



PLAN DE COMUNICACIÓN.

Empresa: Capillas Riani S.A.



Taller de trabajo integrador.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Licenciatura en Negocios Internacionales e Integración.

Juan Manuel Ave

Tutora:

Adriana Bonomo

Montevideo, 20 de Julio del 2020.

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final del “Taller Temático Comunicaciones Integradas de Marketing” para la obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales e Integración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

El curso tiene como objetivo que el estudiante desarrolle las siguientes competencias: pensamiento crítico, visión organizacional, innovación, comunicación y efectividad personal. Las mismas son evaluadas en el transcurso del curso, entrega del documento final y presentación oral.

El producto final del curso es este documento académico. En el mismo el estudiante, mediante la aplicación de la metodología de plan de comunicación desarrollada en el curso, estudia esta herramienta de gestión y dimensiona el esfuerzo y necesidad de información que implica la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

En caso de que la empresa analizada considere su aplicación, se recomienda tener en cuenta que no es un trabajo de consultoría por lo que es conveniente realizar una revisión exhaustiva de los objetivos planteados y eventualmente complementar con investigación de mercados, valoración de estrategias y revisión minuciosa de las proyecciones financieras.

Equipo Docente Taller Comunicaciones Integradas Marketing

Montevideo, Julio 2020.

Índice.

1	Resumen Ejecutivo.....	9
2	Selección de empresa.....	10
2.1	Perfil de la empresa.....	10
2.2	Organigrama.....	12
2.3	Clientes.....	12
2.4	Sector.....	14
2.5	Producto.....	15
2.6	Problema comunicacional.....	16
3	Investigación.....	21
3.1	Tipo de investigación.....	21
3.2	Técnicas.....	22
3.3	Análisis de información recopilada.....	24
4	Análisis de situación.....	31
4.1	Conclusiones de la empresa.....	31
4.2	Principales características del mercado.....	31
4.2.1	Necesidades de mercado.....	31
4.2.2	Perfil del consumidor.....	32
4.2.3	Método de selección de proveedores.....	33
4.2.4	Tendencias de mercado.....	34
4.2.5	Fuerzas del microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	36
4.3	Análisis de la herramienta FODA.....	41
4.3.1	Estrategias.....	41
4.3.2	Competencia.....	47
4.4	Situación de comunicación.....	52
4.5	Claves para el éxito.....	52
5	Objetivos de comunicación.....	54
5.1	Descripción del problema.....	54
5.2	Metodología.....	54
5.3	Objetivos.....	56

5.3.1	Objetivos generales y específicos de marketing.....	56
5.3.2	Objetivos Generales y específicos de comunicación:	56
6	Público objetivo.	58
6.1	Marco.....	58
6.2	Sector Construcción.....	58
6.3	Impacto COVID-19 en el sector.	59
6.3.1	Riesgo de demanda, flujo de caja y liquidez.	59
6.3.2	Disponibilidad de financiación y riesgos de contraparte.....	60
6.3.3	Ininterrupción de la fuerza laboral.....	60
6.3.4	Ininterrupción de la cadena de suministro.....	60
6.4	Justificación.....	60
6.5	Análisis.....	61
6.5.1	Público primario.....	61
6.5.2	Publico secundario.....	63
6.6	Buyer persona.....	64
7	Estrategias.....	66
7.1	Estrategia N°1: Posicionamiento.....	66
7.1.1	Posicionamiento online.	67
7.1.2	Posicionamiento offline.....	67
7.2	Estrategia N°2: Desarrollo Branding corporativo.....	68
7.2.1	Desarrollo Branding awareness.....	68
7.2.2	Desarrollo Branding engagement.....	68
7.2.3	Desarrollo Branding advocacy.....	69
7.3	Estrategia N°3: Desarrollo de mercado.....	69
7.3.1	Estrategia de penetración.....	70
7.3.2	Estrategia de desarrollo de mercados.	71
7.3.3	Estrategia de desarrollo de producto.	71
7.4	Estrategia N°4: Clienting estratégico	71
7.4.1	Clienting intratético.	72
7.4.2	Clienting estratégico.....	72
8	Acciones.	73
8.1	Acciones estrategia del posicionamiento.....	73

8.1.1	Posicionamiento Online:	73
8.1.2	Posicionamiento offline:.....	80
8.2	Acciones estrategia del desarrollo branding corporativo.	82
8.2.1	Desarrollo branding awareness.....	82
8.2.2	Desarrollo branding engagement.....	85
8.2.3	Desarrollo branding advocacy.....	85
8.3	Acciones estrategia del clienting estratégico.....	88
8.3.1	Clienting intrategico.	88
8.3.2	Clienting estratégico.....	89
8.4	Acciones estrategia del desarrollo de mercado.....	91
9	Calendario.....	92
10	Plan de medios.....	93
11	Presupuesto.	94
12	Evaluación.....	95
13	Conclusiones.....	96
14	Importación.....	97
14.1	Producto.	97
14.2	Productos en plaza.....	98
14.3	Importaciones.....	99
14.4	Exportaciones.....	101
14.5	Aranceles.	101
14.6	Proveedor.....	102
14.7	Análisis del costo.....	102
14.8	Viabilidad de importación.	104
15	Anexos.....	105
16	Bibliografía.....	114

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Organigrama recomendado.	12
Ilustración 2: Cliente Hospital Británico del Uruguay.	13
Ilustración 3: Cliente Universidad Católica del Uruguay.	13
Ilustración 4: Cliente Sanatorio Americano.	14
Ilustración 5: Cuatro características de los servicios.	15
Ilustración 6: Sala de reuniones.	17
Ilustración 7: Tarjetas corporativas.	18
Ilustración 8: Carpeta institucional.	18
Ilustración 9: Fachada de la empresa.	19
Ilustración 10: Resultados de búsqueda "capillas riani s.a".	20
Ilustración 11: Cálculo del tamaño de muestra.	23
Ilustración 12: Cálculo del tamaño de muestra.	23
Ilustración 13: Porcentaje de los segmentos generacionales de la encuesta en base a 140 personas.	25
Ilustración 14: Tabla lugar de procedencia encuestado en base a 140 personas.	25
Ilustración 15: Grafico comparativo de edades según el lugar donde viven, en base a 140 personas.	26
Ilustración 16: Gráfico comparativo de tipo de hogar según rango generacional, en base a 140 personas.	27
Ilustración 17: Gráfico comparativo de empresas conocidas según rango generacional, en base a 140 personas.	28
Ilustración 18: Gráfico comparativo de proyecto de viviendas según rango generacional, en base a 140 personas.	29
Ilustración 19: Gráfico comparativo de proyectos de vivienda según rango generacional, en base a 140 personas.	29
Ilustración 20: Gráfico comparativo sobre formas de contacto, en base a 140 personas.	30
Ilustración 21: Jerarquía de necesidades de Maslow.	32
Ilustración 22: Volumen de actividad.	35
Ilustración 23: Tabla promedio ICC anual.	36
Ilustración 24: 5 fuerzas de Porter.	37
Ilustración 25: Tabla FODA.	42
Ilustración 26: Captura pantalla sitio web de Fedal.	48
Ilustración 27: Captura pantalla sitio web de Norte.	48
Ilustración 28: Captura pantalla sitio web Sabyl.	49
Ilustración 29: Captura pantalla sitio web de Ciemsa.	49
<i>Ilustración 30: Captura pantalla sitio web de CSA.</i>	<i>50</i>
Ilustración 31: Cuadro comparativo competencia.	51
Ilustración 32: Opiniones ex empleados.	53
Ilustración 33: Concepto SMART.	55
Ilustración 34: Usuarios de internet que buscan empresas en Uruguay.	59

Ilustración 35: Conexión de Millenials.	62
Ilustración 36: Búsqueda inmobiliaria de Millenials.	62
Ilustración 37: Matriz de Ansoff.	70
<i>Ilustración 38: Modelo ilustrativo ejemplo sitio web.</i>	<i>74</i>
Ilustración 39: Modelo ilustración ejemplo sitio web.	74
Ilustración 40: Modelo ilustración ejemplo sitio web.	75
Ilustración 41: Modelo ilustración ejemplo sitio web.	75
Ilustración 42: Modelo ilustración ejemplo sitio web.	76
Ilustración 43: Modelo ilustración ejemplo sitio web.	76
Ilustración 44: Modelo ilustración ejemplo sitio web en smartphone.	77
Ilustración 45: Configuración GoogleAds.	78
Ilustración 46: Visualización GoogleAds ordenador y smartphone.	78
Ilustración 47: Línea estratégica posicionamiento online.	79
Ilustración 48: Línea estratégica posicionamiento offline.	81
Ilustración 49: Paleta de colores.	82
Ilustración 50: Ejemplos rediseño logo corporativo.	83
Ilustración 51: Ejemplo tarjeta personal corporativa.	84
Ilustración 52: Modelo ejemplo historias clientes.	86
Ilustración 53: Línea estratégica desarrollo branding corporativo.	87
Ilustración 54: Ejemplo cinta métrica y lápices personalizados.	89
Ilustración 55: Línea estratégica clienting.	90
Ilustración 56: Cuadro de acciones.	91
Ilustración 57: Calendario de acciones.	92
Ilustración 58: Plan de medios.	93
Ilustración 59: Presupuesto.	94
Ilustración 60: Productos similares en plaza.	98
Ilustración 61: Importaciones últimos años en Uruguay.	99
Ilustración 62: Importaciones totales según empresa.	100
Ilustración 63: Porcentaje de origen de importaciones.	101
Ilustración 64: Aranceles según ítem arancelario 6401.10.00.	101
Ilustración 65: Logo AJ Flying.	102
Ilustración 66: Cuadro pricing N°1.	103
Ilustración 67: Cuadro pricing N°2.	103
Ilustración 68: Cuadro pricing N°3.	103
Ilustración 69: Cuadro detallado pricing.	104
Ilustración 70: Encuesta pregunta edad.	105
Ilustración 71: Encuesta pregunta sexo.	105
Ilustración 72: Encuesta pregunta estado civil.	105
Ilustración 73: Encuesta pregunta con quien vives.	106
Ilustración 74: Encuesta pregunta ¿Vivís actualmente en Montevideo?	106
Ilustración 75: Encuesta pregunta de barrio de procedencia.	106
Ilustración 76: Encuesta pregunta sobre nivel máximo de estudios.	106

Ilustración 77: Encuesta pregunta situación laboral.	107
Ilustración 78: Encuesta pregunta tipo de hogar.	107
Ilustración 79: Encuesta pregunta lugar de residencia.....	107
Ilustración 80: Encuesta pregunta satisfacción de lugar de residencia.....	108
Ilustración 81: Encuesta pregunta sobre construcción/decoración.....	108
Ilustración 82: Encuesta pregunta contrato de servicios de construcción.....	108
Ilustración 83: Encuesta pregunta sobre empresas del sector.	109
Ilustración 84: Encuesta pregunta proyecto de vivienda.....	109
Ilustración 85: Encuesta pregunta servicios de construcción.....	109
Ilustración 86: Encuesta pregunta construcción de casa propia.....	110
Ilustración 87: Encuesta pregunta casa propia.	110
Ilustración 88: Encuesta grilla de atributos.....	110
Ilustración 89: Encuesta pregunta preferencias de arquitectura.	111
Ilustración 90: Encuesta pregunta métodos de financiamiento.....	112
Ilustración 91: Encuesta pregunta contacto con firma.	112
Ilustración 92: Encuesta pregunta medio de novedades.....	112

1 Resumen Ejecutivo.

En el siguiente documento, se desarrollará la propuesta de un plan de comunicaciones integradas de marketing para la empresa Capillas Riani Construcciones. Es una empresa que se dedica a la construcción de infraestructura y servicios de remodelación enfocada principalmente en el mercado corporativo en Uruguay.

Está conformada por la familia Riani, siendo 2 hermanos y lleva operando en el mercado desde hace 3 generaciones. Mediante una investigación de mercado se observó que, la empresa es bien reconocida en su sector. Existen varios competidores el mercado, pero pocos con sus valores y foco de especialización

La empresa carece de departamento de marketing y nunca ejecuto ningún plan de comunicación desde su fundación.

Por tal motivo, se han propuesto el trabajo integrador con los objetivos como pueden ser el posicionamiento de marca, tanto online y offline; el desarrollo del branding, como pueden ser el awareness, engagement y advocate; la fidelización del cliente externo, y el crecimiento del market share mediante las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Las acciones para cumplir con estos objetivos son diferentes, cada una apuntando a un objetivo diferente para lograr un buen plan de comunicación, en donde se mezclen de forma coherente todos los medios de comunicación necesarios.

Se busca abarcar un nuevo mercado de construcción y reformas de viviendas personales, es por eso que la investigación se centró en los Millenials para analizar posibles demandas a futuro.

Todas estas acciones fueron organizadas mediante un calendario y plan de medios para facilitar su gestión, y se han especificado indicadores de desempeño para conocer el éxito de las acciones propuestas. El plan se extiende desde 1° de agosto de 2020 hasta el 31 de julio de 2021, con un costo total de U\$\$ 14.505 tomando en cuenta una cotización del tipo de cambio con el peso uruguayo de 44.

A modo de cierre, se evaluó una posible importación de zapatos de seguridad para la empresa. En el análisis se muestra detalladamente costos, empresas importadoras en plaza, países de origen de las importaciones y representaciones gráficas de los valores en dólares americanos que este producto representa en cuanto a importaciones.

2 Selección de empresa.

2.1 Perfil de la empresa.

La empresa seleccionada para elaborar el plan de comunicación correspondiente es llamada Capillas Riani S.A. Una organización que opera en el sector de la construcción desde 1952 en el mercado uruguayo. Con los años se especializó en la construcción de centros de salud sin querer, como hospitales, consultorios, etc.

Cuenta con una fuerza laboral de 50 personas que integran el organigrama de la empresa, desde puestos gerenciales, administrativo y profesionales en todas las áreas con años de experiencia en el rubro.

Es una empresa familiar ubicada en la calle Presidente Oribe 1535, en el barrio Buceo; donde se exige tener los valores del respeto, compromiso y transparencia. La empresa sigue ubicada en la misma dirección que desde su fundación.

En cuanto a su misión, se trasmite que buscan transformar en realidad los proyectos arquitectónicos que tiendan a satisfacer las necesidades humanas contribuyendo, con la mejora del entorno físico, a elevar la calidad de vida. (Riani & Riani, 2019)

Se busca la satisfacción total del cliente a través de una relación, continua, mutua y transparente con proveedores y clientes con miras a la mejor calidad.

Como valores de la empresa se busca mantener el máximo de respeto y colaboración con nuestros trabajadores, generando un ambiente laboral positivo y productivo, dentro de un marco de cumplimiento de las leyes que señalan las autoridades competentes.

La empresa no cuenta con una visión definida, pero se aconseja que este alineada con la misión y los valores de la organización. Para futura implementación se recomienda una visión posible, esta fue elaboración propia en conjunto con la empresa.

“Nuestra visión es volvernos una empresa de alto porte de segmento de mercado nacional, innovando en nuestra propuesta de valor. Buscando mayor reconocimiento de la organización en el sector demostrando el valor de nuestros intangibles como empresa.”

La empresa fue fundada por Juan Miguel Riani, su hijo Juan Carlos Riani a sus cortos 18 años y Raúl Capillas. Sus vínculos fueron forjados al trabajar en otra empresa constructora juntos que culminó con la empresa cerrando. Al ver la oportunidad, fundaron por su cuenta lo que hoy en días es Capillas Riani S.A. por los apellidos de dichos fundadores. (Riani & Riani, 2019)

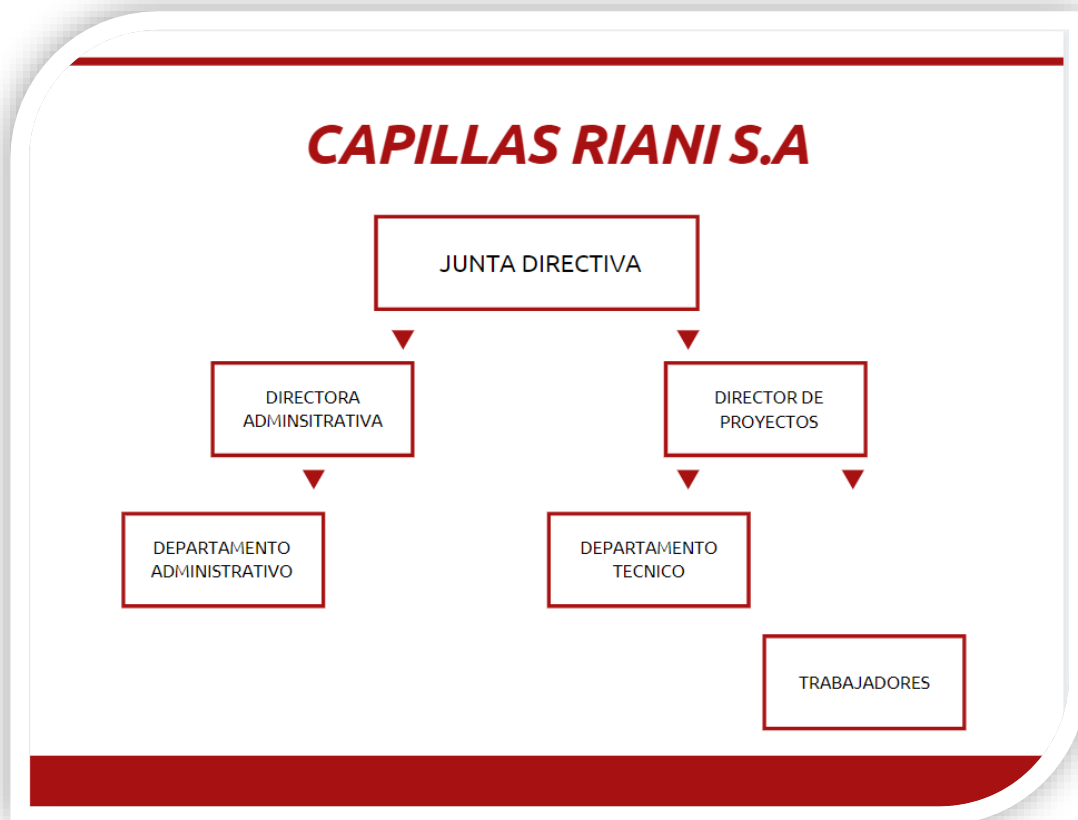
Hoy en día, con un Juan Carlos difunto, la empresa corre en manos de la tercera generación de los Riani y parte de la cuarta generación. Dando una mezcla de trabajadores de diferentes épocas y generaciones que genera un ambiente de trabajo diverso y amplio rango de

perspectivas en cuanto a las decisiones tanto del día a día como las decisiones estratégicas a largo plazo. (Riani & Riani, 2019)

2.2 Organigrama.

En la siguiente ilustración se muestra en forma de esquema, como está compuesta la estructura de la empresa. La empresa no cuenta con organigrama institucional propio, por lo que se efectuó el siguiente en base a entrevista con los directores.

Ilustración 1: Organigrama recomendado.



Fuente: Elaboración propia con junta directiva.

2.3 Clientes.

La estructura de clientes de la empresa se puede separar en dos grandes ramas. Por un lado, están los clientes temporales. Estos son los clientes que buscan una solución en cuanto a infraestructura esporádica. No suelen tener la necesidad de acudir a este tipo de servicios más de una o dos veces en su vida. Estos tienen como características básicas que sus importes

son bajos en cuanto a presupuestación y suelen ser reformas en empresas o reformas personales.

Por otro lado, están los clientes fijos. Estos clientes fijos son actualmente 8 empresas. Dentro de las 8 empresas, Capillas Riani muestra como principales a el Hospital Británico del Uruguay, la Universidad Católica del Uruguay y el Sanatorio Americano.

El Hospital Británico del Uruguay es el cliente N°1 en cuanto a facturación anual. Este cliente realiza renovaciones semestrales en diferentes partes de su edificio hospitalario. Y también solicita presupuestos para nuevas instalaciones tanto en Carrasco como en la sede central de parque Batlle.

Por ejemplo, sectores quirúrgicos, habitaciones de rehabilitación, salas de espera.

Ilustración 2: Cliente Hospital Británico del Uruguay.



Fuente: (Hospital Británico, 2020)

Otro cliente de gran porte es la Universidad Católica del Uruguay. En cuanto a este cliente, más que renovaciones, suele consultar por nueva infraestructura como por ejemplo el sector para el estudio odontológico.

Ilustración 3: Cliente Universidad Católica del Uruguay.



Fuente: (Universidad Católica del Uruguay, 2020)

Para finalizar con la sección clientes, el último cliente principal es el Sanatorio Americano. Se caracterizan por consultar por renovaciones principalmente, pero ocasionalmente suele consultar por nueva infraestructura.

Por ejemplo, renovaciones de blocks quirúrgicos, salas de emergencia, habitaciones.

Ilustración 4: Cliente Sanatorio Americano.



Fuente: (Sanatorio Americano, 2020)

2.4 Sector.

Capillas Riani S.A, opera en el sector de la construcción, está regido por la Cámara de la construcción del Uruguay, o mejor conocido con las siglas de CCU. Dicha cámara ofrece información general del sector, entre ellos, brinda registros meteorológicos con informes de precipitaciones para mantener alerta a los interesados. También cuenta con información sobre cursos con calendario establecido. Da a conocer toda la información sobre los paros, realiza estudios económicos y sectoriales e índices de precios elaborados por el INE.

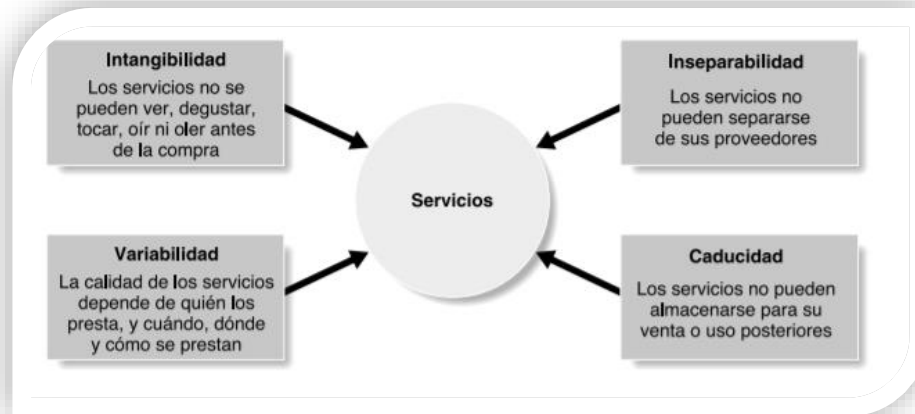
Entre otras cosas es una entidad activa vía Twitter y sube videos de interés a su sitio web para comunicarse con los interesados. (Cámara de la construcción del Uruguay, 2020)

“El sector de la Construcción tiene una gran importancia en la economía nacional por su potencial en la generación de empleo, así como por el papel dinamizador de otras actividades como la producción y comercialización de insumos para la construcción y maquinaria pesada, entre otros. En concreto, la construcción se destaca por ser el sector con mayor nivel de encadenamientos totales en la economía uruguaya, además de ser el proveedor natural de nuevas construcciones para el sector inmobiliario.” (Uruguay XXI, 2017)

2.5 Producto.

Capillas Riani, ofrece un servicio de creación de infraestructura a la medida. La empresa se enfoca en los problemas que el cliente le comunica y trata de empatizar con él. Se busca una solución en conjunto, aportando los años de experiencia y profesionalismo para dar un punto de vista acorde a lo necesario.

Ilustración 5: Cuatro características de los servicios.



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 156)

Según Kotler & Armstrong (2007), los servicios tienen 4 características como muestra la ilustración anterior. Como intangibles en Capillas Riani se puede determinar su forma de operar, su trato personalizado.

En cuanto a la variabilidad la calidad de los servicios prestados va de la mano de los arquitectos y personal de mano de obra que Capillas Riani contrata. Estos son meticulosamente seleccionados para ser parte y no perder la costumbre de un ambiente familiar.

Por otro lado, la empresa no vende salones de clase o habitaciones de hospitales prefabricadas, sino que se hacen mientras el servicio se está dando. Lo cual responde a la característica de la inseparabilidad y la de caducidad ya que estos servicios al no ser prefabricados no pueden ser almacenados para su venta o uso posterior.

2.6 Problema comunicacional.

El problema que se le detecta a Capillas Riani S.A. proviene de un estancamiento en cuanto al área de marketing en el sector. En sus orígenes la empresa tenía, y sigue sosteniendo, un fuerte poder en la promoción del boca a boca, y en el '80 y '90 era muy productivo. Sus excelentes resultados junto con la propuesta de valor que brindaba eran suficiente para tener éxito.

En el correr del tiempo, este método de promoción fue perdieron poder, aunque sigue siendo importante. Pero otros tipos de difusión fueron ganando terreno y la empresa no supo aprovecharlos. Hoy en día carece de sitio web propio, redes sociales y no utiliza dominios propios en sus contactos de correo electrónico, siendo estos elementos claves para cualquier empresa en el 2020.

Por otro lado, al ser una empresa que trata con clientes empresariales de gran porte, son necesarias reuniones para discutir contratos y futuros proyectos. La empresa dispone de una sala de reuniones envejecida, que cuenta con inmobiliarios del día de su fundación.

Ilustración 6: Sala de reuniones.



Fuente: Elaboración propia. Foto capturada 15/04/2020.

La identidad corporativa actual se puede observar en la tarjetería de faz simple y carpeta de proyectos. Estos cuentan con el Logo de Capillas Riani el cual se ve antiguo.

Por otro lado, se puede ver la facha principal de la empresa que no muestra ninguno de los colores corporativos. También se observa una placa antigua con nombre de la empresa que tampoco utiliza ninguno de los colores de la paleta corporativa.

Ilustración 7: Tarjetas corporativas.



*Fuente: Elaboración propia.
Foto capturada
15/04/2020.*

Ilustración 8: Carpeta institucional.



Fuente: Elaboración propia. Foto capturada 15/04/2020.

Ilustración 9: Fachada de la empresa.



Fuente: Elaboración propia. Foto capturada 15/04/2020.

Es importante destacar que, en la búsqueda orgánica en Google por el nombre de la empresa, es nombrada por páginas amarillas y sitios de feedback de empleados. Al no tener sitio web propio no se puede encontrar en dicha búsqueda. Se puede destacar que Capillas Riani si aparece en Google Maps, bajo el nombre de Riani, con domicilio correcto, pero sin número telefónico ni mail de contacto.

Ilustración 10: Resultados de búsqueda "capillas riani s.a".

The image shows a Google search interface for "capillas riani s.a". The search bar at the top contains the text "capillas riani s.a" and the Google logo. Below the search bar, there are navigation tabs for "All", "Images", "Maps", "News", "Videos", "More", "Settings", and "Tools". The search results section shows "About 5,250 results (0.63 seconds)". A tip suggests searching in English. The first result is "Capillas Riani Sa, Montevideo BUCEO - Tel.: 2628 7 ..." with a URL from paginasamarillas.com.uy. The second result is "Capillas Riani S.a. Montevideo en Montevideo Capital ..." with a URL from planetauruguay.com. The third result is "Empresas Capillas Riani Sa en Buceo Presidente Oribe 1535 ..." with a URL from 1122.com.uy. The fourth result is "Capillas Riani S.A en MONTEVIDEO, Montevideo, Uruguay" with a URL from imigra.com.uy. The fifth result is "Capillas Riani Sa, Sistemas constructivos | Montevideo ..." with a URL from amerpages.com. On the right side, there is a knowledge panel for "Riani", which includes a street view image, a map showing the location in Montevideo, and the address: "Pdte. Oribe, 11600 Montevideo, Departamento de Montevideo". The panel also offers options for "Directions", "Save", and "Add missing information".

Fuente: Búsqueda orgánica en buscador Google.

3 Investigación.

En este capítulo se muestra el tipo de investigación que se utilizó para este trabajo de plan de comunicación para el taller final de grado. Se abarca la metodología aplicada, tanto como las fuentes que se utilizaron para realizar el documento.

3.1 Tipo de investigación.

La investigación se basa según dos tipos diferentes de estudios.

En primera instancia se busca una investigación según el alcance de los objetivos. En esta oportunidad se opta por una investigación exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria se realiza cuando se conoce poco sobre lo que nos interesa indagar. Sirve para identificar los conceptos claves y variables principales que están relacionadas con el objeto de interés y también, como en este caso para desarrollar nuevos tipos de investigación como la descriptiva. (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002)

Por otro lado, la investigación descriptiva tiene como objetivo describir la situación del objeto de estudio, para ello se miden variables de forma independiente, para poder especificar las propiedades más importantes del objeto de estudio. Para realizar esta investigación con mejores resultados es necesaria la investigación exploratoria para tener un conocimiento previo sobre el tema para lograr generar preguntas interesantes y específicas sobre el tema abordado. (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002)

En segunda instancia, se busca realizar una investigación según el enfoque de la información de campo obtenida mediante las fuentes. En esta instancia se busca plasmar una búsqueda cualitativa y cuantitativa.

En la búsqueda cualitativa se trata de cualificar el problema, es decir, comprender las razones las cuales explican ciertas acciones y/o situaciones del objeto de estudio.

Por otro lado, en la búsqueda cuantitativa se trata de medir y cuantificar el problema, y poder generar algún tipo de resultado con la muestra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.2 Técnicas.

Para la investigación descriptiva, no solo se busca la acumulación de datos y sus respectivos procesamientos, sino que es de alta importancia seleccionar una o varias técnicas de recolección de datos que sean confiables y adecuadas al caso.

Para la recolección de datos primarios se busca realizar una investigación cualitativa, donde se realizará una entrevista personal y guionada, de una muestra pequeña y otras entrevistas informales por teléfono, con la junta directiva de Capillas Riani S.A, además de algunas entrevistas a personal de la empresa.

El tipo de fuentes para el plan de comunicación varía entre primarias y secundarias. Siendo estas:

- ❖ Entrevistas a profesionales del sector constructor.
- ❖ Noticias de primer mano.
- ❖ Documentos originales y resúmenes académicos.
- ❖ Sitios webs.

Para clasificar las fuentes ya sean primarias o secundarias se utilizó el concepto maneja Kotler y Armstrong que define a las fuentes primarias como los datos que se recaban para el propósito específico, en este caso el trabajo integrador de plan de marketing.

Y, por otro lado, las fuentes secundarias son aquellas que nos permiten obtener información ya existente y que fue recolectada para otros propósitos. (Kotler & Armstrong, 2007)

También se realizó una encuesta para la recopilación de información sobre potenciales clientes, con el fin de conocer necesidades a futuro y cuáles son sus planes en materia de vivienda personal en los próximos años.

Para la encuesta se calcula una muestra aleatoria representativa con un error de 8% de 1.947.604 personas que representan los habitantes en zona metropolitana, tomando como supuesto que en promedio hay 3 miembros por casas familiares, dando un total del universo utilizado de 649.201 personas aproximadamente. Esto serían unas 122 personas. A los efectos del trabajo integrador se utiliza una muestra a conveniencia tipo bola de nieve por lo tanto tiene sesgo metodológico. Pero a los efectos del trabajo se utilizarán los resultados obtenidos.

Ilustración 11: Cálculo del tamaño de muestra.

CALCULE EL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL MARGEN DE ERROR

Ingrese el universo o población total:

Ingrese el margen de error máximo que desea, con un decimal: %
(exprese los decimales con un punto, no utilice comas)

Fuente: (Grupo Radar, 2020)

Ilustración 12: Cálculo del tamaño de muestra.

Para una población total de 649.201 y un margen de error de 8 %, la muestra deberá ser de **122** personas.

[Volver](#)

Fuente: (Grupo Radar, 2020)

Esta información determinaría si la empresa tiene un mercado a desarrollar en el sector de viviendas personales para complementar su modelo de negocio que oferta a clientes corporativos. La encuesta se realizó en Google Forms y se lanzó el 03 de 07 del 2020, con un total de 175 encuestados.

Los dos tipos de fuentes son válidos si se despliega la información de forma correcta. Es por eso por lo que el plan abarca las dos posibilidades para dar una versión objetiva de la situación y conseguir un buen análisis. (Benassini, 2009)

Por otro lado, fue recolectada información utilizando la metodología de *mystery shopper*, en la cual se realizó una interacción sin que las empresas constructoras supieran que estaban siendo evaluadas. Donde se observó el tiempo de respuesta en la interacción, funcionamiento de redes sociales y páginas web de su competencia. (McDaniel & Gates, 2015)

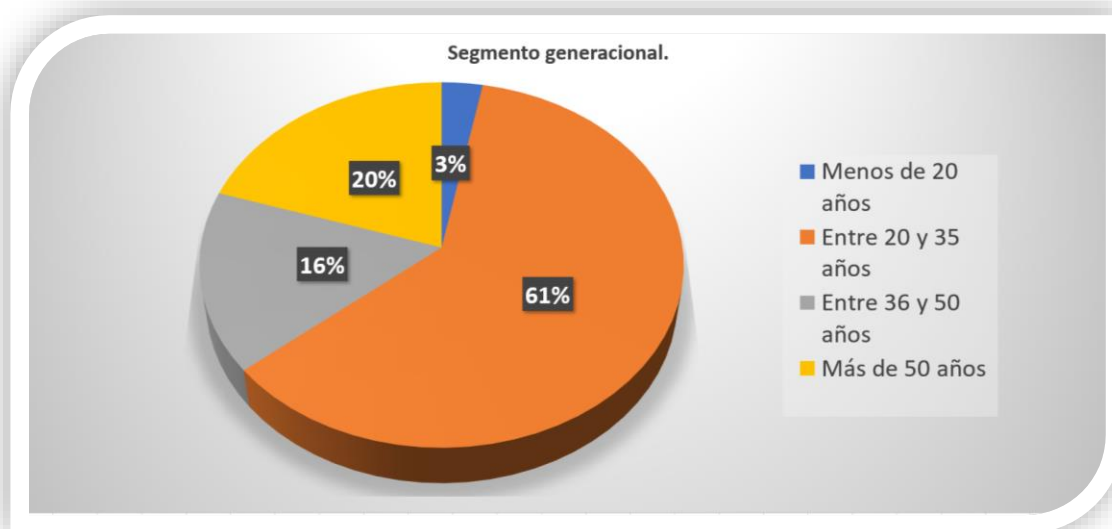
3.3 Análisis de información recopilada.

En esta sección se analizarán los datos recogidos por la encuesta elaborada con la técnica anteriormente detallada. A continuación, se muestran algunos datos generales.

La encuesta realizada contó con 175 personas que respondieron de las que, 35 se descartaron por respuestas inválidas. De los 140 restantes se dividen en:

- ❖ 4 personas tienen menos de 20 años, por lo que pertenecen a la generación Z representando un 3% de los encuestados.
- ❖ 85 personas tienen entre 20 y 35 años, por lo que pertenecen a la generación Millennial representando un 61% de los encuestados.
- ❖ 23 personas tienen entre 36 y 50 años, por lo que pertenecen a la generación X representando un 16% de los encuestados.
- ❖ 28 personas tienen más de 50 años, por lo que pertenecen a la generación de baby boomers representando un 20% de los encuestados.

Ilustración 13: Porcentaje de los segmentos generacionales de la encuesta en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

Estos datos del segmento generacional eran la primera pregunta de la encuesta. Otros datos relevantes generales que se usaron son los barrios de procedencia de los encuestados.

En donde los datos fueron los siguientes:

Ilustración 14: Tabla lugar de procedencia encuestado en base a 140 personas.

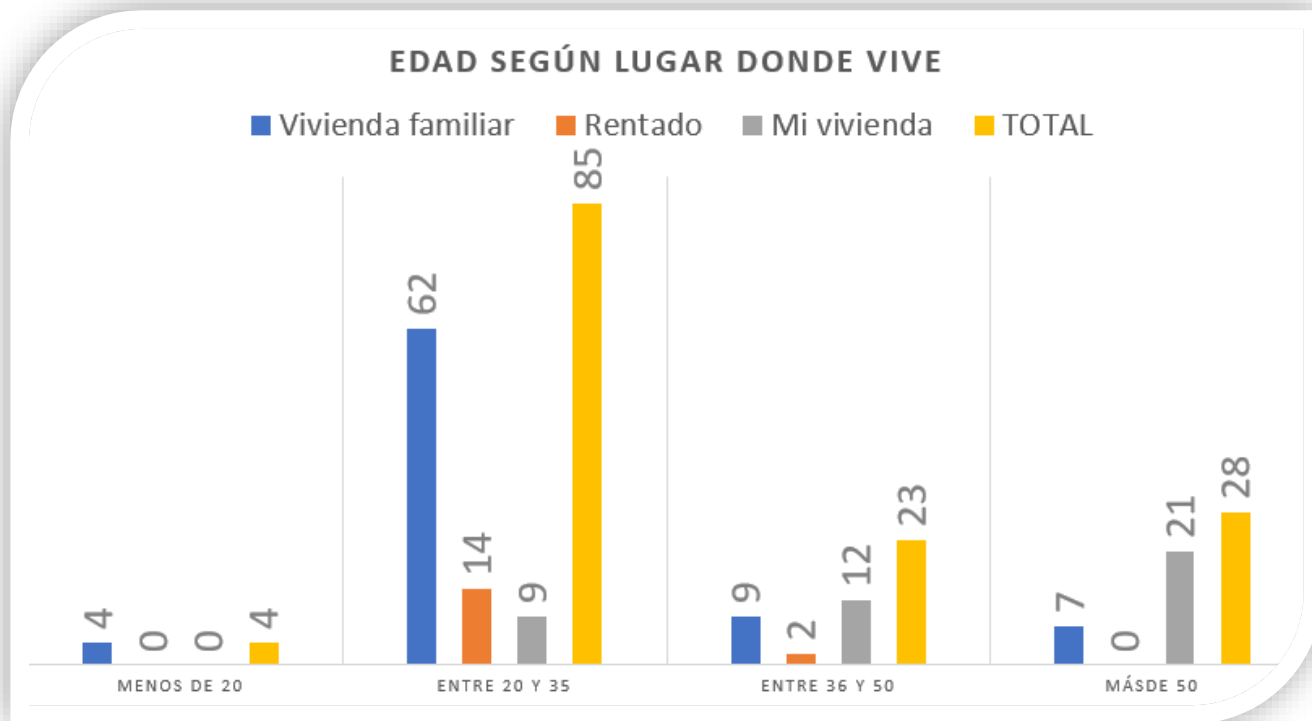
Lugar de procedencia.	Cantidad personas.
Barra Carrasco	6
Buceo	6
Carrasco	37
Carrasco Norte	12
Centro	2
Cordón	2
Malvín	10
Parque Batlle	9
Parque Miramar	2
Pocitos	27
Punta Carretas	6
Punta Gorda	12
Otros*	9
TOTAL	140

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los datos cruzados, se analizó diferentes aspectos sobre vivienda en las generaciones. Como por ejemplo el tipo de lugar donde vive, de este concepto se desprenden dos preguntas importantes.

Primero si viven en lugares rentados, en viviendas familiares o en una vivienda propia. Los resultados fueron los siguientes:

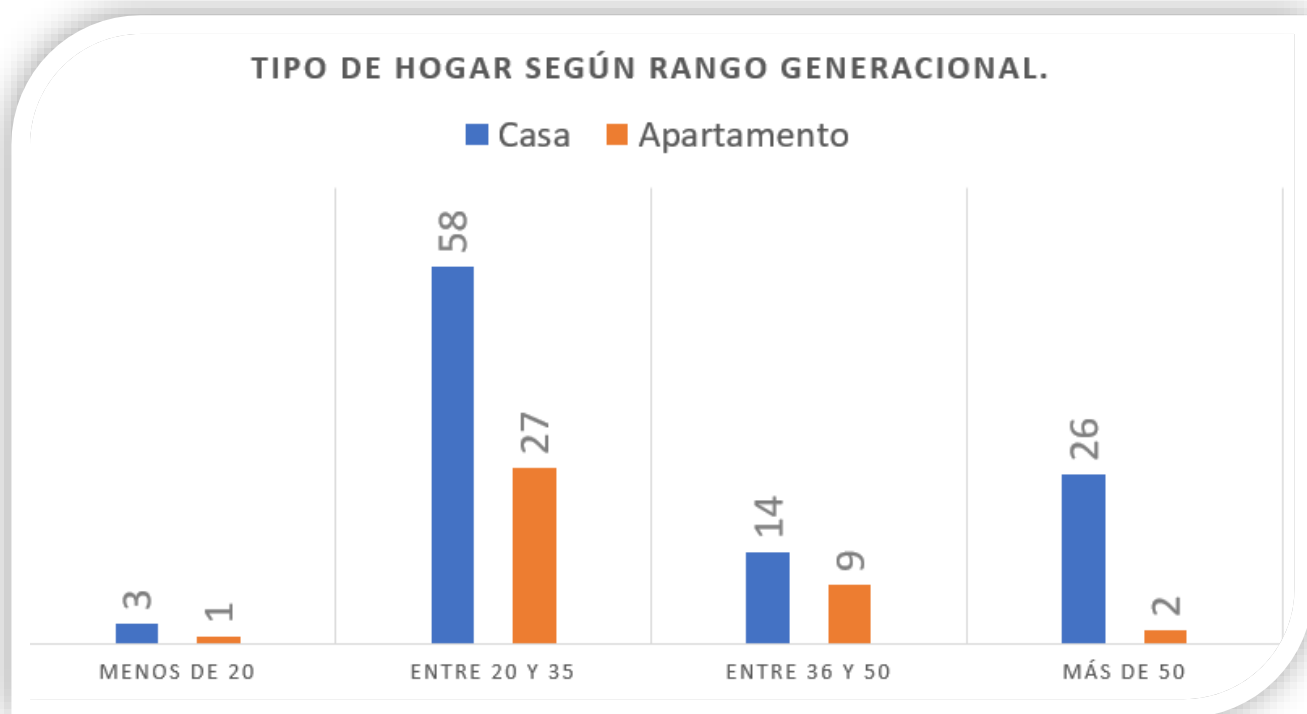
Ilustración 15: Grafico comparativo de edades según el lugar donde viven, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se analiza el tipo de vivienda según el rango generacional. En esta instancia se busca separar por edades cuantas personas viven en casas y cuantas en apartamentos. La encuesta arroja los siguientes datos:

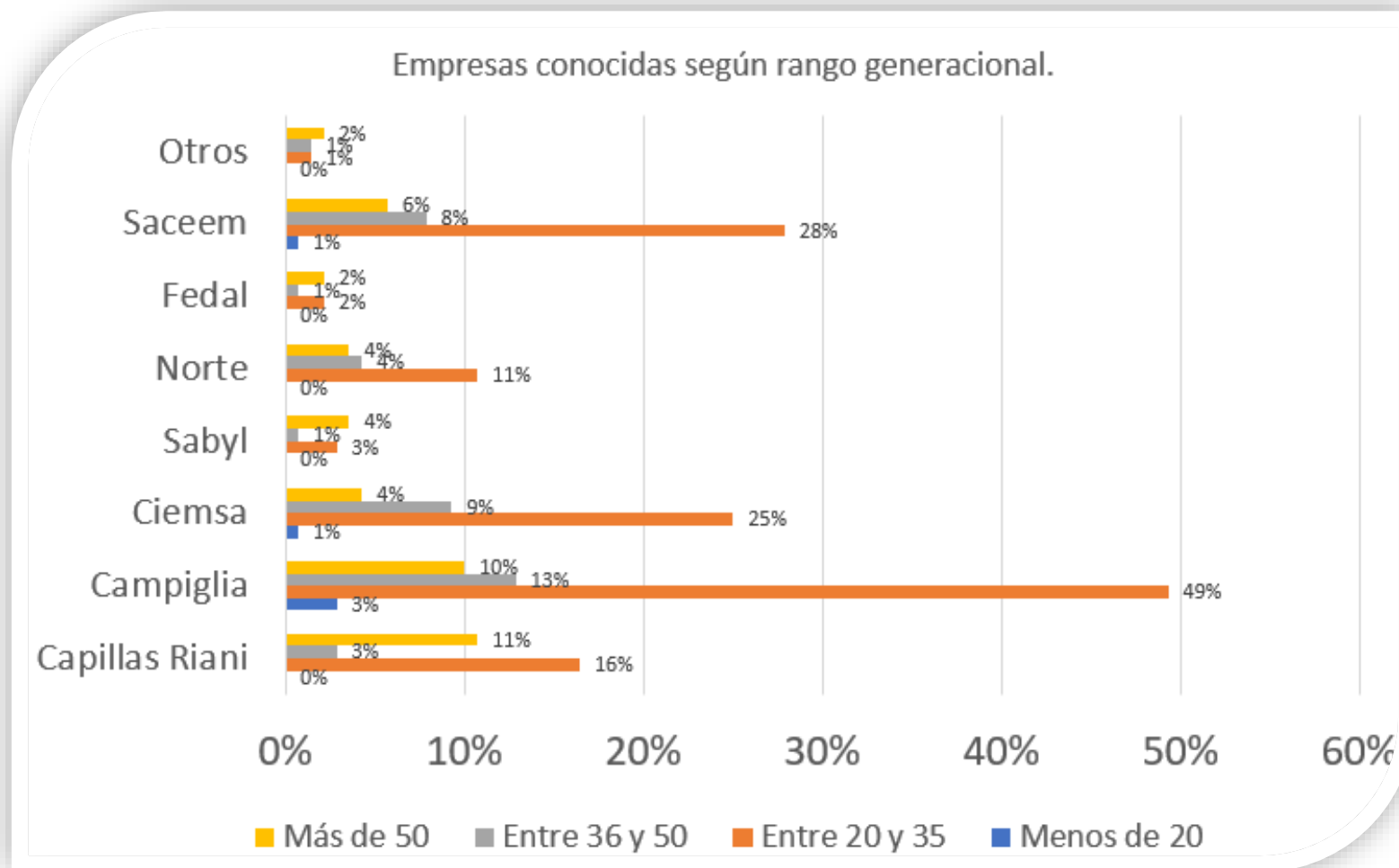
Ilustración 16: Gráfico comparativo de tipo de hogar según rango generacional, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a conocimiento general en el sector de la construcción, se preguntó al universo poblacional analizado que empresas constructoras conocían en el mercado uruguayo. En esta instancia los resultados fueron los siguientes:

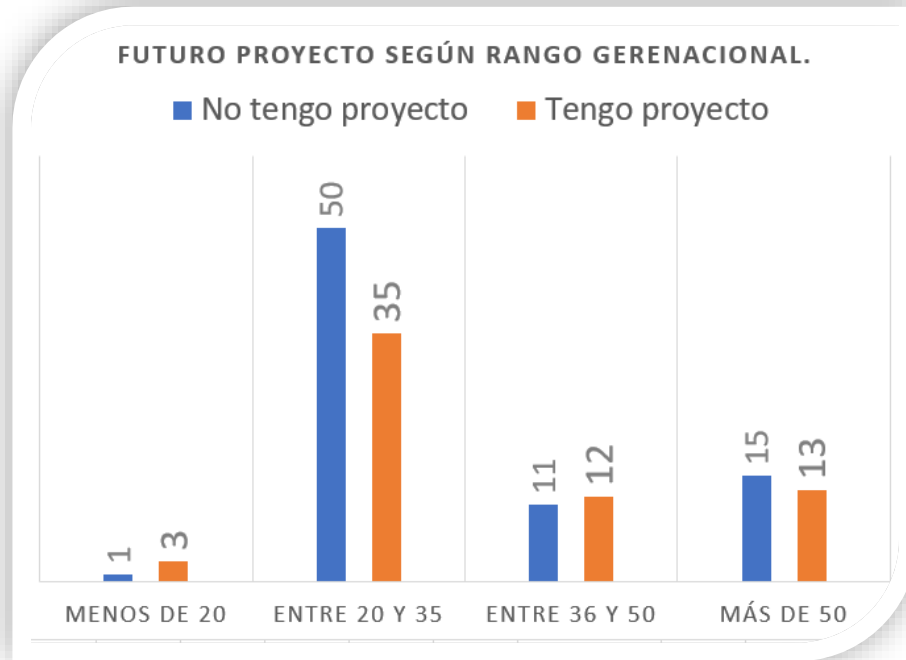
Ilustración 17: Gráfico comparativo de empresas conocidas según rango generacional, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

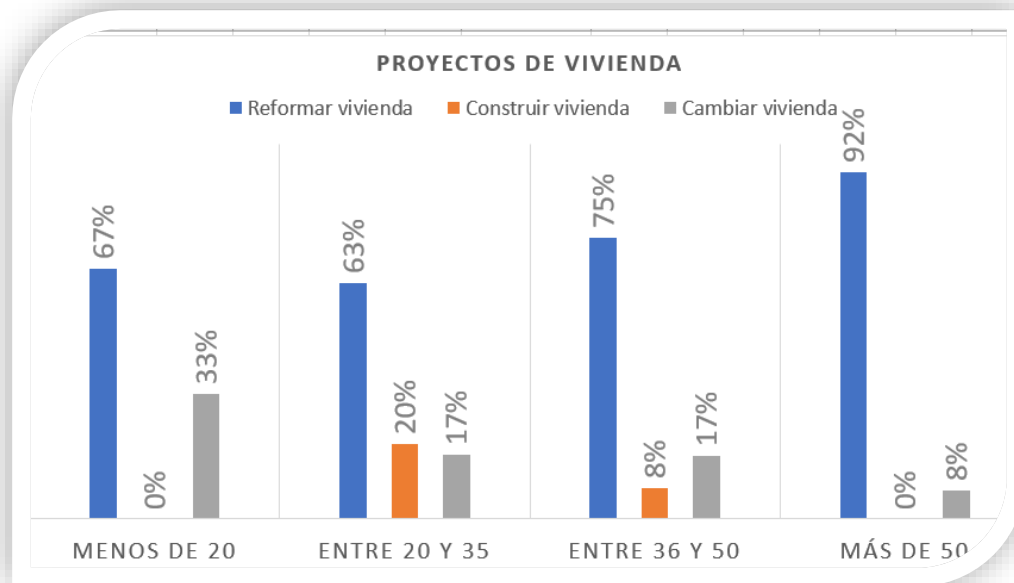
También se analizó si las personas se predisponían a realizar proyectos de viviendas en un futuro. Se separo las respuestas por si o por no, seguido de un análisis más detallado si la respuesta era por la positiva. A continuación, se observan los detalles:

Ilustración 18: Gráfico comparativo de proyecto de viviendas según rango generacional, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

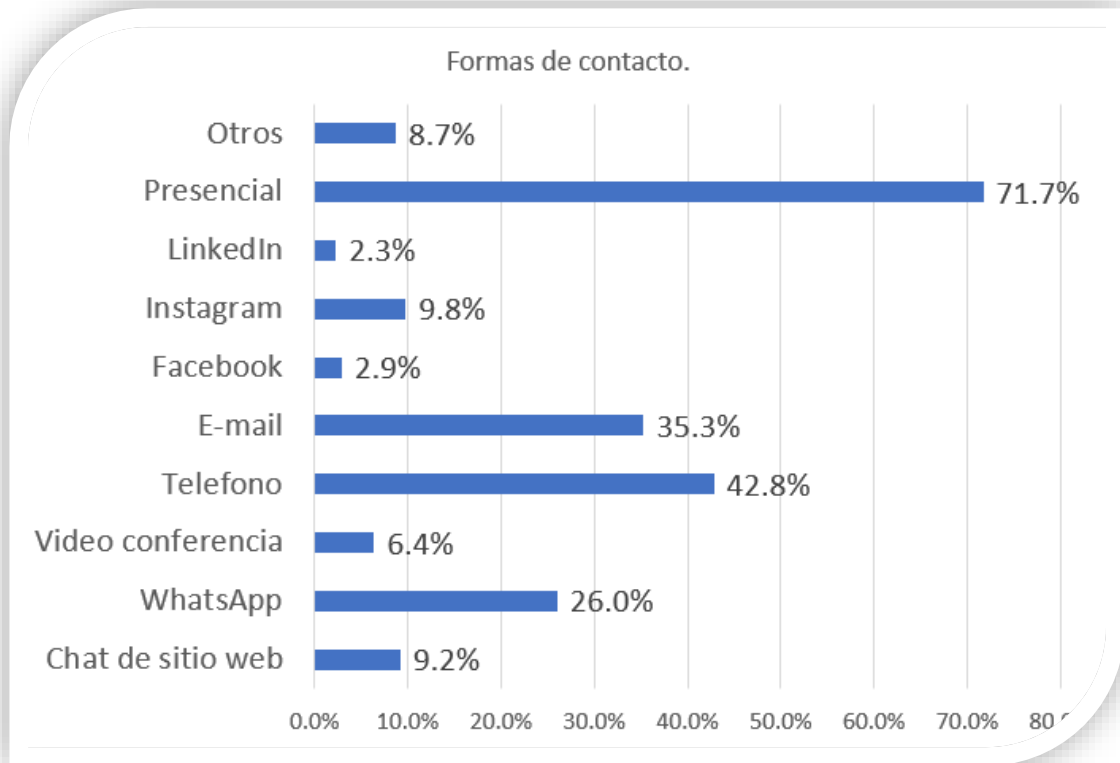
Ilustración 19: Gráfico comparativo de proyectos de vivienda según rango generacional, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, en forma general, se evaluaron las formas de contacto que las personas desean tener a la hora de contratar un servicio de construcción. Los resultados son variados, pero la forma de contacto predominante es la forma presencial. A continuación, se presentan los datos obtenidos.

Ilustración 20: Gráfico comparativo sobre formas de contacto, en base a 140 personas.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los atributos generales que las personas utilizan para evaluar una empresa constructora se observaron 3 atributos en particular con un alto grado de importancia. Estos fueron:

- ❖ Cumplimiento de plazos con un total de 82.8% de las personas calificándolo como un atributo importante o muy importante.
- ❖ Calidad de materiales con un total de 83% de las personas calificándolo como un atributo importante o muy importante.
- ❖ Costos con un total de 82.2% de las personas calificándolo como un atributo importante o muy importante.

4 Análisis de situación.

4.1 Conclusiones de la empresa.

Capillas Riani cuenta con intangibles en su patrimonio, y es por eso por lo que se ganó el reconocimiento en el sector donde trabaja. Pero tiene problemas a la hora de darlos a conocer al exterior de la empresa. Al tener un amplio rango de generaciones de profesionales la empresa podría abarcar más sectores en el rubro y no solo su especialización en centros de salud.

La empresa no cuenta con visión propia, si con misión, pero data del año de su fundación. Sus valores empresariales son transmitidos a sus empleados y clientes a diario. Estos tres conceptos deben estar alineados para lograr un impacto mayor.

Capillas Riani carece de un desarrollo de branding y desarrollo de la cartera de clientes. Además, tiene una necesidad de utilizar herramientas de comunicación de este milenio. (Kotler & Armstrong, 2007)

Por otro lado, la empresa transmite bien su identidad corporativa pero no su identidad visual. Según Paul Capriotti Peri (2009, pág. 31): “la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.” (Capriotti, 2009)

Por último, su sala de reuniones no se encuentra apta para las circunstancias. Muebles y diseño del año de su fundación prevalece, falta espacio para reuniones con futuros clientes y no cuenta con una mesa lo suficientemente grande para dejar una visión adecuada de planos.

4.2 Principales características del mercado.

4.2.1 Necesidades de mercado

En cuanto a la necesidad del mercado “Abraham Maslow intentó explicar por qué los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos. ¿Por qué un individuo dedica mucho tiempo y mucha energía a su seguridad personal, y otro los dedica a ganar la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades

humanas están ordenadas en una jerarquía, donde las más apremiantes se localizan en el punto inferior, y las menos apremiantes en la parte superior. Las necesidades son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.” (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 147)

Ilustración 21: Jerarquía de necesidades de Maslow.



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 148)

La construcción se ubica dentro de las necesidades de seguridad, brindando una protección al ser humano. Por lo que se puede deducir que es una necesidad muy importante debido a que la escala jerarquía representa a las necesidades de mayor fuerza en la base y a medida que sube las necesidades representadas son menos esenciales. (Kotler & Armstrong, 2007)

4.2.2 Perfil del consumidor

En el caso del sector al que se atiende, los consumidores no serían compradores individuales masivos como habitualmente se ve en el mundo del marketing. En este caso se busca un perfil de consumidor organizacional.

Este tipo de consumidor se diferencia del comprador individual por las siguientes características:

- ❖ Las decisiones de compra organizacionales requieren la intervención de numerosas personas.
- ❖ No se dan habitualmente compras por impulso.
- ❖ Requieren unas especificaciones técnicas precisas.
- ❖ Suelen tener un volumen muy elevado.

(Talaya & Mondéjar, 2013)

Dentro de este tipo de consumidores existen 3 tipos de compra diferentes. Dentro de estos 3 tipos se pueden separar en 2 segmentos. Por un lado, la compra de un servicio nuevo. Y por otro lado una recompra.

Dentro del concepto de recompra se identifican dos tipos, la recompra directa y la recompra modificada.(Talaya & Mondéjar, 2013)

4.2.3 Método de selección de proveedores.

A la hora de seleccionar proveedores es importante destinar una etapa completa y separada dentro del proceso de negocios. En esta etapa el comprador estudia las propuestas que recibe y selecciona un ranking de los mejores.

Es muy probable que se trate de negociar con los principales proveedores que ya se trabajó en alguna instancia para obtener mejores precios y condiciones antes de realizar la elección final.

Es preferible utilizar fuentes múltiples de proveedores para así evitar la dependencia total de siempre el mismo proveedor y para poder hacer comparaciones de precios y ofertas entre varios proveedores para poder actualizar el ranking de proveedores. (Kotler & Armstrong, 2007)

“A la hora de seleccionar una empresa constructora se busca años en el rubro, que la organización cuente con una espalda financiera, que trasmita seguridad y por sobre todo confianza y determinación a la hora de actuar” (Riani & Riani, 2019)

Un cliente que contrataría la oferta ofrecida por Capillas Riani seguro busca una empresa que su principal característica es la atención personalizada que brinda a sus clientes.

Se le dedica el tiempo necesario a cada uno de ellos para garantizar satisfacer cada pedido que estos demanden. Es por esto por lo que la cartera de clientes es reiterada durante los años, teniendo una alta tasa de fidelización con los clientes.

Estos buscan un producto final de alta calidad, procesos transparentes y sin trabas mayores a la hora de trabajar en obra.

Otra característica es que los dueños de los proyectos son gente con una trayectoria larga a nivel profesional. Por lo tanto, buscan lo mismo en la empresa que vayan a contratar. Capillas Riani cuenta con unos contudentes 60 años en el sector liderando en edad y brindando seguridad a la hora de elegir una empresa a quien confiar los proyectos de infraestructura pertinentes. (Riani & Riani, 2019)

4.2.4 Tendencias de mercado.

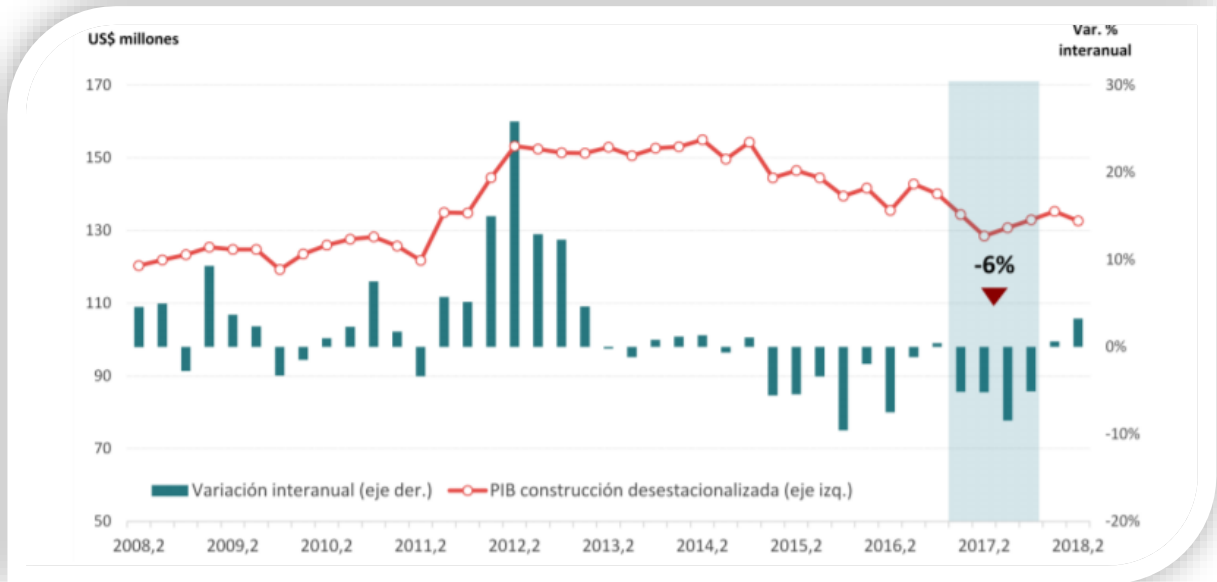
El mercado uruguayo vive con muchos de cambios demográficos, socioculturales y económicos que influyen a la hora de demandar bienes inmuebles. En Uruguay existen unos 1.240.000 hogares, esto es 20% mayor a la cantidad de hogares que estaban en territorio nacional en el año 2007.

Esto muestra un crecimiento de los hogares o viviendas cinco veces más grande que el crecimiento demográfico de Uruguay. Las principales causas del aumento son dos. Por un lado, se redujo el número de integrantes promedio por hogar. Y por otro lado un intenso proceso inmigratorio que sufrió el país, con un aproximado a 38.000 solicitudes de residencia en el extranjero en los últimos 3 años. (Uruguay XXI, 2017)

“La industria de la construcción es un sector clave en el proceso de formación de capital de las economías, ya que explica aproximadamente el 50% de la formación bruta de capital fijo. La inversión en construcción luego de un período de retracción desde 2014, mostró un crecimiento de 4% medido en dólares corrientes, con US\$ 6.874 millones invertidos en 2017.” (Uruguay XXI, 2017)

A partir de un importante crecimiento de las inversiones que son vinculadas a la instalación de diversos parques eólicos y de la fibra óptica en los últimos tiempos. El sector de la construcción mostro una baja del 6% en el 2017. (Uruguay XXI, 2017)

Ilustración 22: Volumen de actividad.



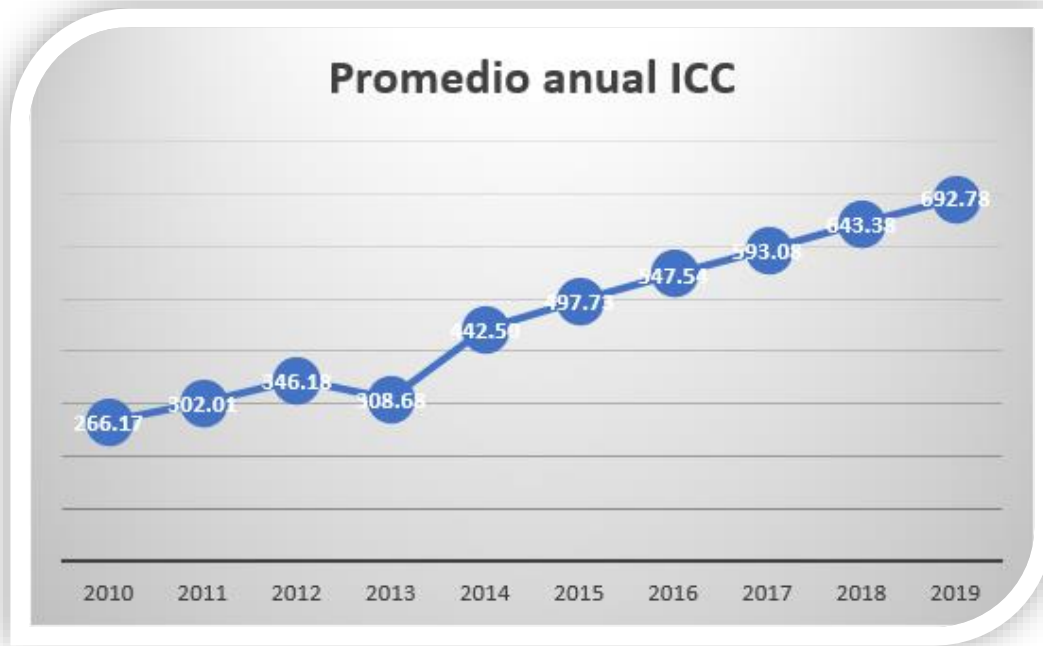
Fuente: (Uruguay XXI, 2017, pág. 16)

Por otro lado, en los últimos datos del 2018 se observa un incremento interanual de la actividad, con una tendencia al alza de un 3,2% en el segundo trimestre del año. Este incremento está justificado por un aumento de actividad del sector privado, principalmente por el desarrollo de edificios en la capital, lo cual fue impulsado gracias a los proyectos bajo la Ley de Vivienda de Interés Social. Este proyecto promovió la construcción de 2.545 viviendas en 2017. (Uruguay XXI, 2017)

Los costos de la construcción evolucionaron con la suba de precios anuales desde el 2010 hasta el 2019. Con una suba total de 426.61 puntos.

El Índice de Costo de la Construcción (ICC) se utiliza para describir la evolución mensual del costo de la construcción de edificios. Para una interpretación más sencilla, se promedió el ICC mensual de cada año y analizar el ICC anual.

Ilustración 23: Tabla promedio ICC anual.



Fuente: Elaboración propia con datos del (INE, 2020)

Como principal factor que influye sobre sus costos se encuentra la mano de obra con un 77%, seguido por los insumos importados (13%) y los insumos locales (10%). Sin tener en cuenta los costos financieros, que para este sector son altísimos. Para tener una idea, si estos costos se contemplan llegarían a representar hasta un 70%. (Cámara de Construcción del Uruguay., 2016)

4.2.5 Fuerzas del microentorno: 5 fuerzas de Porter.

En esta sección, se plantea el modelo estratégico de Michael Porter, las 5 fuerzas de Porter. Este se utiliza para analizar el microentorno en donde se encuentra Capillas Riani y de esta forma lograr desarrollar una estrategia de negocio correcta.

Ilustración 24: 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 2008, pág. 2)

Para lograr entender la competencia y rentabilidad de cada sector, uno debe observar los alrededores de cada sector en base a las cinco fuerzas competitivas. Al analizar la configuración de las fuerzas competitivas se puede detectar cierta variación dependiendo del sector. Al determinar la competencia y rentabilidad estas fuerzas se transforman en elementos con gran importancia a la hora de elaborar una estrategia.

4.2.5.1 Amenaza de nuevos entrantes:

Los nuevos entrantes en cualquier sector son promotores de nuevas capacidades y entrar con el deseo de adquirir nueva participación en el mercado. Esto ejerce cierta presión sobre los precios en plaza, los costos y la tasa de inversión que es necesaria para competir en el sector. Por lo tanto, la amenaza de los nuevos entrantes pone límites a la potencial rentabilidad del sector. Cuanto la amenaza sea más alta los actores deben establecer precios bajos o por otro lado incrementar la inversión para que estos nuevos competidores que entran al mercado se vean desalentados. (Porter, 2008)

En cuanto al sector de la construcción no se puede producir sin tener un pedido previo de un cliente. A parte de sus costos altos, fijos y que evolucionan con el tiempo gracias al mencionado previamente ICC.

Por otro lado, la actividad constructora requiere de un capital inicial alto, y más si se quiere entrar tomar parte del mercado de clientes corporativos. Estos no solicitan presupuestos menores, sino que estos pedidos suelen ser de cifras grandes y montos que no toda empresa puede afrontar a la hora de ver los costos que esta producción voluminosa puede llegar a representar.

4.2.5.2 Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores más poderosos suelen destinar parte del valor de sus productos para sí mismos, por lo que cobran precios más altos y establecen la calidad de los productos o servicios. (Porter, 2008).

En el sector de la construcción el concepto de proveedores poderosos no es muy habitual, en cuanto a la hora de determinar precios. Pero si es determinante a la hora de establecer la calidad. En Uruguay, la oferta de productos y la cartera de productos es limitada.

Pero no existe ninguna ley que diga que la colectividad de proveedores de cierto producto o servicio se pongan de acuerdo y decidan subir todos los precios.

Las empresas sufren un costo fijo nulo a la hora de cambiar de proveedores, pero si pueden sufrir un costo de calidad de su producto final debido a la forma que estos nuevos proveedores trabajen y que tipos de productos se ofrezcan.

Las empresas constructoras dependen de más de 30 proveedores de subcontratos para adquirir insumos y realizar su actividad. Al no ser mucha la oferta de proveedores se tiende a tener un trato muy personal por lo cual se conoce bien en el ámbito los actores y proveedores del sector. (Riani & Riani, 2019)

4.2.5.3 Poder negociador de los compradores:

Al igual que los proveedores poderosos, los clientes poderosos suelen capturar más valor si estos obligan a que los precios del bajen o exijan una mejor calidad en el producto final o servicios por lo que incrementarían los costos. Logrando que los participantes del sector se enfrenten viendo afectada la competitividad y rentabilidad. (Porter, 2008)

En caso de Capillas Riani y el sector de construcción, el grupo de clientes este concentrado en empresas de servicios de educación y/o hospitalarios. La empresa es una de las pocas en el mercado interno con tanto año en este sector. Con tal grado de especialización, el cliente

afronta grandes costos a la hora de cambiar de proveedor, en otras palabras, cambiar de empresa constructora. Y no solo afronta costos en los precios, sino que también puede verse perjudicados a nivel de calidad que se busca.

4.2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Esta amenaza nace de un producto o servicio que cumpla la misma función o una similar que el que la empresa este ofreciendo al sector de diferentes formas.

La competencia puede llegar a ser algo positivo y en algunos casos suele incrementar el promedio de rentabilidad de un sector, ya que cada competidor intenta satisfacer las necesidades del mercado de diferentes formas con distintos precios buscando una combinación única de producto, precio, valores, prestaciones que represente a su organización de la mejor manera. (Porter, 2008)

En el sector constructor esto no se ve muy plasmado, debido a la poca competitividad que existe en el mercado. No es posible que todas las empresas constructoras se dediquen a brindar servicios similares ya que el mercado es chico en el territorio nacional. Históricamente las empresas fueron tomando parte del mercado con el tipo de servicio se sienten más cómodos y suelen especializarse en ese tipo de servicio, como por ejemplo Capillas Riani en servicios hospitalarios y educativos.

4.2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes.

En cuanto a la rivalidad de los competidores en el sector de la construcción se puede dividir en dos grandes grupos. Por un lado, está la rivalidad a la hora de trabajar con obras públicas y por otro lado para trabajar con obras de inversores privados.

Sin duda que la rivalidad más grande se encuentra en el grupo de licitaciones de obras públicas, donde se encuentran los montos de facturación más grandes. El mercado a crecido y da lugar a nuevas empresas emergentes a licitar obras. Las grandes diferencias entre las empresas las marcan los precios, la capacidad de respuesta, la entrega en fecha, y cumplir con lo estipulado en las diferentes etapas de las obras.

Y por el otro lado, en el grupo de obras privadas impulsadas por capital inversionista, suele ser menos la rivalidad. En el mercado privado la información es muy importante y valiosa. Este mercado no busca principalmente el precio más bajo licitado, sino que busca un precio a lo largo del tiempo bajo. No es lo mismo que se dé el fin de obra y tener adicionales que represente un número importante en cuanto a lo licitado en primera instancia; que tener un fin de obra con casi 0% de adicionales a lo contratado. Estos adicionales suelen aparecer por

problemas internos en las obras, recortes, accidentes, etc. Se busca un paquete más seguro y que transmita responsabilidad y no solo un precio bajo.

4.3 Análisis de la herramienta FODA.

El FODA es una herramienta para el análisis de una organización. Como toda herramienta debe ser utilizada con cierto criterio y elaborar ciertas conexiones entre los conceptos que la matriz ofrece. El FODA permite desglosar las demandas de medio ambiente externo e interno para el entendimiento necesario que permita planificar el accionar de la empresa y/o desarrollar nuevos proyectos con un alto grado de impacto. (Instituto Politecnico Nacional, 2002)

Este análisis se puede dividir en dos medios.

Por un lado, existe el medio externo:

En el análisis del medio externo, se debe considerar las amenazas, por un lado. Que incluyen problemas con respecto a la inflación, cambios en la tecnología y demografía y acciones por parte del estado. También incluye a las oportunidades que se pueden separar por diferentes agrupaciones, ya sean, económicas, sociales o políticas. Por otro lado, estas amenazas y oportunidades pueden ser catalogadas en factores del producto, factores demográficos y factores del mercado. (Instituto Politecnico Nacional, 2002)

Y, por otro lado, el medio interno:

En cuanto al análisis del medio interno, este está compuesto por las fortalezas y debilidades de la institución se esté analizando. Estas varían dependiendo la institución, pero se puede catalogar sin importar la organización en factores administrativos, operaciones, financieros y por último factores que sean específicos de la institución analizada. (Instituto Politecnico Nacional, 2002)

4.3.1 Estrategias.

Las siguientes estrategias se plantean en base a cuadro FODA:

Ilustración 25: Tabla FODA

Factores internos	Factores externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		Potencialidades.	Desafíos.
Amenazas		Riesgos.	Peligros.

Fuente: Elaboración propia en base a (Instituto Politecnico Nacional, 2002).

En el cruce de fortalezas y oportunidades se busca encontrar una estrategia para maximizar las fortalezas y las oportunidades. A este cruce le llamaremos Potencialidades.

Por otro lado, en el cruce de debilidades y oportunidades se trata de minimizar las debilidades mientras se maximicen las oportunidades. A este cruce le llamaremos Desafíos.

En el resultado del cruce de fortalezas y amenazas se busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. A este cruce le llamaremos Riesgos.

Y por último en esta matriz FODA en la sección de debilidades y amenazas se planea una estrategia para minimizar ambas posibilidades. A este cruce le llamaremos Peligros. (Instituto Politecnico Nacional, 2002)

4.3.1.1 Lista de fortalezas

F1. Años de experiencia en el sector: Capillas Riani cuenta con muchos años de experiencia en el sector de la construcción, más de 60 años. En el sector la experiencia es un activo intangible muy pesado en cuanto a importancia y decide si ganas una licitación o no en algunos casos.

F2. Personalización de propuesta de valor: Capillas Riani no se dedica a vender un producto estandarizado, se personaliza toda la propuesta dependiendo del cliente y sus necesidades.

F3. La empresa no cuenta con litigios: Capillas Riani como toda empresa constructora debe tener un registro histórico de litigios. En este registro la empresa nunca enfrento ningún juicio ni investigación de ningún tipo de fraude.

F4. Estados resultados positivos: Capillas Riani cuenta con un historial de 15 años con estados resultados positivos, no siempre en crecimiento, pero si siempre positivos.

F5. Equipo para la construcción completo: Capillas Riani cuenta con muchos activos tangibles para efectuar sus trabajos, se hacen controles para determinar la disponibilidad completa de herramientas, indumentaria, grúas y maquinaria pesada para el equipo de trabajo.

F6. Capacitación de los recursos humanos: Capillas Riani entiende que no solo la empresa debe crecer, sino que para ello primero debe crecer el personal. Es por esto que la empresa decide formar en forma personal a su equipo de trabajo anualmente.

F7. Cantidad de personal fijo y zafral: Capillas Riani cuenta con un equipo de trabajo fijo para mantener su capacidad de respuesta siempre lo más alto posible. También cuenta con personal zafral de rápida inserción para cualquier necesidad extra.

F8. Acceso a líneas de financiamiento corto y largo plazo: Capillas Riani cuenta con alianzas con bancos de hace años con los cuales se tiene arreglados líneas de financiamientos sean de corto o largo plazo para cualquier necesidad que la empresa necesite.

F9. Capacidad de respuesta a la demanda: Capillas Riani como empresa constructora tiene la capacidad de responder a 5 obras de gran tamaño. Este no es un número exacto ya que depende mucho del tamaño de la obra y el servicio personalizado demandado por el cliente.

F10. Capacidad de respuesta ante una solicitud de cotización: Capillas Riani cuenta con un equipo de presupuestación que atiende todos los días ante cualquier consulta de posibles inversionistas.

F11. Habilitación para obras de gran porte: Capillas Riani con su gran trayectoria en los años desarrollo una capacidad de respuesta a volúmenes altos, y a la hora de construir ciertas infraestructuras de grandes volúmenes es necesaria la aprobación del estado el cual habilita las empresas a trabajar en obras de gran magnitud

4.3.1.2 Lista de debilidades

D1. Capacidad ociosa: Capillas Riani cuenta con capacidad ociosa para realizar más trabajo por posibles circunstancias extremas, pero en los últimos 10 años nunca fue necesario trabajar a pleno debido a un mal manejo de recursos, pero hubo pérdida de oportunidades por no aprovecharlas.

D2. Nula promoción vía online: Capillas Riani no cuenta con un departamento de marketing propio y tampoco acude a los servicios tercerizados para ejecutar una estrategia de marketing adecuada.

D3. Capacidad directiva centralizada: Capillas Riani al ser una empresa familiar y mantener ese vínculo entre los trabajadores centraliza la información y decisiones en uno de los dueños.

D4. Logo desactualizado: Capillas Riani cuenta con el logo de su empresa que data del año de su fundación, su único cambio fue la digitalización y su transformación a color.

D5. Falta de sala de reuniones para recibir a clientes: Capillas Riani suele tener reuniones en su empresa, pero se busca no tenerlas debido a la falta de sala de reuniones adecuada.

D6. Capacidad de generar nuevos contactos baja: Capillas Riani trabaja con los mismos clientes corporativos hace muchos años y sostiene sus ingresos con ellos, dejando su desarrollo de su cartera de lado.

D7. Falta de página web: Capillas Riani nunca contó con un sitio web propio.

D8. No cuenta con business WhatsApp: Capillas Riani no utiliza con un servicio de business WhatsApp como forma de contacto.

D9. No participa de licitaciones públicas: Capillas Riani por orden de la junta directiva no participa de licitaciones públicas, dejando de lado un mercado que representa más de la mitad de volumen en el territorio nacional.

4.3.1.3 Lista de oportunidades

01. Inversionistas extranjeros con ganas de invertir en el país: Uruguay es y se está tornando aún más en un país llamativos para la inversión en hotelería y viviendas.

02. Pocas empresas constructoras de gran porte: Esta habilitación no es sencilla de adquirir, ya que las condiciones son difíciles, pero, sobre todo, se consiguen con años en el rubro.

03. Existen proyectos estatales en los que participar: Uruguay como país es transparente a la hora de licitaciones de obras estatales, se realizan ampliaciones y reformas constantemente.

04. Disponibilidad en el mercado financiero: En Uruguay están habilitadas ciertas líneas de crédito para las empresas constructoras con el fin de realizar viviendas bajo la ley -

05. Existencia de obras privadas que deben realizarse en el mediano y largo plazo. En el mercado uruguayo, existen oportunidades de negocios con nuevos inversores en cuanto a

viviendas y edificios de oficinas. Al ser de clientes con los que no se trabaja habitualmente no se presupuesta y se pasa por alto.

06. Nuevos proveedores emergentes: En el mercado uruguayo, existen muchas pymes lo que permite analizar y buscar proveedores nuevos y más especializados en ciertos servicios/productos. Logrando una mayor propuesta de valor abaratando costos.

4.3.1.4 Lista de amenazas

A1. Nuevas empresas constructoras: Existe un aumento en los profesionales que deciden adentrarse en la aventura de tener su propia empresa constructora lo cual resulta dando más oferta de servicios substitutos.

A2. Existen empresas con propuestas similares a bajo costo: Las empresas que segmentan su clientela en el sector público, tienen costos más bajos por economías de escala. Al momento de desarrollar su cartera de clientes en el sector privado puede ser una amenaza ya que manejan costos más bajos.

A3. Sector vulnerable frente a decisiones de sindicatos: El sector constructor tiene un fuerte gremio sindical que tiene mucho poder a la hora de discutir políticas, leyes, paros y obligan a las empresas a tomar medidas drásticas en algunos casos.

A4. Tipo de cambio a la hora de comprar insumos: Casi el 100% de los activos tangibles de las empresas constructoras es la mercadería importada o se crea a partir de mercadería importada; fuertemente atada al tipo de cambio y su fluctuación que puede impactar financieramente en el sector.

A5. Costo de reposición de maquinarias en el sector: La actividad constructora se ve afectada por la poca disponibilidad de maquinarias en el territorio nacional. Esto hace que la selección de material sea muy poco variada y con costos altos.

A6. Falta de repuestos en el mercado de maquinaria: La actividad constructora depende directamente de sus activos a la hora de realizar su actividad. En el territorio nacional los repuestos son escasos y/o nulos, dejando inactivas maquinarias.

Factores Internos

FORTALEZAS

DEBILIDADES

- F1. Años de experiencia en el sector.
- F2. Personalización de propuesta de valor.
- F3. La empresa no cuenta con litigios.
- F4. Estados resultados positivos.
- F5. Equipo para la construcción completo.
- F6. Capacitación de los recursos humanos.
- F7. Cantidad de personal fijo y zafral.
- F8. Acceso a líneas de financiamiento corto y largo plazo.
- F9. Capacidad de respuesta a las demandas.
- F10. Capacidad de respuesta ante una solicitud de cotización.
- F11. Habilitación para obras de gran porte

- D1. Capacidad ociosa.
- D2. Nula promoción vía online.
- D3. Capacidad directiva centralizada.
- D4. Logo desactualizado.
- D5. Falta de sala de reuniones para recibir a clientes
- D6. Capacidad de generar nuevos contactos baja
- D7. Falta de página web.
- D8. No cuenta con business WhatsApp.
- D9. No participar de licitaciones públicas.

Factores Externos

OPORTUNIDADES

- O1. Inversionistas extranjeros con ganas de invertir en el país.
- O2. Pocas empresas constructoras de gran porte.
- O3. Existen proyectos estatales a cuáles participar.
- O4. Disponibilidad en el mercado financiero.
- O5. Existencia de obras privadas que deben realizarse en el mediano y largo plazo.
- O6. Nuevos proveedores emergentes.

- 1.Posicionamiento online.
O1 + O6 + F1 + F2 + F10.
- 2.Desarrollo de mercado.
O1 + O2 + O3 + O5 + F4 + F5 + F7 + F8 + F9.
- 3. Clienting intratético.
O2 + O5 + F1 + F2 + F3 + F10+ F11.
- 4.Desarrollo de producto.
O2 + O5 + F1 + F2 + F6 + F7.

- 1.Posicionamiento online.
O1 + O6 + D1 + D2 + D6 + D7.
- 2.Posicionamiento offline.
O1 + O2 + O5 + D1 + D5.
- 3.Desarrollo del branding awareness.
O1 + O3 + O5 + D1 + D4 + D6.

AMENAZAS

- A1. Nuevas empresas constructoras.
- A2. Existen empresas con propuestas similares a bajo costo.
- A3. Sector vulnerable frente a decisiones de sindicatos.
- A4. Tipo de cambio a la hora de comprar insumos.
- A5. Costo de reposición de maquinarias en el sector.
- A6. Falta de repuestos en el mercado de maquinaria.

- 1.Penetración de mercado.
A1 + A2 + F1 + F2 + F6.
- 2. Clienting estratégico.
A1 + A2 + F2 + F3 + F9.
- 3.Desarrollo de branding engagement.
A1+ A2 + F1 + F2 + F6 + F10.
- 4. Desarrollo de branding adovacy.
A1+ A2 + F1 + F2 + F6 + F10.

- 1.Posicionamiento online.
A1 + A2 + D1 + D2 + D7 + D8.
- 2. Posicionamiento offline.
A1 + A2 + D1 + D3 + D5 + D6.

4.3.2 Competencia.

En cuanto a la competencia en el mercado uruguayo, se encuentran grandes empresas como Saceem (2020), Abengoa Teyma (2020), Berkes (2020). Al ser un mercado chico, toda empresa viene con su historia y en el rubro se sabe bien los valores de estas y su modo de operar a la hora de trabajar. Todas las empresas nombradas anteriormente despliegan una gran infraestructura y trabajan en volúmenes grandes dando números elevados en las facturaciones anuales. Todas estas organizaciones están en el rubro de construcción, pero también tiene un fuerte foco en la ingeniería.

Con un foco más sobre lo que Capillas Riani está especializado, el rubro de centros de salud tiene otro tipo de competidores como pueden ser Fedal S. A (2020) y sobre todo Norte (2020) que es una empresa familiar también lo cual lo hace similar en forma de trabajar y organización. (Riani & Riani, 2019)

Otras empresas para tener en cuenta según búsqueda orgánica en Google son:

- ❖ Sabyl S.A (2020)
- ❖ Ciemsa (2020)
- ❖ CSA (2020)

Se analizaron las empresas con mismo foco que Capillas Riani y las que aparecían en la búsqueda orgánica a través de Google, con la búsqueda de “empresas constructoras Uruguay”.

Empresas para analizar y comparar con Capillas Riani:

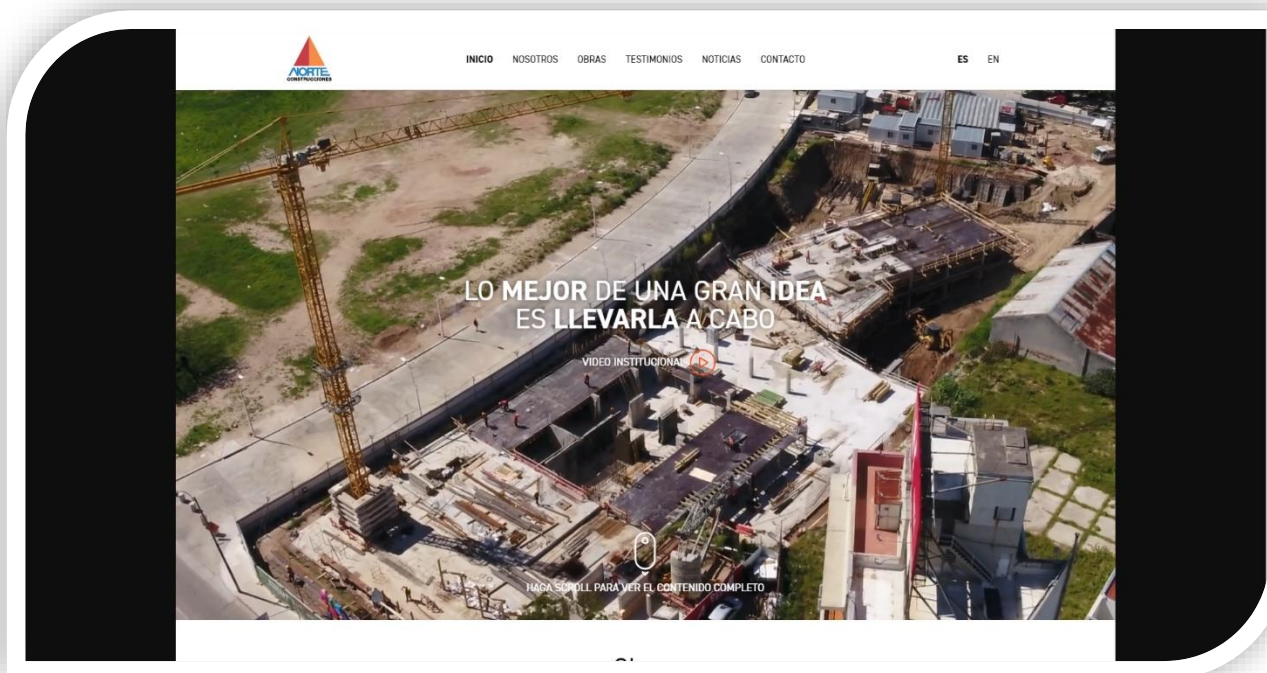
- ❖ Fedal (2020)
- ❖ Norte Construcciones (2020)
- ❖ Sabyl (2020)
- ❖ Ciemsa (2020)
- ❖ CSA (2020)

Ilustración 26: Captura pantalla sitio web de Fedal.



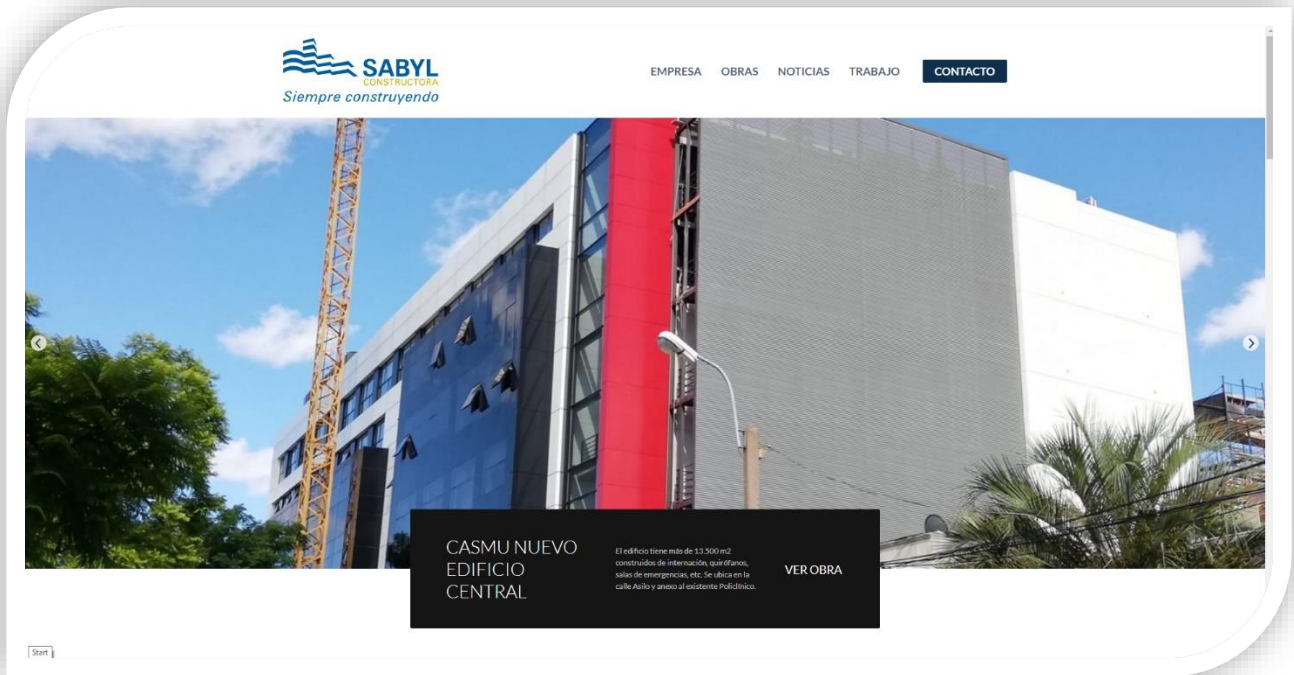
Fuente: (Fedal, 2020).

Ilustración 27: Captura pantalla sitio web de Norte.



Fuente: (Norte Constucciones, 2020).

Ilustración 28: Captura pantalla sitio web Sabyl.



Fuente: (Sabyl S.A., 2020).

Ilustración 29: Captura pantalla sitio web de Ciemsa.



Fuente: (Ciemsa, 2020).

Ilustración 30: Captura pantalla sitio web de CSA.



Fuente: (CSA, 2020).

Teniendo las empresas identificadas para analizar y comparar con Capillas Riani, se establecieron preguntas a responder para definir el estado de las empresas en determinados aspectos que puede llegar a ser de interés por un cliente a la hora de contratar servicios de construcción.

Se seleccionaron las siguientes preguntas a responder en la observación de las webs de las empresas:

- 1) ¿Fundación de la empresa?
- 2) ¿En qué áreas se especializa en la construcción?
- 3) ¿Ofrecen servicios privados para la construcción de casas personales?
- 4) ¿Cuentan con sitio web propio?
- 5) ¿Qué tipo de contenido muestran?
- 6) ¿Colores en sitio web con respecto a su logo?
- 7) ¿Ofrece diferentes idiomas para interactuar con el sitio web?
- 8) ¿Diseño web responsive?
- 9) ¿Cuenta con sección de contacto con la empresa?
- 10) ¿Aparece el logotipo en la página inicial de forma visible?
- 11) ¿Cuenta con redes sociales?
- 12) ¿Redirección a sus sitios en redes sociales?
- 13) ¿Qué tiempo de respuesta manejan?

Ilustración 31: Cuadro comparativo competencia.

	FEDAL	NORTE	SABYL	CIEMSA	CSA	CAPILLAS RIANI
¿FUNDACIÓN DE LA EMPRESA?	1982	1967	1980	1980	-	
¿EN QUÉ ÁREAS SE ESPECIALIZA EN LA CONSTRUCCIÓN?	Oficinas, hospitalizaciones, viviendas, liceos, gimnasios, infraestructura religiosa.	Edificios de viviendas, hoteles, complejos, supermercados.	Hospitalizaciones, edificios de viviendas, escuelas.	Industrial, saneamiento, proyectos de arquitectura.	Edificios de viviendas, hoteles, oficinas, colegios.	Hospitalizaciones, liceos, colegios, universidades, hoteles.
¿OFRECEN SERVICIOS PRIVADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASAS PERSONALES?	SI	SI	NO	NO	NO	NO
¿CUENTAN CON SITIO WEB PROPIO?	SI	SI	SI	SI	SI	NO
¿QUÉ TIPO DE CONTENIDO MUESTRAN?	Fotos.	Fotos, videos, testimonios, noticias.	Fotos, videos, noticias,	Fotos, videos, noticias.	Fotos, mapas, alianzas estratégicas.	-
¿COLORES EN SITIO WEB CON RESPECTO A SU LOGO?	SI	Si, poco, pero sí.	SI	SI	SI	-
¿OFRECE DIFERENTES IDIOMAS PARA INTERACTUAR CON EL SITIO WEB?	NO	Español e inglés.	NO	Español e inglés.	NO	-
¿DISEÑO WEB RESPOSIVE?	NO	SI	SI	SI	SI	-
¿CUENTA CON SECCIÓN DE CONTACTO CON LA EMPRESA?	SI	SI	SI	SI	SI	-
¿APARECE EL LOGOTIPO EN LA PÁGINA INICIAL DE FORMA VISIBLE?	SI	SI	SI	SI	SI	-
¿CUENTA CON REDES SOCIALES?	NO	NO	SI, LinkedIn.	SI, LinkedIn.	NO	NO
¿REDIRECCIÓN A SUS SITIOS EN REDES SOCIALES EN SITIO WEB?	-	-	SI	SI	-	-
¿QUÉ TIEMPO DE RESPUESTA MANEJAN?	9 horas 07 minutos.	2 horas 23 minutos.	3 horas 43 minutos.	12 horas 20 minutos.	Sin respuesta.	4 horas 29 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad respuesta de la competencia fue analizada en base a cuanto tardan en responder al rellenar formularios de consultas mediante sus respectivos sitios webs.

El texto utilizado a rellenar los formularios de consultas en los sitios webs fue:

“Buenos días,

Me comunico para consultar sobre sus servicios. Me gustaría tener un mail o teléfono de contacto para realizar algunas cotizaciones.

Sin más que agregar,

Saludos,

Juan Manuel Ave.”

4.4 Situación de comunicación.

La situación actual de comunicación de la empresa es casi nula. Su único método de promoción desde que fue fundada es el boca a boca y así ha perdurado en sus años de existencia. La empresa sigue con la misma fachada y sala de reuniones que hace 20 años.

No cuenta con canales online, ni sitio web propio y ninguna red social para comunicarse con su público. Justamente este trabajo tiene como objetivo superar estas barreras.

4.5 Claves para el éxito.

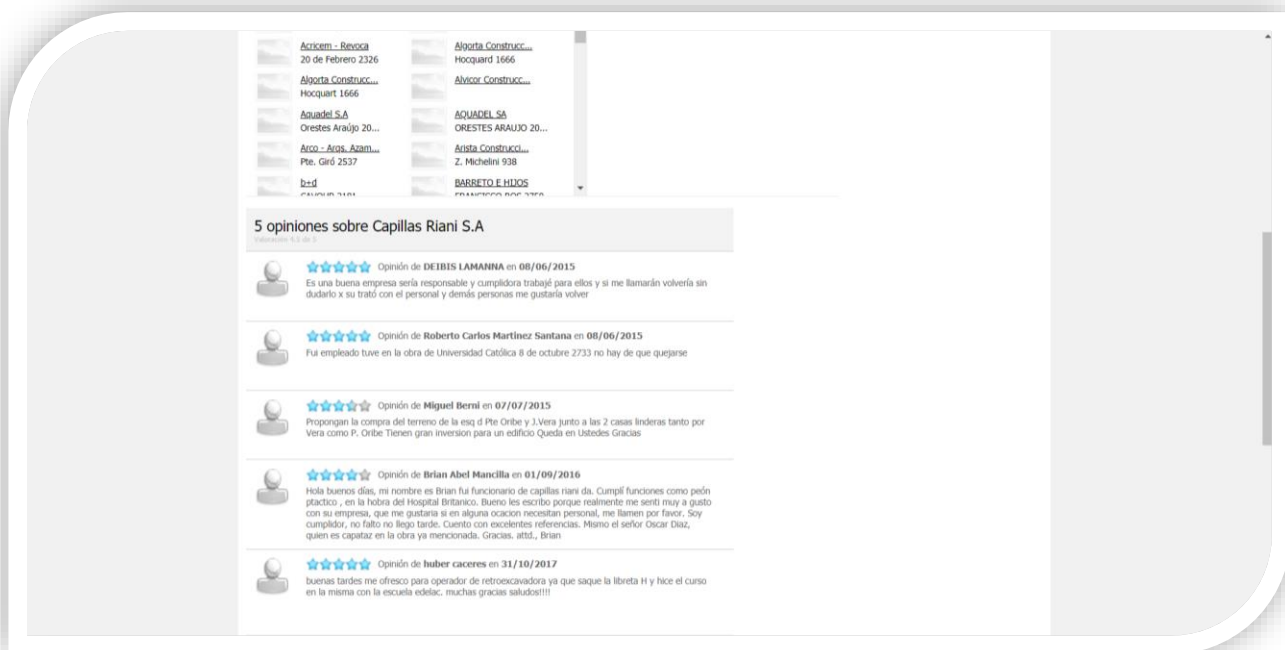
El éxito de la empresa viene de la mano de su alta capacidad de brindar una propuesta personalizada. Es por esto por lo que los clientes con los que trabaja se reiteran durante los años. Otro pilar del éxito es su trabajo honesto y transparencia, donde todo error se arregla hablando.

En una empresa constructora es clave tener un buen relacionamiento con tus proveedores ya que son muchos los sectores que se subcontrata, como por ejemplo carpintera, sanitarios, electricistas, etcétera. El trato de Capillas Riani con sus subcontratistas es casi que familiar, se busca tener dos o tres opciones de confianza en cada sector y se va rotando entre ellas dependiendo las circunstancias.

No siempre se puede dar trabajo a todos, y la empresa trata de comunicarlo, buscando siempre el ganar-ganar a la hora de negociar números y plazos. (Riani & Riani, 2019)

Se observa el buen feedback sobre el trato al personal y la forma de trabajar en sitios webs de búsquedas de trabajo.

Ilustración 32: Opiniones ex empleados.



Fuente: (Imigra, 2019).

5 Objetivos de comunicación.

En este capítulo se busca expresar los objetivos de marketing que la empresa busca alcanzar durante la ejecución del plan y analiza puntos clave que determinara su logro.

5.1 Descripción del problema.

Actualmente en la empresa se puede observar una falta de comunicación con el exterior. Acotando su potencial mercado y a veces dejando pasar oportunidades por más que la empresa no pueda satisfacer todas las ofertas le lleguen. Es una realidad que Capillas Riani no está en condiciones de ofrecer sus servicios a una cartera de clientes muy amplia y que debe ser selectiva de vez en cuando para evitar problemas de incumplimiento o malos resultados. Pero la empresa debe lograr tener una mejor comunicación y lograr brindar a sus clientes una experiencia más innovadora y actualizada, sin perder sus valores. Creando valor para sus propuestas y más importante para sus clientes los cuales elijen a Capillas Riani por su forma de realizar los proyectos.

Como primeras conclusiones del proceso de investigación y análisis de la empresa se puede observar que sigue funcionando con casi la misma metodología y sistemas que hace muchos años atrás. Esto puede dar una desventaja frente a la competencia que avanza con los años dando pasos en el sector de promoción y de interacción con los clientes y con el mercado. Esto conduce a una baja captación de clientes nuevos, ya que no suelen tener en mente a la empresa.

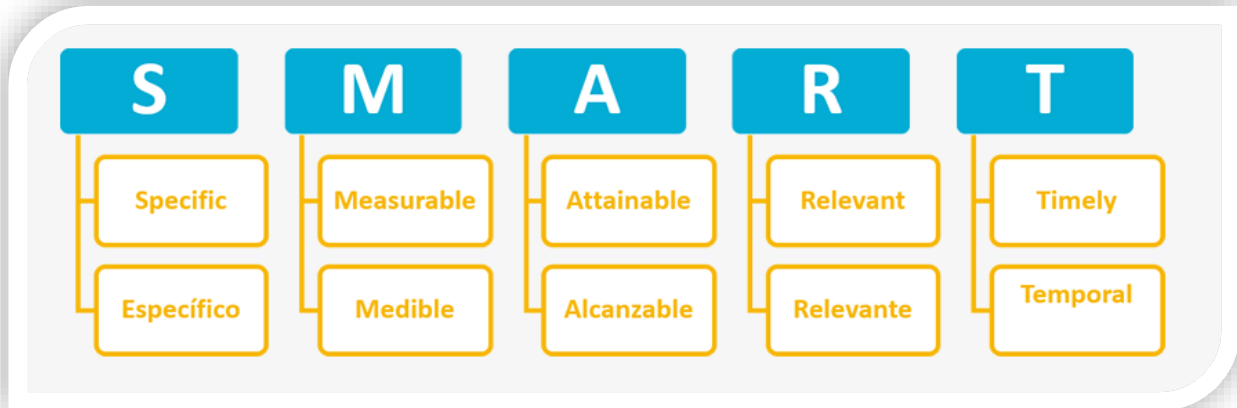
Por otro lado, la empresa tiene clara su forma de trabajar, sus valores y que su personalización es lo que la diferencia por sobre las demás propuestas de sus competidores. Tiene clara sus fortalezas, de las cuales tratan de sacar el mayor de los resultados posibles sin afectar su desempeño institucional.

5.2 Metodología.

Para plantear y alcanzar los objetivos que se planean, se utilizó un método que surgió en 1981 por George T. Doran. El método SMART define a los objetivos de tal manera que permite ver a las personas a cargo una definición clara, concisa y concreta para poder tener un buen entendimiento con el fin de aumentar al máximo las probabilidades de éxito. (Trenza, 2019)

SMART es un acrónimo de las palabras en inglés: Specific, Measurable, Attainable. Relevant y Timely como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 33: Concepto SMART.



Fuente: (Trenza, 2019).

Para entender más este concepto, Ana lo explica letra por letra del acrónimo.

S- Specific (Específico): cuánto más específico sea el objetivo es más fácil de entenderlo e interpretarlo. Para eso hay que tener muy claro que se quiere y debería responder a la pregunta: ¿Qué quieres conseguir?

M- Measurable (Medible): el objetivo debe de ser medible, para poder monitorear y observar su evolución en el tiempo tomando las medidas correspondientes, debería responder a la pregunta: ¿Cómo puedes medir tu eficiencia?

A- Attainable (Alcanzable): al elegir tu objetivo debe ser capaz de realizarse en una serie de acciones que puedas llevar a cabo, debería responder a la pregunta: ¿Es realista y posible?

R- Relevant (Relevante): el objetivo tiene que ser importante y debe acercarte a cumplir tu misión y visión de la empresa, debería responder a la pregunta ¿Por qué es importante para la empresa conseguirlo?

T- Timely (Temporal): el objetivo se le debe marcar una fecha de vencimiento, caducidad. Es necesario para no aplazar las acciones, debería responder a la pregunta: ¿Cuánto tiempo tienes para conseguirlo?

(Trenza, 2019)

5.3 Objetivos.

En cuanto a los objetivos generales para el plan de comunicación de la empresa, se busca alcanzar un mayor grado de interacción con los clientes. De forma más efectiva, actualizada y agradable. También se trata de lograr una propuesta de valor más elevada en cuanto a la personalización del trabajo por medio de herramientas más sofisticadas, dando outputs con mayor interés para los clientes, proveedores/subcontratos y empleados. (Nuño, 2017)

5.3.1 Objetivos generales y específicos de marketing

General:

- 1- Aumentar ventas un 20% para Julio 2021, en comparación a las ventas de Julio 2019.

Específicos:

- ❖ Aumentar market share 10% para diciembre 2021.
- ❖ Captar 2 clientes de casas privadas para diciembre del 2021.
- ❖ Captar 1 cliente extranjero con ganas de invertir en el país para diciembre 2021.

5.3.2 Objetivos Generales y específicos de comunicación:

A la hora de hablar de objetivo generales y específicos de comunicación, es importante destacar que *“los objetivos de la comunicación guían a los ejecutivos de cuenta y los creativos de publicidad en el diseño de los mensajes. El plan de comunicación se orienta a menudo hacia un solo objetivo. Sin embargo, el programa puede cumplir más de una meta a la vez. Es posible llevar a cabo combinaciones lógicas de objetivos de comunicación.”* (Clow & Baack, 2010, pág. 93)

5.3.2.1 Posicionamiento.

General:

- 1- Posicionar a Capillas Riani S.A. como referente del sector constructor para diciembre 2020.

Específicos

- ❖ Posicionar online a Capillas Riani S.A. para diciembre 2020.

- ❖ Posicionar offline a Capillas Riani S.A. para diciembre 2020.

5.3.2.2 *Branding corporativo.*

“El Branding es el proceso de desarrollo y difusión de la marca por medio de una serie de elementos y acciones de Comunicación y Marketing estratégicamente pensadas. En definitiva, consiste en definir cada uno de los elementos que conforman la marca, alinearlos con el modelo de negocio y comunicarlos de determinada manera a públicos internos y externos. A través del Branding podemos construir, crear, dar forma a una marca en base a determinados conceptos, símbolos o ideas que permitan a los usuarios vincular la marca con el producto y la experiencia.” (Dopper)

General:

- 1- Desarrollar el branding corporativo de Capillas Riani S.A. para Julio 2020.

Específico

- ❖ Generar branding *awareness* para diciembre 2020.
- ❖ Generar branding *engagement* para diciembre 2020.
- ❖ Generar branding *advocacy* para diciembre 2020.

5.3.2.3 *Fidelización.*

General:

- 1- Fidelizar a los clientes corporativos logrando un 90% de clientes satisfechos para diciembre 2020.

Específicos:

- ❖ Fidelizar cliente externo para diciembre 2020.
- ❖ Fidelizar cliente interno para diciembre 2020.

6 Público objetivo.

“El público objetivo se trata de la audiencia a la que quieres. Para definirlo con mayor claridad, te será de mucha ayuda utilizar variables demográficas.” (Doppler)

6.1 Marco.

6.2 Sector Construcción.

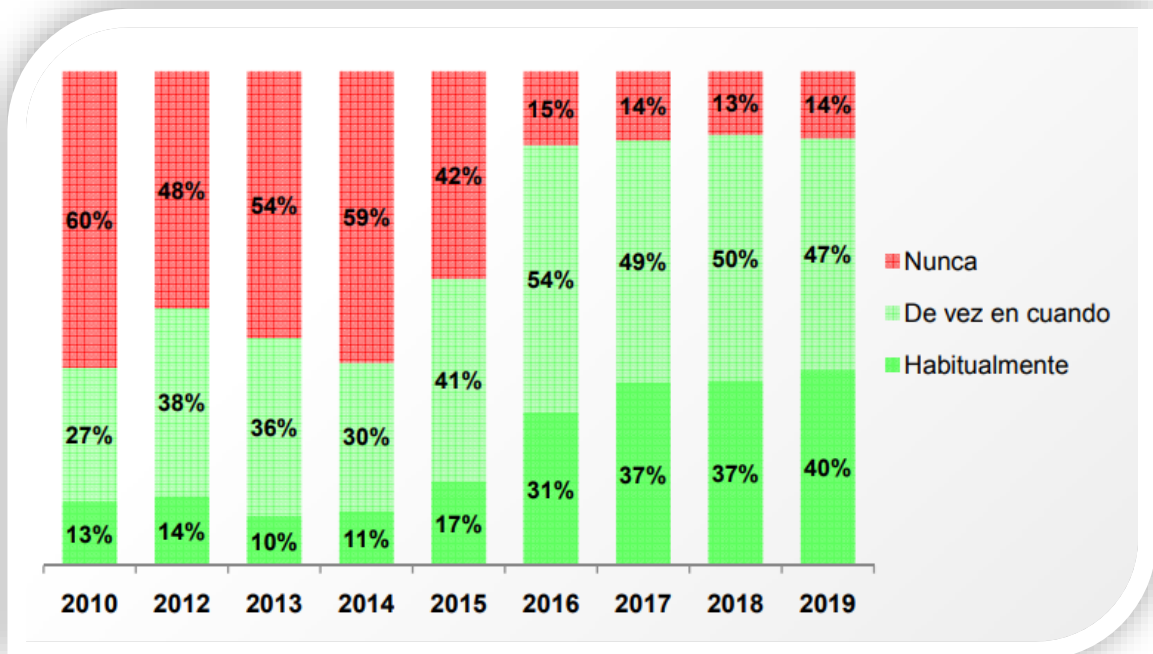
En el sector de la construcción, en Uruguay, es un sector que casi todos los integrantes de las cadenas productivas de proveedores, subcontratistas, proyectacionistas y clientes conocen. Es importante destacar que por lo general las decisiones de cerrar negocios o no, son tomadas por una o máximo dos personas en cada organización. Es muy habitual la palabra final por parte de los dueños, por más que los ingenieros y arquitectos tengan un peso significativo con su opinión. Cabe destacar que estas personas tomadoras de decisiones rondan los 50 años, hasta 60. Pero suelen dejar en manos de familiares o allegados a ellos las riendas de las compañías, cambiando las edades promedio de las personas que toman decisiones en los siguientes años a personas de aproximadamente 40 años. Se estima que dentro de los próximos 5 a 10 años todos los puestos altos sean reemplazados. (Riani & Riani, 2019)

Dada esta información se puede deducir que el público objetivo entra en la sección de *Late Baby Boomers* y Generación X. Es importante destacar que este segmento de Baby Boomers es el que domina el mercado en términos de poder adquisitivo. Suelen tener gustos clásicos y a “la antigua”, ganándose el título de “inmigrantes digitales” pero estos están dispuestos a utilizar los medios nuevos e interactivos a su manera. Su red social más utilizada es el Facebook y suelen visitar blogs sobre sus intereses y compartirlos con sus personas cercanas. (Instituto Economía Digital de ESIC, 2017)

Por otro lado, la Generación X busca más que un servicio o producto, sino que busca una experiencia que le sea valiosa y le deje algo memorable. Son el segmento con mayor participación en el mercado online, por lo que su presencia en internet es abismal. (Instituto Economía Digital de ESIC, 2017)

Según (Grupo Radar), en Uruguay casi 9 de cada 10 personas buscan información sobre alguna marca en particular o empresas en internet. Dentro de esas 9 personas 4 ya lo hacen habitualmente, por lo que refuerza el concepto de que los uruguayos estamos haciendo un uso de internet casi que rutinario para la obtención de información sobre empresas del mercado.

Ilustración 34: Usuarios de internet que buscan empresas en Uruguay.



Fuente: (Grupo Radar, 2019)

6.3 Impacto COVID-19 en el sector.

En cuanto al sector de la construcción en tiempos de pandemia por el COVID-19, se evalúan los impactos que generara a nivel de activos y de proyectos a realizar. PwC Uruguay, en su reporte sobre el COVID-19 y su impacto en infraestructura y construcción manejan cuatro grandes conceptos:

- ❖ Riesgo de demanda, flujo de caja y liquidez.
- ❖ Disponibilidad de financiación y riesgos de contraparte.
- ❖ Interrupción de la fuerza laboral.
- ❖ Interrupción de la cadena de suministro.

(PwC, 2020)

6.3.1 Riesgo de demanda, flujo de caja y liquidez.

La demanda se ve afectada por la duración de la pandemia, ya que existen restricciones sanitarias y de seguridad. También se encuentra el impacto de la reducción de la actividad económica, que afecta la inflación por lo tanto afecta los niveles de ingresos reales. Es

probable que las valoraciones de ciertos activos de las empresas cambien, por lo que las organizaciones deben considerar como esto puede cambiar su estrategia. (PwC, 2020)

6.3.2 Disponibilidad de financiación y riesgos de contraparte.

Existe un impacto en la liquidez de los prestamistas dado el concepto anterior, el costo de capital es más alto. La calidad crediticia de los prestatarios caerá por lo que la solidez financiera de las organizaciones que actúan de contraparte se verá afectada. Por otro lado, el cumplimiento de pagos de presupuestación pública será un desafío importante, ya que todas las obras públicas querrán cobrar. (PwC, 2020)

6.3.3 Ininterrupción de la fuerza laboral.

Es de esperarse que se reduzca la disponibilidad de mano de obra para las empresas del sector debido a medidas de cierre por restricciones sanitarias y de seguridad social. Los niveles de ausencia afectaran las operaciones de gestión y administración rutinarias. (PwC, 2020)

6.3.4 Ininterrupción de la cadena de suministro.

Existe una interrupción de la cadena de suministro que afecta la entrega de materiales y equipos de trabajo. El congestionamiento de los puertos, por ejemplo, el de China, desencadenan atrasos en los planes programados por proyectos. Al igual que en el concepto anterior, la ausencia de personal clave en las cadenas de suministro afecta el funcionamiento de esta de manera óptima. (PwC, 2020)

6.4 Justificación.

Capillas Riani tiene originalmente un público objetivo que son los clientes corporativos. Estos clientes están compuestos por empresas de servicios y comerciales que son dirigidas por Late Baby Boomers y personas de la generación X.

6.5 Análisis.

Al analizar la encuesta y entrevista a continuación se pretende generar otro público objetivo, como el de los millenials.

Por lo que los públicos objetivos del plan son:

- ❖ Clientes corporativos: empresas de servicios y comerciales.
- ❖ Clientes masivos: profesionales que quieren construir/remodelar su propio hogar.

Los públicos objetivos se dividen en primarios y secundarios. Como público primario se encuentra compuesto por:

- ❖ La generación millennial con título profesional.
- ❖ Clientes corporativos.

Como publico secundario se encuentra compuesto por:

- ❖ Los late baby boomers que lideran empresas o tiene cargo estatal.
- ❖ La generación X que lideran empresas o tiene cargo estatal,

Para el análisis de los públicos, se debe considerar que la totalidad del publico reside en el área metropolitana uruguaya.

6.5.1 Público primario.

El público primario que se optó en este trabajo integrador son los millenials que cuenten con un título profesional y clientes corporativos.

6.5.1.1 *Generación millennial.*

La llamada generación "Y" o más conocidos como los Millenials son las personas nacidas entre los principios de 1980 y el comienzo del milenio. Hoy en día estas personas tienen entre 20 y 40 años aproximadamente. Su protagonismo en el mercado va en aumento y son una generación con cada vez más poder en todos los rubros de la economía.

Se estima, que en el sector inmobiliario este grupo demográfico representará más del 70% de la fuerza laboral. A su vez, dentro del portal InfoCasas un total del 27% de las búsquedas son realizadas por este segmento de personas, con un total de 72% de mujeres dentro de este porcentaje y el 28% restante hombres. (InfoCasas, 2017)

Ilustración 35: Conexión de Millenials.



Fuente: (InfoCasas, 2017)

Este segmento generacional utiliza con mayor frecuencia el móvil para realizar consultas inmobiliarias con un 70% y un 30% vía ordenador, dejando de lado otros dispositivos con menos relevancia como la Tablet.

Ilustración 36: Búsqueda inmobiliaria de Millenials.



Fuente: (InfoCasas, 2017).

Se puede notar una gran tendencia en la búsqueda de alquiler sobre la de compras. Debido a que 8 de cada 10 personas en este segmento buscan alquileres y solo 2 van en busca de compras inmobiliarias.

Por más que los datos indiquen en los Millenials no compran casas, no es exactamente así. Al estar enfrente de una nueva generación su comportamiento de compra también varia. Los datos muestran que este segmento tarda más en efectuar una compra de inmuebles que sus generaciones anteriores. Entonces la compra en si no deja de ser efectuada, sino que se aplaza en el tiempo. (InfoCasas, 2017)

6.5.1.2 Clientes corporativos.

Otro publico primario identificado para el trabajo son los clientes corporativos. Para esta situación entre empresas se les denomina B2B, un acrónimo en ingles de “Business to Business”. Estos clientes presentan ciertas características como fueron presentadas en el capítulo 4.2.2 sobre el “Perfil de clientes” que las diferenciaba contra el consumidor masivo.

Por su parte, presentan características propias como:

- ❖ Los procesos de ventas son más largos. La burocracia es determinante en este proceso.
- ❖ Los clientes suelen ser grandes y voluminosos.
- ❖ Es importante fidelizar para negociar con la contra parte en cualquier aspecto.
- ❖ Dependen mucho de su prestigio y recomendaciones.

(Espacio Negocios Movistar, 2019)

6.5.2 Publico secundario.

El público secundario que se optó en este trabajo integrador son los early baby boomers y la generación “X”.

6.5.2.1 Generación X.

La generación X son aquellas personas nacidas entre 1965 y 1979. A ellos les toco presenciar el nacimiento de internet y las punto com. Esta generación está en el punto medio de los Millenials y los baby boomers por lo que comparten características de ambos. Son un grupo

que fue víctima del consumismo en los 90s y pretenden llevar una vida social activa para sentirse vivos.

Suelen dividir el trabajo y la familia. Por un lado, en el trabajo siguen utilizando el teléfono fijo y e mail para comunicarse. Mientras que en la vida privada utilizan métodos más innovadores como puede ser alguna App. (ICEMD Instituto de la Economía Digital de ESIC, 2017)

6.5.2.2 *Generación baby boomer.*

Esta generación está compuesta por personas nacidas durante el baby boom en los países anglosajones durante y después de la segunda guerra mundial (nacidos entre 1945 y 1964). Este segmento es el que domina el mercado. Se preocupan por su salud y sentirse jóvenes e integrados, es por eso que por más de que se los denomine como “inmigrantes digitales” y necesiten más tiempo para adaptarse, buscan hacerlo para no sentirse por fuera del sistema. (Instituto Economía Digital de ESIC, 2017)

6.6 Buyer persona.

En este capítulo, se busca identificar a un cliente ideal que siga los lineamientos del plan de marketing para Capillas Riani Construcciones.

El *buyer* persona es necesario para entender de mejor manera a los clientes potenciales, es importante destacar todos los datos son ficticios, y fueron creados con el fin de plasmar con exactitud una idea de los clientes se buscan. (We are marketing., 2020)

Nombre: Alejandro González.

Situación laboral:

- ❖ Está activo laboralmente, termino sus estudios universitarios como Ingeniero en Producción.
- ❖ Es gerente de producción en FNC.
- ❖ Gana \$112.000 mensuales.
- ❖ Tiene una carrera profesional dentro de FNC, empezó como junior analista.

Situación familiar:

- ❖ Tiene 2 hijos, uno de 8 y otro de 3.
- ❖ Este casado hace 9 años.
- ❖ Tiene sus padres en vida a los cuales escucha mucho.

Datos demográficos:

- ❖ Edad: 39 años
- ❖ Sexo: Masculino
- ❖ Ubicación geográfica actual: Apartamento en Buceo, Montevideo.

Comportamiento en internet:

- ❖ En el trabajo utiliza el celular, pero en casa la tablet.
- ❖ Lee habitualmente blogs de logística y decoraciones outdoors.
- ❖ Utiliza Instagram y YouTube para ver videos de los blogs que sigue.
- ❖ Usa habitualmente el correo, para trato con colegas.
- ❖ No le gusta atender el teléfono.
- ❖ Interactúa en LinkedIn e Instagram con frecuencia.
- ❖ Investiga esporádicamente en InfoCasas lugares para mudarse.

Comportamiento de compras:

- ❖ Le gusta ir al supermercado con su esposa los fines de semanas.
- ❖ Compra las verduras por Whats App a una tienda que hace delivery debido a la mayor calidad de sus productos que los que están en los supermercados.
- ❖ Compra ropa mediante sitios webs de tiendas fuera del país.
- ❖ Busca recomendaciones online antes de ejecutar una compra para su hogar.
- ❖ No utiliza pedidos ya ni MercadoLibre.
- ❖ Reserva y compra todo lo relacionado a viajes con su agencia de viajes de toda la vida.
- ❖ Lee en TripAdvisor antes de ejecutar alguna compra de viajes.

Sueños:

- ❖ Quiere mudarse a una casa.
- ❖ Quiere tener un perro.
- ❖ Tiene como objetivo realizar un Máster.
- ❖ Le gustaría tener un hijo más.
- ❖ Le gustaría un lugar para que su familia se junte a almorzar los domingos al medio día como cuando eran chicos.
- ❖ Quiere viajar por el mundo con sus hijos y esposa cada vez que su trabajo se lo permita.
- ❖ Quiere cambiar la camioneta por un auto deportivo cuando sus niños crezcan.

7 Estrategias.

En este capítulo se detallan las estrategias seleccionadas para cumplir con objetivos. Estas se pueden dividir en 4 líneas estratégicas que serán abordadas en los siguientes puntos del trabajo.

Al definir una estrategia de comunicación, se establece un marco regulatorio de prácticas que se recomiendan a una organización para que se mueva libremente.

Como estrategia de comunicación se pretende alcanzar los objetivos generales y específicos planteados anteriormente. Se busca plasmar el trabajo de la empresa en medios digitales y no digitales, para demostrar al mercado lo que la empresa ofrece concretamente. Para lograr llegar al cliente y personas interesadas de forma de asegurar el entendimiento de lo que Capillas Riani hace. No se busca cambiar la percepción del cliente por sobre la empresa, pero se busca reformular esta percepción juntamente con la que ya existente. (Benítez, 2014)

Al conocer el público objetivo que se determinó el capítulo anterior, se determinan las estrategias competitivas genéricas de Porter.

Las estrategias generan un lineamiento general a seguir por la empresa que se relaciona con los valores de marketing. Estas marcan un rumbo hacia donde la empresa se dirige a largo plazo en relación con las actividades de marketing que se realicen. (Clow & Baack, 2010)

Para alcanzar los objetivos plasmados en el capítulo 5, se establecerán las siguientes líneas estratégicas:

7.1 Estrategia N°1: Posicionamiento.

Sobre esta línea estratégica es importante destacar que es una línea que fue variando con los años, debido a la innovación tecnológica y la aparición de medios digitales. El posicionamiento “se refiere a la posición que ocupa el producto en las mentes de los clientes en relación con los productos de la competencia”

Hoy en día el marketing ha evolucionado de forma tan rápida al igual que lo han hecho las empresas y la sociedad. Es por eso que con respecto al posicionamiento se abarcará tanto el posicionamiento online y offline, los que serán detallados a continuación. (Cohen, 2007)

7.1.1 Posicionamiento online.

En cuanto al posicionamiento online, para que Capillas Riani Construcciones se mantenga competitiva debe enfocarse en comunicar sus productos y servicios en la web 3.0. La empresa no cuenta con sitio web ni redes sociales. pero la mayoría de su competencia cercana sí. Por lo que se eligió esta estrategia para no perder competitividad frente a las otras empresas constructoras.

El consumidor en este tiempo ya no es una persona pasiva, que depende de estar mirando el televisor o su computador para recibir información a forma de espectador. Este concepto ya cambio, y hoy en día consume contenidos audiovisuales a cualquier hora y en cualquier lugar por medio de distintos dispositivos digitales. El consumidor está prácticamente que 24 horas al día conectado con internet, ya sea en su notebook, smartphome, televisor inteligente, y sea en su casa, trabajo, de vacaciones en la playa o en el transporte público. Esto genera una nueva obligación las empresas de que permita a los consumidores acceder desde cualquier dispositivo a cualquier hora a sus contenidos. (anetcom, 2012)

“Todos sabemos lo importante que es para nuestra estrategia digital una web. Podemos decir que todos los negocios y tipos de negocios: B2B, B2C, sin ánimo de lucro, con dimensión local o internacional necesitan una presencia online para tener acceso a potenciales nuevos clientes, contactos, ventas, etc. Al fin y al cabo, una web es como un escaparate de la empresa abierto al mundo. Siendo así, resulta sorprendente los datos que hemos visto en las páginas anteriores. La web es el centro de toda la Estrategia digital .” (MarketiNet)

Entonces, para este tipo de posicionamiento online, se decide construir la estrategia de comunicación sobre una presencia en medio digitales sólida, con coherencia entre los contenidos y estética. Esto se verá plasmado en el sitio web y redes sociales, específicamente LinkedIn que es la utilizada por las empresas en el mercado como se observó en el capítulo de competidores, en donde se mostrará quien es y qué hace Capillas Riani Construcciones.

7.1.2 Posicionamiento offline.

No es suficiente con posicionar a Capillas Riani Construcciones en el medio digital. Es necesario aplicar otras técnicas para los medios más tradicionales de comunicación. Es necesario para poder llegar al público no está familiarizado con la tecnología y para aprovechar los espacios públicos se le da a la empresa una vez comienza con construcciones y/o remodelaciones.

Este tipo de posicionamiento permite lograr una comunicación 360 de la empresa, abarcando diferentes tipos de medios logrando cierta armonía y coherencia entre ellos.

La competencia coloca cartelera en las fachadas de sus obras, para identificar su trabajo en proceso con su empresa. Estos carteles suelen contener información general sobre las empresas como: nombre, e mail de contacto, número telefónico de contacto, sito web correspondiente. Capillas Riani Construcciones no utiliza ningún tipo de cartelera es por eso por lo que se decide, en base a la competencia, generar esta estrategia con el fin de comenzar con la utilización de este tipo de cartelera.

7.2 Estrategia N°2: Desarrollo Branding corporativo.

7.2.1 Desarrollo Branding awareness.

El brand awareness se asocia con el proceso en el cual un consumidor logra identificar o asociar una marca. El objetivo de desarrollar este tipo de branding es lograr que el consumidor identifique a la empresa y su marca en primera instancia cuando se habla de productos del sector el cual la empresa sea parte. A esto se lo define como estar en el “top of the mind” del consumidor. (Todo Marketing, 2017)

A la hora de interactuar con el mercado, este lo hace de diferente manera dependiendo en que parte del ciclo de compra se encuentre. Por un lado, en la etapa de atracción, conocida como “*top of the funnel*”, es clave mostrar un contenido educativo. El cliente debe informarse y conocer tu propuesta ofrecida generalmente. Este segmento todavía no cuenta con la intención de compra ni contratación. (Abal, 2019)

7.2.2 Desarrollo Branding engagement.

El brand engagement se asocia con el vínculo emocional el consumidor genera con la marca que ya sabe de su existencia gracias al trabajo realizado por el branding awareness. Es por eso por lo que este tipo de estrategias están conectadas, y seguirán conectadas hasta lograr un branding advocacy que se verá en el siguiente punto.

Es importante la conexión emocional con el consumidor ya que el cerebro mide el valor de las cosas con emociones, por lo que si una empresa se compromete emocionalmente con sus consumidores se verán resultados más prometedores que empresas que no tengan este tipo de compromiso. (InboundCycle, 2019)

7.2.3 Desarrollo Branding advocacy.

El brand advocacy es un consumidor que defiende el valor de la marca y de la empresa. Este consumidor marca la diferenciación de la marca frente a sus competidores, remarcando los beneficios. Esta persona debe conocer bien a la marca ya que se enfrentará a preguntas y cuestionamientos del mercado y debe estar listo para responder con sinceridad y determinación. (Todo Marketing, 2017)

Es importante destacar que estos brand advocates pueden ser divididos entre:

- ❖ Clientes leales de la marca/empresa.
- ❖ Especialistas del rubro donde la marca opere.
- ❖ Comunicadores de alta credibilidad debido a su estatus social.

Y como punto final, en el sector de la construcción el boca a boca es un elemento muy importante, ya que una empresa constructora debe transmitir seguridad y confianza. Por lo cual una recomendación de alguien conocido puede ser muy poderoso a la hora de tomar la elección sobre empresas constructoras. (Riani & Riani, 2019)

7.3 Estrategia N°3: Desarrollo de mercado.

Sobre esta línea estratégica, se busca plasmar las estrategias creadas por Ansoff en 1957. Gracias a su matriz, se utilizan 3 de las 4 estrategias con las que él trabaja.

Ilustración 37: Matriz de Ansoff.



Fuente: (Enciclopedia Económica, 2018)

La matriz realiza cortes entre los productos y mercados, sean nuevos o actuales, para dejar como resultado en los cuadrantes las estrategias a realizar.

Este método analítico permite realizar una estructuración y representación de manera sencilla las estrategias de expansión de una empresa, en este caso de Capillas Riani. Las estrategias por utilizar en el trabajo son las siguientes:

- ❖ Penetración de mercados
- ❖ Desarrollo de mercados
- ❖ Desarrollo de productos

7.3.1 Estrategia de penetración.

En esta estrategia es la más segura y confiable de las siguientes, ya que se trabaja con productos y mercados en los cuales ya hay confianza y se están trabajando actualmente. Son productos funcionan y clientes que tienen experiencia con la empresa.

Al centrarse en desarrollar esta estrategia la empresa busca expandir el volumen total de ventas, aumentando el *market share* existente de su segmento determinado. A modo de conclusión, se busca vender más de lo mismo. (Enciclopedia Económica, 2018)

7.3.2 Estrategia de desarrollo de mercados.

A diferencia de la estrategia anterior; en esta se busca desarrollar el mercado, es decir, vender tus productos hacia mercados nuevos. En el ejemplo de Capillas Riani, se busca desarrollar su mercado corporativo incluyendo a un nuevo mercado como el del consumo final.

Esta estrategia se caracteriza por su éxito asegurado, siempre y cuando se posea un producto que sea fácil de destacar por sobre la competencia, mostrando cualidades únicas. (Enciclopedia Económica, 2018)

7.3.3 Estrategia de desarrollo de producto.

Este tipo de estrategia se basa en generar un nuevo producto, para insertarlo en los mercados. En el caso de Capillas Riani, se busca incursionar en los hogares para consumidores finales, desarrollando sus productos de infraestructura de servicios sanitarios y educativos, hacia productos más personalizados para hogares familiares o individuales.

Este tipo de estrategia de desarrollo de producto permite ampliar la cartera de productos la empresa ofrece, permitiendo una mayor clasificación de sus productos. (Enciclopedia Económica, 2018)

7.4 Estrategia N°4: Clienting estratégico

Con este tipo de estrategia se busca desarrollar lo que es conocido como una economía de lealtad. Este concepto que Huete utiliza en sus textos hace referencia a una forma de generar valor para la empresa a través del fortalecimiento de la lealtad de los clientes y de los empleados.

Para diferenciar estos conceptos de desarrollo de lealtad y fidelización, desarrollo el concepto de Clienting intrategico con el fin de apuntar hacia los clientes internos, es decir, los empleados. Y, por otro lado, desarrollo el concepto de Clienting estratégico para enfocarse en los clientes externos. (Huete, Clienting Marketing Estratégico + Servicios para el siglo XXI, 1999)

7.4.1 Clienting intratético.

En la estrategia de clienting intrategico se busca desarrollar el concepto de lealtad y fidelización desde con el enfoque hacia los clientes internos. En otras palabras, está dirigido hacia los empleados. Se busca integrar las estrategias del plan que repercutan en el empleado, desde el inicio de su proceso de selección, hasta una vez esta persona ya dejó de trabajar en la empresa. Todo, para que los empleados puedan crear comportamientos de fidelidad hacia la empresa y construyan un sentimiento de lealtad hacia ella. (Huete, Clienting intratético., 2000)

7.4.2 Clienting estratégico.

A diferencia de la estrategia anterior, este tipo de clienting tiene como foco al cliente externo. Este tipo de fidelización es altamente recomendada ya que la empresa se evita el costo en buscar nuevos clientes. Es más sencillo volver a vender a un cliente actual, y menos costo; que salir en búsqueda de un cliente nuevo y atravesar todo el proceso de compra.

Al tener éxito con esta estrategia, la empresa se beneficia de la recomendación de los clientes sobre sus productos y su forma de trabajar, lo cual genera una nueva posibilidad de ventas a los recomendados. Por lo tanto, resulta más barato como se menciona anteriormente, la fidelización de un cliente actual, lo cual puede atraer otros clientes y aumentar su frecuencia de compras ya que conoce a la empresa; comparado con los gastos de marketing y tiempo de ampliación de la cartera de clientes. (Huete, 1999)

8 Acciones.

Este capítulo trata sobre las acciones que se recomiendan a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias analizadas y nombradas en el capítulo 7. Serán nombradas y detalladas cada una de las acciones siguiendo el lineamiento de las estrategias.

8.1 Acciones estrategia del posicionamiento.

8.1.1 Posicionamiento Online:

8.1.1.1 Crear sitio web.

Como se puede observar en el cuadro comparativo de la competencia, toda la competencia cercana a Capillas Riani Construcciones cuenta con un sitio web. Es por eso por lo que se decide optar por la creación de este.

Para la creación del sitio, se recomienda la contratación de una empresa de marketing digital que ofrezca planes de creación y mantenimiento de sitios webs. La empresa ya cuenta con el dominio pago al día, siendo este “www.capillasriani.com.uy”. Dependiendo el plan a contratar el precio varía, pero este tema se tratará en segmento de presupuestación. Es indispensable contar con dominio propio, no publicar anuncios, una página *web responsive*, versión adaptable para ingreso vía Smartphone.

El sitio debe contar con un *layout* amigable con el usuario, y que no esté cargado de información que sea abrumador para este. Un diseño simple, elegante y que se dividirá en los siguientes segmentos:

- ❖ Empresa: una breve información sobre Capillas Riani.
- ❖ Historia: breve descripción de la historia de fundación y línea temporal de la empresa.

- ❖ Obras: un listado de obras realizadas con fotos y videos.
- ❖ Noticias: noticias mas importantes sobre la empresa y el sector de construcción de los últimos años.
- ❖ Contacto: una sección para envío de mensajes hacia la empresa, seguido por información básica de la empresa.

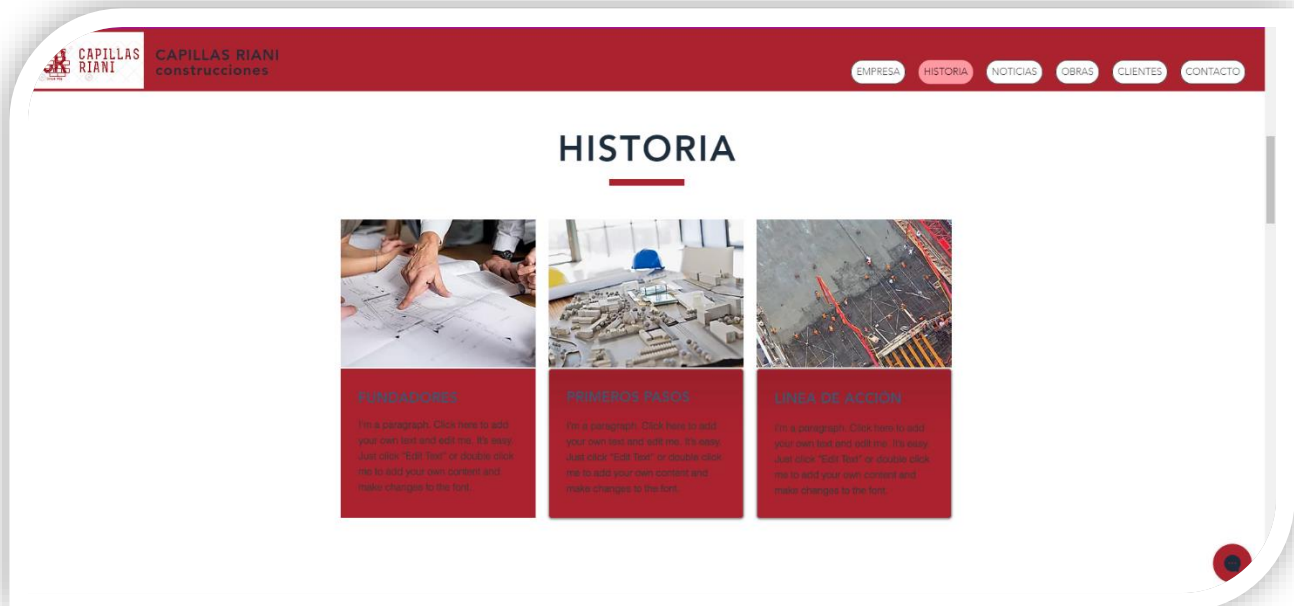
Cabe destacar que la pagina debe contar con la posibilidad de cambiar el idioma, por lo menos a inglés y portugués, ya que se busca que sea amigable para clientela extranjera.

Ilustración 38: Modelo ilustrativo ejemplo sitio web.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 39: Modelo ilustración ejemplo sitio web.



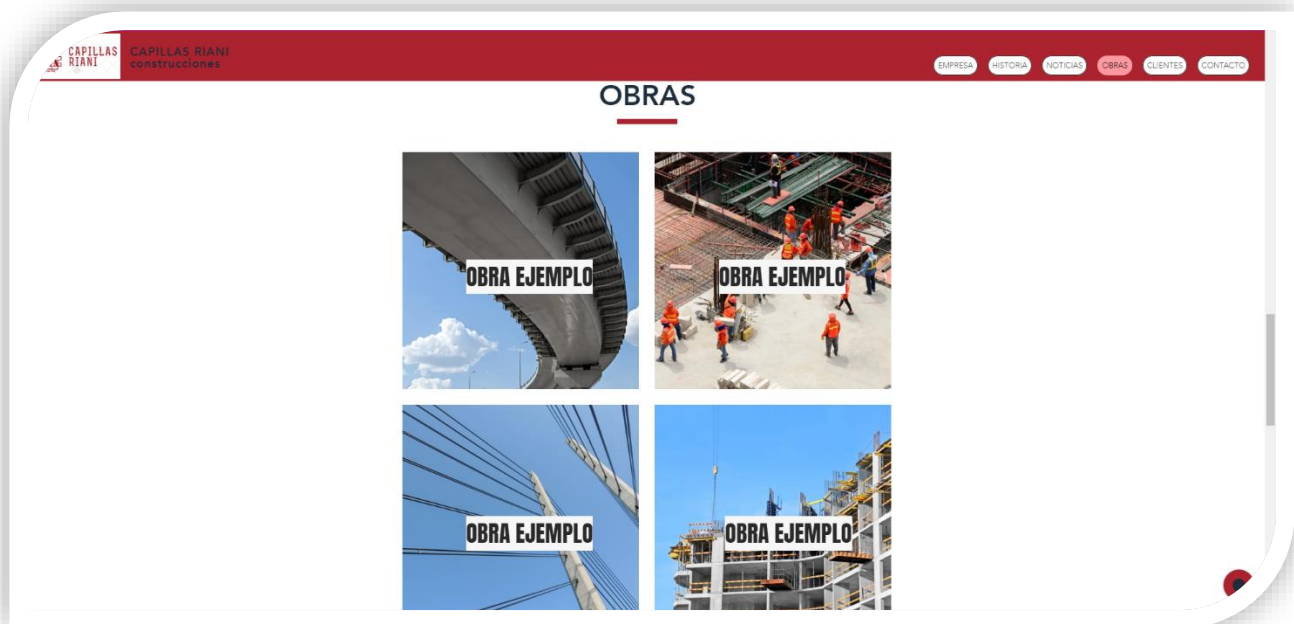
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 40: Modelo ilustración ejemplo sitio web.



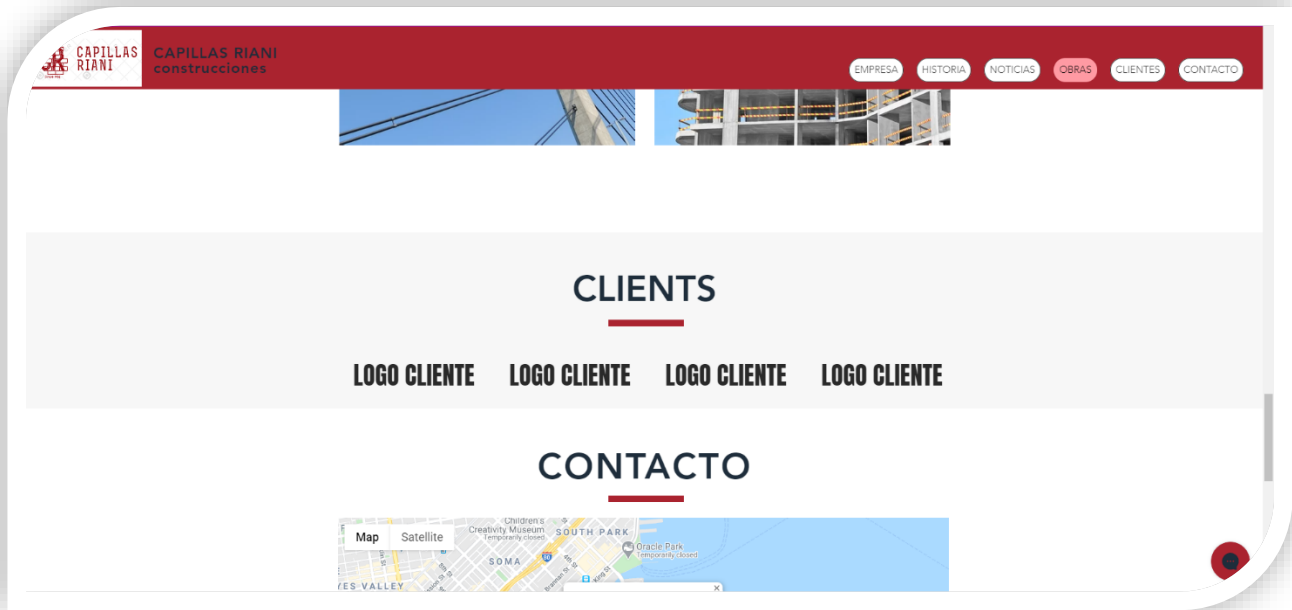
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 41: Modelo ilustración ejemplo sitio web.



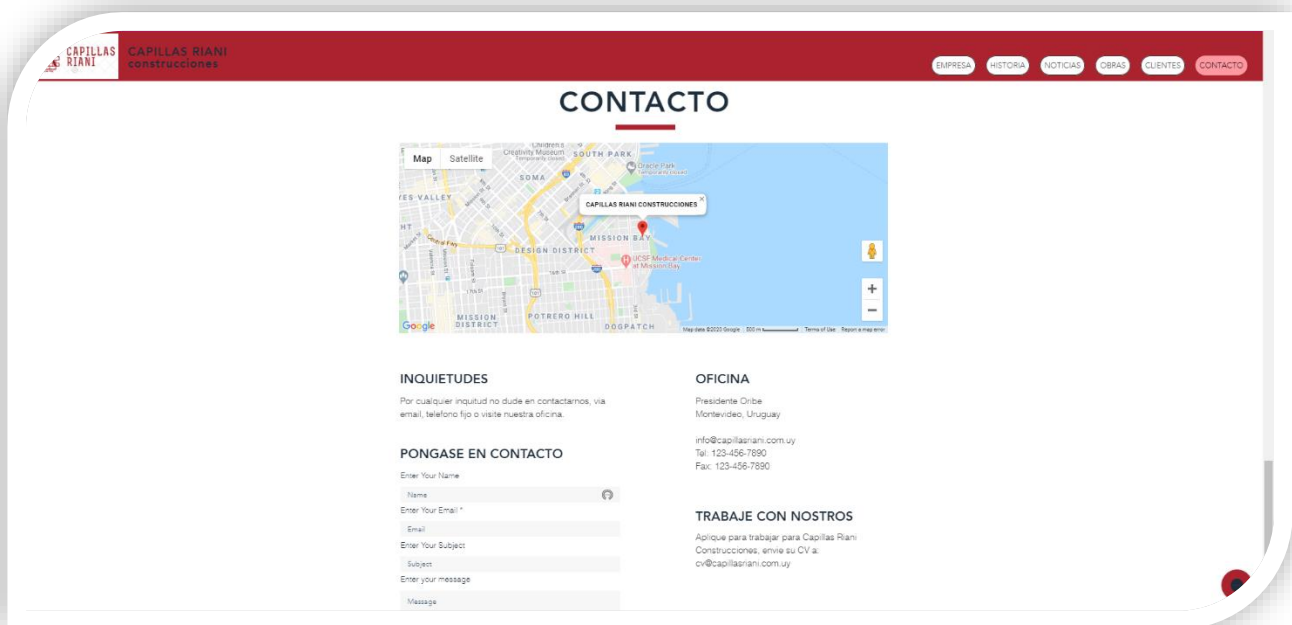
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42: Modelo ilustración ejemplo sitio web.



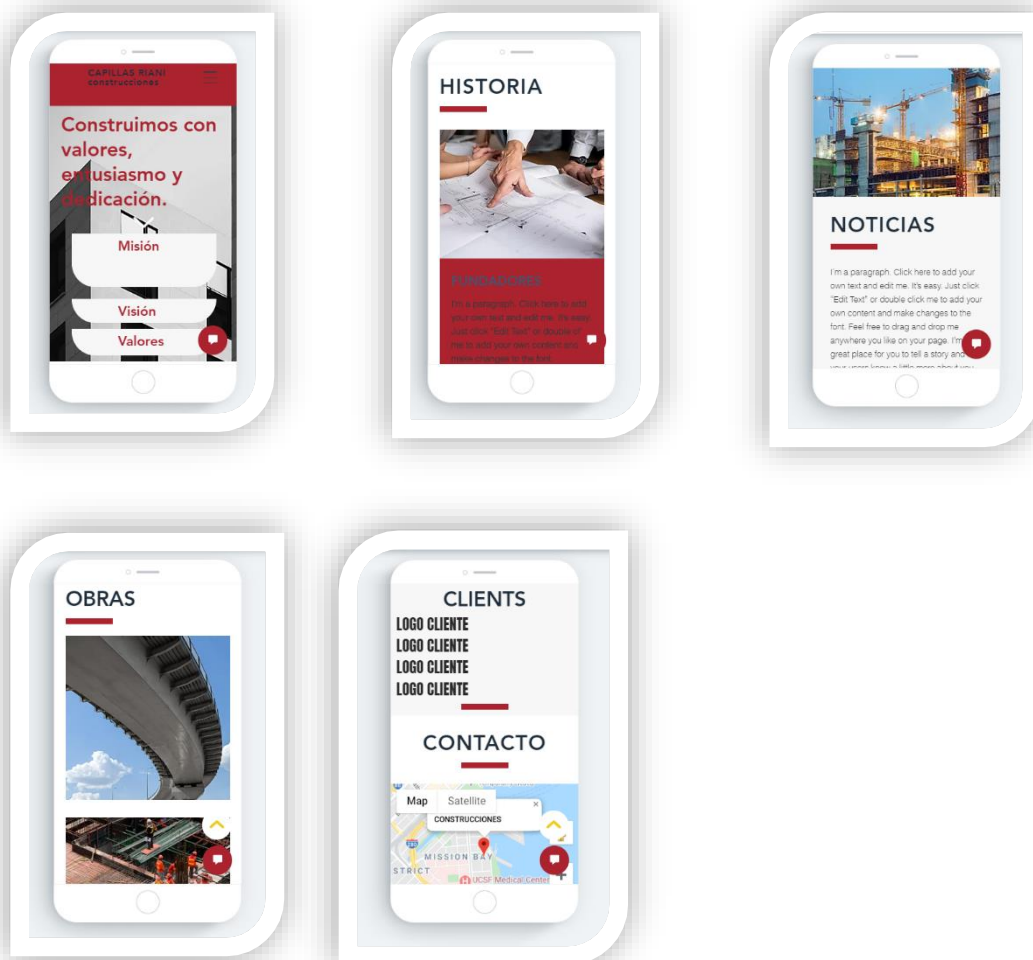
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43: Modelo ilustración ejemplo sitio web.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 44: Modelo ilustración ejemplo sitio web en smartphone.



Fuente: Elaboración propia.

8.1.1.2 Optimizar SEM (Search Engine Marketing).

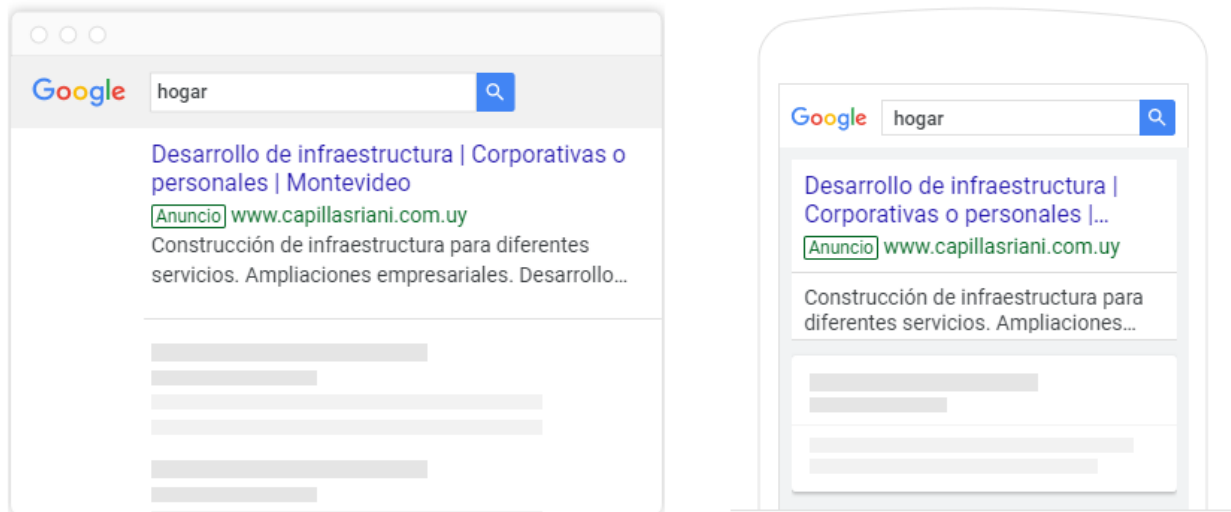
Es una práctica utilizada en el marketing digital para lograr que el sitio web de la empresa aparezca en los primeros lugares de una búsqueda orgánica en un buscador online como puede ser Google. Se diferencia del concepto de SEO, ya que en este se busca desarrollar palabras claves en su contenido, la usabilidad, la estructura del sitio para obtener un mejor posicionamiento orgánico, pero es un trabajo muy especializado. En el SEM hay que pagar para un mejor posicionamiento, para obtener un mejor posicionamiento orgánico, como por ejemplo GoogleAds.

Ilustración 45: Configuración GoogleAds.



Fuente: Elaboración propia en (GoogleAds, 2020)

Ilustración 46: Visualización GoogleAds ordenador y smartphone.



Fuente: Elaboración propia en (GoogleAds, 2020)

Este desarrollo es pago a priori, tiene gastos directos, pero es necesario de que alguien con experiencia y competente lo desarrolle. Por lo que tiene un gasto operacional. Ya que el sitio debe someterse a actualizaciones continuas.

8.1.1.3 Crear perfil de LinkedIn y publicar contenido.

Como se observó en la competencia, el perfil empresarial en la red social LinkedIn es utilizado por la mayoría. Se caracteriza por ser una red social seria, directa y de carácter empresarial. Esta red está enfocada hacia el mercado laboral y oportunidades de negocios, es por ello es necesario pertenecer a esta.

En su origen, esta fue creada para conseguir empleo, pero con el tiempo se fue transformando en una plataforma de referencia en el mundo profesional. No solo sirve para aumentar la visibilidad y comunicación de la empresa, sino que también, incluye una opción para búsquedas de nuevas oportunidades y talentos humanos.

Se caracteriza por no solicitar un alto nivel de mantenimiento como Instagram o Facebook, pero si una actividad continua permite obtener beneficios visibles a nivel de branding. (MarketiNet)

Ilustración 47: Línea estratégica posicionamiento online.

Acciones	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
Crear cartelera pública 2.00x2.00 metros.	Encargo a empresa de cartelera publicitaria.	Agosto 2020.	En obra correspondiente.	Directora administrativa.	69 c/u.	Consultas por contacto de cartelera.
Crear cartelera pública 1.00x1.00 metro.	Encargo a empresa de cartelera publicitaria.	Agosto 2020.	En obra correspondiente.	Directora administrativa.	35 c/u.	Consultas por contacto de cartelera.
Montar cartelera pública.	Montar con estructura a la medida de la cartelera.	A partir de agosto 2020.	En obra correspondiente.	Jefe de obra.	Mano de obra con la que la empresa ya cuenta.	-
Mejorar fachada empresa	Picar, revocar, pintar y colocar estructura de hierro.	Agosto 2020.	Fachada de las oficinas administrativas de la empresa.	Departamento técnico de la empresa.	3000	Consultas por fachada de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Posicionamiento offline:

8.1.2.1 *Crear y montar cartelera pública.*

A efectos de esta acción, se busca crear cartelera de dos tamaños diferentes. Uno para localizar en las afueras de fachadas de construcciones y otro para obras de menor porte o remodelaciones. Las medidas serán las siguientes:

- ❖ 10 carteles de 2.00 x 2.00 metros
- ❖ 20 carteles de 1.00 x 1.00 metros.

Es importante destacar que algunos datos en dicha cartelera son de carácter obligatorio. Por lo que se deben incluir otra cartelera complementaria con los siguientes datos de cada obra actual:

- ❖ Número de obra BPS
- ❖ Número de permiso de construcción
- ❖ Superficie de terreno

8.1.2.2 *Mejorar fachada de la empresa.*

En cuanto a la apariencia del local empresarial data de su año de fundación, es por eso se recomienda una actualización en cuanto a su fachada. Esta debe transmitir seriedad y confianza a los clientes. Esta acción no requiere de un gran esfuerzo de la empresa ya que trabaja en el rubro y puede generar un gran cambio con poco gasto.

Se propone incorporar los colores corporativos a la facha y actualizar la plaqueta corporativa por una nueva con su logo en ella. No se recomienda agregar colores llamativos ni leyendas para seguir con el perfil de seriedad la empresa maneja, y se opta por dejar las puertas de maderas y los postigos para trasmitir el ambiente familiar. Se recomienda la colocación de luces para destacar la plaqueta.

También se recomienda agregar a la puerta de cristal un vinílico con información relevante de la empresa como nombre, horario de atención al cliente, número telefónico y un e mail de contacto.

Ilustración 48: Línea estratégica posicionamiento offline.

Acciones	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
Crear sitio web.	Contratación empresa marketing digital, formato similar a ejemplos dados.	Creación Agosto 2020.	Página web.	Empresa de marketing digital.	450	Número de sesiones, tiempo medio de sesión, ratios usuarios nuevo/usuarios recurrente.
Actualización sitio web.	Contratación empresa marketing digital.	Mantenimiento mensual.	Página web.	Empresa de marketing digital.	90	La actualización en si.
Optimizar SEM	Google Ads.	Mensualmente a partir de Setiembre 2020.	Página web.	Área administrativa de la empresa.	5	Cantidad visitas al sitio web.
Crear perfil LinkedIn	Registrarse en el sitio oficial de LinkedIn.	Agosto 2020.	LinkedIn.	Empresa de marketing digital.	335	Cantidad de contactos.
Publicar contenido LinkedIn + vacantes	Subiendo fotos, videos, vacantes e historias de clientes satisfechos al perfil.	Bimensualmente a partir de agosto 2020.	LinkedIn.	Empresa de marketing digital.	225	Cantidad de material publicado, cantidad de reacciones a las publicaciones ,numero CVs recibidos, numero hisotrias publicadas.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Acciones estrategia del desarrollo branding corporativo.

8.2.1 Desarrollo branding awareness.

8.2.1.1 Rediseñar logo corporativo.

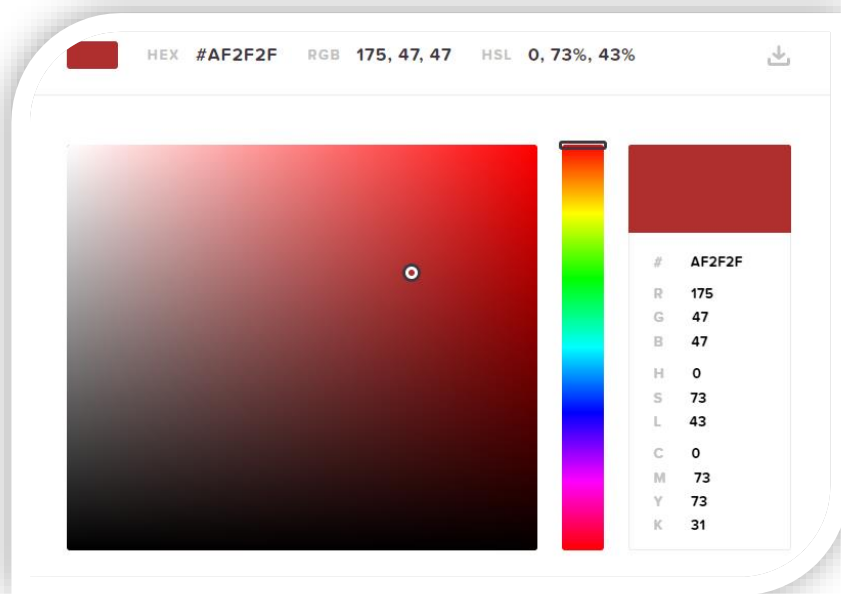
Se recomienda a la empresa la actualización y rediseño de su logo. El logotipo actual se nota pixelado, fue creado con herramientas anticuadas lo cual genera una imagen negativa.

En cuanto a la imagen corporativa el logotipo cumple un rol muy importante, ya que es un símbolo que se usa para idéntica una empresa. Este logo ayuda a la empresa a transmitir su importa hacia el mercado.

En cuanto a los colores a utilizar, se opta por seguir el lineamiento del logo actual de Capillas Riani con su rojo y negro como colores principales. Se actualiza el color rojo por un rojo más fuerte con una tonalidad en base a RGB de 175, 47, 47; el color negro y el blanco.

El color rojo es un símbolo de fuerza, vitalidad y de pasión según (Clow & Baack).

Ilustración 49: Paleta de colores.



Fuente: (HTML Color Codes, 2020)

Ilustración 50: Ejemplos rediseño logo corporativo.



Fuente: Elaboración propia.

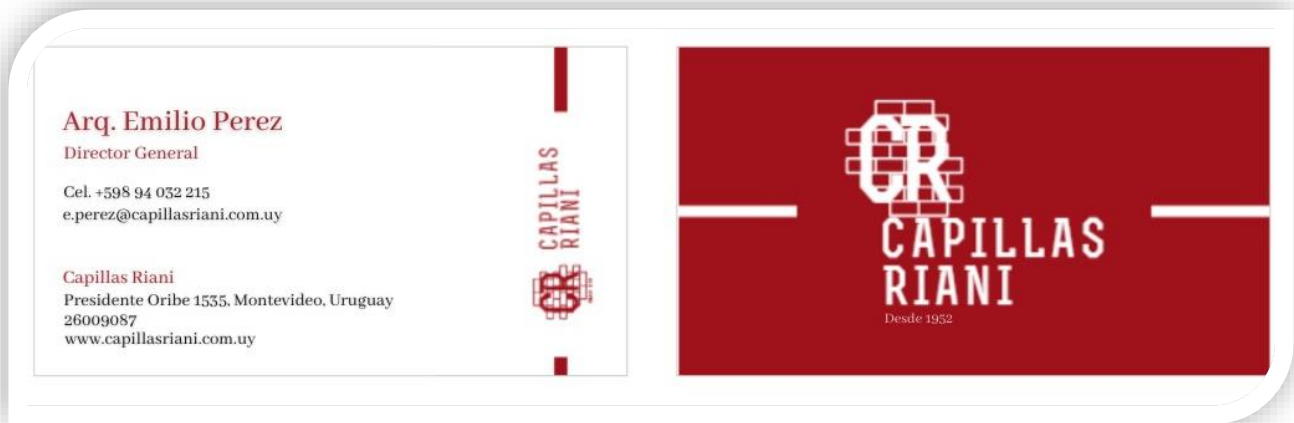
Se recomiendan a la empresa diferentes diseños, pero es importante saber que se debe ser cuidadoso a la hora de elegir un nuevo diseño ya que dependiendo el elegido se transmitirá hacia los clientes algo diferente, y puede interpretarse de forma que no se pretendía.

8.2.1.2 Crear tarjetas personales corporativas.

Las tarjetas corporativas son una herramienta con muchos años en uso. Pero no por eso deja de ser importante. La tarjeta actual de Capillas Riani no es personalizada, por lo que es una tarjeta corporativa, sin datos personales de quien te la este dando. Para tener un acercamiento más personal y profesional, se crean tarjetas personales para la entrega en negociaciones y acercamientos a potenciales clientes.

Esta acción se conecta con el rediseño de logo que se muestra en las acciones anteriores. Un ejemplo de tarjeta personal corporativa sería el siguiente:

Ilustración 51: Ejemplo tarjeta personal corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

8.2.1.3 Crear visión de la empresa.

La empresa ya cuenta con una misión definida que data de su fundación. Pero es su momento no se realizó ninguna visión. Es por eso por lo que es pertinente la creación de una, para tener un rumbo definido de hacia dónde quiere ir la empresa. En conjunto con los directivos, se pensó en ello y se dio como sugerencia la siguiente visión a implementar:

“Nuestra visión es volvernos una empresa de alto porte de segmento de mercado nacional, innovando en nuestra propuesta de valor. Buscando mayor reconocimiento de la organización en el sector demostrando el valor de nuestros intangibles como empresa.”

8.2.1.4 Storytelling.

Esta acción se basa en contar una historia que conecte a la empresa con los clientes. Principalmente se busca dar a conocer el nuevo segmento de mercado al que se quiere llegar con el nuevo servicio de casas personalizadas y/o remodelaciones de viviendas particulares. La historia busca representar los valores y formas de trabajo de Capillas Riani.

El audiovisual se subirá al sitio web, y se dispondrá de algún espacio específico para él. También será parte del perfil de LinkedIn con la posibilidad de que personas sigan la página puedan compartirlo y generar más impacto en personas que no conozcan la empresa.

8.2.2 Desarrollo branding engagement.

8.2.2.1 Remodelación sala de reuniones.

A la hora de generar un acercamiento emocional con los clientes, (y porque no con proveedores también) son claves las reuniones de negocios. En este sector de la construcción se manejan volúmenes altos de productos y trabajo por lo que da a lugar a muchas negociaciones en diferentes aspectos del trabajo en sí. Para ello, es necesario una sala de reuniones acogedora, que represente a la empresa y transmita sus valores. La sala de reuniones actual no es suficientemente adecuada para dichas ocasiones de negociación por lo que la remodelación de la sala es una acción clave para generar en el cliente un sentido de pertenencia emocional con la firma. A continuación, se presentan unos planos a modo de ejemplo para la remodelación:

8.2.2.2 Incorporar business WhatsApp.

Se opta por la creación de *business WhatsApp* el cual facilita y agiliza la comunicación con proveedores o clientes por dudas específicas. Se busca tener un dialogo corto y conciso sobre detalles a consultas particulares, que puedan tener una respuesta coherente y rápida. En caso de no contar con respuesta, se deriva a el personal correspondiente para controlar la situación.

Como bien expresa la corporación de (WhatsApp), la aplicación está diseñada para que las empresas y negocios logren comunicarse con sus clientes actuales y potenciales de una forma fácil, mediante herramientas que automatizan, organizan y responden de manera efectiva los mensajes.

Dentro de esta acción, en la aplicación se automatizará un mensaje de bienvenida. Este será automatizado por Capillas Riani para que cuando un nuevo cliente se ponga en contacto se envíe de forma automática un mensaje similar al siguiente:

“Bienvenido a Capillas Riani, Muchas gracias por ponerse en contacto. Estamos a su completa disposición para cualquier tipo de consulta.”

Sería importante tener el mensaje automático en diferentes idiomas. Al igual que el sitio web, para abarcar un potencial mercado extranjero que desea comunicarse vía WhatsApp.

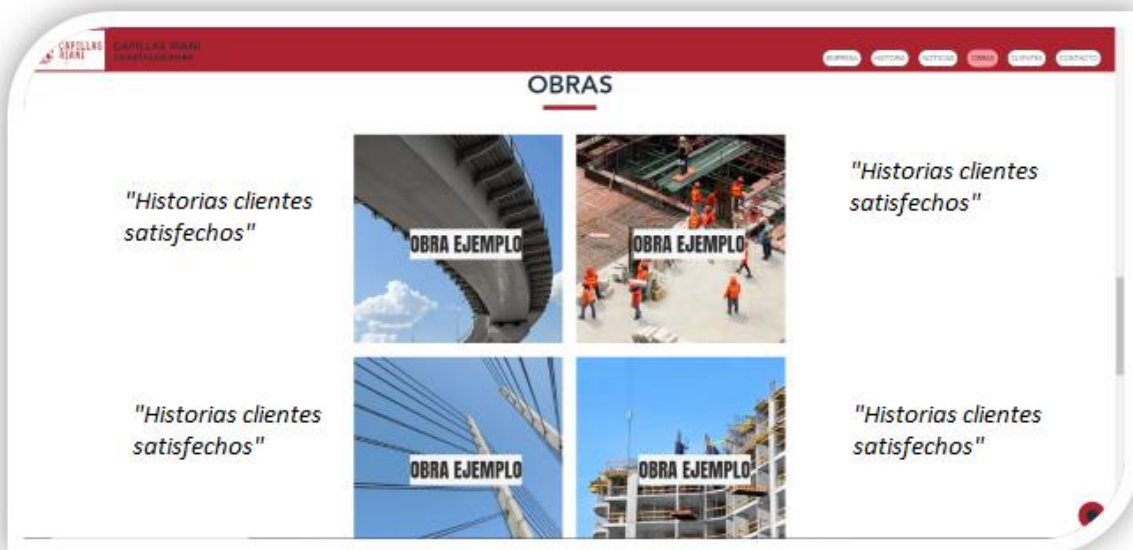
8.2.3 Desarrollo branding advocacy.

8.2.3.1 Historias clientes satisfechos.

Esta acción apunta a los clientes actuales. Se busca que estos compartan sus historias y experiencias con la empresa para hacerla de uso público. Las referencias son muy importantes por lo que estas experiencias serán publicadas en el sitio web y perfil de LinkedIn. Es importante destacar que la publicación será publicada siempre y cuando el cliente lo desee, y serán necesario citas textuales de ellos. Acompaña de las experiencias vividas, se anexará una foto del momento de la reunión o del trabajo realizado para visualizar dicha experiencia.

A modo de ejemplo, se utiliza el template de modelo de ejemplo del sitio web de la sección OBRAS, en la ilustración 32:

Ilustración 52: Modelo ejemplo historias clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 53: Línea estratégica desarrollo branding corporativo.

Acciones	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
Rediseñar logo corporativo	Contratación empresa marketing digital, formato similar a ejemplos dados.	Agosto 2020.	Empresa de marketing digital.	Empresa de marketing digital.	120	Reseñas de clientes actuales sobre logo.
Crear tarjetas personales corporativas	Contratación empresa marketing digital, formato similar a ejemplos dados.	Agosto 2020.	Empresa de marketing digital.	Empresa de marketing digital.	60	-
Crear visión de la empresa	Complementando misión existente, definiendo estratégicamente hacia donde quiere ir la empresa.	Agosto 2020.	Reunión con empresa.	Junta directiva.	-	-
Storytelling	Contratar empresa audiovisual.	Noviembre 2020.	Sitio web, perfil LinkedIn.	Empresa audiovisual.	1050	Numero de reacciones, comentarios, compartidos.
Remodelación sala reuniones	Pintar, demoler, re amueblar espacio existente.	Octubre 2020.	Oficinas administrativas de la empresa.	Departamento técnico de la empresa.	3000	-
Incorporar business WhatsApp	Contratar nuevo número telefónico y descargar aplicación.	Agosto 2020.	Oficinas administrativas de la empresa.	Área administrativa de la empresa.	-	Cantidad de recepción de mensajes.
Historias clientes satisfechos.	Entrevistas con clientes actuales.	Agosto 2020.	Página web.	Empresa de marketing digital.	Incluido en actualización de sitio web.	Cantidad de historias.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Acciones estrategia del clienting estratégico.

8.3.1 Clienting intrategico.

8.3.1.1 Reuniones en obra y oficina.

Esta acción se toma para que los empleados se sientan a gusto trabajando en la empresa. Se debe fomentar el relacionamiento entre los empleados y empleadores para lograr un trabajo en equipo adecuado. Crear espacios de reunión y distensión fuera del horario laboral puede contribuir a lograrlo.

En estos espacios se busca realizar una actividad que involucre una especie de comida en conjunto y pasar tiempo juntos con el fin de generar un acercamiento familiar. Además, con estas reuniones se busca la participación de los empleados para aportar ideas para un mejor funcionamiento administrativo de la empresa, o escuchar ideas que tengan para proponer. Con el fin de que las personas sepan que son escuchados por la empresa y son considerados a la hora de tomar acciones para que esta siga con su funcionamiento.

Es importante destacar que el personal está dividido entre el personal de obra y el personal de oficina. Por lo que se realizaran dos tipos de acercamientos diferentes. Uno en obra y otro en la oficina.

8.3.1.2 Regalos personales.

Con esta acción se busca establecer una mayor fidelidad del cliente interno con la empresa. Se elaboran herramientas personalizadas de uso cotidiano para los empleados. Como pueden ser lápices mecánicos para los arquitectos grabados; lapiceras para los directivos grabadas y metros personalizados para los capataces de obra. Son regalos sutiles para el uso en el día a día.

Ilustración 54: Ejemplo cinta métrica y lápices personalizados.



Fuente: Elaboración propia.

8.3.2 Clienting estratégico.

8.3.2.1 Implementación de CRM.

La empresa ya se destaca por su personalización con su clientela a la hora de trabajar. Pero muchas de las acciones mencionadas necesitan un seguimiento y gestión que una herramienta de CRM puede brindar. CRM es acrónimo en inglés de *Customer Relationship Management* lo que se traduce a gestión de las relaciones con clientes en español.

Las plataformas de CRM están dentro de las herramientas más importantes e innovadoras para empresas. Con estas la empresa garantiza un buen manejo de información, gestión de ventas, atención al cliente en todos los puntos de contacto.

8.3.2.2 Regalos cliente externo.

Al igual que la acción de regalos personales para el cliente interno, en esta acción se busca apuntar al cliente externo. Se busca el detalle para el uso del día a día, pero es importante destacar que la empresa busca transmitir un mensaje. Por lo que la calidad de los regalos no se negocia, es importante que estos sean duraderos y muestren los valores y criterios Capillas Riani busca en sus trabajos. No se opta por los productos más baratos para dar más regalos, sino que se busca un producto de mayor calidad para personas estratégicas como dueños de corporaciones, gerentes, ingenieros, o clientes particulares de viviendas. Los productos serían los mismo que los de la acción de regalos personales.

Ilustración 55: Línea estratégica clienting.

Acciones	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
Reuniones en obra	Fijar fecha para almuerzo en conjunto.	A partir de Setiembre 2020, trimestralmente.	Obra correspondiente.	Jefe de obra.	150 c/u	Evaluación de asistencia.
Reuniones en oficina	Fijar fecha para almuerzo en conjunto.	A partir de Setiembre 2020, trimestralmente.	Oficinas administrativas de la empresa.	Directora administrativa.	150 c/u	Evaluación de asistencia.
Regalos personales	Regalos personalizados de lápices mecánicos y cintras métricas.	Enero 2020.	Oficinas administrativas de la empresa.	Directora administrativa.	15 c/u	-
Implementación CRM	Contratar empresa de servicio de CRM.	Agosto 2020.	Oficinas administrativas de la empresa.	Directora administrativa.	90 mensualmente	Encuesta de satisfacción al cliente.
Regalos cliente externo	Regalos personalizados de lapiceras con estuche.	Diciembre 2020.	Empresas correspondientes a los clientes.	Área administrativa de la empresa.	25 c/u	-

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Acciones estrategia del desarrollo de mercado.

Estas estrategias ya se verán desarrolladas por acciones mencionadas anteriormente, por lo que en este segmento se limita a representar de forma precisa que acciones corresponden a que estrategia.

Ilustración 56: Cuadro de acciones.

Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto
Crear sitio web	Crear perfil LinkedIn	Crear sitio web
SEM	Crear sitio web	Crear perfil LinkedIn
Incorporar Business WhatsApp	Montar cartelería publica	Optimizar SEM
Implementación de CRM	Rediseñar logo	Storytelling
Crear tarjetas personales corporativas	Remodelación sala reuniones	
	Storytelling	

Fuente: Elaboración propia.

9 Calendario.

En este capítulo se plasma el calendario a un año de las acciones a realizar especificadas anteriormente con su correspondiente estrategia.

Ilustración 57: Calendario de acciones.

Acciones	2020						2021					
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Crear sitio web												
Optimizar SEM												
Crear perfil LinkedIn												
Publicar contenido LinkedIn												
Publicar vacantes para empresa												
Crear cartelería pública												
Montar cartelería pública												
Mejorar fachada empresa												
Rediseñar logo corporativo												
Crear tarjetas personales corporativas												
Crear visión de la empresa												
Storytelling												
Remodelación sala reuniones												
Incorporar business WhatsApp												
Historias clientes satisfechos												
Reuniones en obra												
Reuniones en oficina												
Regalos personales												
Implementación CRM												
Regalos cliente externo												

Fuente: Elaboración propia.

10 Plan de medios.

Este capítulo tiene como objetivo plasmar en que medios se colocarían los mensajes de las acciones para llegar a el público objetivo. Este plan respalda a la planeación estratégica planteada, con su estudio previo de mercado objetivo y la definición de canales por los cuales comunicar. (Clow & Baack, 2010)

Ilustración 58: Plan de medios.

Medios de comunicación	2020						2021					
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Sitio web	Actualización de mantenimiento semestral y de información según trabajos realizados.											
LinkedIn	Actualización de información bimensual, publicación de vacantes según demanda.											
Cartelería obras	Acciones por realizar según demanda.											
Optimización SEM GoogleAds	Optimización de SEM según demanda (en principio USD 5 por mes).											

- Actualización de información bimensual, publicación de vacantes según demanda.
- Acciones por realizar según demanda.
- Optimización de SEM según demanda (en principio USD 5 por mes).
- Actualización de mantenimiento semestral y de información según trabajos realizados.

Fuente: Elaboración propia.

11 Presupuesto.

Este capítulo se destina a especificar como y cuanto se gastará de dinero en cada una de las acciones numeradas en base a las líneas estratégicas tomadas con el fin de cumplir los objetivos que se propusieron. (Clow & Baack, 2010)

Ilustración 59: Presupuesto.

Acciones	2020					2021							TOTAL
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	
Crear sitio web + mantenimiento	450	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	\$1,440
Optimizar SEM	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	\$55
Crear perfil LinkedIn	335	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$335
Publicar contenido LinkedIn + vacantes	-	-	225	-	225	-	225	-	225	-	225	-	\$1,125
Crear cartelera pública 2.00x2.00 metros.	69 c/u	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$690
Crear cartelera pública 1.00x1.00 metro.	35 c/u	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$700
Montar cartelera pública*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mejorar fachada empresa	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$3,000
Rediseñar logo corporativo	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$120
Crear tarjetas personales corporativas	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$60
Crear visión de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Storytelling	-	-	-	1050	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1,050
Remodelación sala reuniones	-	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$3,000
Incorporar business WhatsApp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Historias clientes satisfechos**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reuniones en obra	-	150	-	-	150	-	-	150	-	-	150	-	\$600
Reuniones en oficina	-	150	-	-	150	-	-	150	-	-	150	-	\$600
Regalos personales	-	-	-	-	-	15 c/u	-	-	-	-	-	-	\$150
Implementación CRM	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	\$1,080
Regalos cliente externo	-	-	-	-	25 c/u	-	-	-	-	-	-	-	\$500
													\$14,505

Notas:

Los precios son en dolares americanos.

Tipo de cambio = 44.

*El costo sería la mano de obra con la que la empresa ya cuenta.

**El costo está dentro del mantenimiento del sitio web.

Fuente: Elaboración propia.

12 Evaluación.

En este capítulo se definen cuáles van a ser los KPI's a utilizarse. Estos son indicadores esenciales para evaluar el desempeño de las acciones tomadas para cada línea estratégica. Esta evaluación logra determinar que acciones son exitosas y cuáles no. Se evalúa si cumple con los objetivos plasmados y deja devoluciones para futuras acciones para corregir desempeños con poco rendimiento.

Para lograr una medición correcta, es importante detallar cómo se va a medir cada acción. Es importante mantener claro el aspecto de evaluación para saber de antemano posibles resultados y adelantarse a estos.

Por otro lado, se utilizarán indicadores más generales en el trabajo integrador para apreciar si la inversión es realmente redituable, o si el rendimiento es bajo y la inversión no valió la pena. En caso negativo, deberá replantearse la acción y buscar una variante o suprimirla. (Doppler, 2015)

Estos indicadores generales para el plan de comunicación son el ROI y el % de clientes generados por el plan de marketing.

En cuanto al ROI, es una métrica que termina cuáles acciones funcionan y cuáles no en términos monetarios. Analiza cuánto genera la inversión colocada, siempre buscando que este indicador sea lo más alto posible para obtener un mayor rendimiento de tu capital invertido.

Es importante diferenciar un KPI del ROI, ya que uno busca mirar hacia los resultados a venir de las acciones y el otro busca evaluar los resultados ya obtenidos en un pasado por dicha acción. Por lo que se maneja el concepto de que los KPI son métricas que miran hacia adelante y el ROI es una métrica que mira hacia atrás. (Callahan, 2019)

También se utiliza la métrica de % de clientes generados por el plan de marketing. Esta evaluación nos permite ver la reacción de los clientes generados con los acercamientos fueron impulsados por el plan de marketing en sí, y así evaluar el peso del plan de marketing en los clientes nuevos y ver su influencia en el público objetivo.

Como último punto, a continuación se muestran tablas con las acciones y KPI's separadas por líneas estratégicas para una mejor visualización.

13 Conclusiones.

A modo de finalizar el trabajo, esta propuesta de plan de comunicación de marketing para la empresa Capillas Riani Construcciones, se procede a mencionar cuales son las conclusiones sobre el trabajo integrador.

En primera instancia, el trabajo apunto a transformar una empresa familiar constructora, cuyo medio de comunicación fue siempre el “boca a boca”, a un plan de comunicaciones integradas de marketing para captar nuevos clientes, aumentar ventas y mejorar su posicionamiento de manera online y offline.

Como primera observación, se percibe una brecha entre los medios de comunicación y herramientas administrativas que utiliza la empresa y los que debería estar utilizando para lograr mejor resultados.

La empresa cuenta con unos valores muy claros, y una propuesta personalizada que permite diferenciarse del resto. Su trayectoria histórica y balances comerciales le permite a la empresa enfocarse tanto en clientes corporativos como se hace hasta el día, pero también expandirse hacia el mercado masivo.

A su vez, según los datos de la investigación, por medio de la encuesta a 175 personas. La empresa es conocida por más de su falta de promoción. Ya que un 25.8% de las personas encuestadas en zona metropolitana conocen a la empresa. Por lo que el plan de comunicación tendería a elevar la cifra.

Más en profundidad sobre la investigación, está apunto al segmento de los Millenials. Se busco verificar si esta generación pudieran ser los clientes potenciales del futuro. Los resultados de la encuesta muestran que de los 85 Millenials encuestados, 42 % tiene un proyecto de vivienda a futuro, esa cambiar la casa, remodelar o construir.

Dando como oportunidad un nuevo mercado para desarrollar, sin dejar de lado el mercado corporativo en el cual la empresa ya es especialista.

Sin más que agregar, la empresa tiene una sólida base para poder desarrollar un plan de comunicación integrada de marketing de buena calidad con el fin de elevar su propuesta de valor existente.

14 Importación.

En este capítulo se busca evaluar la posibilidad de importación de un accesorio a Uruguay con el fin de que la empresa se vea beneficiada. Se analizará el producto en sí, importaciones del mismo producto o similares y un presupuesto final para poder analizar si es viable o no la importación.

14.1 Producto.

El producto elegido para realizar la importación son los zapatos de seguridad que son necesarios en las obras. Estos se diferencian de zapatos convencionales debido a su punta metálica que previene lesiones en el caso de accidentes. También son zapatos de materiales duros que evitan roces, choques o golpes de los pies de los usuarios.

Este producto se exporta bajo la nomenclatura 6401.10.00 que refiere a lo siguiente:

NCM:

- ❖ 64 – Calzado, polainas y artículos análogos
- ❖ 6401 – Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, si se haya formado con diferentes partes unidas de misma manera.
- ❖ 6401.10. – Calzado con punta metálica de protección.
- ❖ 6401.10.00 – Calzado con punta metálica de protección.

La elección de este producto se basó en el alto grado de demanda de la empresa, debido a su alta rotación de zapatos de seguridad en obras. Como regla empresarial, se cambia la indumentaria de los obreros cada 3 meses, para mantener seguridad y confort, y respetar la obligatoriedad impuesta por el estado de cambiar indumentaria semestralmente.

Con una fuerza laboral de 40 obreros aproximadamente, que varía durante el año, a 4 pares de zapatos de seguridad por año, genera un total de 160 pares de zapatos de alta seguridad mínimo por año. Esta cifra tiende a aumentar por extravíos y roturas.

En un container lleno de 20 pies entran aproximadamente 2000 pares de zapatos de diferentes talles. Se recomienda la consolidación de la mercadería para traer menos unidades, por ejemplo 500 unidades serian un monto correcto.

14.2 Productos en plaza.

A continuación, se evalúan precios de diferentes empresas que trabajan en Uruguay. Con el objetivo de comparar los precios y obtener un precio promedio en plaza uruguaya. Se buscaron los productos más similares al producto a importar. Por lo que se descartaron todos los zapatos de seguridad con refuerzo de plástico, ya que el ítem a importar es con refuerzo metálico.

Ilustración 60: Productos similares en plaza.

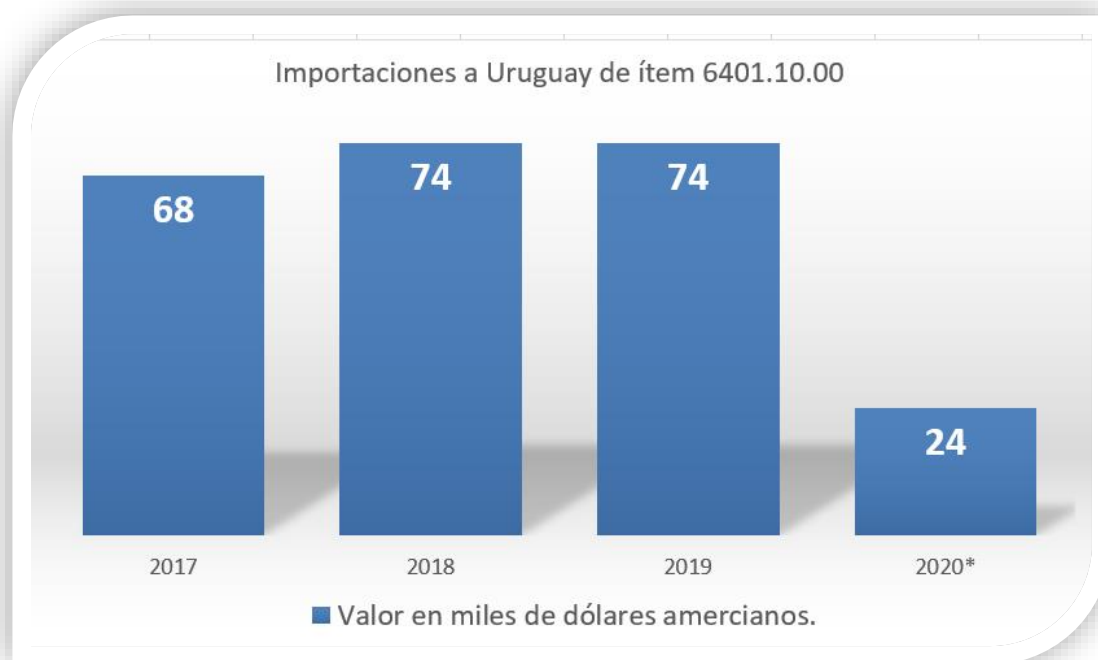
Empresas	Precio en dólares americanos
Wurth Uruguay	44
Wemax	30
Stadium	23
Garimport	35
Promedio plaza	33

Fuente: Elaboración propia.

14.3 Importaciones.

En esta sección se analizan las importaciones del ítem seleccionado a Uruguay. Se puede observar una leve suba de importaciones del producto de 2017 a 2018 y luego las importaciones se estancaron en 74.000 dólares americanos.

Ilustración 61: Importaciones últimos años en Uruguay.



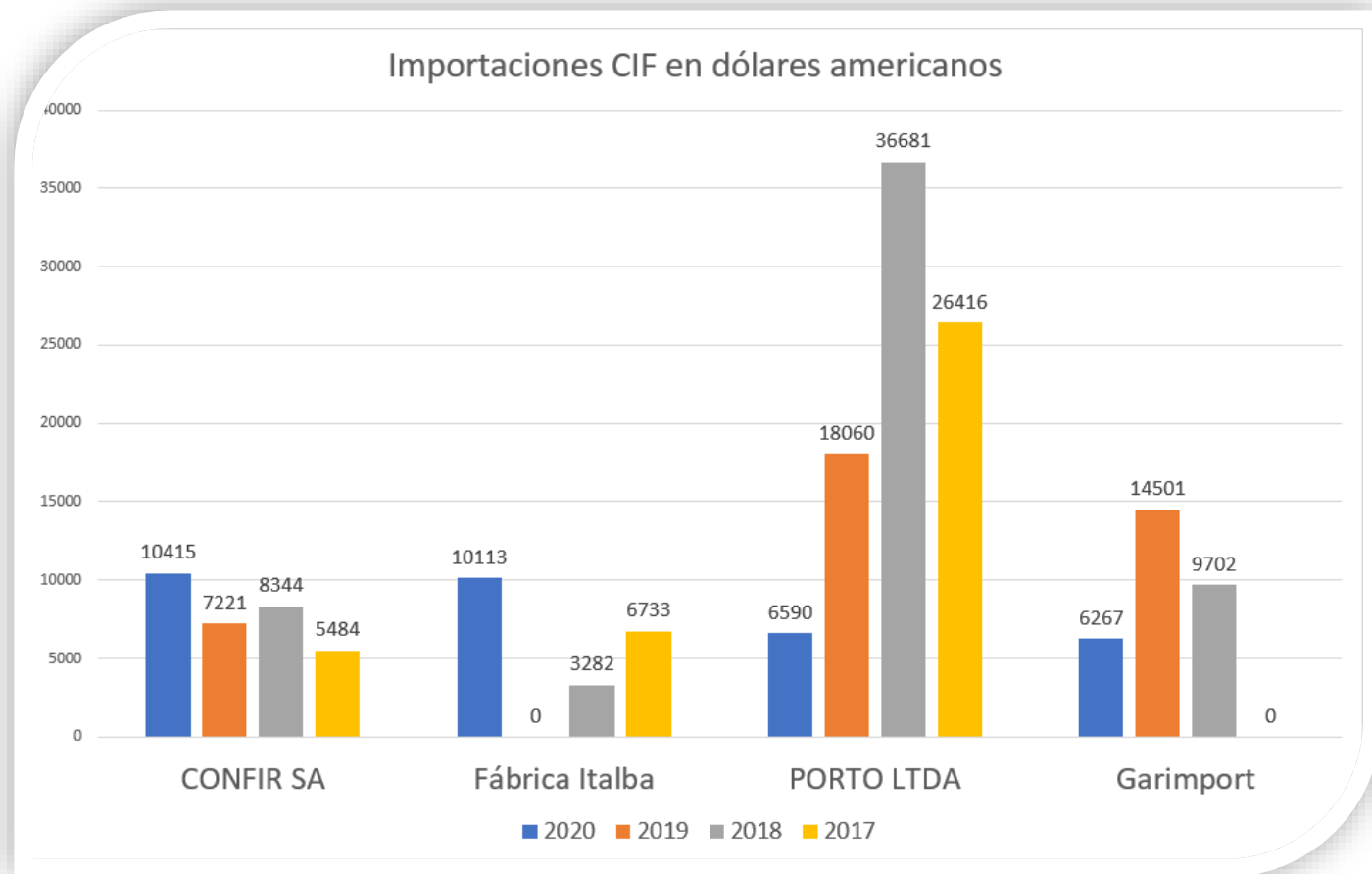
Fuente: Elaboración propia en base a (ALADI, 2020).

En cuanto a las importaciones de este producto en Uruguay, existen 4 empresas que lo hacen actualmente:

- ❖ CONFIR SA
- ❖ Fábrica Italba
- ❖ PORTO LTDA
- ❖ Garimport

Se evalúa sus cantidades importadas y total CIF en dólares americanos importados por empresa.

Ilustración 62: Importaciones totales según empresa.

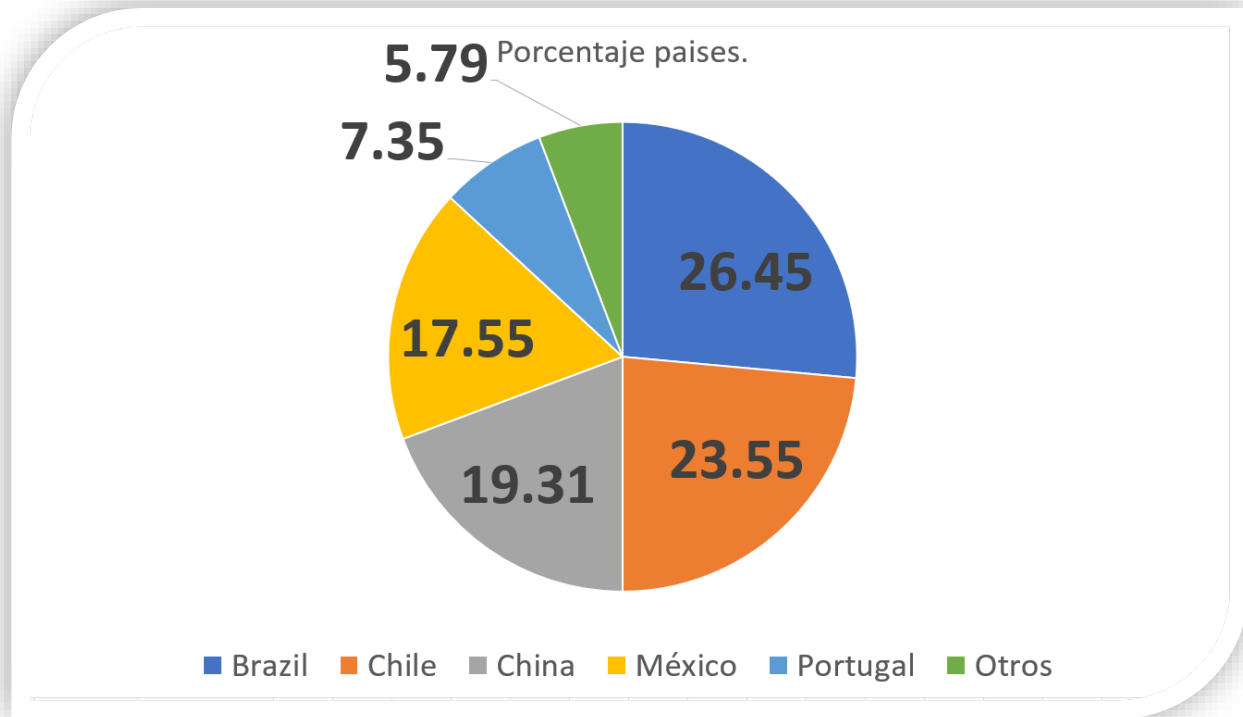


Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de (Penta Transaction, 2020)

Las importaciones que se observan en las tablas anteriores provienen de diferentes países. A continuación, se establecen los países más relevantes en cuanto a procedencias, con un aproximado de influencia sobre el total de las importaciones.

Con un cuarto del mercado, Brasil y Chile son los mayores países de origen de estas importaciones con el 50% aproximado. Por debajo de estos se encuentra China y México con un porcentaje similar, 19.31% y 17.55% respectivamente.

Ilustración 63: Porcentaje de origen de importaciones.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de (Penta Transaction, 2020)

14.4 Exportaciones.

Uruguay no realiza exportaciones de este producto ya que no tiene producción nacional.

14.5 Aranceles.

En cuanto a los aranceles del ítem 6401.10.00 según (ALADI), están establecidos dos aranceles Ad Valorem:

- ❖ Tasa Global Arancelaria – 35%
- ❖ Tasa Consular – 5%

Ilustración 64: Aranceles según ítem arancelario 6401.10.00.

Item Arancelario	Glosa	Descripción Gravamen	Ad-Valorem
6401100000	Calzado con puntera metálica de protección	Tasa Consular	5.00
6401100000	Calzado con puntera metálica de protección	Tasa Global Arancelaria (TGA)	35.00

Fuente: (ALADI, 2020)

14.6 Proveedor.

En cuanto al proveedor seleccionado, se optó por la empresa China AJ Flying y su producto de zapatos de seguridad con ID 815.

Es una empresa con 20 años de experiencia en el mercado internacional. Se encuentra ubicada en Xintang Town y exporta a más de 100 países diferentes todo lo que son productos para la construcción. Pertenece al AJ Century GROUP fundado en 1999.

Ilustración 65: Logo AJ Flying.



Fuente: (AJ Flying, 2017)

14.7 Análisis del costo.

Según monto recomendado de 500 unidades, el proveedor seleccionado de China, y su producto detallado en el capítulo anterior su costo es de FOB 3.8 dólares americanos por unidad.

Se basó el precio total según importación consolidada en contenedor de 20 pies, utilizando la mitad del contenedor aproximadamente.

Por lo tanto, 1 euro pallet (1.2x0.8mts) equivalen a 8 cajas grandes, y cada caja grande puede trasladar 10 pares de zapatos. Entonces en un euro pallet se transportan 80 zapatos de seguridad. Por lo que la cantidad exacta de unidades serian 480, dando un total de 6 euro pallets.

(80 zapatos de seguridad) x (3.8 dólares americanos) = EXW 304 dólares americanos el euro pallet.

Cada caja grande de 10 pares de zapatos de seguridad pesa 12kg aproximadamente.

Se calcula un flete y seguro aproximado de 2400 dólares americanos según (Shanghai Aware Connection) para el puerto de Ningbo.

Y un precio FOB total de 1824 dólares americanos.

Entonces el precio CIF equivalen a $1824 + 2400 = 4224$ dólares americanos.

Ilustración 66: Cuadro pricing N°1.

CIF	VNA	TGA	EXTR.	TSA	T. Consular	Guía	Timbre	TOTAL
4224	4434	1479	48	9	211	4	5	6190

Fuente: Elaboración propia.

Notas: Todos los valores se presentan en dólares americanos.

Con este cuadro se deduce que el pago al BROU es la sumatoria de $48 + 9 + 211 + 4 + 5 = 277$ dólares americanos.

En cuanto a los gastos de ANP, despacho y honorarios:

Ilustración 67: Cuadro pricing N°2.

CIF	ANP	Gastos despacho	Honorarios	TOTAL
4224	120	135	84	339

Fuente: Elaboración propia.

Notas: Todos los valores se presentan en dólares americanos.

En cuanto al costo de nacionalización, se calcula el IVA, el anticipo de IVA y anticipo de IRAE.

Ilustración 68: Cuadro pricing N°3.

CIF	IVA	Anticipo IVA	Anticipo IRAE	TOTAL
4224	1255	570	228	2053

Fuente: Elaboración propia.

Notas: - Todos los valores se presentan en dólares americanos.

En total, el costo de nacionalización del ítem 6401.10.00 hacemos la sumatoria de los cuadros anteriores:

$$6190 + 339 + 2053 = 8582 \text{ dólares americanos}$$

Con este costo total, se puede detallar un costo unitario de 17.8 dólares americanos.

Ilustración 69: Cuadro detallado pricing.

IMPORTACION MERCADERIA						
N.C.M.	64011000				ROMEDIO DE T.G.A. (TASA GLOBAL ARANCELARIA)	
	USD		Honorarios	T.cambio	35%	
Valor CIF	4224		2%	44		
CIF = Factura FOB + Flete/seguro internacional + Gastos Agencia sin IVA						
EXTRA MERCOSUR						
	Porcentaje	USD				
IVA	22%	1,254.53	S/ CIF + T.G.A.			
Ant. IVA	10%	570.24	S/ CIF + T.G.A.			
Ant. IRAE	4%	228.10	S/ CIF + T.G.A.			
Extraordin: *		48.00	S/ CIF			
T.S.A.	0.20%	8.45	S/ CIF			
Tasa Cons	2%	84.48	S/ CIF			
Guia de tránsito		4.00	Fijo			
IMADUNI	20%	844.80	S/ CIF			
Recargo	15%	633.60	S/ CIF			IMADUNI + Recargo = T.G.A.
TOTAL		3676.19				
Gastos totales de despacho				1962.81		
					* USD	
					USD 500 - USD 1000	12
					USD 1001 - USD 2000	30
					USD 2001 - USD 8000	48
					USD 8001 - USD 30000	108
					USD 30001 - USD 100000	240
					USD 100001 en adelante	600

Fuente: Elaboración propia.

14.8 Viabilidad de importación.

Luego del análisis del presupuesto de la importación de zapatos de seguridad de AJ Flying a Montevideo, Uruguay, queda en evidencia que la operación es viable. Los costos de productos similares son un 83% más caros en plaza en el mercado uruguayo. Queda a decisión de la empresa de ejecutarla o no, evaluando su capacidad de negociación con empresas en plaza para hacer esos costos más bajos y así evitar toda la tramitación de la importación y plazos de entrega.

15 Anexos.

Ilustración 70: Encuesta pregunta edad.

¿Cuál es tu edad? *

- Menos de 20 años
- Entre 20 y 35 años
- Entre 36 y 50 años
- Más de 50 años

Ilustración 71: Encuesta pregunta sexo.

¿Sexo? *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no contestar

Ilustración 72: Encuesta pregunta estado civil.

¿Estado civil? *

- Casado
- Soltero
- En pareja
- Divorciado
- Viudo

Ilustración 73: Encuesta pregunta con quien vives.

¿Con quién vives? *

- Pareja
- Solo
- Familia
- Amigos

Ilustración 74: Encuesta pregunta ¿Vivís actualmente en Montevideo?

¿Vivís actualmente en Montevideo?

- Sí
- No

Ilustración 75: Encuesta pregunta de barrio de procedencia.

Barrio de procedencia: *

Short answer text

Ilustración 76: Encuesta pregunta sobre nivel máximo de estudios.

¿Nivel máximo de estudios? *

- Primaria
- Secundaria
- Terciario
- Grado
- Postgrado
- Other...

Ilustración 77: Encuesta pregunta situación laboral.

¿Cuál es su situación laboral actual?

- Trabajo
- Estudio
- Trabajo y estudio
- En seguro de paro
- Jubilado
- Desempleado
- Other...

Ilustración 78: Encuesta pregunta tipo de hogar.

¿En que tipo de hogar reside? *

- Apartamento
- Casa
- Pensión
- Hotel
- Residencia estudiantil

Ilustración 79: Encuesta pregunta lugar de residencia.

El lugar donde vivo es: *

- Rentado
- Mi vivienda
- Una vivienda familiar
- Una vivienda de mi pareja
- Other...

Ilustración 80: Encuesta pregunta satisfacción de lugar de residencia.

Que tan satisfecho estas con el lugar donde vives

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutro
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Ilustración 81: Encuesta pregunta sobre construcción/decoración.

Le gusta ver o leer sobre construcción/diseño/decoración: (marque las que le guste)

- Revistas de casas y decoración
- Canales de youtube de remodelación de casas
- Programa de casas de famosos
- Programas de casas de verano
- Feria de construcción
- Visitas de casas online
- Blogs de remodelación y diseño
- No consumo

Ilustración 82: Encuesta pregunta contrato de servicios de construcción.

¿Ha contratado servicios de construcción de infraestructura y/o remodelación?

- Si
- No

Ilustración 83: Encuesta pregunta sobre empresas del sector.

Conoce alguna de las siguientes empresas constructoras: (marque todas las que si)

- Saceem
- Ciemsa
- Sabyl
- Norte Construcciones
- Fedal
- Capillas Riani
- Campiglia
- Other...

Ilustración 84: Encuesta pregunta proyecto de vivienda.

¿Tienes algún proyecto de vivienda?

- Cambiar de vivienda
- Reformar vivienda
- Construir vivienda
- No tengo proyecto

Ilustración 85: Encuesta pregunta servicios de construcción.

Ha contratado servicios de construcción en los últimos:

- 2 años
- De 2 a 5 años
- Más de 5 años

Ilustración 86: Encuesta pregunta construcción de casa propia.

¿En un futuro desea construir o comprar su propia casa?

Sí

No

Ilustración 87: Encuesta pregunta casa propia.

¿En cuantos años?

Próximos 2 años

Entre 3 a 5 años

Entre 6 a 10 años

No sabe, no contesta

Ilustración 88: Encuesta grilla de atributos.


Qué tan importante para usted son los siguientes atributos para una empresa constructora:

	Muy poco impo...	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Cumplimiento d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de mat...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato hacia el cl...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputación de l...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su sitio web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos o vides d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Ilustración 89: Encuesta pregunta preferencias de arquitectura.

¿Tiene alguna preferencia sobre estilos de arquitectura para viviendas?


Minimalista




Colonial




Moderna




Prefabricadas



Neoclásica



Rural



No sabe, no contesta

Other...

Ilustración 90: Encuesta pregunta métodos de financiamiento.

¿Cuál de los siguientes métodos utilizaría para financiar una casa?

- Préstamo hipotecario en banca privada
- Préstamo hipotecario en BHU
- Cooperativa de vivienda
- Ahorros de fondos propios
- Préstamo de familiares
- No sabe, no contesta
- Other...

Ilustración 91: Encuesta pregunta contacto con firma.

¿Qué forma de contacto utilizaría para elegir firma constructora?

- Chat de su web
- Whatsapp
- Video conferencia
- Teléfono
- E mail
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Presencial
- No sabe, no contesta

Ilustración 92: Encuesta pregunta medio de novedades.

¿Por cuál medio le gusta le lleguen novedades e información de empresas?

- E mail
- Newsletter
- Avisos Google Ads
- Recomendaciones Instagram
- Recomendaciones Facebook
- Recomendaciones LinkedIn
- Llamadas telefónicas
- Webinarios
- Videos youtube o vimeo
- Ninguna de las anteriores
- Other...

16 Bibliografía.

- Abal, M. L. (2019). *Logra que tu empresa sea más eficiente*. Andimol Inbound Marketing. Obtenido de <https://info.andimol.co/logra-que-tu-empresa-sea-mas-eficiente>
- Abal, M. L. (2019). *Qué tipo de contenido debo crear para atraer a mi público objetivo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de Andimol Corporation web site: <https://info.andimol.co/que-tipo-de-contenido-debes-crear-para-atraer-a-tu-target>
- Abengoa Teyma. (2020). Obtenido de <https://www.teyma.com/laempresa.php>
- anetcom. (2012). Estrategias de marketing digital para pymes. En anetcom.
- anetcom. (2012). Estrategias de marketing digital para pymes. En anetcom.
- Baptista, Fernandez, & Hernandez Sampier. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta ed.).
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson.
- Benítez, R. (13 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>
- Berkes. (2020). Obtenido de <https://www.berkes.com.uy/nosotros>
- Cámara de Construcción del Uruguay. (2016). *Informe del PIB sector Construcción*.
- Cámara de la construcción del Uruguay. (13 de 5 de 2020). Obtenido de <http://ccu.com.uy/site/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos de la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*.
- Ciemsas. (2020). Obtenido de <https://www.ciemsas.com.uy/>
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Mexico: Pearson.
- Cohen, W. A. (2007). *El plan de marketing*. (Vol. 2). España: DEUSTO.
- CSA. (2020). Obtenido de <https://www.csa.com.uy/>
- Dopper. (s.f.). *Branding. El paso a paso para construir marcas inolvidables*.
- Doppler. (s.f.). *Convierte a tu empresa en un imán de clientes*.
- El Constructor. (10 de 07 de 2013). *¿Cuáles son las necesidades en la construcción? El Constructor*.

- Enciclopedia Económica. (2018). *Matiz de Ansoff*. Recuperado el 4 de 6 de 2020, de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>
- Equipo InboundCycle. (10 de Setiembre de 2016). Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Escuela Europea de Excelencia. (30 de 5 de 2019). ¿Cuál es la diferencia entre GAP análisis, auditoría interna y evaluación previa?
- Espacio Negocios Movistar. (2019). ¿Qué es B2B? 6 características básicas para definirlo. Recuperado el 17 de 6 de 2020, de <https://espacionegocios.com.ar/que-es-b2b-14217/>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Fedal. (2020). Obtenido de <http://www.fedal.com.uy/>
- Grupo Radar. (2020). *Grupo Radar*. Recuperado el 30 de 6 de 2020, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/calcul-usted-mismo-el-tamano-de-su-muestra-o-su-margen-de-error/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGrawHill Education.
- Hospital Británico. (2020). Recuperado el 25 de May de 2020, de <https://www.hospitalbritanico.org.uy/>
- Huete, L. M. (1999). *Clienting Marketing Estratégico + Servicios para el siglo XXI*. Navarra: IESE.
- Huete, L. M. (2000). *Clienting intratético*. Navarro: IESE.
- ICEMD Instituto de la Economía Digital de ESIC. (2017). *Las 6 generaciones de la era digital*. Madrid: ICEMD Instituto de la Economía Digital de ESIC.
- Imigra. (2019). Obtenido de imigra.com.uy
- InboundCycle. (2019). Brand engagement: como enamorar a tus clientes. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/brand-engagement-como-enamorar-a-tus-clientes>
- InfoCasas. (Marzo de 2017). Tendencias de los millenials en el rubro inmobiliario. *InfoCasas*. Recuperado el 17 de 06 de 2020, de <https://www.infocasas.com.uy/blog/tendencias-de-los-millennials-en-el-rubro-inmobiliario-dos-de-cada-diez-buscan-propiedades-en-venta>
- Instituto Economia Digital de ESIC. (2017). *Las 6 generaciones de la era digital*.

- Instituto Politecnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Montevideo: Dirección de planeación y organización.
- Jervis, T. M. (s.f.). ¿Qué son las fuentes de investigación? *Lifeder*. Recuperado el 19 de 08 de 2019, de <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión Latinoamericana*. Mexico: Pearson.
- MarketiNet. (s.f.). *MarketiNet*. Recuperado el 20 de 4 de 2020, de <https://www.marketinet.com/ebooks/ebook-gratis-claves-para-crear-pagina-web-eficaz>
- MarketiNet. (s.f.). *Todo lo que necesitas saber sobre el Inbound Marketing*.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2015). *Marketing Research* (10th ed.). Estados Unidos: Wiley.
- Norte Construcciones. (2020). Obtenido de <https://www.norteconstrucciones.com.uy/sobre-norte>
- Nuño, P. (22 de 05 de 2017). Tipos de objetivos empresariales. *EmprendePyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-objetivos-empresariales.html>
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Riani, G., & Riani, C. (23 de Agosto de 2019). (J. M. Ave, Entrevistador)
- Sabyl S.A. (8 de 6 de 2020). Obtenido de <https://www.sabyl.com.uy/>
- Saceem. (13 de 5 de 2020). Obtenido de https://www.saceem.com/resumen_ejecutivo.php
- Sanatorio Americano. (2020). Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://www.americano.com.uy/>
- Talaya, Á., & Mondéjar, J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: cccc.
- Todo Marketing. (2017). ¿Qué es Brand Advocate? Obtenido de <https://www.todomktblog.com/2013/09/brand-advocate.html>
- Todo Marketing. (2017). Brand Awareness: ¿Qué es?
- Trenza, A. (14 de septiembre de 2019). Método SMART Qué es para qué sirve. *Ana Trenza Miss Finanzas*. Recuperado el 15 de 06 de 2020, de <https://anatrencia.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>
- Universia Costa Rica. (04 de Septiembre de 2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Universia Costa Rica*.

Universidad Católica del Uruguay. (2020). Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://ucu.edu.uy/es>

Uruguay XXI. (2017). *Oportunidades de inversión sector inmobiliario*.

We are marketing. (2020). Cómo crear mi buyer persona y qué herramientas necesito para hacerlo. *We are marketing*. Recuperado el 12 de 4 de 2020, de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/como-crear-mi-buyer-persona-y-que-herramientas-necesito-para-hacerlo.html>