



ANGULAR ESTUDIO

Proyecto de inserción al mercado

Business to Consumer

Parte 2

Plan de Marketing para optar al grado de

MAGÍSTER EN MARKETING

Alumna:

Cinthya Castañeda Salazar

Profesor Guía: Eduardo Torres

Santiago, 8 de abril de 2021

Índice

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	6
2. Plan de Marketing	8
2.1. Descripción del Servicio y Producto.....	8
2.2. Propuesta de Valor	9
2.3. Objetivos de Venta.....	11
2.4. Mercado Objetivo: Vanguardistas	12
2.5. Objetivos y Estrategias de Marketing	16
2.6. Estrategia de Posicionamiento	20
3. Marketing Mix	25
3.1. Producto	25
3.2. Plaza.....	26
3.3. Promoción.....	27
3.4. Precio	30
3.5. Personas	33
3.6. Procesos	36
3.7. Evidencia física.....	41
4. Presupuesto y carta de actividades.....	43
4.1. Punto de equilibrio y rentabilidad.....	44
4.2. Carta de actividades	46
5. Implementación y Control	49
6. Bibliografía.....	51
7. Anexos	52

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Atributos valorados por el segmento Vanguardista, diferenciados por sexo.	14
Ilustración 2: Buyer persona “Vanguardistas”.....	16
Ilustración 3: Embudo de conversión Plan de Marketing.	17
Ilustración 4: Modelo de las 5 etapas Angular Estudio.....	20
Ilustración 5: Definiciones de posicionamiento de Angular Estudio.....	21
Ilustración 6: Mapa perceptual Atributos para el posicionamiento..	24
Ilustración 7: Imágenes referenciales de blogs: Espaciodeco y Sodimac Decolovers	29
Ilustración 8: Proceso de ventas e implementación del servicio de Angular Estudio.....	40
Ilustración 9: Imágenes referenciales.....	42
Ilustración 10: Punto de equilibrio en mercado B2C.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de metas mensuales de ventas.....	12
Tabla 2: Cuadro resumen de atributos de confianza.	14
Tabla 3: Disposición a pagar del segmento vanguardistas por ambiente del hogar.....	15
Tabla 4: Palabras clave en Google Ads.	18
Tabla 5: Presupuesto de actividades de marketing.	43
Tabla 6: Comparativo de ingresos versus costos, para los mercados B2B, B2C y total estimado para Angular.	44
Tabla 8: Punto de equilibrio para el mercado B2C.....	45

Índice de Tablas

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción Clientes Angular Estudio.....	52
Anexo 2: Marcas sugeridas para alianzas con proveedores.	54
Anexo 3: Mix promocional y plan de medios.....	55
Anexo 4: Utilidades estimadas para el mercado B2C.....	56
Anexo 5: Implementación y control.....	57

1. Resumen Ejecutivo

Angular Estudio es una oficina de interiorismo, que cuenta con 5,6% de participación de mercado en la Región de Valparaíso. Actualmente, cuenta con dos grandes clientes en el mercado *Business to Business* (B2B). Sin embargo, la incertidumbre frente a las bajas proyecciones en remodelaciones de oficina, derivadas de la pandemia y la contracción económica, los nuevos estilos de vida centrados en el hogar y el crecimiento del teletrabajo, han generado la necesidad de evaluar nuevos mercados que permitan diversificar las oportunidades de negocio.

El presente plan de marketing pretende introducir a la empresa en el mercado *Business to Consumer* (B2C). Para ello, previamente se ha realizado un análisis de la industria, una encuesta de mercado residencial y un estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Angular para acceder a nuevos clientes. Se propone abrir una nueva unidad específica de negocio enfocada en este mercado, llevando la experiencia profesional de Angular a los clientes residenciales.

Entre los principales hallazgos, se observa que es una industria de servicios, de alto involucramiento, que requiere de una venta consultiva y estrategias de marketing relacional y digital. Se observan 4 segmentos objetivos, de los cuales se ha seleccionado a los Vanguardistas. Se estima que son 79.253 personas entre 30 y 49 años, que viven en las regiones de Valparaíso y Metropolitana. Son profesionales, poseen al menos una vivienda y el 58% de ellos ha remodelado algún espacio de su hogar en los últimos 6 meses. En general, contratan los servicios de constructores y mueblistas por separado. Por lo tanto, hay una oportunidad de ofrecer el servicio completo. Entre sus atributos preferidos, buscan materiales duraderos y fáciles de limpiar, con un diseño moderno y funcional, que considere implementación de eficiencia energética. Como son ejecutivos, les gusta controlar los procesos y buscan profesionales calificados. Si bien, su búsqueda parte por referencias de personas cercanas, ellos inmediatamente se van a las redes sociales a buscar recomendaciones y valoraciones también.

La nueva propuesta de valor de Angular es: Servicio de diseño personalizado de interiores, mediante proyectos de habilitación, distribución y remodelación completa de espacios sustentables y eficientes, de acuerdo a las necesidades de funcionalidad y estilo de cada familia.

Se busca aumentar en 50% las ventas de la compañía gracias a la inserción en el mercado B2C, en el plazo de un año. También se espera que el 70% de estas nuevas ventas vengan de las categorías cocina, terraza y living comedor. Para lograr las metas propuestas, se plantean los siguientes objetivos de marketing: Conseguir una cartera de 20 prospectos mensuales, durante el primer año; lograr que el 60%

de clientes recomienden los servicios de la empresa a un tercero y que el 90% de los clientes califique mínimo con nota 6,5 en calidad del servicio, en una escala de 1 a 7, en los primeros 6 meses.

La estrategia de posicionamiento se basa en: Remodelaciones personalizadas para hogares sustentables y eficientes. Por lo tanto, el método de posicionamiento se fundará en la diferenciación por producto, centrandose en 3 elementos claves: compras, operaciones y servicio al cliente.

Para alcanzar los objetivos, se propone una estrategia centrada principalmente en marketing digital y calidad del servicio. Para esto, se plantean mejoras en las 7P del *marketing mix*, que permitan garantizar la satisfacción de los clientes.

Se busca ofrecer un producto ampliado y potenciado, mediante la tangibilización y personalización del servicio, se plantean alianzas de *cobranding* y controles efectivos de calidad. Para garantizar esto, se aplicará una encuesta de satisfacción bajo el modelo SERVQUAL, al final del proceso.

Tanto para plaza como promoción, es crítico desarrollar el primer sitio web de Angular, que considerará un blog y catálogo, para favorecer el involucramiento intelectual. Si bien hay diferentes canales de contacto online, los negocios se cierran en la casa del cliente o en la oficina de la empresa. Para captar los primeros clientes, en promoción, se contactará a los clientes B2B, para ofrecerles llevar la eficiencia y funcionalidad lograda en sus oficinas a sus espacios privados. Se aplicará SEO, SEM y *remarketing* dinámico para aumentar el alcance, CRM para relacionamiento con prospectos y fidelización de clientes. Para potenciar la recomendación, se plantea un plan Amigos y Familia.

En cuanto a precio, se busca hacer una venta empaquetada, dando a conocer elementos intangibles. Se plantean 3 momentos de pago y 4 medios de pago. Las personas son un eje central sobre el atributo profesionalismo buscado por el público objetivo. El diseñador es clave en la administración de la relación con el cliente porque debe conocer las necesidades de este y su familia, y cerrar las ventas.

La evidencia física, es un tema sensible, debido a que Angular terceriza gran parte del proceso y esto no debe notarse de cara al cliente. Por último, la P de proceso es un factor diferenciador en la propuesta, ya que su correcto cumplimiento afectará la calidad percibida durante la experiencia, según las expectativas generadas con el servicio y la sensibilidad del valor pagado.

Con un presupuesto de marketing de \$5.366.818, se calcula un retorno de la inversión de 79,4%, bajo el supuesto de alcanzar la meta de 24 ventas al año, con un ticket promedio de \$3.091.667. Esto significaría una utilidad de 49,4%.

2. Plan de Marketing

A partir del análisis situacional, se observa que hay incertidumbre frente a las proyecciones de desarrollo del mercado B2B, debido a la contracción económica, los nuevos estilos de vida centrados en el hogar, ocasionados por la pandemia y el crecimiento del teletrabajo, que ha ido reformulando la forma de habitar los espacios. Por esta razón, el presente plan de marketing propone abrir una nueva unidad de negocio enfocada en el mercado *Business to Consumer*, llevando la experiencia profesional de Angular a los clientes residenciales, con el objetivo de enfrentar la crisis de las oficinas y diversificar la oferta de la compañía.

2.1. Descripción del Servicio y Producto

Angular Estudio ofrece el servicio de diseño de interiores, mediante proyectos de habilitación, distribución y remodelación de espacios, realizados por diseñadores y arquitectos profesionales. También puede incluir obras menores de construcción, según las necesidades del cliente, incluyendo terminaciones y obras menores, tales como pisos, muros, grifería, electrodomésticos, iluminación, acceso a luz natural, considerando una implementación basada en la distribución de espacios inteligentes, confortables, de alta eficiencia energética y con conciencia del correcto aprovechamiento de los recursos naturales.

Los productos que vende son muebles a medida de diseño propio, fabricados por una microempresa de Santiago, con altos estándares de calidad y acabados. La experiencia en el mercado B2B refleja los altos estándares de calidad y eficiencia de sus productos, además de garantizar que los muebles tengan características que facilitan la mantención, limpieza y ofrecen durabilidad.

Beneficio central: Servicio de diseño de muebles y decoración del hogar.

Producto Básico: Mobiliario y decoración a medida, con características funcionales y atractivo estético.

Servicio y producto esperado: Servicio de asesoría de remodelación de espacios e instalación de mobiliario duradero, a medida, con características funcionales y atractivo estético.

Servicio y producto ampliado: Servicio profesional de interiorismo (arquitectura, diseño y construcción) para la remodelación de espacios residenciales, mediante asesoría, diseño, legalización de edificación, fabricación e instalación de mobiliario y habilitación de ambientes mediante obras menores.

Servicio y producto potenciado: Diseños sustentables que potencian el aprovechamiento de recursos, complementados con modernos artefactos que buscan la eficiencia energética y la maximización de funcionalidades en el hogar.

El proceso creativo involucra al cliente, de manera de adaptar el mobiliario a las dimensiones del espacio y a las necesidades de quienes lo habitarán. Se ofrece el servicio de interiorismo, al inicio del proyecto se presenta cronograma de actividades, posteriormente un planograma con la distribución de muebles y otros elementos a diseñar. Esto es presentado mediante fotomontajes, modelos 3D, renders y planimetrías, con los cuales el cliente puede visualizar el proyecto acabado con materiales y dimensiones reales, antes de iniciar la obra.

Considerando que el proceso colaborativo de diseño, fabricación e instalación puede tomar varias semanas, es necesario un plan de relacionamiento con el cliente. De acuerdo al estudio de mercado, los plazos de entrega son una de las principales preocupaciones y dolores de los clientes. Sin embargo, es una de las variables más complejas de manejar para las empresas, ya que depende de muchos factores externos. Por lo tanto, el diseño de este plan propone rediseñar la experiencia de compra del servicio, mediante el acompañamiento y retroalimentación continua.

2.2. Propuesta de Valor

El diseño de interiores corresponde a la categoría de servicio principal, con bienes y servicios asociados. A diferencia de la compra de muebles en retail, donde uno compra los bienes de mobiliario y puede solicitar la instalación y otros servicios complementarios, en este caso el diseño es el que trae como resultado la creación de bienes de valor para el cliente. Por lo tanto, la experiencia y las expectativas son claves para entender la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

A partir de la observación del mercado y la competencia, se reconocen los siguientes elementos diferenciadores en la entrega del servicio de Angular Estudio:

1. Entre los competidores locales del mercado residencial, es la única empresa que ofrece servicios de interiorismo: arquitectura, diseño y obras menores en construcción. La mayoría de los competidores están enfocados en el diseño e instalación de mobiliario. Quienes ofrecen obras menores, no cuentan con profesionales de arquitectura y diseño.
2. Angular incorpora elementos de eficiencia energética a sus instalaciones, lo que permite que el proyecto sea sustentable, y la inversión se recupere con el tiempo mediante el ahorro energético.

La propuesta de valor es:

Angular ofrece el servicio de diseño personalizado de interiores, mediante proyectos de habilitación, distribución y remodelación completa de espacios sustentables y eficientes, de acuerdo a las necesidades de funcionalidad y estilo de cada familia.

El servicio ampliado se ve reflejado en la interacción de profesionales del Diseño y Arquitectura, lo que permite que los **proyectos de interiorismo** de Angular ofrezcan espacios integrales donde se optimicen los metros cuadrados en torno a la funcionalidad para los habitantes del hogar, ofreciendo un servicio más completo que el solo diseño de mobiliario a medida y decoración de interiores, que ofrece la competencia. La arquitectura es la base para el desarrollo de las obras menores en construcción, que permiten integrar desde los pisos y muros, hasta la iluminación en el diseño. Además, es posible legalizar la remodelación completa de un espacio, cuando sea necesario.

Al ofrecer las obras menores para implementar el proyecto completo, Angular libera al cliente de la necesidad de contratar constructores por su cuenta. El *full service* es un valor agregado que soluciona una de las principales preocupaciones del cliente, pues se ofrece el servicio de **remodelación completa de calidad profesional**, sin necesidad de involucrarse en asuntos de gestión.

Además, al intervenir en las obras menores, es posible hacer mejoras en cuanto al aprovechamiento de recursos, como son el acceso a luz natural y sistemas energéticos eficientes en electricidad, climatización, recursos hídricos, entre otros. Al sumar esto a las alianzas propuestas con marcas de artefactos de bajo consumo, permite que el cliente pueda ahorrar en el largo plazo, al reducir su consumo de energía con modernos artefactos, y avanzar a un modelo de casas sustentables e inteligentes. Además del ahorro, la **sustentabilidad** es un atributo deseable para los consumidores y la inteligencia en el hogar agrega valores de estatus y modernidad que potencian la experiencia. Esto es una mejora en el servicio que supera la expectativa y conforma el servicio potenciado.

El concepto de diseño **personalizado** de interiores interpela a la empresa a poner siempre al cliente en el centro y ofrecer una experiencia satisfactoria. La personalización del diseño debe responder a las múltiples necesidades y adaptarse a los diferentes dinamos de los habitantes del hogar, reflejando la estética de su identidad. Un hogar **eficiente** busca la funcionalidad, la optimización de todos sus espacios, y el confort de quienes lo habitan.

La experiencia en el mercado *Business to Business* ha permitido generar un sistema de trabajo ejecutivo y profesional, que permite mantener estándares de **calidad en la atención al cliente** durante el proceso de compra y postventa. El cliente valora su tiempo y busca eficiencia. Por lo tanto, el trato directo se realiza de manera **personalizada**, siempre con el diseñador jefe y/o con el jefe de obra, liberando al cliente de la compleja responsabilidad de tratar con maestros y gestiones de manera permanente. Se contrata el proyecto completo, con plazos y precios preestablecidos y Angular se encarga de cumplirlos, de acuerdo al diseño proyectado y aprobado por el cliente, manteniéndolo informado de las etapas del proceso. Todo esto basado en una experiencia personalizada, cercana y en la que prima un tratamiento de exclusividad.

2.3. Objetivos de Venta

La empresa cuenta con 5,6% participación de mercado en la Región de Valparaíso en el año 2019, pero perdió participación comparado al año anterior de un 0,5%, lo que equivale a un 10% de la venta de Angular. Como se mencionó en el análisis de la industria, dentro de las razones, se encuentra la paralización de obras de oficinas como consecuencia de la crisis por el estallido social iniciado en octubre de ese año, sumado al aumento de oferta local por la duplicación de competidores en la categoría de diseño de interiores.

Por lo tanto, se propone capturar *market share* a partir de objetivos de cuotas por rentabilidad, en el mercado B2C. Las cuotas se definirán a partir de los ambientes específicos del hogar que generen mayor rentabilidad. De acuerdo a lo observado, cocina, terrazas y living y/o comedor son los espacios donde hay mayor disposición a pagar por parte de los clientes y permiten mayores márgenes de ganancia.

Bajo el supuesto de que las ventas en el mercado B2B se mantienen conforme a los ingresos de la compañía en 2019, se plantean los siguientes objetivos comerciales para la incorporación de Angular al mercado B2C.

1. Aumentar en 50% las ventas actuales de la compañía en el mercado B2C, en el plazo de 1 año.

Considerando que las ventas 2019 fueron \$131 millones, se define una meta en pesos de \$66 millones para el primer año. Este objetivo será medido por cumplimiento de metas mensuales, fijadas de la siguiente forma, según porcentaje de alcance de la meta anual por mes, en relación a una estimación de la demanda y semanas hábiles por mes.

Mes	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
% Meta	7%	7%	10%	7%	10%	10%	7%	10%	7%	10%	10%	5%

Tabla 1: Distribución de metas mensuales de ventas. Elaboración propia.

2. Vender 70% de la meta del mercado B2C, en proyectos de interiorismo de las siguientes categorías: cocinas, terrazas o living, durante el primer año.

De acuerdo a la meta propuesta en el objetivo anterior, se busca vender \$46.000.000 en proyectos de las categorías seleccionadas, lo que equivale a 17 proyectos en el primer año, considerando un total de 24 ventas anuales. Esto será medido en volumen de venta por categoría de producto.

Los ambientes de la vivienda serán en este caso, las categorías de producto, definiendo así las siguientes categorías: cocina, terraza, dormitorios, living, comedor, baño, almacenamiento y home office. El cálculo de rentabilidad por ambiente se define de acuerdo al margen de ganancias versus costo de producción. Este objetivo busca alcanzar la máxima rentabilidad por proyecto, ya que la obra completa tiene un mayor ticket promedio, genera mayores márgenes de ganancia y permite posicionar a la empresa en la diferenciación de su propuesta de valor.

2.4. Mercado Objetivo: Vanguardistas

De acuerdo a los segmentos definidos anteriormente, el presente plan de marketing busca responder a los intereses de *los Vanguardistas*. Estas son familias jóvenes de entre 30 y 49 años (1972-1993). Dentro del ciclo de vida, estas personas aún están en etapa de crianza, con hijos de edad escolar a universitaria. Son profesionales, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1A, C1B y C2, con ingresos familiares entre 4 y 8 millones de pesos mensuales, o más. Tienen educación universitaria, están bancarizados, cuentan con al menos una vivienda propia, y la mitad de ellos ya cuenta con una segunda vivienda.

Si bien los nacidos entre 1972 y 1993 se encuentran principalmente dentro de la llamada Generación *Millennial*, también hay un grupo de mayores de 40 que alcanzan a pertenecer a la generación X. De acuerdo al estudio global Estilos de Vida Generacionales, de Nielsen (2015), dentro de los *Millennials*, sus principales aspiraciones son estar en forma y saludable (39%), hacer dinero (36%) y tener tiempo para la familia (29%), pero esperan vivir en grandes ciudades y sólo un 22% declara tener una casa propia como prioridad. Mientras, por su parte, la Generación X tiene como prioridades fundamentales estar saludable (51%) y tener tiempo para la familia (39%), por sobre la valoración del dinero. Esto

podría ser un indicador de una predisposición mayor de este segundo grupo a invertir en las comodidades de su hogar.

Entendiendo que, en Chile, las mujeres que terminan sus estudios universitarios tienen su primer hijo, en promedio, a los 27,8 años, por sobre el promedio nacional de 23,1 años (CEP, 2018) y que la edad del primer hijo está directamente relacionada con el ingreso de la mujer, las familias de este segmento comienzan a conformarse alrededor de los 28 años en adelante.

De acuerdo a datos del Censo 2017, el total de personas entre 30 y 49 años, profesionales o con postgrados, que viven en las regiones Metropolitana y Valparaíso es de 79.253 personas, lo que equivale al 60% del segmento a nivel nacional. (INE, 2018)

Sumado a esto, de acuerdo al mismo estudio censal, la migración interna a nivel nacional tiende a concentrarse entre los 25 y 54 años, teniendo su *peak* entre los 27 y 30 años. A mayor nivel educacional, se observa mayor tendencia a la migración. En el caso de la Región de Valparaíso, de quienes emigran, el 56,8% tienen educación universitaria; mientras lo mismo ocurre con el 45% de los inmigrantes interregionales e intrarregionales. Por su parte, la Región Metropolitana le sigue con 54,1% y 39,3% de profesionales respectivamente. (INE, 2020)

De la encuesta realizada, se desprende que 57,9% de ellos ha remodelado algún espacio de su hogar en los últimos 6 meses utilizando servicios de terceros, y adicionalmente 5,3% lo ha hecho en el último año. Si bien 39,3% de ellos ha hecho remodelaciones con autogestión, mediante la compra de muebles en tienda e instalación propia, también hay un empate técnico a la hora de contratar servicios especialistas de constructores y mueblistas (24,2% cada uno). Los servicios profesionales de diseño de interiores tienen una baja participación en el segmento, con 3% de menciones, lo que podría dar luces de poco conocimiento o entendimiento de la propuesta de valor de contar con una empresa que ofrezca el servicio integrado.

Entre sus atributos preferidos, buscan materiales duraderos y fáciles de limpiar, con un diseño moderno, dinámico, organizado y fácil de mantener. Seguido de estos atributos comunes a varios segmentos, destaca “servicio que considere implementación de eficiencia energética, iluminación y luz natural”.

Son clientes exigentes, a la hora de evaluar la importancia de los diferentes elementos del proceso de compra e implementación, son el grupo que valora más elementos como muy importantes o extremadamente importantes. A continuación, se detallan los elementos que obtienen más de 52% de valoraciones en tales categorías:

Tabla N°2: Atributos valorados como muy importantes o extremadamente importantes por los vanguardistas para sentir confianza en una empresa de servicios de interiorismo

89.5%	Cumplimiento de plazos establecidos
79%	Calidad y durabilidad de materiales, herrajes y equipamiento
79%	profesionales calificados y certificados
73.7%	catálogo de proyectos realizados
73.7%	precio que incluya obra completa
73.7%	Servicios de postventa y mantención
68.4%	Tiempo de garantía
63.1%	Poder seleccionar distintos métodos de pago
57.9%	La posibilidad de obtener valoraciones o recomendaciones de otros clientes sobre la empresa
57.9%	Un ejecutivo de acompañamiento y asesoría personalizada
52.6%	Que la empresa entregue un diseño de propuestas en 3D antes de iniciar el proyecto

Tabla 2: Cuadro resumen de atributos de confianza. Elaboración propia

Si bien no se observan grandes diferencias por género en las valoraciones, hay matices entre las preferencias. Mientras las mujeres valoran características de limpieza y durabilidad del mobiliario, los hombres se fijan principalmente en elementos estéticos, como refleja el siguiente cuadro.

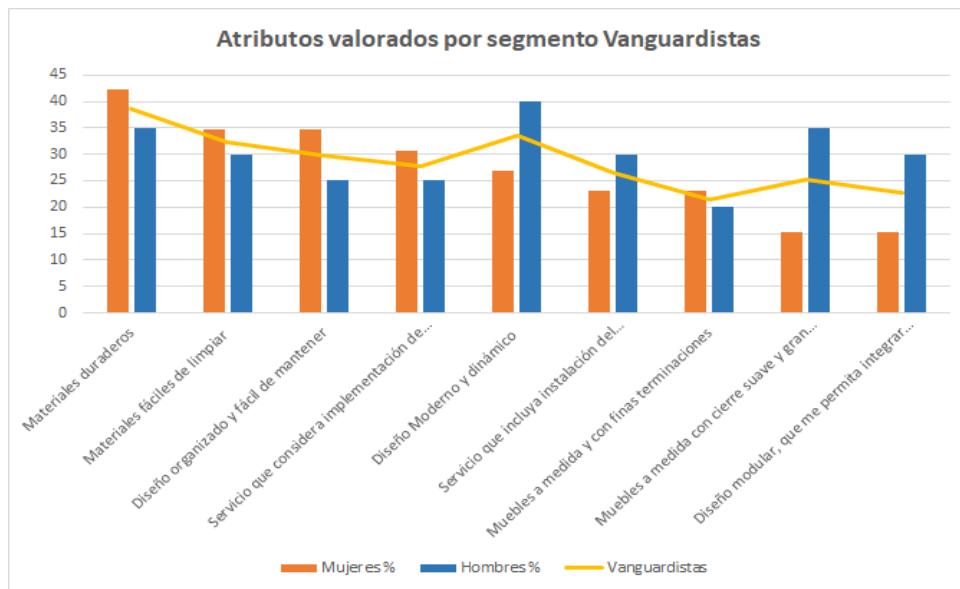


Ilustración 1: Atributos valorados por el segmento Vanguardista, diferenciados por sexo. Elaboración propia

Al igual que los otros segmentos, su búsqueda parte por referencias de personas cercanas, pero inmediatamente se van a las redes sociales a buscar recomendaciones, y utilizan buscadores de las mismas redes u otros gratuitos como Google. Por lo que si bien, el plan de referidos es clave en la industria, a este grupo se podría acceder mediante estrategias de marketing digital.

Este segmento es el que presenta mayor disposición a pagar en varios espacios de la casa. Salvo por los baños y home office, la mayoría de ellos están dispuestos a invertir hasta 4 millones, llegando a un máximo de \$6 millones para todos los espacios y hasta \$8 millones en el caso de la cocina.

Tabla N°3: Disposición a pagar del segmento vanguardistas por ambiente del hogar					
Disposición a pagar	< \$2 M	\$2M a \$4 M	\$4M a \$6 M	\$6M a \$8 M	> \$8 M
Living y/o Comedor	31.58%	57.89%	10.53%		
Baños	78.95%	15.79%	5.26%		
Cocina	21.05%	52.63%	21.05%		5.26%
Terraza	31.58%	47.37%	15.79%	5.26%	
Dormitorios y closets	42.11%	47.37%	5.26%	5.26%	
Home office	63.16%	31.58%	5.26%		

Tabla 3: Disposición a pagar del segmento vanguardistas por ambiente del hogar. Elaboración propia.

La elección de este segmento objetivo responde a la observación de éste, como un grupo de clientes exigentes, informados, dispuestos a involucrarse y a invertir en diferentes espacios del hogar, de manera simultánea o paulatina. Sus intereses son similares a los renovadores DIY, pero de mayor exigencia y disposición a pagar, por lo que una estrategia enfocada en vanguardistas también podría llegar a parte de ese segmento, que es el más masivo.

Los clientes vanguardistas tienen un alto valor de vida, ya que la edad promedio en Chile es de 35,8 y la esperanza de vida es de 79,9 (INE, 2017). Son familias que están en constante cambio, ya que en la medida que los hijos y mascotas van creciendo, surgen nuevas necesidades funcionales asociadas al uso del espacio y al diseño de interiores. Si bien buscan durabilidad, también se aburren rápido y van adaptándose a nuevas tendencias, por lo que podrían tener una recompra más frecuente que otros grupos. Además, son una generación de muchas redes de contacto, que permite activar un plan de fidelización y atraer referidos.

Buyer Persona



Vanguardistas

María Fernanda

Mujer, 37, casada, 2 hijos de 5 y 9 años.
Ingeniera comercial, trabaja en aduanas.
Vive en Viña del Mar, en una casa grande antigua.
Ingreso familiar: \$ 5.500.000

Lleva 9 meses de teletrabajo. Trabaja mucho, disfruta el tiempo en casa y las actividades en familia, pero no le gusta dedicar tiempo a la limpieza, prefiere compartir con sus hijos y cocinar junto a su esposo.

Objetivos y retos

Quiere una cocina moderna, amplia, con espacios comunes y una isla con asientos para que sus hijos coman o estudien mientras ella cocina.

No tiene tiempo para limpiar y cocinar.

Quiere disfrutar su cocina, pero esta tiene espacios poco fluidos, poca luz natural y necesita actualizar cañerías, electricidad.

Comentarios y quejas

“Quiero una casa soñada, cocinar con una copa de vino, mientras veo a los niños jugar, en el patio”.

“Los maestros no se fijan en los detalles y terminaciones. Si rompen algo, no se hacen cargo”

“Embarrarla sale caro”

¿Cómo podemos ayudarla?

Servicios de diseño personalizado y organización de espacios, contratación y supervisión de la obra completa por especialistas.

Mensaje de marketing

Hablemos de la casa de tus sueños y nosotros nos encargamos de hacerla realidad.

Mensaje de ventas

Despreocúpate de las obras, diseñamos las soluciones que tu hogar necesita.

Ilustración 2: Buyer persona “Vanguardistas”. Elaboración propia.

2.5. Objetivos y Estrategias de Marketing

Para lograr los objetivos de venta planteados anteriormente, se han definido los siguientes objetivos de marketing, los cuales se enfrentarán con diferentes estrategias.

1. Conseguir una cartera de 20 prospectos mensuales, durante el primer año.
2. En un plazo de 6 meses, lograr que el 60% de clientes recomienden los servicios de la empresa a un tercero.
3. Obtener que el 90% de los clientes del mercado objetivo califique mínimo con nota 6,5 en calidad del servicio, en una escala de 1 a 7, en un plazo de 6 meses.

Estos objetivos se conseguirán por medio de un plan que considera campañas de promoción digital, una estrategia de relacionamiento con prospectos y clientes, junto a una estrategia de calidad, que busca la satisfacción del cliente.

Estrategias para alcanzar estos objetivos:

La primera acción concreta de este plan debe ser el desarrollo del sitio web de Angular Estudio. Este sitio tendrá una exhibición de proyectos realizados, organizados por categorías de ambiente, con detalle de algunos muebles y objetos destacados, donde el cliente podrá ver referencias de diseños, una reseña informativa de aspectos técnicos de la implementación, conocer las marcas *partners* utilizadas en la instalación, revisar testimonios de otros clientes, así como consultar y solicitar presupuestos.

Por el tipo de venta consultiva que implica este servicio, se estima que debiera tener en promedio 200 visitas mensuales. El botón de contacto y solicitud de presupuesto debe estar siempre a la vista, para conseguir que al menos el 10% de esas visitas interactúen y soliciten información adicional o cotización. Si de estos 20 prospectos alcanzados, se logra convertir en venta el 10%, se podrían conseguir las metas de venta establecidas y contar a fin de año con los primeros 24 clientes.

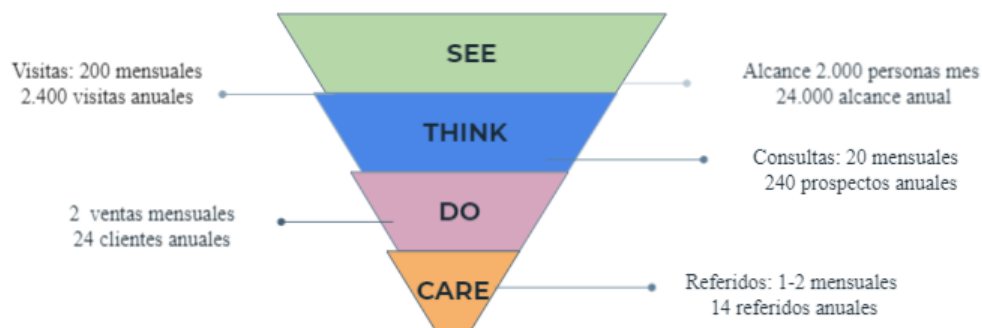


Ilustración 3: Embudo de conversión Plan de Marketing. Elaboración propia

Para dar a conocer el nuevo sitio web, se realizará una campaña de *inbound marketing* en medios digitales. La primera acción será enviar información vía email y Whatsapp a los clientes y usuarios de empresas que han confiado en nosotros, informando que ahora Angular también puede diseñar la casa de sus sueños, ofreciendo un incentivo por recomendar a la empresa. Se enviarán diferentes mensajes de *A/B Testing*, para probar cuál tiene mejor respuesta, derivando algunos usuarios a las redes sociales y otros al sitio web. Esta campaña también saldrá por redes sociales de Instagram y Facebook.

El sitio estará optimizado para SEO y se realizará SEM con palabras clave. De acuerdo a pruebas en Google Ads, en referencia a comportamientos de búsqueda en 2020, se definen las siguientes *keywords*:

Búsqueda de palabras clave, en base a medición del 1 de enero de 2020 - 31 de enero de 2021					
Keyword	Prom. búsquedas mensuales	Competencia	Competencia (valor indexado)	Puja (intervalo bajo)	Puja (intervalo alto)
diseño de cocinas	5000	Alta	72	57	192
cocinas modernas	50000	Alta	100	18	92
remodelación	5000	Baja	14	72	232
diseños de cocinas modernas	5000	Media	61	52	191

Tabla 4: Palabras clave en Google Ads. Elaboración propia, basada en datos de Google Ads.

Si bien el plan de medios digitales estará enfocado en atraer tráfico hacia el sitio web y generar *leads*, esto no garantiza que las visitas o cotizaciones se conviertan en ventas. Por lo tanto, la capacidad de respuesta y seguimiento a cada uno de los contactos obtenidos, y el relacionamiento con cada uno de esos usuarios será clave para convertir a los prospectos en clientes.

Para esto, los clientes serán registrados en un software de CRM, para llevar registro de las interacciones y ofrecer contenido relevante para cada uno. Considerando la cantidad de contactos, se evaluaron diferentes CRM, y se recomienda la versión gratuita de Hubspot, por su capacidad de administrar contactos y generar negocios desde la plataforma. A través de este sistema se manejará el relacionamiento con prospectos y el seguimiento de clientes para el plan de fidelización, realizando un proceso de optimización de los recursos de comunicación y automatización de la fuerza de ventas, en relación a las tareas de planificación a corto y mediano plazo para cada cliente.

Para aumentar la recordación de marca y las conversiones, el sitio web tendrá un código de *remarketing*, que permitirá accionar campañas de Google Ads en los usuarios que ya han ingresado. Específicamente, se utilizará remarketing dinámico, para volver a exponer al usuario a la página donde este se detuvo, o al formulario de contacto, en caso de que no haya concretado. También se aplicará esta herramienta a la lista de correos electrónicos disponibles en el CRM, y en anuncios de la red de búsquedas de Google, de manera que no aparezcan en display, sino que lo hagan cuando el potencial cliente siga buscando otras palabras clave relacionadas.

Dado que la principal forma de búsqueda de los potenciales clientes es a través de referencias de personas cercanas, será fundamental conseguir la satisfacción de los clientes, de manera que no solo sean fieles y vuelvan a contratar los servicios de la empresa, sino que se conviertan en seguidores del blog, la recomienden a sus cercanos y que los espacios diseñados permitan generar nuevos leads con

potenciales clientes del entorno. De esta manera, si se alcanza la meta de 24 clientes al año, al menos se deben lograr 14 recomendaciones.

La estrategia de marketing para conseguir la recomendación se dará a través de un modelo de venta consultivo y de marketing relacional, junto con un constante control de calidad. Para esto se aplicará una encuesta de satisfacción al finalizar cada proyecto, cuyos resultados se irán evaluando trimestralmente. De acuerdo a los atributos mencionados por el segmento como relevantes para la confianza en una compañía de diseño, los principales aspectos a evaluar serán: cumplimiento de plazos establecidos, calidad de los materiales del diseño y calidad de la asesoría profesional. Estos serán medidos de acuerdo a los parámetros de encuesta SERVQUAL, con escala de 1 a 7 (ver anexo 1).

Para conseguir la lealtad, se gestionará la relación con ellos a través de un modelo de CRM, centrado en el cliente, mediante un modelo de venta consultiva. “La base de construir el valor del cliente requiere un negocio que trate diferentemente a clientes diferentes”, señalan Peppers y Rogers (2011). Para administrar estas relaciones, es clave la figura de un ejecutivo a cargo de la relación con cada cliente, en este caso es el diseñador a cargo del proyecto quien cumple este rol.

La recomendación será incentivada a través del Plan Amigos y Familia. Una vez entregado el proyecto, se le entregará al cliente un set de 5 tarjetas de visita con cupón de descuento de 50% en el diseño de un espacio a elección. Este cupón será válido por 6 meses luego de la entrega al cliente, y será válido para el diseño, pero no considera la implementación del proyecto. Considerando que el diseño tiene un valor aproximado de \$120.000 por propuesta, el descuento ofrecido equivale a \$60.000 que se consideran un regalo del dueño de casa a su amigo o familiar. Por traer al menos un referido dentro de los primeros 6 meses, el cliente a la vez, conseguirá 10 % de descuento en su segundo proyecto de remodelación. A los 5 meses, se enviará recordatorio.

Entendiendo que la recomendación es la principal forma de búsqueda, offline y online, en este caso será necesario acercarse al usuario a través de las redes sociales. El ejecutivo se encargará de agregar al usuario como amigo de Angular en Facebook y seguirlo en Instagram. De manera que esta sea otra plataforma de interacción, donde si el cliente autoriza, se puedan subir imágenes de su proyecto en proceso y concluido. Si este autoriza ser etiquetado, permitirá instantáneamente ser visto por su entorno y reconocido indirectamente como una referencia. Al realizar anuncios pagados, se llegará a los amigos de amigos y en el sitio web se implementará el plugin social de Facebook que permite identificar si hay conocidos que siguen la página.

El sitio web deberá también contar con un espacio de testimonios de clientes, donde se destaquen las principales características y valoraciones del servicio. Una vez concretado el primer proyecto, el cliente recibirá campañas trimestrales vía email o Whatsapp.

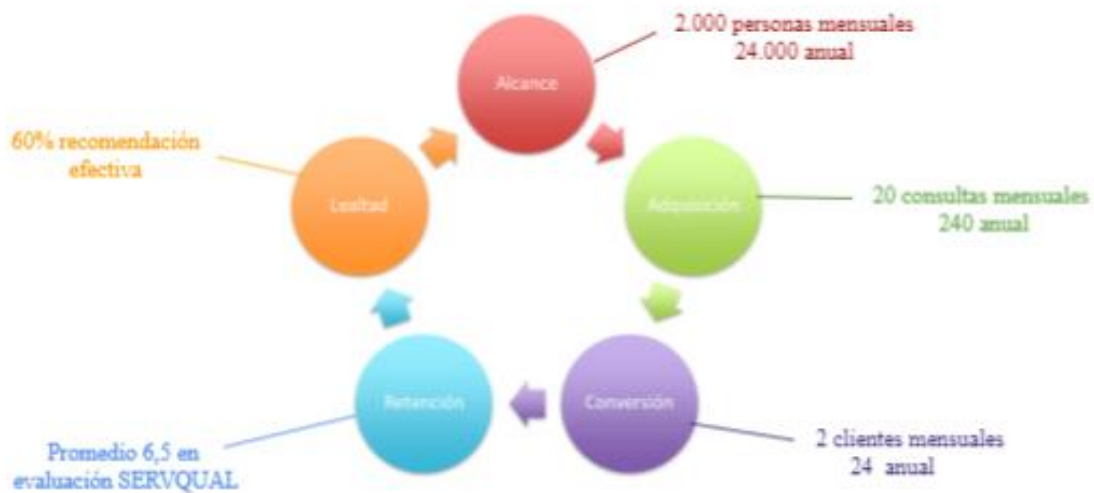


Ilustración 4: Modelo de las 5 etapas Angular Estudio. Elaboración propia.

2.6. Estrategia de Posicionamiento

El diseño de la estrategia de posicionamiento responde al modelo de segmentación bajo la lógica orientada al mercado, buscando la máxima adaptación a las variadas necesidades del segmento objetivo Vanguardistas, según las preferencias individuales de cada cliente, lo que nos lleva a un desarrollo de servicio y producto personalizado.

Como se explicó en la estrategia de marketing, se abordará el segmento objetivo con un conjunto de acciones estratégicas bajo un concepto unificador, simplificando la propuesta de valor a una frase que defina el posicionamiento de la marca. Esto debe ser de manera sostenible, comunicable y alcanzable para la empresa, de acuerdo a elementos que permitan diferenciarla de la competencia y que sean relevantes para los clientes: **Remodelaciones personalizadas para hogares sustentables y eficientes.**

Según Lambin (2009), el posicionamiento puede resumirse en cuatro preguntas claves:

Pregunta	Definiciones de Angular para el mercado B2C	Estrategias
¿Angular, para qué?	<p>Remodelaciones personalizadas para hogares sustentables y eficientes.</p> <p>Habilitación y renovación de espacios co-creativos, que se adaptan al cliente en cuanto a estética, confort y funcionalidad, potenciando el aprovechamiento de recursos de manera sostenible.</p>	Diferenciación por producto, mejoras a la cadena de valor.
¿Angular, para quién?	<p>Familias jóvenes con jefes de hogar de entre 30 y 49 años. Dentro del ciclo de vida, estas personas son solteras o se encuentran en etapa de crianza, con hijos de edad escolar a universitaria. Son profesionales, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1A, C1B y C2, con ingresos familiares entre 4 y 7 millones de pesos mensuales. Tienen educación universitaria, están bancarizados, cuentan con al menos una vivienda propia.</p>	Estrategias de marketing relacional y plan de comunicación digital.
¿Angular, para cuándo?	<p>Remodelaciones y habilitaciones de espacio en viviendas por cambios de casa, cambios en el ciclo o estilo de vida de los habitantes, llegada de nuevos habitantes, cambios de estación, temporadas especiales.</p>	<p>Campañas especiales por temporada: Home office y telestudio en marzo, terrazas antes de primavera, cocinas antes del invierno.</p>
¿Angular, contra quién?	<p>Estudios de Diseño de Mobiliario integrado, principales competidores: Cranea y Bagnara.</p>	<p>Potenciar atributos diferenciadores: Servicio completo de interiorismo, sustentabilidad y eficiencia.</p>

Ilustración 5: Definiciones de posicionamiento de Angular Estudio. Elaboración propia.

Según Lambin, las personas que tienen un alto nivel de involucramiento en el proceso de compra y que perciben la realidad de manera intelectual, más que afectiva, requieren de un proceso cognitivo que les permita entender y aprender sobre el tema en cuestión, antes de dar paso a lo afectivo y lo conductual en cuanto a su relacionamiento con la marca, mediante un proceso llamado **Aprender-sentir-hacer**, por lo que requieren de promoción informativa. “Las compras más importantes, con altos precios y características objetivas y funcionales significativas, tales como los automóviles, los electrodomésticos y las casas siguen este proceso” (Lambin, 2009).

El método de posicionamiento frente a la competencia se basará en la diferenciación por producto, centrando la estrategia en los siguientes elementos claves:

- **Compras:** Se refiere a la calidad y confiabilidad de los componentes y materiales. Este es un factor crítico para los consumidores. Materiales duraderos y fáciles de limpiar son los dos atributos más valorados por los clientes del segmento objetivo.

De acuerdo a la encuesta, se observa que las mujeres tienen una mayor preocupación por este tema, por lo que en la estrategia de marketing digital será fundamental educar sobre las características de los materiales utilizados, el funcionamiento, periodicidad de mantenimiento y limpieza de estos. Este elemento debe estar a la vista en los catálogos y ser un elemento central de la publicidad en redes sociales y medios digitales.

Junto con esto, 30,7% de las personas del segmento consideran muy importante que el servicio considere implementación de eficiencia energética, iluminación y luz natural. Por esta razón, será fundamental contar con proveedores de artefactos eléctricos, climatización, agua caliente sanitaria y grifería de bajo consumo energético e hídrico, lo que garantice eficiencia. El acceso a luz natural también debe ser un elemento diferenciador que identifique a Angular.

- **Operaciones:** Este elemento es fundamental para generar la confiabilidad de los clientes. Ofrecer un diseño personalizado, que se co-construye según las especificaciones del cliente, implementar controles de calidad en la fabricación y materialidad de los productos, junto con ofrecer el servicio completo de instalación de mobiliario y obras menores permiten hacer valer los tiempos de garantía y reducir los servicios de postventa. Estos son elementos básicos de la venta del servicio que permiten generar diferenciación. Además, la implementación de elementos de sustentabilidad y eficiencia energética en la obra, que se adaptan según las necesidades de aprovechamiento de recursos de los clientes, permite ofrecer un servicio superior a lo disponible en la competencia local, y acercar el concepto de calidad hacia la oferta de empresas pequeñas y medianas de la Región Metropolitana.

A nivel de estrategia, en la primera etapa de marketing digital, estos elementos deben estar siempre a la vista. Entregar información adicional sobre el ahorro estimado y consejos de ahorro energético permitirán reforzar el liderazgo de la marca en la materia y ayudarán a reforzar el cálculo mental de beneficio versus costo en la mente del cliente.

Cuando se trata de confianza, las valoraciones de otros clientes son vitales, y en el caso de los hombres, el segundo elemento más valorado es poder ver el catálogo de proyectos realizados.

En este caso, además de fotos, el catálogo tendrá a la vista una ficha técnica con los principales materiales implementados, el tiempo de duración de la obra, el nombre del diseñador a cargo, junto con un testimonio del dueño de casa.

- **Servicio al cliente:** El tercer elemento central del posicionamiento debe estar centrado en la calidad de las asesorías y en la adaptación a las necesidades del cliente, que van desde las facilidades de pago hasta el involucramiento del cliente en la elección de materiales, paleta de colores y la disponibilidad para responder a sus inquietudes a lo largo del proceso, desde las consultas y cotizaciones iniciales a la postventa.

Estos elementos son los que lograrán que el cliente valore, recomiende y vuelva a confiar en Angular para próximos proyectos. En el sitio web se habilitará un chat con acceso directo a Whatsapp para atender las consultas de clientes y se atenderá vía *inbox* por redes sociales. Dar a conocer al equipo profesional y operativo es un elemento que transmite confianza y sensibiliza el procedimiento al poner rostro a quienes están al servicio de los clientes. Junto con esto, tendrá una sección de blog, donde los diseñadores, arquitectos y técnicos podrán crear artículos informativos sobre temas de interés y tendencias, asociados a los elementos que preocupan a los usuarios. Cómo elegir la cubierta adecuada para mi cocina, tips de mantención para la durabilidad de los muebles, cómo optimizar el almacenamiento en espacios reducidos, son algunos ejemplos de los temas que tratará el blog.

De acuerdo a la observación del mercado, una de las principales fortalezas de Angular es que ofrece el servicio profesional de interiorismo. En la actualidad, los demás competidores locales solo realizan instalación de sus muebles, pero no ofrecen obras menores y solo un competidor cuenta con arquitecto. Sin embargo, las empresas de Santiago ofrecen este servicio completo, por lo que Angular podría insertarse en el mercado y diferenciarse rápidamente de los competidores locales. Otro elemento importante para diferenciarse y crecer es el concepto de “hogares sustentables y eficientes”. Al respecto, no hay empresas que estén apuntando a estas soluciones que podrían ser claves para atender las necesidades del segmento meta.

De acuerdo a observaciones en entrevistas con clientes y estudios anteriores, no existen marcas de diseño de interiores en la mente de los clientes, salvo por los círculos de diseñadores y arquitectos. “Solo un 8,3% pudo mencionar el nombre de un estudio o diseñador que no fuera Easy o Homy, y los mencionados ninguno se repite, es decir, se puede desprender que no hay ningún referente para el público no especialista del tema en Chile”, explica un estudio previo (Reuck, 2019).

Como no existen marcas en la mente de los consumidores, a continuación, se presenta un mapa perceptual que muestra cómo Angular podría diferenciarse de la competencia con estos atributos y acercarse a los grandes competidores de Santiago.

MAPA PERCEPTUAL ATRIBUTOS



Ilustración 6: Mapa perceptual Atributos para el posicionamiento. Elaboración propia.

3. Marketing Mix

3.1. Producto

El espacio, mobiliario y objetos generan un gran impacto en nuestro habitar; es por esto, que cada uno de los productos Angular son el resultado de una solución integral de interiorismo, entre el diseño y la arquitectura de ambiente. Será un proyecto personalizado que estimule la creatividad, sustentabilidad, eficiencia y confort en los usuarios, mediante diseños funcionales, estéticos, modernos y sofisticados, que consideran el mobiliario, objetos decorativos, electrodomésticos, grifería, iluminación, cielos, pisos, acceso, entre otros y que se adaptan a las necesidades de habitabilidad de los miembros del hogar.

En el proceso que conducirá a la ejecución del producto tangible, existen variadas etapas que se explicarán a cabalidad dentro del marketing mix en el apartado de procesos. A nivel de producto, es necesario realizar una proyección de representaciones gráficas que permiten evidenciar el valor de lo intangible, debido al alto nivel de involucramiento del cliente en el proceso.

La representación del modelado 3D y la planimetría de cómo se vería su casa una vez implementado el proyecto, son atributos valorados por el segmento seleccionado, al igual que la información despreñida de los materiales que se utilizarán, por lo tanto se debe tangibilizar por medio de un muestrario sensorial, acompañado con fichas técnicas por cada material y equipamiento que el proyecto disponga, exaltando lo referente a los acabados, fácil limpieza y mantención, calidad y durabilidad específicamente, para que el público objetivo perciba la realidad de manera intelectual. Adicionalmente, se creará un blog integrado, con información referente a la mantención y limpieza de los materiales, para entregarle al cliente una herramienta que prolongue la vida útil de sus productos y mantenga el interés por el tema.

Otro punto importante para obtener el reconocimiento por parte del cliente en lo que refiere al concepto de calidad, es que será necesario realizar alianzas estratégicas con marcas reconocidas de materiales e implementos, para representación y distribución de sus productos, con el fin de traspasar el valor percibido que se tiene sobre las marcas al servicio de Angular. El *cobranding* será sujeto a que el beneficio sea percibido por ambas partes. Las marcas seleccionadas para este fin pueden ser vistas en el Anexo 2.

Como el público objetivo está dispuesto a invertir en varios espacios del hogar, se ofrecerán incentivos de *cross-selling*, para potenciar la compra de al menos dos espacios a la vez (cocina- comedor; dormitorio - baño, etc.) con un descuento atractivo para los clientes. Esto permitirá que cada espacio se luzca de mejor manera y aumente la satisfacción de los clientes al habitar los espacios remodelados.

Por último, para tangibilizar el servicio de atención al cliente en la entrega del proyecto y de los productos que lo componen, se realizará un control de calidad interno, previo al cierre, y otro en conjunto con el cliente en el momento de la entrega del proyecto. De no existir observaciones, pasará al proceso de prueba, donde el cliente tendrá la oportunidad de realizar nuevamente observaciones, en la cotidianidad del uso. En un plazo de 15 días, será contactado nuevamente y de no encontrar observaciones, se dará por finalizado el proyecto y el contrato.

3.2. Plaza

Este tipo de venta consultiva se concreta luego de varios contactos, los cuales pueden ocurrir por diversos canales. Si bien el primer punto de contacto suele ser digital, también requiere de al menos una visita a la casa del cliente. A nivel digital, se habilitarán los siguientes canales:

- 1) **Sitio web**, el cual tendrá exhibición de proyectos, un formulario de contacto, para solicitar cotizaciones y agendamiento de visitas.
- 2) **Redes sociales**. Considerando la edad del público objetivo, se trabajará con 3 principales redes: Facebook, Instagram y Pinterest. Si bien todos los miembros de la competencia entrevistados coinciden en que Instagram es un canal de consultas, pero baja conversión en ventas, ante la falta de una plaza fija, es considerada una vitrina para recibir consultas de potenciales prospectos. Además, la existencia de la empresa en estas redes sociales permite que los clientes tomen fotos de sus casas y puedan etiquetar y recomendar a Angular.

La empresa ya cuenta con página propia en Instagram y Facebook, pero no hacen uso estratégico ni periódico de estos medios. Junto con reactivar estos canales con imágenes de proyectos y contenido de interés, se habilitarán herramientas de Marketplace, se conectarán los plugins sociales en el sitio web, etiquetando a los amigos que también siguen la cuenta, lo que permitirá aumentar la confianza. A los clientes se les pedirá autorización para etiquetarlos, de manera de llegar a su círculo cercano, al publicar su remodelación.

Se creará una cuenta en Pinterest, que es una red social más especializada de diseño, con menos seguidores, pero que permitirá posicionar a la empresa como referente en temas de interiorismo y darle presencia en la industria nacional.

Todos estos canales tendrán conexión al link de Whatsapp Business, que es donde se efectuará el trato directo con el prospecto.

- 3) **Whatsapp for Business**, esta es una aplicación que permitirá interactuar directamente al celular del prospecto y mantener las interacciones con este. Por este canal se podrá mostrar el catálogo, agendar citas, hacer seguimiento a la solicitud y establecer un vínculo de contacto con el potencial cliente. Además, será un canal de contacto permanente una vez que la venta se ha concretado y servirá incluso para compartir referidos. Para hacerlo más accesible, se instalará la aplicación de chat vía Whatsapp en el sitio web e Instagram.
- 4) **Email**. Se utiliza para atención de consultas, envío de cotizaciones y trato directo con el cliente. Se trabajarán campañas por segmentos, conectado con el CRM, enviando correos para retomar el vínculo a 1 y 3 meses luego del último contacto efectivo con el cliente, de manera de no invadir, pero mantener la comunicación.

Por la naturaleza del servicio, las ventas se concretan de manera presencial, en alguno de los siguientes escenarios:

- 5) **Casa del cliente**. Es necesario realizar una visita para conocer el lugar a diseñar, tomar medidas y establecer una conversación con el cliente. La primera visita no tiene costo para este. Una vez que se confirma su intención de compra, se realiza una segunda visita con la carpeta del proyecto, donde se le presenta el diseño, y un muestrario de materiales, colores, etc. La tercera visita se concreta cuando el cliente ya ha aceptado la propuesta de diseño y es donde se presenta al jefe de obra.
- 6) **Oficina en Viña del Mar**. Si bien el 46% del segmento objetivo manifiesta que la existencia de un establecimiento físico no es relevante para la confianza en la empresa, para un grupo mayoritario, este elemento sigue siendo relevante. En este lugar se puede realizar alguna de las reuniones con clientes, según su disponibilidad. Es importante tener muebles en exhibición y muestrarios de colores y materiales, para aquellos clientes que prefieren ver propuestas en vivo.

3.3. Promoción

Para todos los segmentos, y de acuerdo a las observaciones de los propios miembros de la industria, la recomendación de familiares y amigos es la principal forma de contacto con empresas del rubro. De acuerdo a la encuesta realizada en este estudio, 74% del segmento Vanguardistas indica que lo primero que haría sería solicitar recomendaciones de personas cercanas. En segundo lugar, el 39% indica que solicitaría recomendaciones por sus propias redes sociales. El tercer puesto es compartido por recomendaciones de la inmobiliaria y búsquedas en Google, ambos con 26% del segmento. En base a estas observaciones, se definen las siguientes acciones promocionales.

- 1) **Plan amigos y familia.** La fidelización de clientes será un pilar fundamental de la estrategia de marketing. Considerando los controles de calidad detallados anteriormente, se espera conseguir una alta tasa de satisfacción y recomendación de clientes. Una vez entregado el proyecto, se le entregará al cliente un set de 5 tarjetas de visita con cupón de descuento de 50% en el diseño de un espacio a elección. Este cupón será válido por 6 meses luego de la entrega al cliente, y considera el diseño, pero no la implementación del proyecto. Considerando que el diseño tiene un valor aproximado de \$120.000, el descuento ofrecido equivale a \$60.000 que se consideran un regalo del dueño de casa a su amigo y familiar. Por traer a un referido dentro de los primeros 6 meses, el cliente a la vez, conseguirá un 10% de descuento en su segundo proyecto de remodelación.

Para conseguir clientes fieles, el primer paso es aumentar el *awareness* respecto a la marca. Para esto, se recurrirá a los siguientes elementos clave mencionados por los clientes del segmento: Redes sociales y posicionamiento en Google.

- 2) **Sitio web con catálogo online.** Este es un elemento crucial en la estrategia de promoción y relacionamiento con clientes. El desarrollo del sitio web de Angular Estudio contará con un catálogo online de proyectos, que permita al cliente ver diseños anteriores. En cada ficha de proyecto, además de las imágenes se incluirá información relacionada a los materiales, plazo de entrega y testimonio de clientes. Junto con esto, debe tener canales de contacto como formulario y chat con Whatsapp, explicados en el punto anterior.

Este sitio contará con banners destacados donde se realizarán campañas por temporada: Renueva tu cocina, Terrazas para disfrutar con quienes más quieres, entre otras. A través de estos elementos, se ofrecerán promociones mensuales.

- 3) **Blog en sitio web.** Para facilitar el posicionamiento orgánico, fidelizar a clientes y dar a conocer al equipo, se realizarán artículos de blog con temas de interés sobre tendencias en diseño de interiores, hogares sustentables y eficientes, recomendaciones para la mantención de mobiliario, y testimonios de clientes destacados. Todos estos artículos, al igual que los contenidos interiores del sitio web, estarán optimizados para SEO, mediante el uso de palabras clave y metadatos. Todas las entradas tendrán la opción de comentar y compartir en redes sociales.

La estrategia de contenidos considera el plan de *inbound marketing*. A 1, 3 y 6 meses de entregado el proyecto, el cliente recibirá una campaña de *branded content*, derivada de contenidos clave publicados en el blog, que acompañen su experiencia de habitar. Un contenido

de tips de limpieza y mantención del espacio al primer mes; luego un artículo sobre casas inteligentes que permita generar interés en *upselling* a los 3 meses, y un contenido de espacios comunes que recuerde la promoción de referidos, serán los contactos claves del *workflow* de fidelización a clientes que ya han contratado a la empresa.



Ilustración 7: Imágenes referenciales de blogs: (Espaciodeco, 2020) (Sodimac, 2020)

4) **Anuncios en redes sociales.** Se activarán 8 campañas de anuncios pagados en Instagram y Facebook durante los meses de julio hasta marzo de cada año, enfocadas en la generación de potenciales clientes.

En estas se mostrarán fotos reales de proyectos realizados por temporada (antes y después) y videos. Cocina, terraza y living comedor serán los espacios destacados en estas. Las 5 campañas principales se centrarán en mujeres de la V Región, entre 30 y 49 años considerando un radio de 80 km alrededor de Viña del Mar, con intereses en diseño de interiores, arquitectura, cocina, casa, terraza, domótica y eficiencia energética. El alcance potencial estimado es de 310.000 personas y el costo de cada una será de \$90.000 mensual. Se realizarán entre septiembre y marzo de cada año.

Entre julio y agosto se realizará una campaña enfocada en hombres del segmento Vanguardista, centrada en terrazas. La segmentación geográfica y de intereses será la misma, pero se agregan

los intereses “parrilla” y “asados”. De esta manera, con la misma inversión de \$90.000 mensual, se puede lograr un alcance estimado de 240.000 personas.

Para favorecer el posicionamiento de Angular como líder en temas de innovación y eficiencia energética, se utilizará la plataforma Pinterest como vitrina de proyectos realizados y entradas de blog. Se contemplan 3 campañas pagadas en esta red en septiembre, noviembre y enero. El objetivo de estas será aumentar el alcance y *awareness* respecto a la marca.

- 5) **SEO, SEM y Google Ads.** El sitio web tendrá un código de *remarketing* dinámico, para usuarios que han visitado el sitio sin interactuar, a quienes figuren en la lista de correos electrónicos disponibles en el CRM, y en anuncios de la red de búsquedas de Google cuando el potencial cliente siga buscando otras palabras clave relacionadas.

El sitio web estará optimizado para SEO y se realizará SEM con palabras clave, de acuerdo a los *long tail keywords* definidos en el capítulo de objetivos y estrategias de marketing.

- 6) **Fuerza de venta, modelo consultivo.** En este caso, el diseñador a cargo del proyecto es quien administra el vínculo comercial con el cliente. Es necesaria una visión integrada, a través del conocimiento del cliente, el entendimiento de sus necesidades y las dinámicas de utilización de espacios de su familia. El ejecutivo diseñador de Angular debe ser capaz de interpretar la visión de ‘María Fernanda’, identificar su estilo, comprender su etapa de vida, las necesidades de su familia y proyectar diseños que sean sostenibles en el tiempo. Debe llevar registro de los contactos en el CRM, mantener una comunicación fluida, que genere lazos de confianza, mediante la búsqueda del mejor interés de ambas partes, y ser lo suficientemente flexible para entender posibles variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes.

Para conseguir la alta valoración de los clientes, el ejecutivo a cargo cumplirá un rol clave de control de calidad, una vez implementada la obra. El ejecutivo debe ver a través del lente del cliente y hacer todas las pruebas necesarias de control de calidad, al trabajo de implementación que cumplen los instaladores. Asimismo, este ejecutivo llamará a los 15 días para cerciorarse de que todo funcione correctamente. En esta llamada podría hacer ver las posibilidades de ofrecer un segundo proyecto y pedir referidos.

3.4. Precio

Dentro del sector de servicio y la categoría de productos que nos encontramos, el cliente puede enfrentar dificultades para estimar su disposición a pagar porque, más allá de la venta de muebles a medida y obras menores; la asesoría, personalización y postventa del proyecto entregado por Angular son

intangibles. Para acceder a este servicio, hay un valor en dinero que supera las 6 cifras, lo que influye directamente sobre el riesgo percibido frente a la alta inversión de la categoría del producto.

Para entender la intangibilidad y las complejidades que conlleva este tipo de servicios, se contempla dar valor a la plusvalía de un bien inmueble por medio de un mejoramiento en la redistribución del espacio y el confort del habitar, mediante mobiliario, equipamiento y objetos. Según la información obtenida en las entrevistas realizadas a la competencia, y a observaciones del modelo de ventas de Angular Estudio, la industria cuenta con un método estándar de fijación de precios, respecto a cubicación por m² y especialización de la mano de obra en el tratamiento de materiales.

Sin embargo, no hay referencias sobre el profesionalismo de la asesoría, personalización de la obra y postventa. Por tanto, en el momento de negociación, estos últimos 3 elementos quedan amarrados a la venta empaquetada de la obra completa, pero no son valorados por ítems y tampoco transparentados en el presupuesto. Estos elementos quedarán sujetos a la disposición a pagar y a la comparación de lo ofertado por otros competidores. Por esta razón, muchas veces el valor agregado del servicio, por sobre el producto y su diferenciación por sobre su competencia, no logra tangibilizarse como atributo. Esto implica que Angular, actualmente, no transfiere su poder competitivo y el valor superior del producto al precio final.

En el caso del canal especializado, los compradores de las empresas negocian el precio de compra con los proveedores, dependiendo del equipamiento necesario, materiales de construcción, procedencias y fabricación, como es el caso de Angular y otras empresas competidoras. Luego, Angular aplica entre 30% a 60% de margen al costo de producción, para determinar el precio, dependiendo de factores de situación del proyecto, que son pactados en la contratación, según lo que el cliente está dispuesto a pagar. Es aquí donde es necesario realizar un quiebre del modelo actual y fijar una valoración de los atributos diferenciadores que posee Angular sobre la competencia en servicio y producto. Así, mientras más alto sea el contenido material de servicio y la oferta de Angular, más tenderán los precios fijados a basarse en costes y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. En resumen, se deben transparentar al cliente, valorar y evidenciar los tres elementos intangibles que concuerdan con atributos valorados según la encuesta realizada, como, por ejemplo:

- 1) Profesionalismo de la asesoría: Un ejecutivo de acompañamiento asignado y la presentación del equipo de profesionales que estarán ejecutando su proyecto.
- 2) Personalización de la obra: Propuesta de diseño y descripción del proyecto. Modelado 3D, Planimetrías, informe ejecutivo de las decisiones técnicas del proyecto, descripción detallada del proceso y elementos que incluye.

- 3) Postventa: Servicio de atención al cliente, gestión de garantía por un año sobre materiales, herraje, equipamiento; solución de problemas que existan posterior a la entrega del proyecto; servicio de mantenimiento y material educativo donde indique las condiciones para asegurar la vida útil del producto.

Medios de pago

De acuerdo a la encuesta, 63,1% del segmento Vanguardistas valora poder seleccionar distintos métodos de pago como un atributo que genera confianza. Ante esto, una sugerencia de este plan de marketing es poseer cuatro tipos de formas de pago.

- 1) Efectivo: Quienes paguen con efectivo podrán acceder a descuento de 3% sobre el valor de la obra. Esto permitirá mantener flujo de caja para la empresa.
- 2) Transferencia bancaria o depósito: Se aceptan transferencias de dinero desde la cuenta corriente o cuenta Vista del cliente a la cuenta bancaria de Angular. Este medio de pago será incentivado a través de 3% de descuento.
- 3) Sistema Redcompra -Transbank: Tarjeta de débito y tarjeta de crédito otorgada por un banco. Este tipo de pago puede estar sujeto a intereses, que dependen directamente del banco que provee la tarjeta al cliente.
- 4) Cheque: Se recibirán cheques a 30, 60 y 90 días plazo. Serán cheques cruzados nominativos a Angular.

Condiciones de pago

Existen 3 pagos en el proceso de compra:

- 1) Pago inicial por propuesta de diseño: Una vez que el cliente acepta realizar una propuesta formal de diseño de interiores, se cobrará un valor de \$120.000 correspondiente a honorarios. En caso de que el cliente acepte la propuesta, este monto será descontado del valor total del proyecto. Junto a la propuesta de diseño, se entrega el presupuesto de implementación de la obra.
- 2) Pago 50% Preentrega: Para dar inicio a la fabricación de mobiliario y obras menores, se cobrará el 50% del precio por adelantado.

- 3) Pago 50% contra entrega: El saldo restante del valor total del proyecto deberá ser pagado no más de 3 días posteriores a la entrega del proyecto. El valor final considera todos los materiales, implementaciones y servicios proporcionados. No habrá otros cobros parciales.

3.5. Personas

Como se ha desarrollado anteriormente, este plan considera un modelo de venta consultiva y marketing relacional. Por lo tanto, para optimizar la relación de la empresa con los consumidores respecto a los planteamientos de sus necesidades, expectativas, hábitos de consumo y aspectos emocionales, se debe tener en cuenta el factor clave de las personas, quienes suministrarán el servicio y crearán el vínculo emocional entre el consumidor y la marca. El profesionalismo es parte clave de la propuesta de valor de la empresa. Por lo tanto, la expectativa del cliente frente a las competencias del equipo y el trato al cliente será alta, y debe ser un elemento de diferenciación del servicio respecto a la competencia que favorecerá su posicionamiento en el mercado meta.

Por lo mismo, el personal debe realizar un trabajo efectivo y eficiente, pues es una variable clave del marketing mix. El alcance de los resultados obtenidos se convertirá en un elemento estratégico en la co-creación de valor de la experiencia del servicio de interiorismo.

Actualmente, se observa una debilidad en la falta de planificación estratégica y de fuerza de ventas. En este caso, se requiere fortalecer el equipo con diseñadores que puedan operar como ejecutivos de ventas y mantener una relación de consultoría con los clientes. El presupuesto de marketing considera, al menos para el primer año, la contratación de un diseñador asistente y un diseñador gráfico part time.

Al igual que el diseño, las acciones del equipo deben reflejar una forma de trabajo moderna y eficaz, ofreciendo productos y servicios ajustados a clientes cada día más exigentes en el desempeño y uso de los espacios a habitar. Los principales actores clave en este aspecto son:

- 1) Diseñador/a de interiores: Es quien ejecuta el proyecto y administra el contacto directo con el cliente, por lo que cumple un rol de ejecutivo de ventas. Su rol es clave para lograr el vínculo a nivel intelectual y emocional. Por lo tanto, debe ser capaz de captar sus necesidades, entender las dinámicas de habitabilidad de todos los integrantes del hogar, lograr su confianza y ser el transmisor con el resto del equipo, para que el consumidor se sienta plenamente identificado con el producto terminado. Su desempeño y comportamiento son tan importantes como para influir en la calidad percibida del servicio.

El principal objetivo del diseñador/a es asegurar la completa satisfacción del cliente. Esto implica escucha activa y mantenerlo informado, estar a su disposición por cualquier duda, darle seguimiento, conocer sus hábitos y transmitir seguridad. Para lograr este objetivo, se debe tener buen criterio, que sea capaz de integrar perfectamente al equipo interno como el externo, ya que son el recurso más importante para Angular en las diferentes etapas del proceso.

- 2) Diseñador/a asistente: Considerando que se abrirá una nueva unidad de negocio en un nuevo mercado, se vuelve necesario reforzar el equipo con este nuevo cargo que actualmente no existe en la empresa. Su rol consiste en asistir al diseñador/a principal en la gestión de prospectos, apoyando el proceso de ventas y atención al cliente en los canales digitales, mediante la respuesta a consultas, desarrollo de presupuestos, elección de materiales, compra de insumos, entre otras tareas. Durante el primer semestre, estará en entrenamiento, apoyando y aprendiendo de la diseñadora principal, pero se espera que pueda generar experiencia para poder lograr autonomía en la atención de clientes y liderazgo de proyectos, conforme vaya creciendo la cartera de clientes B2C.

Esta persona debe tener habilidades personales de buen trato en la atención de público, ya que será el primer contacto ante nuevas consultas, y una vez que el cliente manifieste interés por concretar una visita o reunión, derivará el cliente al diseñador/a principal. Se sugiere capacitar a ambos diseñadores en tácticas efectivas para ventas consultivas.

- 3) Diseñador/a gráfico: Este cargo también es nuevo para la empresa, se recomienda que sea de jornada parcial, 22 horas semanales. Esta persona tendrá el rol de administrar las comunicaciones de la empresa, por lo que además de la formación en diseño, se requiere buena redacción y habilidades editoriales. Será quien administre el sitio web, redes sociales, blog y campañas de email marketing. Pese a no tener trato directo con el cliente en la entrega del servicio, su rol será clave en la fidelización, por lo que es importante que mantenga contacto fluido con el diseñador principal, para conocer los intereses de los clientes, levantar *insights* y poder preparar contenidos de interés. Mientras los diseñadores de interiores definen el estilo de los proyectos, este será quien administre el branding de la empresa, gestionará promociones y procurará generar comunidad en torno a las redes sociales, por lo que su visión debe estar claramente alineada con la del resto del equipo y debe transmitir el mensaje de la propuesta de valor.
- 4) Jefe de obra: Una vez concretada la etapa creativa, en conformidad entre el diseñador de interiores y el cliente, se da paso al proceso de fabricación y obras menores. Cuando el proyecto ha sido aprobado por el cliente, el diseñador/a de interiores introducirá al jefe de obras, de

profesión arquitecto. En el *backoffice*, esta persona interviene en la planimetría de distribución de espacios, así como en aspectos técnicos como evaluación de suelos, muros y cielos a intervenir. En caso de ampliaciones, también es quien gestiona permisos de edificación y firma los planos.

Será quien intervenga directamente la casa del cliente, por lo que debe generar confianza y seriedad en el trato, encargarse del cumplimiento de plazos y acuerdos, liderar al equipo en terreno y facilitar la comodidad de los habitantes del hogar ante la presencia de personas externas. Será el líder de los técnicos y maestros, deberá tratar con proveedores y contratistas y garantizar que la obra se lleve a cabo conforme al diseño.

- 5) Maestros constructores: Dependiendo de la envergadura del proyecto, puede ser personal interno o contratistas por proyecto. Sin embargo, esta diferencia no debe ser notoria para el cliente. Son quienes realizan las obras menores de preparación del espacio antes de la instalación del mobiliario. Deben cumplir con los horarios establecidos y procurar intervenir al mínimo la cotidianidad de los habitantes del hogar. El trabajo debe ser limpio, pulcro, evitando ruidos molestos en lo posible.
- 6) Instaladores y técnicos: Al igual que los anteriores, puede ser personal interno o contratistas por proyecto, pero eso no debe notarse. Todos los miembros del equipo que intervienen en la obra deben vestir el uniforme de Angular, tener un trato cortés y velar por la pulcritud en la instalación, con finas terminaciones y acabados. Es clave la puntualidad del personal y que el trato con el cliente pase siempre por el jefe de obra, para no intervenir en la toma de decisiones.
- 7) Cliente y su familia: Como receptores del servicio y dueños de casa, es fundamental que tanto el cliente como todos los miembros del hogar se sientan lo menos invadidos con la presencia de un equipo ajeno en el lugar, y que sientan que sus ideas y necesidades han sido escuchadas. Para la distribución de espacios y diseño de mobiliario será clave conocer sus hábitos y el uso que cada uno hace del espacio. Tener alguna deferencia especial con un miembro de la familia, como un bebedero para la mascota, un alzador para los niños, o algún complemento deseable sorpresa para el cliente en el momento de la entrega, ayudará a reforzar la satisfacción final y agregar el “wow factor”.

Como diría Dan Ariely (Ariely, 2017), es importante partir alto y terminar alto. En este caso, la partida debe ser sorprendente para el cliente en cuanto a que el diseñador entienda perfectamente sus necesidades y muestre un despliegue completo en 3D con muestrarios de materiales que

supere sus expectativas. La entrega debe considerar elementos decorativos y personalización para los miembros de la familia.

Además, considerando que una de las principales debilidades actuales de la empresa es la falta de planificación estratégica y falta de sistemas de administración y ventas, se sugiere para el equipo profesional de Angular:

- Reclutar personal idóneo según el cargo que desempeñará: Se debe empezar con la definición de las competencias y características que este debe cumplir.
- Realizar una inducción de la empresa, mercado, competidores, entregando un panorama general al colaborador sobre el servicio y producto.
- Realizar una inducción sobre sus labores específicas, informar sobre las responsabilidades que cumplirá, el perfil de su cargo, objetivos mensuales y semestrales.
- Capacitación efectiva para ventas consultivas y marketing relacional a todo el equipo estable.
- Capacitación en técnicas de negociaciones para los diseñadores.
- Generar instancias de participación.
- Evaluaciones de desempeño semestralmente, para generar una retroalimentación a cada uno de los integrantes, con el fin de elaborar planes de carrera que sean efectivos, motivantes y relevantes para su desarrollo.
- Proveer de un ambiente cómodo y flexible, donde los colaboradores se sientan escuchados y comprendidos.
- Reconocer y valorar los logros.

3.6. Procesos

Para Angular, el proceso se convertirá en el eje que articula de principio a fin cualquier venta de un proyecto, ya que el cumplimiento de este afectará la calidad percibida por el cliente durante la experiencia, viéndose afectada la satisfacción del cliente respecto a los otros elementos que componen el marketing mix.

Evidenciar los elementos intangibles del sistema del producto se vuelve de importancia para la obtención de la satisfacción del cliente, a través de su experiencia con la empresa. Los elementos dentro de la organización que posean un impacto en la forma en la que es manejado el producto, tales como las consultas y sugerencias que el ejecutivo recibe de los clientes, se convertirán en un semáforo respecto al cumplimiento de las expectativas generadas y la sensibilidad del valor pagado.

A continuación, se define una dinámica de flujo del ciclo de venta de un proyecto, estableciendo los momentos de la verdad en las diferentes etapas.

1. **Prospección:** Los clientes llegarán por alguna acción de marketing digital o por referencias de otros clientes. El primer contacto se da principalmente por redes sociales, formulario web, Whatsapp y/o llamadas telefónicas.
2. **Pre acercamiento:** El diseñador asistente revisa la solicitud y busca información adicional para tener contexto de quién es el prospecto. Luego, contacta al potencial cliente, mediante un llamado telefónico o Whatsapp, para obtener información sobre sus necesidades y cómo llegó a la empresa. Debe ser asertivo, con actitud positiva y realizar las preguntas adecuadas para entender la solicitud inicial. Procede a llenar un formulario en CRM de creación del prospecto.
3. **Acercamiento (FMOT):** Puede darse en la oficina de Angular, pero preferentemente como visita al hogar del cliente, para conocer sus necesidades en profundidad. Aquí es clave la escucha activa, esta etapa deberá ser acompañada con video o evidencia fotográfica del espacio a tratar. Luego de escuchar y levantar las necesidades del cliente, el ejecutivo entregará papelería informativa, explicando en qué consiste la contratación del servicio, sus etapas, beneficios, hará hincapié en los elementos diferenciadores de la propuesta y presentará al equipo de trabajo mediante un *brochure*. En esta etapa existirá un contrato en donde se exprese voluntad de las partes a realizar el pago por Propuesta de Diseño, que consta del modelamiento en 3D y planimetría de la propuesta de diseño inicial.

Además de realizar el levantamiento de requerimientos (escucha activa) y asesoramiento integral, el diseñador irá tangibilizando las ideas con muestras de catálogo, fichas de productos e imágenes referenciales, para ir afinando las propuestas según los requerimientos del cliente. Si el cliente acepta el proyecto, se considera un pago inicial por presentación de la propuesta, el cual será descontado del valor final del proyecto, en caso de que se lleve a cabo.

4. **Reunión de presentación de la propuesta (SMOT):** Se explica al cliente las decisiones de diseño y arquitectura tomadas en la presentación de la propuesta, según el modelado 3D realizado en conjunto con la planimetría. Se detallan fichas técnicas de los materiales, con las diferentes marcas para lograr los trasposos de valor, acompañado con muestras de materiales y exhibición de equipamiento, para tangibilizar el producto de la mejor manera posible según el aprendizaje “aprender-sentir-hacer”. Con esto se busca bajar los riesgos percibidos y enfrentar la

sensibilidad del precio de la manera más cognitiva posible, para definir disposición a pagar por parte del cliente respecto a posibles *upselling* que se vayan presentando.

5. Manejo de objeciones y excusas: El cliente puede presentar reparos o posibles mejoras al proyecto. Se debe escuchar y ofrecer soluciones inmediatas durante la reunión para lograr acuerdos. Las objeciones pueden tener que ver con el producto y con el precio. El ejecutivo debe ser flexible y ofrecer alternativas. Lo ideal es lograr el acuerdo en ese momento, para proceder al cierre. En caso de que la persona necesite tiempo para pensarlo, se acuerda una fecha dentro de la misma semana para llamarle de vuelta o para presentar el diseño ajustado a los nuevos requerimientos.
6. Cierre: Según el manejo de objeciones, se puede realizar un cierre de prueba, cierre presuntivo o de balance. Es muy importante dar a conocer todas las ventajas de la propuesta, pero principalmente escuchar y adaptarse a las necesidades del cliente. Una vez aceptada la propuesta, se procede a concretar la etapa contractual del servicio, se definen los plazos según una Carta Gantt de actividades, se acuerda la forma de pago y se hace entrega oficial del material de contratación y sus beneficios. Una vez firmado el acuerdo, se da inicio al proceso de co-creación y re-diseño, acordando elementos que el cliente quiera modificar de la propuesta.

Si el cliente no acepta la propuesta, se realiza una ficha de observación de las razones, se hace entrega de una carpeta con los bocetos, modelamiento 3D, planimetría, fichas de materiales y equipamiento. Se guarda el contacto para seguimiento posterior. Se enviará email dentro de un mes.

7. Proceso de diseño co-creativo: Llamadas, emails o videoconferencia entre diseñador/a y cliente con definición y confirmación de detalles.
8. Presentación proyecto final: Se cita al cliente a una reunión donde se presentan los renders finales y se da por concluida la etapa de diseño.
9. Fabricación de muebles y compra de equipamiento: Con el objetivo de tangibilizar y obtener un mayor traspaso de valor, otorgado por la alianza de las marcas, se enviarán evidencias fotográficas en la compra de materiales, involucrando al cliente en la decisión de alternativas. Se recomienda que, si existe disponibilidad de acompañamiento del cliente en la compra de luminarias, elementos decorativos o en la adquisición de equipos electrodomésticos, se le invite a elegir personalmente algún elemento destacado del diseño que sea relevante para él/ella. De esta manera, esta transferencia será aún mayor.

10. Presentación del equipo que realizará la obra: Paralelamente al proceso anterior, el diseñador a cargo hará la presentación del jefe de obras e informará las cuadrillas de técnicos que estarán trabajando en la vivienda en las diferentes etapas. Esto se acompaña de una visita técnica para toma de medidas o revisión de infraestructura para preparar la implementación de obras menores.
11. Implementación en residencia: Los trabajos se irán ejecutando según las diferentes obras y faenas que conlleva cada proyecto, siempre con informativos previos al cliente referentes a cortes de suministros programados, avisos de ruidos molestos y recomendaciones preventivas para los habitantes del hogar. De manera tal de no interferir y alterar sus rutinas cotidianas. Este proceso considera obras menores de construcción y remodelación del espacio, instalación o reparación de sistemas eléctricos, griferías, instalación de mobiliario y todos los productos necesarios para la entrega del proyecto.
12. Pre entrega interna: El jefe de obra hará entrega al ejecutivo diseñador de la obra concluida, ambos realizarán el primer control de calidad del producto, llenando la ficha de observaciones encontradas, para no traspasar un valor negativo por detalles técnicos que pudieran ser resueltos sin que el cliente lo constatará. Mientras se resuelven las observaciones, comenzará la fase de limpieza y orden del espacio.
13. Decoración de interiores: En esta fase se darán las pinceladas finales del lugar, integrando objetos decorativos y funcionales seleccionadas en conjunto con el cliente. Es importante incorporar elementos personalizados que distingan el espacio y lo hagan reconocible por los miembros de la vivienda como un espacio hecho a su medida.
14. Entrega (UMOT): El diseñador o jefe de obras hará entrega del proyecto al cliente, realizando un control de calidad en conjunto, completando una ficha de observaciones. De no existir pendientes y una vez finalizado el control, se entregará al cliente la carpeta del proyecto que incluirá los planos, fichas técnicas de los materiales, tiempo de garantías, manuales y garantías de los electrodomésticos y de dos beneficios adicionales; un set de 5 tarjetas de visita con cupón de descuento de 50% en el diseño de un espacio a elección para regalar a un amigo o familiar; y la obtención de un 10% de descuento en su segundo proyecto por traer al menos a un referido dentro de los primeros 6 meses.

Posterior a la entrega del material e información, se le invita a acceder al blog, donde encontrará información relevante para el mantenimiento y limpieza de sus productos, para perdurar la vida

útil, y se le hace entrega de un regalo a nombre de la empresa, que complemente la experiencia para celebrar la recepción del ambiente. Puede ser una caja corporativa de vino y coctelería, para hacer un brindis por la remodelación.

Es muy importante que en esta etapa quede el registro, mediante fotografías, del espacio finalizado para su publicación en redes sociales, sitio web y catálogo digital. Además, si el cliente está ampliamente satisfecho, en esta etapa se solicitará que pueda entregar una reseña y valoración del servicio en Google y también podría ser etiquetado en las publicaciones de redes sociales.

15. Seguimiento telefónico: A los 15 días, el diseñador a cargo contactará al cliente para constatar que el cliente aprueba que la solución es efectiva bajo condiciones de operación. De ser positiva, recibirá una encuesta de satisfacción, dando por finalizado el proyecto. Se le recuerda que en la carpeta entregada se encuentra el material de mantenimiento y garantía y que, ante cualquier desperfecto, puede contactarse con la empresa.

16. Fidelización: El cliente recibirá un flujo de 3 correos posteriores a su compra, como se detalló en la promoción. Estos correos serán a 1, 3 y 5 meses de haber finalizado el proyecto. En el último correo se enviará recordatorio de los beneficios pendientes de cupones, referidos y del descuento por segundo proyecto.



Ilustración 8: Proceso de ventas e implementación del servicio de Angular Estudio. Elaboración propia

3.7. Evidencia física

Este será un elemento clave a configurar, debido a que Angular terceriza gran parte del proceso de construcción e instalación. Si bien son empresas con las que llevan trabajando años en el mercado B2B, al entrar a este nuevo mercado se debe establecer un corporativismo más robusto, sin elementos que confundan al cliente, ya que el servicio se desarrollará en sus hogares. Ellos han depositado su confianza en Angular, por lo que este mensaje debe ser consistente.

Para dar forma a las percepciones del servicio que tengan los clientes, es importante proporcionar información relevante acerca de los procesos y en qué fase se encuentran para mejorar su experiencia. Además, el propósito de tangibilizar el proceso busca dar valor y diferenciarse con respecto a la competencia, con el objetivo de obtener un reconocimiento del mercado y definir simbólicamente la identidad corporativa de Angular. Esto se debe traducir en un manual de uso de la marca en relación a los procesos y diferentes actores que participan en la organización. De esta manera, se contribuirá al fortalecimiento, consistencia y diferenciación de Angular. El manual de identidad visual servirá de guía para todas las expresiones en que sea tangible la aparición de la marca.

Se detallan, a continuación, los principales elementos:

- 1) Medios Digitales: Sitio web, redes sociales, email, videos, catálogo, fichas, imágenes digitales, formularios, encuesta, sellos de agua y firmas de email.
 - 2) Oficina: Este espacio debe reflejar la personalidad de la marca Angular, tanto para los clientes como para los trabajadores, transmitiendo los valores y realizando un recorrido que potencie la comercialización del servicio. Por lo tanto, se debe contar con mobiliarios de estilo moderno, implementación de tecnología de punta, de acuerdo al segmento de clientes. Debe contar con elementos de branding espacial, según módulos de trabajo que apunten al proceso en el cual se encuentra. Además, debe contar con elementos que el cliente pueda tocar, como maquetas, muestrarios de materiales, muebles en exhibición, muestra de productos con eficiencia energética, entre otros.
 - 3) Papelería impresa: Tarjetas de presentación, formularios, tarjetas de referidos, carpetas, hojas membretadas para impresión de fichas, planos, render 3D, descripción de proyecto, garantías y contrato.
- Branding vehicular: Rotulado en vinil con elementos claves como logotipo, descripción e información de contacto.

- Uniforme: Código de vestuario semiformal de negocios para uso en oficina y visitas a clientes. En obra, se dispondrá el uso obligatorio de chaqueta de geólogo corporativa con otros elementos de seguridad según aplique, como cascos, mascarilla, guantes y zapatos de seguridad.

Externos:

Se debe acordar una estandarización de elementos visuales con los contratistas, pues al momento de intervenir en un proyecto de la empresa, deben verse como parte de Angular. Estos elementos los proveerá Angular y serán de uso obligatorio para cualquier trabajador de la empresa contratista que vaya en su representación.

En el caso de elementos de seguridad y de protocolo sanitario, serán suministrados por las empresas subcontratistas a sus trabajadores, según la Ley 20.123 del Régimen de Subcontratación y el contrato de trabajo de servicios transitorios.

- Branding vehicular: En cada visita en representación de Angular, el o los vehículos de la empresa subcontratista deben instalar un Vinilo magnético en las puertas del piloto y copiloto.

- Uniforme: Para las diferentes ocupaciones de la construcción y técnicos instaladores, se les proveerá de una polera y chaqueta de geólogo corporativa de uso obligatorio en la dependencia del cliente.



- Papelería: Se les suministrará block de notas y formularios de servicio, para dejar cualquier registro escrito al cliente.



Ilustración 9: Imagenes referenciales.

4. Presupuesto y carta de actividades

El presente plan considera un presupuesto de promoción y branding total de \$5.366.818. Esto incluye desarrollo de sitio web, 8 campañas de redes sociales, SEM, y una serie de materiales de branding para apoyar la evidencia física, junto con regalos corporativos para los clientes en el momento de la entrega del proyecto implementado.

Descripción	Cantidad	Valor UNIT	Total NETO	Impuesto
Sitio Web	1	\$800.000	\$800.000	\$152.000
Posicionamiento SEO - SEM	12	\$90.000	\$1.080.000	\$205.200
Campaña Anuncios RRSS	8	\$90.000	\$720.000	\$136.800
HubSpot CRM	12	\$0	\$0	\$0
Catálogos sensoriales- Muestrarios	8	\$35.000	\$280.000	\$53.200
Tarjetas de presentación	4	\$7.500	\$30.000	\$5.700
Carpetas corporativas	100	\$361	\$36.100	\$6.859
Formularios de Orden de Trabajo	8	\$2.780	\$22.240	\$4.226
Block de notas	100	\$625	\$62.500	\$11.875
Lápiz Ecolástico Patagua	100	\$129	\$12.900	\$2.451
Chaquetas Geólogos	24	\$7.555	\$181.320	\$34.451
Poleras Piqué	39	\$4.193	\$163.527	\$31.070
Adhesivos Magnéticos vehicular	8	\$20.168	\$161.344	\$30.655
Regalos Corporativos	48	\$20.000	\$960.000	\$182.400
Subtotal		\$1.078.311	\$4.509.931	\$856.887
Total				\$5.366.818

Tabla 5: Presupuesto de actividades de marketing. Elaboración propia.

4.1. Punto de equilibrio y rentabilidad

Para estimar la rentabilidad del plan, se muestran a continuación los resultados esperados, a partir de la realización de 2 proyectos domiciliarios al mes, es decir 24 proyectos, de los cuales 70% va a corresponder a espacios de las categorías cocina, terraza y living comedor. La venta anual estimada, si se logran las metas, es de \$74.200.008.

	B2B	B2C	Total
Ventas	\$131.480.648	\$74.200.008	\$205.680.656
Uni. de Proyectos	8	24	32
PVU. Precio de Venta por Unidad PROM.	\$16.435.081	\$3.091.667	\$9.763.374
Costos variables		\$5.366.818	
Porcentaje de la venta	4,1%	7,2%	2,6%
CVU. Costo Variable por Unidad	\$670.852	\$223.617	\$167.713
MC. Margen de Contribución	\$15.764.229	\$2.868.050	\$9.595.661

Tabla 6: Comparativo de ingresos versus costos, para los mercados B2B, B2C y total estimado para Angular.

En el mercado B2C se requiere vender al menos 12 proyectos, de \$3.091.667 en ticket promedio, para empezar a tener utilidades, es decir al menos una cocina o terraza al mes. En caso de alcanzar la meta de 24 ventas mensuales, las utilidades de la compañía en el mercado B2C podrían alcanzar \$36.696.696, lo que representa 49,4% de utilidad y un ROI de 79,4% (ver tabla de Utilidades estimadas para el mercado B2C en anexo N° 4). A continuación, se muestra el punto de equilibrio para este mercado.

Costos Fijos	\$ 35.977.512
Precio de venta unitario	\$3.091.667
Costo Variable Unitario	\$ 63.575
Punto de Equilibrio en Unidades	12

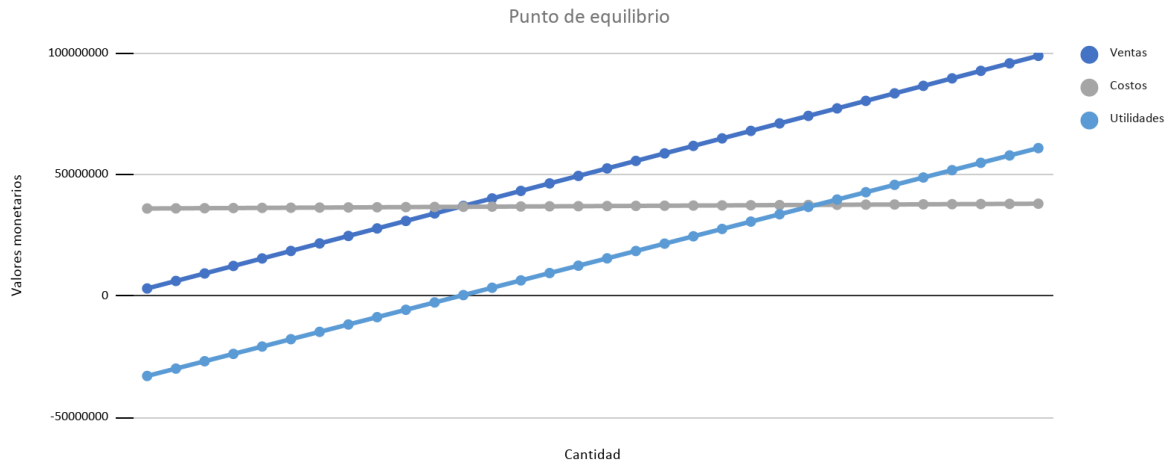


Ilustración 10: Punto de equilibrio en mercado B2C.

4.2. Carta de actividades

El plan de marketing considera diferentes acciones en pos de potenciar el producto, agilizar procesos y favorecer el posicionamiento y captación de clientes. Se considera un trabajo en etapas, con diferentes acciones en paralelo, que consideran el desarrollo de sitio web, relacionamiento con stakeholders, campañas promocionales, junto con acciones de fidelización y planificación. Estas acciones van acompañadas de un Mix Promocional y Plan de medios, detallados en el anexo N° 3.

Actividades	Duración	Inicio	Fin	Responsable
Gantt de implementación	364	1-may	30-abr	
FASE 1 A: Desarrollo de sitio web				
* Desarrollo de Mapa, diseño y desarrollo	8	1-may	9-may	D. Gráfico / Consultor
* Estructura la información y creación de contenidos	8	9-may	17-may	D. Gráfico / Consultor
* Implementación de SEO - SEM.y remarketing	7	17-may	25-may	D. Asistente / Consultor
* Optimización de RRSS y Whatsapp Business	6	25-may	31-may	D. Asistente / Consultor
* Desarrollo de Piezas Gráficas para campañas	6	25-may	31-may	D. Gráfico
FASE 1B: Stakeholders				
* Implementación de CRM con base de datos clientes y prospectos B2B	15	1-may	16-may	D. Asistente
* Desarrollo de 2 Partner Estratégicos	15	1-may	16-may	Arquitecto / D. Interiores
* Estructuración de cuadrillas y presentación de nueva forma de trabajo (maestros, técnicos internos y externos)	14	17-may	31-may	Arquitecto / D. Interiores
* Implementación de Branding: Papelería, Vehicular y Vestimenta	14	17-may	31-may	D. Asistente
Campaña Living				
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes B2B				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección y pre acercamiento de potenciales clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Desarrollo de Formas de pago				Arquitecto / Consultor
* Desarrollo de 2 Partner Estratégicos				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Terraza				
	30	1-jul	31-jul	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Capacitaciones en habilidades blandas				Arquitecto / D. Interiores

* Desarrollo de 2 Partner Estratégicos				Arquitecto / D. Interiores
* Evaluación Trimestral: Desarrollo de personas, procesos y ventas				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Terraza	30	1-ago	31-ago	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Capacitaciones en negociación				Arquitecto / D. Interiores
* Desarrollo de 2 Partners Estratégicos				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Cocina	29	1-sept	30-sept	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Capacitaciones en marketing relacional				Arquitecto / D. Interiores
* Desarrollo de 2 Partner Estratégicos				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Cocina	30	1-oct	31-oct	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Capacitaciones en marketing relacional				Arquitecto / D. Interiores
* Evaluación Semestral: Desarrollo de personas, procesos y ventas				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Terraza	29	1-nov	30-nov	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Capacitaciones en venta consultiva				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Terraza	30	1-dic	31-dic	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente

* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
Campaña Cocina	30	1-ene	31-ene	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Evaluación Trimestral: Desarrollo de personas, procesos y ventas				Arquitecto / D. Interiores
Campaña Living - Comedor	27	1-feb	28-feb	
* 2 Publicaciones orgánicas y 1 pagada semanalmente en RRSS				D. Gráfico
* Actualización Sitio Web				D. Gráfico
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
Fidelización y Relaciones Públicas	30	1-mar	31-mar	
* Renovación sitio web				D. Gráfico / Consultor
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Creación de programa de fidelización				Arquitecto / D. Interiores
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Relaciones Públicas: gestión de Prensa				Arquitecto / D. Interiores
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
Planificación 2022	30	1-abr	1-may	
* Enviar 2 email marketing semanalmente a los potenciales clientes				D. Asistente
* Implementación de programa de fidelización				Arquitecto / D. Interiores
* Creación de 2 temáticas mensuales de Contenido Blog				Arquitecto/ D. Asistente
* Relaciones Públicas: gestión de Prensa				Arquitecto / D. Interiores
* Prospección, pre acercamiento y seguimiento de clientes vía CRM				D. Interiores / D. Asistente
* Evaluación Anual: Desarrollo de personas, procesos y ventas				Arquitecto / D. Interiores

5. Implementación y Control

A continuación, se definen las principales acciones asociadas a los objetivos planteados, con las correspondientes métricas que ayudarán a monitorear constantemente la efectividad de cada una para ir optimizando los procesos.

Junto con esto, para garantizar que las acciones de marketing están consiguiendo los resultados deseados para alcanzar los objetivos planteados, se deben seguir ciertos mecanismos de control, que se detallan en el anexo N°5.

Objetivo	Acciones	Métricas
THINK		
Conseguir una cartera de 20 prospectos mensuales, durante el primer año.	Desarrollo de sitio web.	Visitas mensuales; formularios recibidos; conversiones a Whatsapp.
	Campañas de Inbound Marketing con email y Whatsapp marketing.	CPL - Costo por lead.
	Generar anuncios de <i>branded content</i> en Instagram y Facebook	CPC - Costo por click
	Generar contenido en el Blog del sitio web.	Engagement - interacciones, reacciones y compartidos en RRSS.
	SEO y SEM en Google Search: posicionar keyword y contenidos con KWs Long Tail	CPM - Costo por mil; CPC - Costo por click; CTR - Click to rate
	Gestión de seguimiento de prospectos en CRM.	Tasa de suscripción al blog.
	Remarketing dinámico.	CPC - Costo por click.
Objetivo	Acciones	Métricas
CARE		
En un plazo de 6 meses, lograr que el 60% de clientes recomienden los servicios de la empresa a un tercero.	Generar Plan amigos & familia: Descuento de 50% en diseño para referido. 10% en segundo proyecto para quien refiere a uno o más clientes.	Tasa de cupones recibidos versus cupones entregados. CLV - customer lifetime value
	Campañas de Inbound Marketing con email al cliente.	Tasa de reenvíos; tasa de desuscripción.
	Gestión de seguimiento de referidos en CRM.	N° de referidos nuevos ingresados a CRM mensualmente. Tasa de disposición

		a recomendar en encuesta de satisfacción.
Obtener que el 90% de los clientes del mercado objetivo califique mínimo con nota 6,5 en calidad del servicio, en una escala de 1 a 7, en un plazo de 6 meses.	Generar al menos 2 controles de calidad antes de la entrega del proyecto.	Nº de observaciones en proyectos entregados.
		Nº de solicitudes de postventa por garantía.
	Generar una llamada de control de calidad posterior a 15 días de la entrega.	Tasa de reclamos y felicitaciones.
	Generar testimonios de clientes satisfechos para branded content.	Tasa de testimonios.
	Generar alianzas con marcas reconocidas.	Tasa de disposición a recomprar, según encuesta de satisfacción.

6. Bibliografía

- Ariely, D. (2017). Las Trampas del Deseo. España: Liberduplex.
- Espaciodeco. (agosto de 2020). Diseñar una cocina fácil de limpiar. Espaciodeco. Obtenido de <https://www.espaciodeco.com/blog/disenar-una-cocina-facil-de-limpiar>
- INE. (2017). Resultados Censo 2017. Obtenido de Resultados Censo 2017: <http://resultados.censo2017.cl/>
- INE. (12 de septiembre de 2018). Resultados Censo 2017. Obtenido de 4.3 Población que asiste a la educación formal, por nivel educacional más alto alcanzado, según sexo y edad: <http://resultados.censo2017.cl/Home/Download>
- Lambin, J. J. (2009). Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado.
- Peppers, D. y. (2011). Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework . John Wiley & Sons, Inc.
- Reuck, E. (2019). Plan de Negocios para emprendimiento de diseño de interiores online. Tesis para optar al grado de Magíster eb Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Sodimac. (mayo de 2020). ATRÉVETE CON LA TECNOLOGÍA: CASAS INTELIGENTES PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL. Decolovers. Obtenido de <https://sodimac.decolovers.cl/blog/tendencias/tecnologia-casa-inteligente/>

7. Anexos

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción Clientes Angular Estudio.

Considerando su experiencia como cliente de los servicios de diseño de interiores de Angular Estudio, por favor indique su grado de desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones en escala de **1 a 7**, asignando **1** si está **Totalmente en desacuerdo**, y **7** si está **Totalmente de acuerdo**.

Totalmente en desacuerdo ←————→ Totalmente de acuerdo

CONFIABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7
Cuando Angular promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.							
Cuando usted tiene un problema, el/la diseñador/a muestra sincero interés por resolverlo.							
El equipo de Angular desempeña el servicio de manera correcta la primera vez sin tener que efectuar reparaciones posteriores.							
Angular trabaja con productos de marcas reconocidas y materiales de buena calidad.							
El/la diseñador/a mantiene informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar.							

CAPACIDAD DE RESPUESTA	1	2	3	4	5	6	7
Los profesionales e instaladores de Angular le brindan el servicio con puntualidad.							
Los profesionales e instaladores de Angular nunca están demasiado ocupados para ayudarle.							
Los profesionales e instaladores de Angular siempre se muestran dispuestos a ayudarle.							

CERTEZA	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los profesionales e instaladores de Angular le inspira confianza.							
Se siente seguro/a al realizar transacciones con Angular.							

Angular brinda garantías e información sobre cómo mantener y alargar la vida útil de sus productos.							
Los ejecutivos de Angular cuentan con el conocimiento para responder a sus preguntas.							
Los profesionales y técnicos de Angular realizan soluciones eficientes y tecnológicas							

EMPATÍA	1	2	3	4	5	6	7
Los profesionales e instaladores de Angular le brindan atención personalizada y cortés.							
Los diseños de Angular reflejan la visión e identidad de sus clientes.							
Angular toma realmente en cuenta los intereses de sus clientes.							
Los empleados de Angular entienden sus necesidades específicas.							
Los profesionales e instaladores de Angular ofrecen soluciones en base a sus necesidades.							

TANGIBLES	1	2	3	4	5	6	7
La apariencia de los equipos de Angular es moderna.							
El sitio web y redes sociales son visualmente atractivas.							
La presentación de los profesionales e instaladores de Angular es buena.							
La presentación del proyecto (carpeta, planos, diseños, render, etc.) es atractiva.							
La manufactura de Angular es apropiada y con finas terminaciones.							

En base a su experiencia como cliente:

¿Recomendaría Angular Estudio a un amigo/a o familiar?	SI	NO
¿Volvería a contratar los servicios de Angular?	SI	NO

¡Muchas gracias por su respuesta!

Anexo 2: Marcas sugeridas para alianzas con proveedores.

Marca	Descripción	Valor
HBT	Organizadores, herrajes, terminaciones, grifería, etc.	Calidad, sofisticación, innovación y eficiencia.
Bosch	Productos de cocción, lavavajillas, lavadoras, refrigeradores, preparación de alimentos o cafeteras.	Tecnología, eficiencia y exclusividad.
Atika	Exclusiva selección de cerámicas, porcelanatos, pisos de madera y foto laminados, mosaicos, mármoles, granitos y cuarzo, sanitarios, etc. Representa las mejores marcas del mundo como Grohe, Boen, Villeroy & Boch, entre otras, reconocidas por su calidad y diseño.	Calidad y exclusividad
Eglo	Iluminación LED, Lámparas, Decoración y Luminaria en más de 5.000 diseños	Eficiencia, tecnología, calidad y sofisticación
Sur Diseño	Muebles y objetos de diseño contemporáneo para la decoración	Calidad, sustentabilidad y modernidad
Ashley	Muebles y objetos de diseño contemporáneo para la decoración	Calidad y modernidad
Glasstech	Especialistas en ventanas y vidrios	Calidad y eficiencia
BTicino	Electricidad, domótica, casas inteligentes	Calidad, de la tecnología, diseño italiano
Kuhn	Iluminación LED, energía solar, domótica	Eficiencia energética
Silestone	Marca registrada de superficies constructivas de gran formato compuestas predominantemente por cuarzo natural, que se utilizan principalmente en cocinas y baños domésticos como encimeras, suelos y recubrimientos de paredes.	Durabilidad y fácil mantención

Anexo 3: Mix promocional y plan de medios

MIX PROMOCIONAL	SOPORTE	MEDIO	OBJETIVO	AUDIENCIA	MEDIDA/KPI	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Publicidad	Web	SEM	Awareness	Vanguardistas	CPM, CTR												
	Web	SEM - Remarketing	Consideración	Vanguardistas	CPL, suscripción blog												
	Web	SEO	Awareness	Vanguardistas	CPC, CTR												
	Redes sociales	Facebook + Instagram	Awareness	Hombres vanguardistas	Alcance, CTR, nuevos seguidores			T	T	C	C	T	T	C	L		
	Redes sociales	Facebook + Instagram	Awareness	Mujeres Vanguardistas	Alcance, CTR, CPC					C	C	T	T	C	L		
	Redes sociales	Facebook + Instagram	Consideración	Hombres vanguardistas	CPL, CTR			T	T	C	C	T	T	C	L		
	Redes sociales	Facebook + Instagram	Consideración	Mujeres Vanguardistas	CPL, CTR					C	C	T	T	C	L		
Marketing directo	Mailing	Mails a usuarios B2B	Conversión	Público general	Tasa de apertura, CTR												
	Whatsapp Business	Mails a usuarios B2B	Conversión	Público general	Tasa de apertura, CTR												
	Mailing	Mails a base de datos	Conversión	Vanguardistas	Tasa de apertura, CTR, CPL												
	Mailing - blog	Mail a clientes de hace 1 mes	Fidelización	Clientes	Tasa de apertura, CTR, compartido en RRSS												
	Mailing - blog	Mail a clientes de hace 3 meses	Conversión (Upselling)	Clientes	Tasa de apertura, CTR, CPL												
	Mailing - blog	Mail a clientes de hace 6 meses	Conversión (Recomendación)	Clientes	Tasa de apertura, CTR, CPL												
Ventas	Venta promocional	Plan Amigos y Familia	Conversión (Recompra)	Clientes	Tickets entregados/recibidos												
	Venta promocional	Regalo corporativo en entrega	Fidelización	Clientes	Tasa de satisfacción SERVIQUAL												

Anexo 4: Utilidades estimadas para el mercado B2C.

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
1	\$ 3.091.667	\$ 36.041.087	\$ -32.949.420
2	\$ 6.183.334	\$ 36.104.662	\$ -29.921.328
3	\$ 9.275.001	\$ 36.168.237	\$ -26.893.236
4	\$ 12.366.668	\$ 36.231.812	\$ -23.865.144
5	\$ 15.458.335	\$ 36.295.387	\$ -20.837.052
6	\$ 18.550.002	\$ 36.358.962	\$ -17.808.960
7	\$ 21.641.669	\$ 36.422.537	\$ -14.780.868
8	\$ 24.733.336	\$ 36.486.112	\$ -11.752.776
9	\$ 27.825.003	\$ 36.549.687	\$ -8.724.684
10	\$ 30.916.670	\$ 36.613.262	\$ -5.696.592
11	\$ 34.008.337	\$ 36.676.837	\$ -2.668.500
12	\$ 37.100.004	\$ 36.740.412	\$ 359.592
13	\$ 40.191.671	\$ 36.803.987	\$ 3.387.684
14	\$ 43.283.338	\$ 36.867.562	\$ 6.415.776
15	\$ 46.375.005	\$ 36.931.137	\$ 9.443.868
16	\$ 49.466.672	\$ 36.994.712	\$ 12.471.960
17	\$ 52.558.339	\$ 37.058.287	\$ 15.500.052
18	\$ 55.650.006	\$ 37.121.862	\$ 18.528.144
19	\$ 58.741.673	\$ 37.185.437	\$ 21.556.236
20	\$ 61.833.340	\$ 37.249.012	\$ 24.584.328
21	\$ 64.925.007	\$ 37.312.587	\$ 27.612.420
22	\$ 68.016.674	\$ 37.376.162	\$ 30.640.512
23	\$ 71.108.341	\$ 37.439.737	\$ 33.668.604
24	\$ 74.200.008	\$ 37.503.312	\$ 36.696.696
25	\$ 77.291.675	\$ 37.566.887	\$ 39.724.788
26	\$ 80.383.342	\$ 37.630.462	\$ 42.752.880

Anexo 5: Implementación y control

Objetivo	KPI's	Tipo de Control	Medidas Correctivas	Participantes	Periodicidad
THINK					
Conseguir una cartera de 20 prospectos mensuales, durante el primer año.	Cantidad de formularios de contacto >= 12	Eficiencia	Revisión de formularios usabilidad, acceso y proceso. Revisión de desempeño de las campañas.	Diseñador Jefe, Diseñador gráfico en conjunto con agencia y/o desarrollador	Evaluación Diaria, hasta el término de la ejecución
	Cantidad de solicitudes de cotizaciones por los diversos canales >= 12.	Eficiencia			
	Suscripciones a blog	Estratégico	Concurso para incentivar suscripción	Diseñador gráfico en conjunto con agencia y/o desarrollador	Evaluación Trimestral
Objetivo	KPI's	Tipo de Control	Medidas Correctivas	Participantes	Periodicidad
CARE					
En un plazo de 6 meses, lograr que el 60% de clientes recomienden los servicios de la empresa a un tercero.	Cantidad de referidos por contacto B2B.	Rentabilidad	Incentivo a clientes B2B, con descuento por proyecto B2C	Diseñador jefe y diseñador gráfico	Evaluación Mensual
	Cantidad de referidos por cliente.	Rentabilidad	Mail recordatorio, entrega de tarjetas de descuento. Llamado.	Diseñador jefe y diseñador asistente	Evaluación Mensual
	Disposición a recomendar en encuesta de satisfacción >= 60%.	Estratégico	Fidelización, seguimiento con consejos de mantención y postventa.	Diseñador jefe	Evaluación inmediata post encuesta
Obtener que el 90% de los clientes del	Promedio de nota en dimensión confiabilidad.	Estratégico	Solución o Post Venta inmediata frente a falla de plazos, control u otro. (menor a	Jefe de Obra y Diseñador Jefe del Proyecto	Evaluación 2 veces a la

mercado objetivo califique mínimo con nota 6,5 en calidad del servicio, en una escala de 1 a 7, en un plazo de 6 meses.			48 horas)		semana
	Promedio de nota en capacidad de respuesta.	Operativo			Evaluación 2 veces a la semana
	Promedio de nota en Certeza	Estratégico	Revisión de procesos y responsable	Diseñador jefe del Proyecto	Evaluación 1 vez a la semana
	Promedio de nota en Empatía.	Estratégico	Capacitación en habilidades de atención de público y venta consultiva	Equipo interno de Angular	Evaluación Mensual
	Promedio de nota en Tangibles.	Estratégico	Revisión de proveedores y tendencias, para implementar mejoras en productos y evidencias físicas	Arquitecto y Diseñador	Evaluación Semestral