

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

***PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SFR
CONSTRUCCIONES SPA.***

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y
MARKETING**

SEBASTIAN MATURANA

LUIS MENAY

ERIKA MORA

PAULO ROMERO

FRANCISCO VALDIVIA

2020.



UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

***PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SFR
CONSTRUCCIONES SPA.***

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y
MARKETING**

SEBASTIAN MATURANA

LUIS MENAY

ERIKA MORA

PAULO ROMERO

FRANCISCO VALDIVIA

PROFESORES GUIA: JUAN HARTING GLADE – LUIS GARCIA HERNANDEZ

VIÑA DEL MAR, MAYO DE 2020.

ÍNDICE

Índice Tablas	6
Índice Gráficos.....	7
ABSTRACT	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	11
1.1 Objetivo General.....	11
1.2 Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1 La empresa SFR Construcciones.....	12
2.2 Planificación estratégica.....	12
CAPÍTULO III: ESTUDIO POTENCIAL DEL MERCADO	14
3.1 Construcción en Chile.....	14
3.2 Inmobiliario	17
3.3 Infraestructura	19
3.4 Análisis de la Metalurgia en Chile.....	22
3.4.1 Desempeño por Subsectores.	23
3.4.2 Comercio exterior.	23
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	24
4.1 Estudio Externo.....	24
4.1.1 Análisis P.E.S.T.E.L.	24
4.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de M. Porter.....	26
4.2 Estudio Interno	28
4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor	28
4.2.2 Análisis F.O.D.A.	30
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	32
5.1 Definición de mercado objetivo.....	32
5.2 Clientes	32
5.3 Definición de estrategias.....	34
5.4 Definición de modelo de negocios.....	36
5.5 Estrategia operacional	38
5.5.1 Organigrama Propuesto	39
5.5.1.1 Perfil Cargo Jefe De Unidad Comercial Y Marketing	40
5.5.1.2 Perfil Cargo Comercial Ventas Terreno	41
5.5.1.3 Perfil Cargo Comercial Sitios Web y Telefónico	41

5.5.1.4	Perfil Cargo Especialista Sitios Web, Comercio Electrónico y Publicidad	42
5.5.2	Cuadro de Mando Integral (CMI)	44
5.5.2.1	Perspectiva de aprendizaje.....	45
5.5.2.2	Perspectiva de procesos claves.	46
5.5.2.3	Perspectiva del cliente.....	47
5.5.2.4	Perspectiva financiera	49
5.5.3	Imagen de Marca.....	50
5.6	Estrategia de Marketing (7P)	52
5.6.1	Producto/servicios	53
5.6.2	Precio.	55
5.6.3	Plaza	57
5.6.4	Promoción.....	58
5.6.5	Personas.....	67
5.6.6	Procesos.....	68
5.7	Definición de propuesta de valor.....	71
6.	Carta GANTT	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		74

Índice Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de la empresa SFR Construcciones SPA.	13
Ilustración 2: Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter.	26
Ilustración 3: Cadena de valor de SFR Construcciones SPA.	28
Ilustración 4: Análisis F.O.D.A.	30
Ilustración 5: Estrategias en base a análisis F.O.D.A.	35
Ilustración 6: Organigrama SRF Construcciones SPA.	39
Ilustración 7: Propuesta 1	50
Ilustración 8: Propuesta 2	50
Ilustración 9: Propuesta 3	50
Ilustración 10: Propuesta definitiva	51
Ilustración 11: SFR Construcciones SPA.	53
Ilustración 12: SFR Construcciones SPA.	54
Ilustración 13: SFR Construcciones SPA.	54
Ilustración 14: SFR Construcciones SPA.	54
Ilustración 15: SFR Construcciones SPA.	55
Ilustración 16: Matriz de Estrategias Genéricas de M. Porter	55
Ilustración 17: Google Maps	57
Ilustración 18: Pendón publicitario	58
Ilustración 19: Volante publicitario.	59
Ilustración 20: Promoción en vehículos	60
Ilustración 21: Ejemplo 1 diseño página web	61
Ilustración 22: Ejemplo 2 diseño página web.	61
Ilustración 23: LEADS	63
Ilustración 24: Imagen 22: Mapa de procesos SFR Construcciones SPA.	69
Ilustración 25: Evidencia Física.	70
Ilustración 26: Carta Gantt SFR Construcciones SPA.	72

Índice Tablas

Tabla 1: Estimación de mano de obra en un escenario de plena paralización	17
Tabla 2: Cruce Matriz F.O.D.A.	31
Tabla 3: Comparativa entre CANVAS diagnosticado y propuesto.....	37
Tabla 4: Cuadro de Mando Integral (CMI)	45
Tabla 5: Palabras claves para búsqueda en Internet.....	62

Índice Gráficos

Gráfico 1: Evolución de términos de contratos de trabajadores asalariados.	15
Gráfico 2: Evolución de términos de contratos de trabajadores asalariados del sector Construcción.	16
Gráfico 3: Venta de vivienda Nacional	18
Gráfico 4: Volumen de unidades vendidas mensualmente por tipo de comprador.....	19
Gráfico 5: Distribución anual de la inversión y gasto en construcción.	21
Gráfico 6: Índice de expectativas por subsector.	22
Gráfico 7: Ventas por rubro y por clientes de SFR Construcciones SPA.	32

ABSTRACT

The objective of this Marketing Plan is to be able to deliver positioning and loyalty tools to the company SFR Construcciones SPA., which has seen its sales decrease due to the impact of both the social outbreak and the health crisis that the world is currently experiencing.

Given the above, the construction and industrial service sector have had to take measures in pursuit of the consequences of the factors already affected. According to the studies of the Chilean Chamber of Construction, the current scenario is very likely to bring about an increase in the closure of companies, therefore, an increase in the number of unemployed.

Different strategies were developed that will generate a restructuring and thus adapt to the current requirements that the market demands; As the main strategy, this account report of the need observed in SFR Construcciones SPA. in having a relationship with its interest group digitally, as well as its various products and services, mainly enhancing ties with its interest group based on advice and monitoring of its required requirements, as detailed in the following chapters.

Along with a diagnosis carried out, analyzes and results were developed, which were shown by different objectives, reflected in a two-year planning, in which SFR Construcciones SPA. can materialize and strengthen.

RESUMEN

El objetivo del presente plan de Marketing es poder entregar herramientas de posicionamiento y fidelización a la empresa SFR Construcciones SPA., la cual ha visto sus ventas disminuidas dado el impacto tanto del estallido social como de la crisis sanitaria que actualmente atraviesa el mundo.

Dado lo anterior, el rubro de la construcción y el servicio industrial han debido tomar medidas en pos de las consecuencias de los factores ya mencionados. Según estudios de la Cámara Chilena de la Construcción, el escenario actual es muy probable que traiga consigo un aumento en el cierre de empresas, por consiguiente, un incremento en el número de desempleados.

Se desarrollaron distintas estrategias que le permitirán generar una reestructuración y así adecuarse a los actuales requerimientos que el mercado demanda; como principal estrategia, este informe da cuenta de la necesidad que se observa en SFR Construcciones SPA. en contar con una relación con su grupo de interés de manera digital, ofreciendo así sus diversos productos y servicios, potencializando principalmente los lazos con su grupo de interés en base a asesorías y seguimiento de sus respectivos requerimientos, como se detalla en los capítulos siguientes.

Junto con un diagnóstico realizado inicialmente, se desarrollaron análisis y resultados, los cuales arrojaron distintos objetivos (con sus respectivas mediciones e indicadores), plasmados en una planificación de dos años, en la que SFR Construcciones SPA. podrá materializar y fortalecer.

INTRODUCCIÓN

En el marco de desarrollo del Proyecto de Título para optar al Grado de Magíster en Dirección Comercial y Marketing, se presenta la elaboración del Plan de Marketing para la empresa SFR Construcciones SPA.

Inicialmente, se realizó un análisis de la situación del mercado de la construcción y las consecuencias que la propagación de la pandemia COVID-19 ha tenido en este. Si bien, las cifras y proyecciones a nivel general del comercio no son positivas, es necesario establecer planes de acción y contingencia para las empresas, principalmente los micros, pequeñas y medianas, con el objetivo que puedan contrarrestar el efecto adverso de dicha pandemia.

El presente informe da cuenta de los procesos realizados en cada una de las etapas abordadas, iniciando con el diagnóstico empresarial utilizando herramientas de análisis tanto interno como externo. De igual manera, se recopiló información por parte del dueño de la empresa, como metodologías de trabajo y procesos productivos, logísticos, administrativo y comercial que luego se plasmaron en la elaboración del mencionado diagnóstico.

Posteriormente, con la información obtenida y procesada, se establecieron distintas estrategias para la empresa, las cuales se basan principalmente en el escenario actual que se vive a nivel mundial debido a la pandemia COVID-19 y que permitirán a SFR Construcciones SPA., definir y desarrollar acciones y gestiones basadas en reformulaciones y mejoramientos eficientes para mantenerse y abarcar nuevos mercados. Lo anterior, generando medidas estratégicas potentes y visionarias.

Como se mencionó, parte de la elaboración del presente Plan de Marketing es establecer pautas y objetivos claros y medibles, con el fin de lograr las metas estipuladas (nuevos canales de comunicación y venta, posicionamiento, accesos a fondos concursables, acceder a nuevos mercados, entre otros) brindando así a su grupo de interés una propuesta de valor y sello diferenciador en el mercado.

CAPÍTULO I: OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

A continuación, se definirá cual será el objetivo general y específicos para el desarrollo del proyecto. Hemos acordado que éstos sean medibles y cuantificables, punto que analizaremos en detalle en los capítulos siguientes.

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing para la Empresa SFR Construcciones SPA., con la finalidad de lograr posicionamiento y fortalecimiento de la imagen corporativa en el mercado nacional de la industria y construcción.

1.2 Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa SFR Construcciones SPA. en cuanto a su metodología de trabajo, difusión y promoción.
- Desarrollar, mediante diversas herramientas analíticas, una evaluación de las necesidades del mercado y la oferta de la empresa SFR Construcciones SPA.
- Elaborar y proponer un plan de marketing, basado en la información recopilada y analizada, que permita a la empresa SFR Construcciones SPA. establecerse en el mercado nacional.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa sobre la cual desarrollaremos el trabajo es *SFR Construcciones SPA*, que posee su casa matriz en Ex Hacienda Reñaca #696 Galpón 2A, Viña del Mar.

2.1 La empresa SFR Construcciones¹.

Empresa viñamarina con amplia experiencia en ingeniería y mantención industrial que cuenta con un comprometido equipo técnico y toda la implementación necesaria para entregar un servicio de alta calidad, a través de sus cinco áreas de trabajo complementarias:

- **Maestranza:** Fabricación de partes y piezas de mecanizado, flanges, ejes, engranajes, pernos de anclaje, etc.
- **Obras de construcción:** Fabricación de estructuras, plataformas, pasarelas, escaleras, estanques, equipos, soportes y tuberías para líneas de procesos.
- **Arriendo de equipos y maquinarias:** Grupos electrógenos 75 kva / 100 kva.
- **Fabricación de estructuras metalúrgicas:** Soporte de plantas eléctricas, estaciones de gas, etc. Carpintería metálica.
- **Mantenimiento:** Venta del servicio de Hora Hombre (HH), de personal calificado para mantenciones específicas y generales en plantas industriales.

2.2 Planificación estratégica².

Misión: Consolidar nuestra marca, obteniendo el liderazgo en nuestro mercado, dando soluciones rápidas, innovadoras, al ofrecer a los clientes nuestra experiencia, buscando superar sus expectativas. Todo esto nos lleva a mantenernos en una constante mejora.

Visión: Ser una empresa proveedora de productos y servicios, buscando la completa satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales.

La empresa cuenta con los siguientes recursos³:

- **Oficina técnica:** Formada por profesionales del área ingenieril y control de calidad, la que permite la coordinación entre las diferentes áreas de la organización sirviendo de referencia para la recogida y canalización de todas

¹ <https://sfrconstrucciones.cl>

² <https://sfrconstrucciones.cl/nosotros/>

³ <https://sfrconstrucciones.cl/servicios/>

las necesidades de los clientes en el desarrollo de sus requerimientos.

- **Estudio de propuestas:** Cuenta con profesionales del área de ingeniería en ejecución de proyectos e ingenieros en construcción, quienes desarrollan el estudio de proyectos según la línea de negocio a adjudicar.
- **Desarrollo de ingeniería:** En una “win win” con su socio estratégico MyD, desarrollan todo tipo de proyectos desde el levantamiento, memorias de cálculo, desarrollo de planos, modelamiento 3D según lo requerido por el cliente.
- **Instalaciones de granallado y pintura:** La empresa cuenta con 500 m2, con opción de expandir según el tamaño del proyecto para realizar recubrimientos de pintura industrial.

Organigrama:

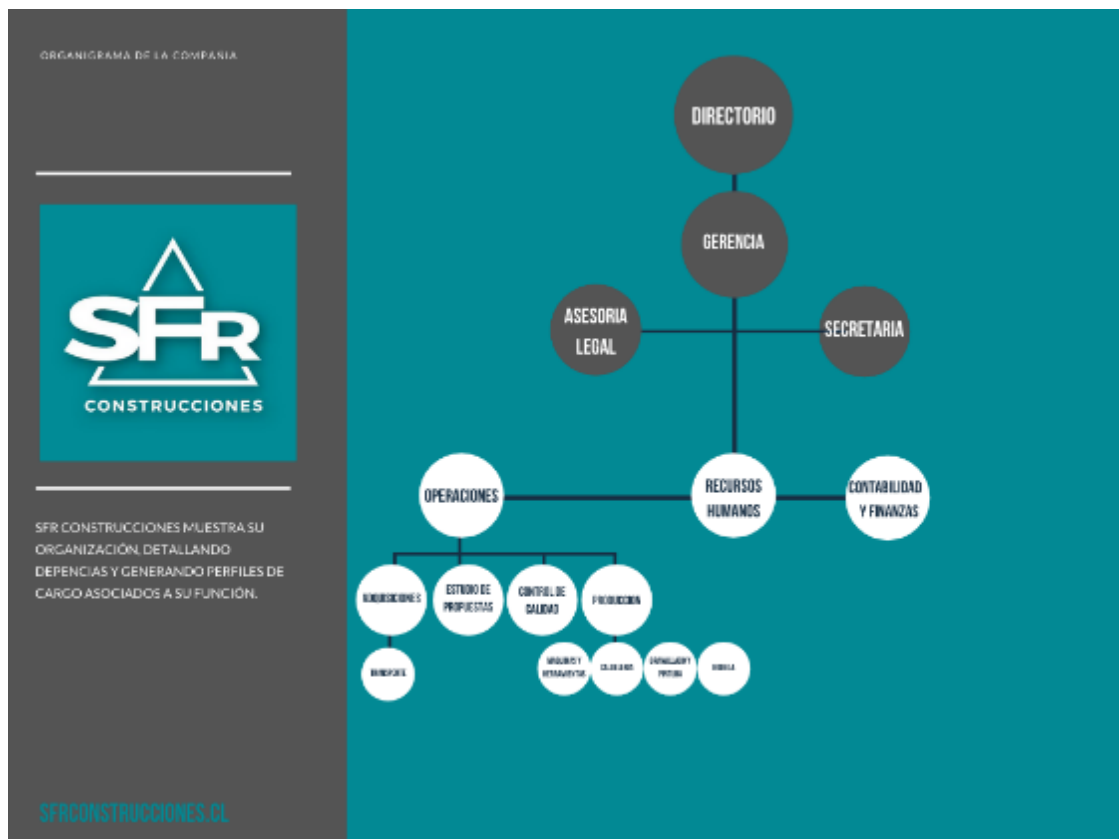


Ilustración 1: Organigrama de la empresa SFR Construcciones SPA.

CAPITULO III: ESTUDIO POTENCIAL DEL MERCADO

El siguiente es el análisis del mercado de la construcción y sus derivados en nuestro país, con el objetivo de contextualizar el presente informe conforme al escenario actual que está enfrentando el mundo entero, y de esta manera, poder generar un estudio en profundidad del Plan de Marketing que se desea desarrollar.

3.1 Construcción en Chile⁴

El suceso más relevante ha sido la impresionante velocidad de difusión del virus COVID-19 y, con ello, las medidas de contención progresiva adoptadas por las autoridades de gobierno para aplacar la tasa de contagios en la población. Esta crisis sanitaria constituye un efecto negativo a la oferta (producción) y a la demanda (consumo e inversión) sin precedentes.

A raíz de lo anterior, el Producto Interno Bruto (PIB) de Chile disminuirá entre -1,75% y -2,75% anual en 2020, coherente con un escenario de recesión mundial (-0,2% de caída) y fricciones financieras. Por el lado de la demanda, los altos índices de términos de contratos que ha venido reportando la Dirección del Trabajo en sus registros administrativos desde la crisis político-social, permiten anticipar una disminución del consumo de los hogares en torno a 1,3% anual. Por su parte, la inversión agregada, en el escenario base de proyección, retrocede 14,5% anual, en línea con la disminución de la importación de bienes de capital (-17% acumulado a mitad de marzo) y el balance negativo de la mayoría de los indicadores de actividad y de inversión del sector construcción. Por ejemplo, las importaciones de maquinarias y equipos para la minería y la construcción han retrocedido 49% anual acumulado al 15 de marzo de 2020.

En la inversión total predomina la caída proyectada para la inversión del sector construcción (-10,5% anual), explicado por el ajuste de la inversión en infraestructura productiva de grandes proyectos y la menor inversión inmobiliaria sin subsidio. Entre los principales factores que explican esta sustancial disminución de la inversión sectorial, destacan: el impacto del COVID-19 en los costos de construcción y en la dotación de trabajadores de aquellas obras que actualmente se encuentran en construcción; las paralizaciones de proyectos en obra que se encuentran en comunas declaradas en cuarentena (con la incertidumbre de que las medidas de contención se alarguen y/o extiendan a otras zonas de Chile); y el profundo deterioro de la confianza empresarial que continuará motivando la postergación de nuevas inversiones, originalmente programadas para iniciar actividades en estos meses.

A esto se suma el alto riesgo de observar paralizaciones en algunas obras (actualmente en ejecución) para evitar mayores contagios de trabajadores.

⁴ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 52). Cámara Chilena de Construcción. 27 de marzo de 2020. Página 3.

Con todo, el balance de riesgos para la proyección del PIB y la inversión está sesgado a la baja, debido a que no se descartan nuevas recalendarizaciones de proyectos en cartera programados para su ejecución en 2020. De igual forma, existe el riesgo de que el gasto en inversión pública no se logre ejecutar en pleno durante este año. Si bien el impacto del COVID-19 es transitorio, su efecto económico será más severo que lo observado en otros períodos de ciclo recesivo.

Tras el estallido de la crisis político-social y el reciente escenario de riesgo asociado a los efectos del coronavirus, se evidencia un deterioro de los indicadores de confianza empresarial en torno a la evolución futura de empleo. Entre los principales sectores productivos de la economía, la Construcción continúa en una zona fuertemente pesimista, seguido por Comercio e Industria. Dada la contingencia nacional e internacional, es altamente probable que en los próximos meses se materialice un escenario de evidente destrucción de empleos y un aumento en los niveles de cesantía del sector. Esto, en la medida en que los proyectos de inversión y la confianza empresarial se vean afectados por los altos niveles de incertidumbre en torno al impacto económico del coronavirus.

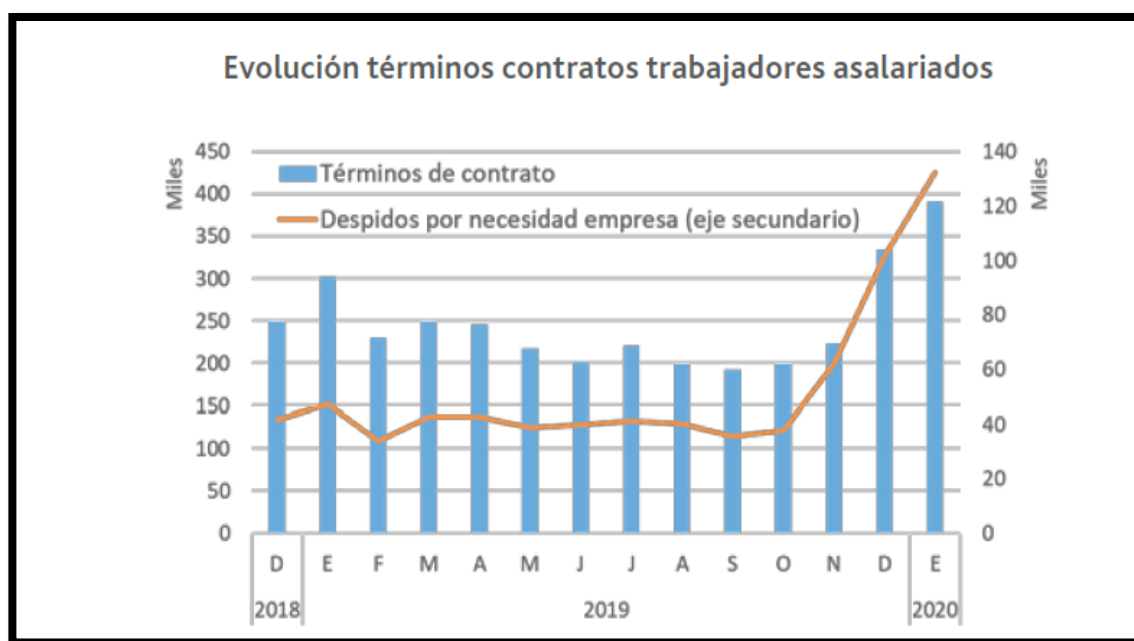


Gráfico 1: Evolución de términos de contratos de trabajadores asalariados.
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

Por otra parte, observando datos administrativos asociados a causales de término de contrato para la construcción, se registra una mayor desvinculación de trabajadores asalariados en los últimos meses.

En enero la Dirección del Trabajo reportó 153 mil cartas de términos de contrato, un aumento mensual de 35%. Esto significa que los despidos en la construcción han pasado de representar el 19% del total de despidos en enero de 2019 a 39% en lo

más reciente. Por su parte, aún no se tienen datos sobre las causales de despido a nivel sectorial durante enero 2020. Sin embargo, en diciembre de 2019 el número de despidos por necesidad de la empresa registró 57,5 mil, lo que representa un 51% del total de despidos en la construcción.

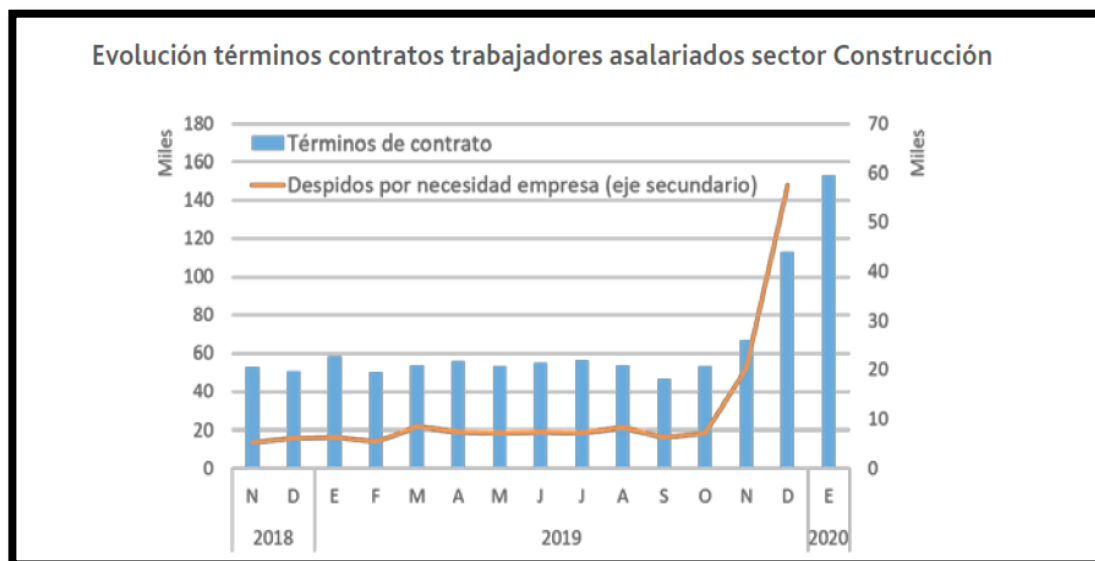


Gráfico 2: Evolución de términos de contratos de trabajadores asalariados del sector Construcción.
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

Finalmente, se advierte que el impacto del COVID-19 podría ser devastador en la actividad del sector construcción (por ser uno de los sectores más intensivos en el uso de mano de obra presencial). Por lo que, dada la naturaleza propia del trabajo que se realiza en obras, el costo de un escenario de plena paralización laboral para el sector construcción superaría los US\$411 millones mensuales. Este cálculo supone que se requerirá financiar a cerca de 770 mil trabajadores, cada uno con un ingreso promedio de \$463.581 (CASEN 2017). Cabe señalar que los 770 mil trabajadores incluyen asalariados, cuenta propia, empleadores y familiares no remunerados. Dado que no se tiene más información oficial sobre las remuneraciones como para identificar los costos según categoría laboral, se supuso una remuneración promedio para todos.

Estimación costo de mano de obra en un escenario de plena paralización			
	Trabajadores (en miles)	Participación	Costo US\$ millones
Asalariado	524	68,0%	280
Cuenta propia	193	25,1%	103
Empleador	51	6,7%	27
Familiar no remunerado	1	0,2%	1
Total construcción	770	100%	411

Fuente: CChC en base a información INE y CASEN.

Tabla 1: Estimación de mano de obra en un escenario de plena paralización
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo.

3.2 Inmobiliario⁵

Luego del cambio de tendencia evidenciado durante 2018, tras los malos resultados de los años previos, post aplicación del IVA a la vivienda, el mercado inmobiliario residencial consolidó su buen desempeño durante la primera mitad de 2019. Lo anterior estuvo fundamentado en buenas condiciones financieras para acceder a crédito hipotecario, apoyadas en mayor estabilidad de las principales variables macroeconómicas y tasas hipotecarias en sus mínimos históricos, lo que a su vez incentivó la creciente presencia de inversionistas, debido al sólido mercado de renta residencial.

El estallido social de octubre impuso una contracción inédita en los principales indicadores de actividad y comercialización del mercado, profundizando la tendencia que se arrastraba desde el tercer trimestre de 2019. Así, durante los 4 meses posteriores al estallido social de octubre, el mercado experimentó ritmos de comercialización menores a los de la Crisis Subprime, con una caída anual acumulada entre noviembre de 2019 y febrero de 2020 de 41%, con contracciones de -45,7% en departamentos y de -23,7% en casas, y ritmos de comercialización solo comparables a los vividos durante finales de los años 90, luego de la crisis asiática.

Así, el deterioro de las expectativas, el aumento de la incertidumbre política y social, el aumento de las extensiones crediticias y del desempleo formal, junto a una contracción inédita de la inversión e ingreso de nuevos proyectos a la oferta, permitirían estimar que el mercado de vivienda nacional atravesaría un 2020 con una contracción anual entre 15% a 20%, solo recuperando ritmos de comercialización previos al estallido social hacia fines de 2020 y comienzos de

⁵ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 52). Cámara Chilena de Construcción. 27 de marzo de 2020. Página 9.

2021.

Sin embargo, en este contexto de contracción, a mediados de febrero del presente año comenzó a hacerse evidente un escenario aún más incierto, con la crisis sanitaria producto del virus COVID-19, y donde la evolución de estas últimas semanas muestra una velocidad de contagio similar a la de algunos países europeos, donde la mayor cantidad de casos continúa concentrada en la Región Metropolitana, lo que empujó a las autoridades a decretar una cuarentena total a 7 comunas del Gran Santiago, Temuco y Padre las Casas en la Región de la Araucanía, Chillán en la Región de Ñuble y Osorno en la Región de Los Lagos.

El avance exponencial del virus permite augurar un escenario preocupante para los próximos dos meses. Si Chile continúa en una curva de contagio con la misma tendencia de la que ha experimentado hasta ahora (al igual que los países de la zona Euro), nuestro país enfrentaría una crisis sanitaria de gran envergadura. Dado que el criterio para decretar cuarentena es entre 2 y 6 contagiados por kilómetro cuadrado, durante abril se decretarían cuarentenas totales en la mayoría de las ciudades sobre 50 mil habitantes.

Este escenario supone un estrés inédito sobre el desempeño del mercado inmobiliario, con un segundo trimestre de actividad cercana a la nula, junto a una recuperación más lenta de la estimada a comienzos de este año. El escenario de proyección indica que 2020 podría terminar con una caída anual de -35%, con sesgo a la baja.

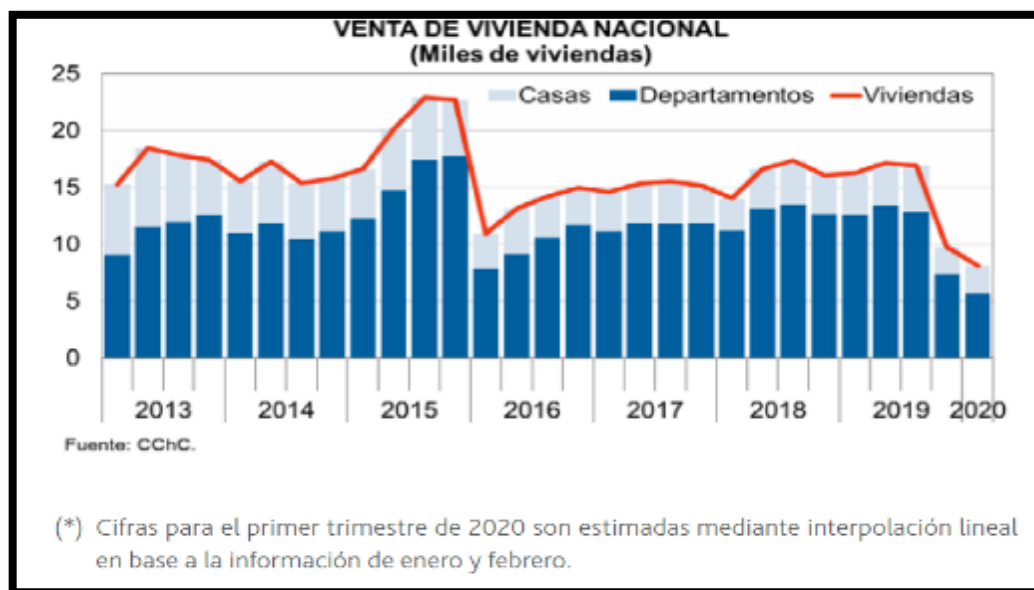


Gráfico 3: Venta de vivienda Nacional
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

Por el lado de los inversionistas, aun no es posible prever el impacto que tendrá la actual situación en su intención de compra. Sin embargo, la crisis social ya había impuesto una caída muy significativa en la participación de este segmento en la demanda, con disminuciones sobre 30% para inversionistas pequeños y medianos y sobre 70% para inversionistas institucionales.

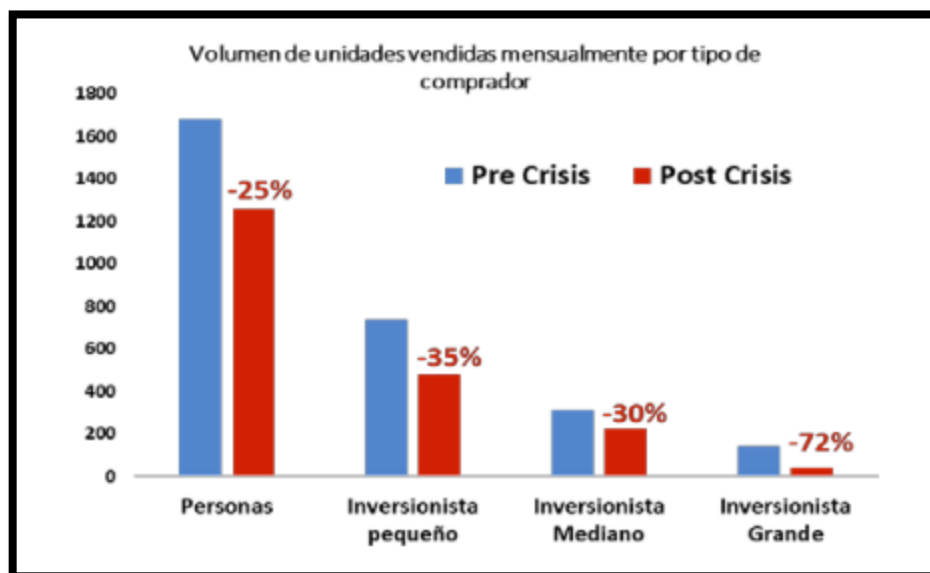


Gráfico 4: Volumen de unidades vendidas mensualmente por tipo de comprador
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

3.3 Infraestructura⁶

Durante el primer mes de 2020, los principales indicadores que miden la actividad para el subsector de infraestructura muestran resultados preocupantes, al igual que durante todo el segundo semestre de 2019. Tan solo dos de ellos exhiben resultados positivos, mientras que los demás indicadores confirman que se verá un escenario contractivo de la actividad durante los próximos meses.

Al considerar la demanda de bienes intensivos en capital, se observa que el índice asociado a la importación de maquinaria y equipo relacionada con la minería y la construcción presentó una disminución de 24,4% anual a principios de 2020, la cual fue algo menor a la de diciembre de 2019 (-28,2%), completando así ocho meses consecutivos de decrecimientos anuales.

Por otro lado, se observa un aumento en el índice asociado en los permisos de edificación no habitacional, relacionados con obras del Comercio, Industria y Establecimientos Financieros, y Servicios, de 8,5% en doce meses durante enero de 2020, revirtiendo los negativos, pero esperables resultados de diciembre de 2019

⁶ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 52). Cámara Chilena de Construcción. 27 de marzo de 2020. Página 22.

(disminución de 17,4% en doce meses).

Sumado a lo anterior, cabe reiterar que estos resultados provienen de ejercicios realizados con cifras hasta enero de 2020. Por lo anterior, no capturan el impacto en los proyectos e inversiones, por lo tanto, en el subsector de la infraestructura, del arribo de virus COVID-19 a nuestro país ni sus repercusiones económicas, el cual podría producir nuevas recalendarizaciones sumadas a las originadas a partir de la crisis político-social que atraviesa el país. Así también, se espera una contracción en el empleo sectorial aún mayor, producto de las paralizaciones de obras producidas por las medidas de contención ante la propagación del COVID-19.

Las perspectivas para este año –si bien ya se veían afectadas por el escenario posterior al 18 de octubre– resultan aún más debilitadas, consecuencia del fenómeno sanitario descrito anteriormente. Específicamente, para el 2020, la inversión prevista se sitúa en US\$ 12.749 millones (-5% respecto a lo publicado en el informe anterior), de los cuales US\$ 6.608 millones (-1,3% respecto a lo publicado en el informe anterior) corresponden a gasto en construcción.

Sin embargo, al incorporar efectos preliminares que ha tenido la propagación del virus COVID-19 a la estimación para 2020, lo cual, según un barrido de información relevante a la fecha realizado a los mandantes de proyectos, en el corto plazo implicaría un desfase de a lo menos tres meses en obras que estarían por iniciar en el período marzo-junio.

Adicional a este escenario de reprogramación de inicio de obras, existe información respecto a grandes proyectos actualmente en ejecución, los cuales ya están tomando medidas de parcialidad en las ejecuciones y/o suspensiones de obras para evitar potenciales contagios. Las estimaciones respecto al gasto en construcción para 2020 podrían caer US\$429 millones adicionales, hasta ubicarse en US\$ 6.062 millones, evidenciado así ajuste a la baja del 8,3% del gasto en construcción para el 2020 respecto a lo proyectado al cierre de 2019, y un ajuste a la baja del 9,5%, al considerar los efectos del COVID-19.

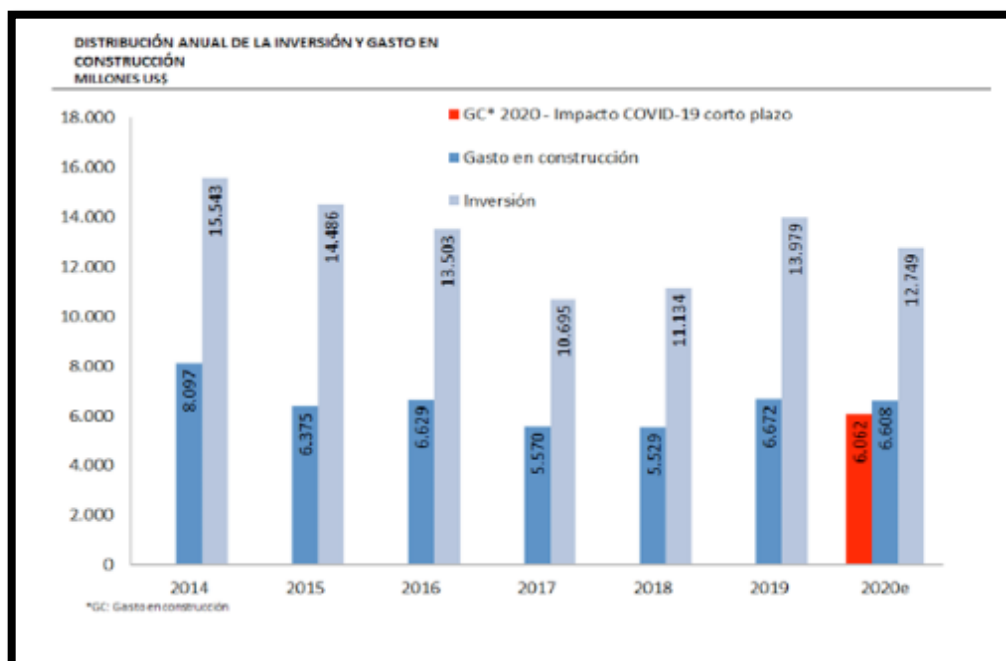


Gráfico 5: Distribución anual de la inversión y gasto en construcción.
Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

La confianza empresarial del sector construcción, medida por el Indicador Mensual de Confianza (IMCE) sectorial, mantiene niveles por debajo de su promedio histórico, tras el abrupto y significativo deterioro observado a fines de 2019, debido a los efectos de la crisis político-social. La visión pesimista de la construcción es, además, coherente con el deterioro de las expectativas de otros sectores económicos (industria, comercio y minería), toda vez que la actividad de la construcción es transversal al desempeño del resto de los sectores productivos.

Los efectos asociados al brote del COVID-19 en el país han contribuido a aumentar la incertidumbre generalizada en los distintos sectores que componen la actividad agregada. Este escenario, sin duda impactará directamente en la inversión y, por lo tanto, en la capacidad de crecimiento del PIB de 2020.

Construcción, por su parte, continúa en zona altamente pesimista, siendo el sector económico con niveles negativos en los últimos meses. De esta manera, en febrero de 2020 el indicador nacional y sectorial promedia 43,9 y 25,7 puntos, respectivamente, siendo ambas cifras sustancialmente inferiores a sus respectivos promedios históricos.

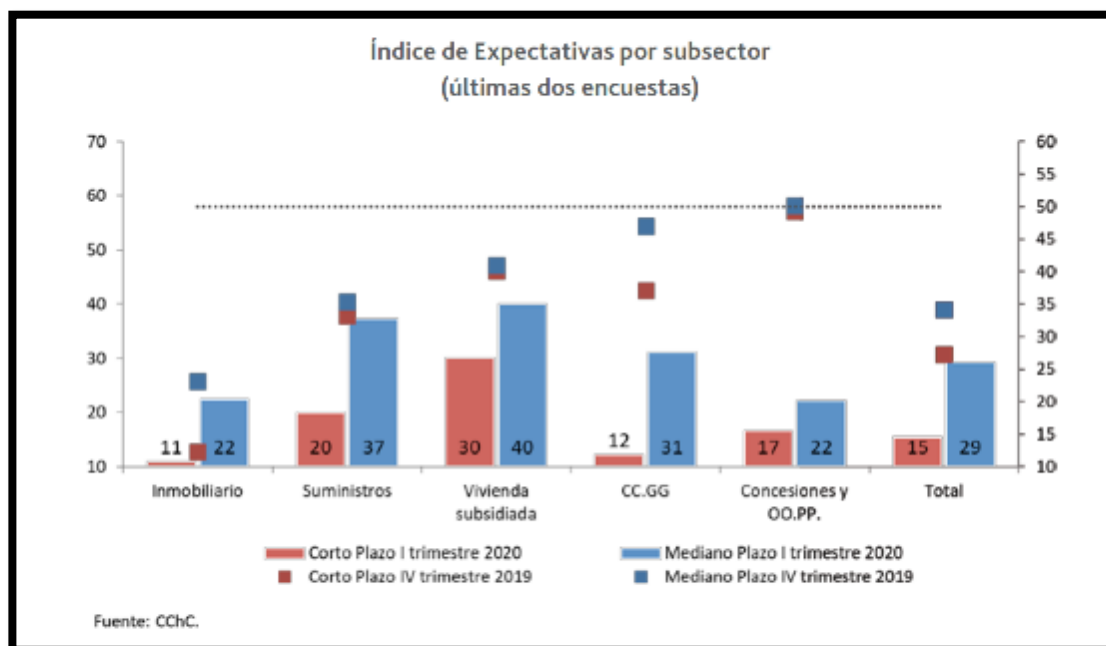


Gráfico 6: Índice de expectativas por subsector.

Fuente: CChC en base a estadísticas de la Dirección del Trabajo

El impresionante ritmo de expansión del virus COVID-19 y las medidas de contención progresiva adoptadas por las autoridades a nivel mundial, hacen que cualquier intento por anticipar la magnitud y duración del impacto económico pierda vigencia rápidamente. El crecimiento exponencial de los casos de contagio y letalidad a nivel global dilata la incertidumbre en los mercados y produce el pánico en la población. Por lo que, la crisis sanitaria es un impacto de oferta (producción) y demanda (consumo e inversión) simultáneamente.

3.4 Análisis de la Metalurgia en Chile⁷

El último análisis global de la industria metalúrgica se registró entre los meses de enero y octubre de 2019.

Este análisis señala que la producción física del sector metalúrgico metalmecánico, registro una disminución de 3.7%, en el mes de octubre de 2019, respecto al mismo del año anterior. Con esto el sector acumula una variación positiva del 5.5%, en el periodo enero-octubre de 2019. Además, es importante señalar que en el mes de octubre de 2019 el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC) registro un descenso de 3.7% y la industria manufacturera retrocedió en un 5.8%.

⁷ https://www.asimet.cl/revistas_asimet/revista_118/mobile/index.html#p=56

3.4.1 Desempeño por Subsectores.

Al efectuar el análisis global de la industria metalúrgica, hay que analizar el comportamiento de los subsectores que la componen, entre ellos destacan la evolución positiva de la fabricación de productos metálicos para el uso estructural, como los son tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor con un incremento del 19.1%. Luego encontramos la construcción de buques y otras embarcaciones, con una variación positiva del 25.8%. En otro sector encontramos la fabricación de subproductos del metal y actividades de servicio del trabajo de metales, la cual registra un descenso de un 4.5%, lo cual contrajo en un 1.2% aproximadamente al sector.

3.4.2 Comercio exterior.

El sector metalúrgico, excluyendo los desperdicios y desechos de metales, alcanzo los US\$ 1.572 millones en FOB (Free on Board, puerto de carga convenido), lo que equivale a un 16.9% respecto a los 10 primeros meses del año 2018.

Las exportaciones del sector metalúrgico tienen como destino en un 80% el continente americano, siendo los principales Perú, Estados Unidos y Brasil, las que en conjunto representan el 50.4% de las exportaciones del sector metalúrgico.

Los principales productos exportados por el sector metalúrgico son barras y perfiles, barras huecas para perforación y partes para automóviles, principalmente las cajas de cambio.

Las importaciones correspondientes a productos identificados dentro del sector metalúrgico alcanzaron los US\$28.390 millones, cifra que es un 6.9% menor que la del mismo periodo del año pasado.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1 Estudio Externo

4.1.1 Análisis P.E.S.T.E.L.

		(-)		(+) 5	
		1	2	3	4
Político	Plan de ahorro del Gobierno debido a la pandemia COVID-19.				X
	Políticas frente a la contracción económica nacional y regional.			X	
	Establecimiento de políticas y estrategias a mediano y largo plazo para el desarrollo productivo.			X	
Económico	Proyecciones de contracción en la economía.			X	
	Aumento del número de desempleos.				X
	Lenta recuperación de la economía nacional.				X
	Baja en la demanda relacionada a la industria			X	
	Aumento de valor de materias primas			X	
Social	Comportamiento de compra de los consumidores			X	
	Aumento de la conciencia por la salud				X
	Aumento del acceso a la información por parte de los consumidores				X
	Manifestaciones y estallido social				X
Tecnológico	Capacidad de innovación (procesos productivos)				X
	Nuevos canales de venta como consecuencia del COVID-19 +			X	
	Cambios en la manera de relacionarse o comunicarse			X	
Ecológico	Leyes de protección medioambiental			X	
	Regulaciones sobre el consumo de energía y gestión de residuos			X	
	Cambio climático y responsabilidad social empresarial (RSE)			X	
Legal	Leyes laborales			X	
	Leyes de seguridad y salud de los trabajadores			X	
	Sector protegido			X	
	Permisos y autorizaciones			X	

Es necesario poder realizar un análisis externo, el cual es primordial para establecer lineamientos estratégicos para todo tipo de empresas.

Considerando el anterior análisis P.E.S.T.E.L., se puede concluir que existe un escenario actual (y se proyecta) relativamente incierto. Si bien, tanto los efectos del COVID-19 como el estallido social han sido fundamentales para que el mercado, el cual se está estudiando, presente variaciones considerables. Se han desarrollado medidas y leyes que permitirán sopesar lo anterior e irán en ayuda tanto de las empresas y sus trabajadores⁸. No obstante, las medidas señaladas, se proyecta un gran número de trabajadores desempleados en el rubro.

Junto a ello, se puede observar que, tanto el comportamiento del consumidor como el de los proveedores ha cambiado frente a ello, quienes han tomado medidas de resguardo, como el aislamiento social. Dicho comportamiento ha generado un replanteamiento en los modelos de negocios de toda la industria, sin importar el tamaño de ésta. Estos replanteamientos deben ir enfocados a la nueva conducta del consumidor y grupos de interés.

Medioambientalmente hablando, se puede observar que la industria cuenta con una regulación que establece parámetros de desarrollo de cada una de las actividades y sus respectivos procedimientos, todo con el objetivo de minimizar la gestión de residuos en todos sus estados, sean sólidos y/o líquidos (RISES, RILES)⁹.

Finalmente se puede señalar que debido al actual escenario que se está viviendo a nivel mundial, el impacto que esto ha generado a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal ha sido considerable, teniendo en cuenta que se está hablando de un mercado altamente demandado en todas sus áreas productivas. Es por ello que es necesario considerar dichos factores para tomar decisiones eficientes y acorde a los objetivos planteados.

⁸ <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77784-ley-de-proteccion-al-empleo>(<https://www.todosxlaspyes.cl/>)

⁹ <https://www.sea.gob.cl/>

4.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de M. Porter

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de M. Porter.



*Ilustración 2: Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter.
Fuente: Elaboración propia.*

1. **Competencia:** Por la gran cantidad de empresas que hay en el sector y la baja diferenciación que existe entre ellas, la amenaza de la competencia es alta. Según datos del SII¹⁰ se registran 1092 empresas en la región de Valparaíso, relacionadas a la actividad económica de reparación de maquinaria metalúrgica, fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y recipientes de metal, además otros productos elaborados en metal.
2. **Proveedores:** La fuerza de los proveedores generales es media-baja. Se explica, en parte, ya que los proveedores genéricos de materias primas son poco diferenciados y el precio de oferta está establecido por el mercado. Por otra parte, existen proveedores específicos que pueden ser solicitados por los clientes, quienes ofrecen productos diferenciados y por lo tanto tienen un mayor poder de negociación.
3. **Clientes:** Los clientes tienen un poder de negociación alto, ya que el mercado tiene productos homogéneos que se diferencian principalmente por el precio. Además, al haber mucha competencia los clientes cuentan con una amenaza creíble de cambiar la empresa.

¹⁰ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

4. **Productos sustitutos:** La amenaza en este punto es baja, ya que los productos vendidos en la industria cumplen funciones específicas, con características estandarizadas, bajo regulaciones fijas y sin grandes alternativas de uso en el material de elaboración.
5. **Amenaza de nuevos entrantes:** Debido a que es posible empezar a operar en la industria sin gran capital inicial y subcontratar empresas para realizar las obras, la amenaza de nuevos entrantes es alta. Sin embargo, por la alta competencia que ya existe en la industria, los nuevos entrantes no alterarían la industria de una manera significativa.

La gran cantidad de empresas en el sector y el poder de los clientes indican un mercado altamente competitivo en la que SFR Construcciones SPA. debe ser un tomador de decisiones y diferenciarse con las fortalezas diagnosticadas posteriormente. Las ventas en esta industria son realizadas, principalmente, por generación de redes.

4.2 Estudio Interno

4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor



Ilustración 3: Cadena de valor de SFR Construcciones SPA.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis a la cadena de valor de la compañía pudimos identificar las siguientes oportunidades de mejora, que contribuyen a la productividad y eficiencia de algunas actividades asociadas directamente con el desarrollo y crecimiento del negocio:

1. Dentro de las actividades primarias identificadas, existen áreas relacionadas con el desarrollo en general del negocio, pero se observa que falta potenciar el área que soporta y es responsable de los ingresos de la compañía como lo es el área de Marketing y Ventas. Es fundamental su reestructuración para que desde allí se logren captar con mayor rapidez y efectividad, todos aquellos clientes potenciales y oportunidades de negocio que requieran de un trato específico para ser concretados.
2. Una de las áreas fundamentales de la compañía es el área de Recursos Humanos, desde allí logran seleccionar y capacitar al personal adecuado para cada operación de la compañía. Partiendo de esta premisa, se puede observar que existe una oportunidad de mejora a nivel de la estructura de esta área que hace parte de las actividades soporte, y esta mejora nace bajo la necesidad de dejar prácticas antiguas como la promoción del personal

mediante la experiencia y los años dentro de la compañía.

Es indispensable implementar una estructura de reclutamiento y selección de personal, que esté capacitado para el desempeño de las labores específicas cada cargo, es por esto que se debe evaluar antes que nada la capacidad del personal actual que integra el área de recursos humanos, para desde allí garantizar que cuentan con la preparación y experiencia necesaria para cumplir con este rol.

3. Otra área que hace parte de las actividades soporte y también se recomienda potenciar e incluso mediante la integración con el área de Marketing y Ventas, es el área de Desarrollo Tecnológico dónde se deben implementar herramientas que permitan, en el caso de promoción de servicios y productos, llegar a la mayor cantidad de clientes posibles. Así mismo, para las actividades internas como cotizaciones podrán mejorar mediante sistemas, la clasificación y los tiempos de respuesta. En general, potenciar la implementación de sistemas tecnológicos en todas las áreas de la compañía ayudara a hacer cada proceso más rápido y eficiente.

4.2.2 Análisis F.O.D.A.

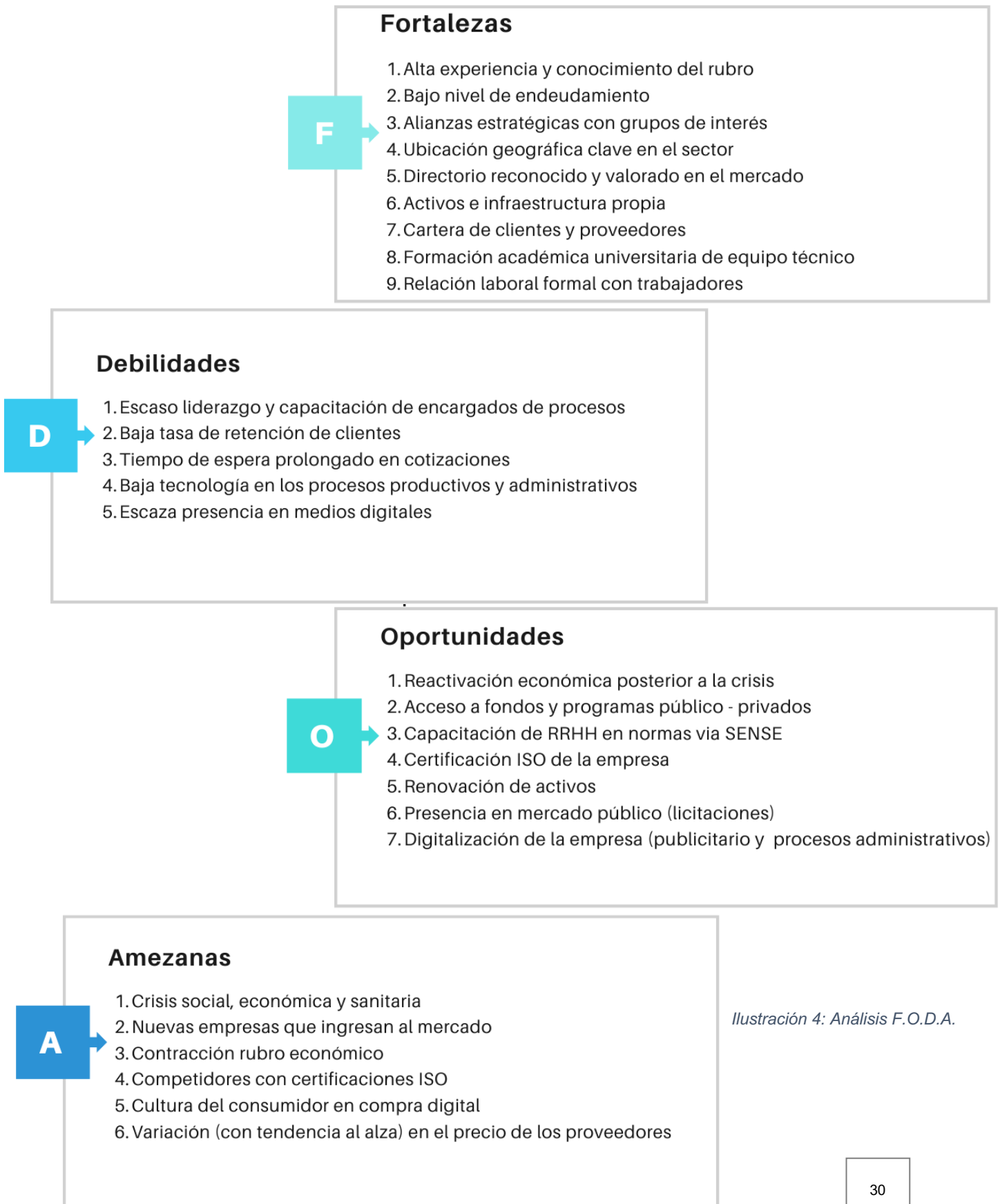


Ilustración 4: Análisis F.O.D.A.

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
FORTALEZAS	1 Alta experiencia y conocimiento en el rubro.													
	2 Alianzas estratégicas con grupos de interés.													
	3 Ubicación geográfica clave en el sector.													
	4 Directorio reconocido y valorado en el mercado.													
	5 Activos e infraestructura propia.													
	6 Cartera de clientes y proveedores.													
	7 Formación académica universitaria de equipo técnico.													
	8 Relación laboral formal con trabajadores.													
	9 Bajo nivel de Endeudamiento													
DEBILIDADES	1 Escaso liderazgo y capacitación de encargados de procesos.													
	2 Baja tasa de retención de clientes.													
	3 Tiempo de espera prolongado en cotizaciones.													
	4 Baja tecnología en los procesos productivos y administrativos.													
	5 Escaza presencia en medios digitales.													
		Reactivación económica posterior a la crisis.	Acceso a fondos y programas públicos - privados.	Capacitación de RRHH en normas vía SENSE.	Certificación ISO de la empresa.	Renovación de Activos.	Presencia en mercado público (licitaciones).	Digitalización de la empresa (publicitario y procesos administrativos).	Crisis social, económica y sanitaria.	Nuevas empresas que ingresan al mercado.	Contracción rubro económico.	Competidores con certificación ISO.	Cultura del consumidor en compra digital.	Variación (con tendencia al alza) en el precio de los proveedores.

Tabla 2: Cruce Matriz F.O.D.A.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Definición de mercado objetivo

Los clientes se agruparon de acuerdo con las industrias a las que pertenecen, ya que dependiendo de esto tienen características similares tales como: tipo y tamaño de las obras y cercanía geográfica a la empresa. Además, se considera el comportamiento de compra de los consumidores, el que debe ser:

- Óptimo
- Fiel
- Positivo
- Centrado en el compromiso
- Centrado en la calidad

5.2 Clientes

Para los clientes, la finalidad de la obra realizada es mejorar la rentabilidad para sus dueños o accionistas.

Respecto a las contrataciones (para la fabricación de carpinterías metálicas, de soportes para líneas de proceso industrial, los mantenimientos preventivos y reactivos en plantas de procesos productivos), por lo general, obedecen en su mayoría a contratos directos.

El presupuesto se define de acuerdo con lo planificado por la empresa y los aportes corresponden a inversiones propias, anticipos de los clientes y alianzas con proveedores, o una mezcla de ellas.

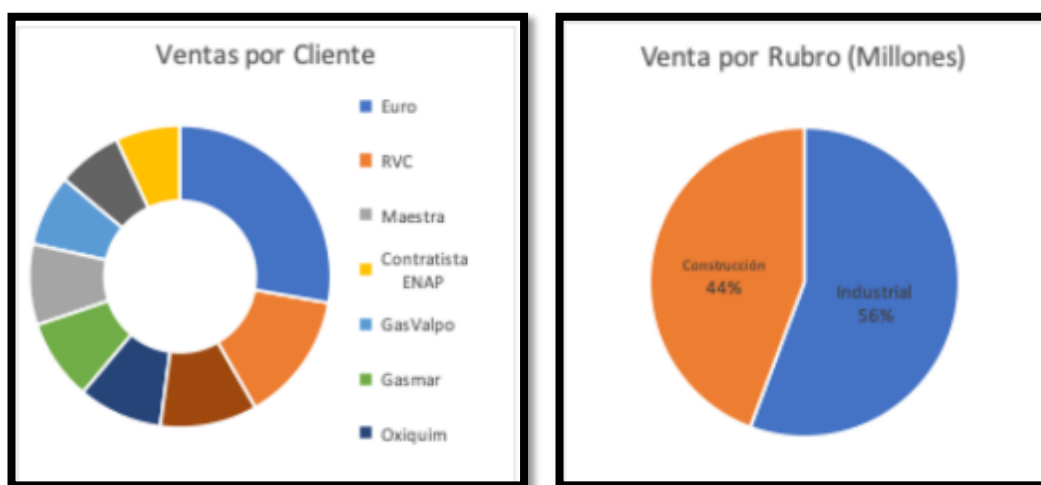


Gráfico 7: Ventas por rubro y por clientes de SFR Construcciones SPA.
Fuente: Elaboración propia

Las empresas se rigen por contratos pactados entre las partes y los pagos deben realizarse con un plazo máximo de 30 días una vez finalizada la obra. Cabe considerar que, según el tamaño de la faena, los pagos pueden realizarse en base al cumplimiento de hitos predefinidos en el contrato firmado por las partes.

Clientes Principales:

- Área Industrial
 - Contratistas de Enap Refinerías
 - Gas Valpo
 - Gasmar
 - Oxiquim
 - Erres
 - Bec Ingeniería
- Área Construcción
 - RVC Constructora
 - Maestra Edificación
 - Euro Constructora

5.3 Definición de estrategias

Dentro del análisis obtenido, es necesario actualizar la misión y visión de SFR Construcciones SPA., además de definir los valores con los que esta organización se desarrollara en el mercado.

Misión: Somos una empresa que brinda soluciones en el área de la construcción e industria, mediante gestiones de calidad, eficiencia y compromiso a nivel nacional.

Visión: Consolidarnos en el mercado como una empresa que se diferencia por brindar soluciones rápidas, innovadoras a través de nuestra experiencia y mejora continua, superando, de esta manera, las expectativas de nuestros clientes.

Valores: Compromiso, Respaldo, Eficiencia, Calidad, Responsabilidad y Tradición.

Para definir las estrategias que conformarán el Plan de Marketing, se realizará un análisis a partir de los múltiples factores detectados en el diagnóstico, conjugando fortalezas con oportunidades (estrategias ofensivas), fortalezas con amenazas (estrategias reactivas), debilidades con oportunidades (estrategias adaptativas) y debilidades con amenazas (estrategias de supervivencia).

Las estrategias ofensivas, relacionadas del cruce entre fortalezas y oportunidades buscarán relacionar los puntos fuertes internos y externos para mejorar la situación de la empresa. Las estrategias reactivas, emanadas a partir de la relación entre fortalezas y amenazas entrelazan los puntos fuertes internos para contrarrestar los puntos débiles externos. Las estrategias adaptativas, obtenidas del cruce entre debilidades y oportunidades permitirán una reorientación, cambiando algún elemento interno débil para aprovechar una fortaleza externa. En último, están las estrategias de supervivencia, las cuales surgen a raíz de la relación entre los puntos débiles internos y externos, dando a conocer la situación de la empresa respecto a la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.

ESTRATEGIAS

basadas en análisis FODA

Estrategias Ofensivas • F5+F9 y O2: Aumentar flujo y capital de trabajo • F1+F6+F7 y O7: Establecer plan de Marketing Digital • F6+F9 y O6: Realizar Inscripción en mercado público	Estrategias Reactivas • F1+F2+F3+F7 y A1: Desarrollar alianzas estratégicas con stakeholders • F5+F8+F9 y A3: Reformar estructura de costos • F2+F6 y A5: Establecer presencia digital en portales especializados de área
Estrategias Adaptativas • D4 y O1+O2+O5: Mejorar procesos administrativos y operacionales mediante nuevas tecnologías • D5 y O2+O6+O7: Creación de plan de medios • D3 y O3+O5: Mejorar calidad de servicios en tiempo de respuesta al cliente • D1+O3: Elaborar y evaluar perfiles de cargo y desempeño	Estrategias Supervivencia • D2 y A3: Desarrollar plan para atraer clientes mediante acceso a nuevos mercados • D1+D2+D3+D4+D5 y A2: Generar nuevos prospectos

Ilustración 5: Estrategias en base a análisis F.O.D.A.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Definición de modelo de negocios.

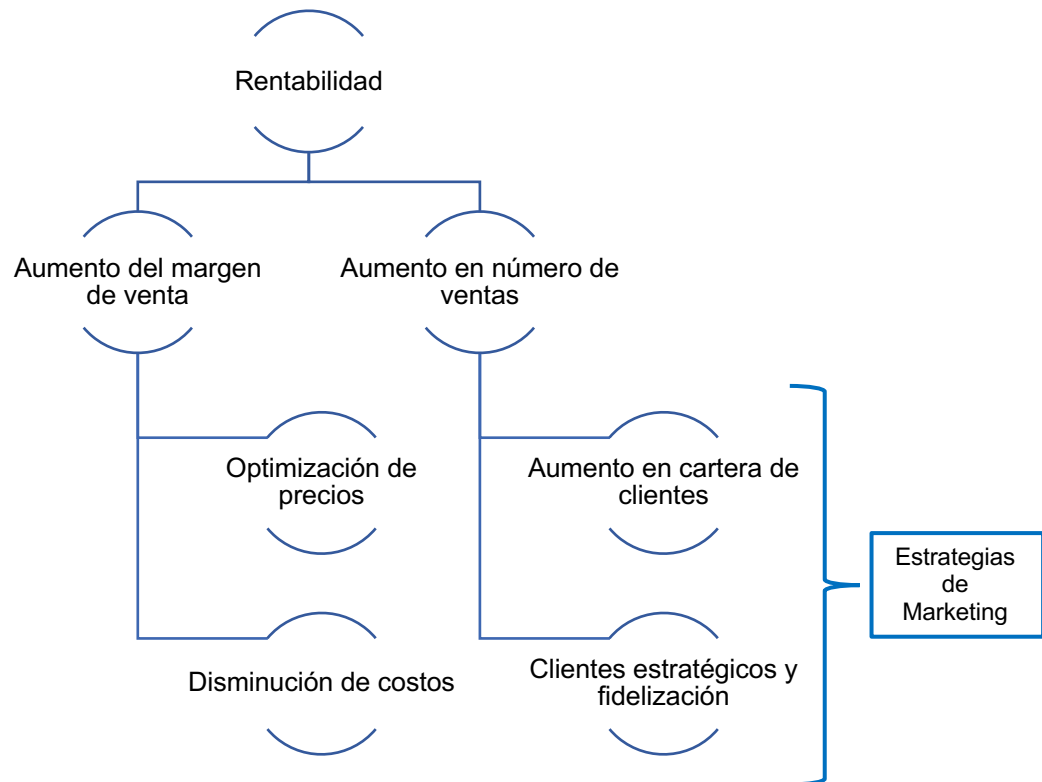
	CANVAS Diagnosticado	CANVAS Propuesto
Clientes	Empresas y particulares que requieren servicios de construcción en diversas áreas.	Empresas y particulares que requieren servicios de construcción en diversas áreas. Nuevos clientes que requieran servicios de construcción o mantenimiento industrial, infraestructura o arriendo de maquinarias
Relaciones	Relación personalizada en cada proyecto. Servicio post venta	Relación personalizada en cada proyecto. Servicio post venta. Co-creación, seguimiento del proyecto.
Canales	Venta directa en dependencias y ejecutada en lugar convenido previamente. Página web	Venta directa en dependencias y ejecutada en lugar convenido previamente. Página web multiformato, con asistencia y gestión de cuenta por cliente. Redes sociales, buscadores.
Propuesta	Reconocimiento y experiencia en el rubro. Asesoramiento Post venta.	Reconocimiento y experiencia en el rubro. Asesoramiento Post venta. SFR Construcciones SPA. aconseja, acompaña y guía al cliente en sus decisiones durante todas las etapas del proyecto para entregar productos y servicios de alta calidad y eficiencia.
Actividades clave	Procesos productivos, gestión administrativa, logística	Procesos productivos, gestión administrativa, logística.

		Manejo de cartera de clientes. Administración del RR.HH.
Activos clave	Instalaciones, maquinarias, RR.HH.	Instalaciones, maquinarias, RR.HH. Marca, conocimientos técnicos, certificaciones. RSE.
Aliados clave	Empresas constructoras y del rubro industrial, proveedores entidades fiscalizadoras	Empresas constructoras y del rubro industrial, proveedores entidades fiscalizadoras. CORFO, SERCOTEC, SENCE, portales de licitación pública.
Estructura de costos	Sueldos, proveedores, permisos. Modelo de Costos por local.	Sueldos, proveedores, permisos. Modelo de Costos por local. Mantenición en medios digitales (página web, carro de compra). Gestión de Marketing.
Vías de ingreso	Venta de servicio de maestranza, obras de construcción, arriendo de equipos y maquinarias, mantenimiento y fabricación de estructuras metálicas	Venta de servicio de maestranza, obras de construcción, arriendo de equipos y maquinarias, mantenimiento y fabricación de estructuras metálicas. Venta de nuevos productos y servicios.

Tabla 3: Comparativa entre CANVAS diagnosticado y propuesto.

5.5 Estrategia operacional

Existen dos estrategias paralelas que se deben trabajar, primero está la mejora del margen por proyecto, la cual se realiza por medio de una disminución en los costos y una buena toma de precios. La segunda línea es la del aumento de las ventas, primero por aumento de la cartera de clientes y la segunda por la definición de clientes estratégicos.



La estrategia es implementada en dos fases, una en el corto plazo, con metas para el 2020 y otra para el mediano plazo, de 2021 a 2022. La finalidad es que en el corto plazo se implementen iniciativas y acciones con el objetivo de aumentar los ingresos por medio del incremento de ventas y controlar la deuda por medio de una mayor liquidez de la empresa, de manera que esté preparada para cambios en el mediano plazo, mientras que en la segunda fase se implementarían acciones para ingresar a nuevos mercados en los que SFR Construcciones SPA. no tiene la competitividad para ingresar el día de hoy.

5.5.1 Organigrama Propuesto

Se presenta a continuación el organigrama propuesto para SFR Construcciones SPA.

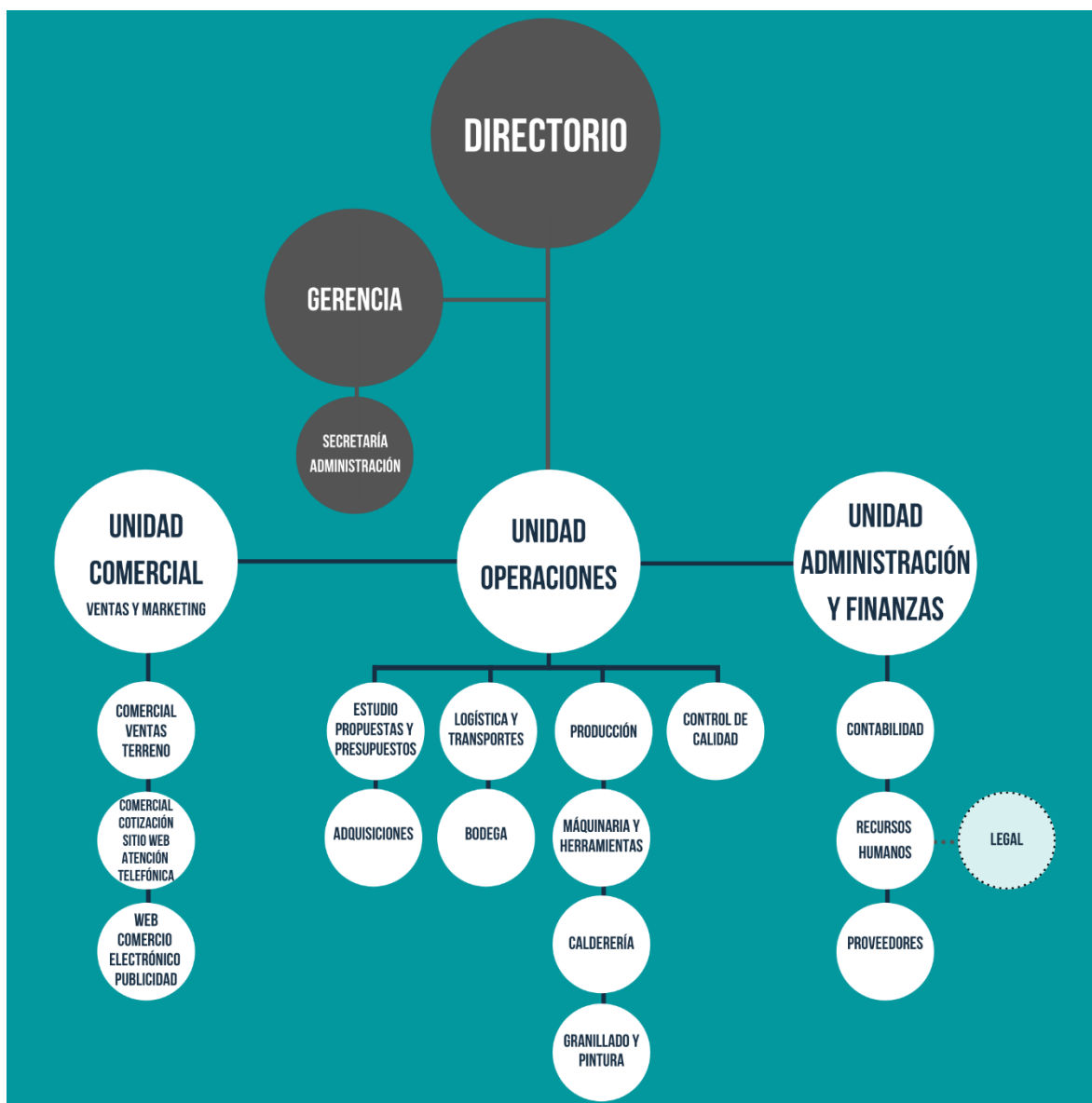


Ilustración 6: Organigrama SRF Construcciones SPA.

5.5.1.1 *Perfil Cargo Jefe De Unidad Comercial Y Marketing*

Cargo: Jefe Comercial

Unidad: Comercial y Marketing

Depende de: Gerente

Dependientes:

Comerciales: Ventas en terreno.

Comerciales: Cotizaciones sitios web y atención telefónica.

Especialista en comercio electrónico y publicidad.

Funciones específicas del cargo:

- Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico de la empresa.
- Medir y evaluar el desempeño de los comerciales.
- Coordinar planes de trabajo de los comerciales de manera semanal, mensual y anual.
- Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes y elaborar estrategias para abordarlos.
- Aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la empresa.
- Impulsar la apertura de nuevos mercados y cuentas.
- Elaborar y ejecutar presupuesto semestral de la empresa.

Conocimiento del cargo:

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Marketing.
- Desarrollo y ejecución de proyectos comerciales.
- Atención a clientes.
- Conocimientos Básicos del área contable.

Formación Profesional:

- Estudios en Ingeniería Comercial o Administración.
- Mercadeo y Publicidad o carreras afines.

Requerimientos del cargo:

- Experiencia mínima 3 años en el cargo.
- Edad entre los 35 a 45 años.
- Manejo de personal.
- Excelente presentación personal.

5.5.1.2 *Perfil Cargo Comercial Ventas Terreno*

Cargo: Comercial

Unidad: Comercial y Marketing

Depende de: Jefe Comercial

Funciones específicas del cargo:

- Conocer los productos y servicios de la empresa.
- Asesorar de manera objetiva a los clientes de acuerdo con sus necesidades.
- Ejecutar adecuadamente el plan de trabajo y captar nuevos clientes.
- Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
- Reportar con jefatura oportunidades de mejora que manifiesten los clientes.
- Entregar los presupuestos a los clientes cumpliendo con los plazos comprometidos y establecidos por la empresa.
- Fidelizar a los clientes mediante el buen trato y cumplimiento de sus requerimientos.
- Realizar visitas a terreno para levantamiento de oportunidades de negocio.

Conocimiento del cargo:

- Conocimiento de técnicas de ventas.
- Experiencia en atención al cliente.

Formación Profesional:

- Estudios en Ingeniería Comercial o Administración.

Requerimientos del cargo:

- Experiencia mínima 1 año en el cargo.
- Edad entre los 25 a 45 años.
- Excelente presentación personal.
-

5.5.1.3 *Perfil Cargo Comercial Sitios Web y Telefónico*

Cargo: Comercial

Unidad: Comercial y Marketing

Depende de: Jefe Comercial

Funciones específicas del cargo:

- Conocer los productos y servicios de la empresa.
- Asesorar de manera objetiva a los clientes de acuerdo con sus necesidades.
- Ejecutar adecuadamente el plan de trabajo y captar nuevos clientes.
- Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
- Reportar con jefatura oportunidades de mejora que manifiesten los clientes.
- Fidelizar a los clientes mediante el buen trato y cumplimiento de sus requerimientos.
- Atender llamados de clientes, recepcionar solicitudes de cotizaciones y realizar propuestas.

- Entregar los presupuestos a los clientes cumpliendo con los plazos establecidos por la empresa.

Conocimiento del cargo:

- Conocimiento de técnicas de ventas.
- Experiencia en atención al cliente.

Formación Profesional:

- Estudios en Ingeniería Comercial o Administración.

Requerimientos del cargo:

- Experiencia mínima 1 año en el cargo.
- Edad entre los 25 a 45 años.
- Excelente presentación personal.

5.5.1.4 Perfil Cargo Especialista Sitios Web, Comercio Electrónico y Publicidad

Cargo: Especialista Sitios Web, Comercio Electrónico y Publicidad

Unidad: Comercial y Marketing

Depende de: Jefe Comercial

Funciones específicas del cargo:

- Conocer los productos y servicios de la empresa.
- Define las pautas de las campañas publicitarias y la evaluación de los resultados de estas.
- Administrar y mantener actualizado el sitio web de la compañía.
- Desarrollar contenido para página web.
- Diseñar, planificar, coordinar el plan de medios y plan de mercadeo para lograr incrementar el "valor de la marca a través de un sólido posicionamiento en el mercado.
- Diseño y evaluación de las promociones con el fin del logro del posicionamiento de la marca.
- Actividades innovadoras para el branding.
- Desarrollo y manejo de indicadores de gestión.

Conocimiento del cargo:

- Conocimiento en Marketing y publicidad.

Formación Profesional:

- Estudios Publicidad Marketing y relaciones Públicas.

Requerimientos del cargo:

- Experiencia mínima 1 año en el cargo.
- Edad entre los 25 a 45 años.
- Excelente presentación personal.

5.5.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Dimensión	Objetivo	Iniciativa	Indicador	Meta
Perspectiva financiera	Mejorar el valor económico para la empresa	Aumento de las utilidades	“Rentabilidad” (Utilidad Neta/Ventas totales)	Valor e Año anterior
Perspectiva del cliente	Satisfacer y fidelizar al cliente a través de la propuesta de valor	Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con la marca, producto o servicio, a través de la preferencia reiterativa	“Tasa de retención” 100 – tasa de deserción Tasa de deserción (100/nº de clientes que nos abandonan al año)	Valor ≥ 80%
	Atraer de nuevos clientes	Conocer el número de nuevos clientes	“Nuevos Clientes” (Nº de cotizaciones nuevos clientes / total cotizaciones) * 100	Valor > 15%
	Posicionar la marca	Conocer el porcentaje de personas que nombran en primera opción la marca de la empresa	“Imagen de marca” (Nº clientes reales o potenciales que nombran las marcas de la empresa como primera opción / Nº población total entrevistada) * 100	Valor > 90%
Perspectiva Procesos claves	Identificar el mercado	Incursión en mercados con potencial emergente para nuevas líneas de producto	“Unidades emergentes” Nº de mercados emergentes con participación / Nº mercados emergentes total	Valor > 1%
	Optimizar procesos productivos	Reducción de capacidad ociosa en trabajadores	“Capacidad ociosa” ((horas potencialmente trabajables – horas trabajadas) / horas potencialmente trabajables) * 100	Valor < al 10% de la jornada laboral
	Mantener la calidad en servicio y post venta	Control sobre desarrollo, entrega y post venta	“Entrega perfecta” (Nº entregas sin errores / Nº entregas totales) * 100	Valor > 85%
Perspectiva aprendizaje	Desarrollar habilidades y competencias	Capacitación de colaboradores en atención al	“Accedo a capacitaciones relacionadas”	Valor > 90%

	estratégicas	cliente	(Nº funcionarios aprobados/Nº funcionarios capacitados) * 100	
	Establecer condiciones laborales y bienestar de los colaboradores	Aplicación encuesta de satisfacción y clima laboral	“Estrés laboral” (Nº encuestas aplicadas con puntaje bajo estrés/Nº encuestas aplicadas) * 100	Valor > 90%
	Fortalecer cultura y estructura organizacional	Reuniones mensuales	“Asistencia a reuniones” (Nº de asistentes a reuniones / total de trabajadores) * 100	Valor > 90%
	Generar responsabilidad social empresarial (RSE)	Mejoramiento del uso de insumos y materias primas	“Disminución de insumos” (% de merma actual = o < % de merma mes anterior)	Valor < 50%
	Implementar aplicaciones informáticas para mejorar los procesos	Implementación de sistemas de información en gestión productiva y administrativa	“Mejoramiento de los procesos productivos” (Tiempo de respuesta a cotizaciones solicitadas = o < a 48 Hrs. / Total cotizaciones) * 100	Valor = 80%

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral (CMI)

5.5.2.1 **Perspectiva de aprendizaje.**

Fortalecer cultura y estructura organizacional

Reunión mensual de coordinación entre áreas: Todas las semanas debe haber una reunión entre los responsables de cada área, en la cual se solucionen problemas de coordinación y se discuta la logística de recursos de la semana siguiente

Beneficio: Optimización de uso de recursos de la empresa por sinergia entre áreas y promover el trabajo en equipo.

Reunión mensual de revisión de indicadores y desempeño: A final de cada mes los responsables de cada área se deben reunir para analizar el avance en los proyectos actuales, la proyección de obras futuras y las acciones que se tomarán para lograr las metas de presupuesto o solucionar problemas que se presenten.

Beneficio: Permite hacer un seguimiento al desempeño de cada empleado y el estado de la empresa respecto a las metas de fabricación, de ventas y financieras.

Desarrollo de informes de gestión financiera mensual: Para analizar si se están cumpliendo las metas de los presupuestos se deben desarrollar informes mensuales del estado financiero, teniendo en cuenta el límite de la operación en la que la empresa deja de ser rentable y debe ser cerrada. En este reporte se tiene que presentar un balance de los ingresos generados, los costos, la deuda y las inversiones actualizado para la reunión mensual de los gerentes.

Beneficio: Input para el análisis de acciones para tomar a modo de lograr las metas impuestas por la empresa.

5.5.2.2 *Perspectiva de procesos claves.*

Optimizar procesos productivos

Definición indicadores de gestión y desempeño: Cada ejecutivo debe tener metas que cumplir y formas de medir su desempeño, de forma que se pueda hacer un seguimiento de su rendimiento.

Beneficio: Identificar las competencias y falencias de cada ejecutivo para potenciar las fortalezas y disminuir errores futuros.

Mejorar la gestión logística

Contabilidad de materiales e insumos: Optimizar el registro de existencias en bodega y guías de despacho de compra de materiales e insumos por medio de la especificación de la obra para la que se compró. Utilizar como input para el cálculo de la rentabilidad de cada proyecto por medio de la comparación entre el estimado para el cálculo del precio y el uso real de los materiales. También se debe llevar una contabilidad de material sobrante que se vende para minimizar costos de inventario. Beneficio: Mejora de la planificación de compra de materiales, disminución de costos de inventario y comprensión real del uso de materiales e insumos en los procesos de fabricación.

Identificar mercados.

Inscripción en páginas de venta y gremios: Inscripción en páginas de ventas para industrias particulares, por ejemplo, en ChileCompra, Mercado Público o similares para la industria minera. Participar en actividades de los gremios y realizar actividades de lobby con instituciones de la industria, con el objetivo de estrechar lazos y aprovechar sinergias.

Beneficio: Generación de redes para aumentar ventas y aprovechar sinergias para disminuir costos.

Mantener la calidad en servicio y post venta

Aplicar procesos para alcanzar futura certificación: Dada la propuesta de valor de SFR Construcciones SPA., la calidad de las obras debe ser garantizada para lograr la satisfacción del cliente. Para ello se tiene que analizar los estándares para ser calificado por una empresa certificada y comenzar a modificar procesos para lograr dichas condiciones.

Beneficio: Prueba de la competitividad y madurez de la empresa, utilizada para generar confianza de los clientes, asegura la eficiencia y eficacia de los procesos y la imagen de la empresa.

5.5.2.3 *Perspectiva del cliente*

Posicionar la marca

Rediseño del logo corporativo: Rediseñar un logo que represente la identidad de la empresa y que los clientes puedan relacionar con el trabajo que se realiza y las características únicas de la compañía, es decir, que ayude a mantener a la empresa en la mente de los clientes.

Utilidad: Envío del mensaje para los clientes y empleados, construyendo moral y una cultura organizacional. Un logotipo genera confianza una vez que se construye una reputación y representa profesionalismo.

Atraer nuevos clientes

Levantamiento clientes clave en cada industria: Se debe identificar aquellas empresas que sean referentes en su industria, de manera que los esfuerzos de venta estén bien dirigidos, por ejemplo, en un plan de marketing específico. Otros clientes clave son aquellos que pueden derivar en ventas posteriores, por ejemplo, venta a un arquitecto específico o empresas que requieran constantemente de obras realizadas en acero, como son aquellas que requieren de tanques a lo largo del año. En esta misma tarea, se tiene que especificar la relación que se quiere tener con la empresa, por ejemplo, asociarse como proveedor y clientes o subcontratistas.

Utilidad: Esfuerzos de venta pueden ser dirigidos y utilizados de manera efectiva, aumentando las ventas futuras

Creación de una página web: Las páginas web son canales que deben existir con los clientes actuales, pero especialmente con los futuros. Son un medio para presentar la empresa, los productos y servicios que ofrece y el medio para ser contactado. Permite competir con la competencia sin utilizar recursos ni tiempo.

Utilidad: Una página web permite una correcta presentación de la oferta, aumenta las posibilidades de venta, permite gestionar el contenido por la misma empresa, aumenta la facilidad de recomendación, permite que clientes lleguen a la empresa en lugar de salir a buscarlos y permite la respuesta a solicitudes.

Crear puesto de Gerencia Comercial: El agente de cuentas debe estar a cargo de la venta de productos y servicios. Esto estará de acuerdo con el plan de visitas, específicamente, será responsable de los canales online y de llamados telefónicos, de realizar visitas a los clientes de prioridad media y de agendar y atender a reuniones con clientes prioritarios junto al gerente de producción. El agente no tiene que ser necesariamente una persona con conocimientos técnicos sobre la producción, pero si deberá pasar por una capacitación para comprender lo que se quiere vender y lo que los diferencia de la competencia.

Utilidad: Al tener a una persona designada específicamente para ventas este será el primer contacto con los clientes, podrá generar una relación más profunda con ellos y permitirá entregar una visión única de la empresa. El gerente de producción podrá ser más eficiente en su trabajo de fabricación al tener más tiempo disponible.

Presupuesto para esfuerzos de venta: Gran parte de las ventas se hacen por medio de presentaciones en ferias de industrias específicas, merchandising, cenas con clientes, etc. Por esta razón es necesario tener un presupuesto con el cual SFR Construcciones pueda tener presencia en estas actividades.

Utilidad: Generar notoriedad en industrias específicas o grupos a quienes se les quiere dar prioridad. El merchandising promueve el marketing relacional y boca a boca.

Satisfacer y fidelizar al cliente a través de la propuesta de valor

Formalizar canales de atención online, por llamado y agente de ventas: La atención a clientes es un pilar en la oferta de la empresa, por lo que debe garantizar la respuesta de los clientes por todos los canales posibles. Para lograr lo anteriormente mencionado, el agente de ventas debe ser responsable de que los canales de comunicación sean utilizados para cumplir con su objetivo, es decir, que los tiempos de respuesta por canales online sean no mayores a 48 horas, que el teléfono sea contestado y que las visitas cumplan con los estándares adecuados en conocimientos técnicos y trato al cliente.

Utilidad: Mejorar la relación con el cliente y su nivel de satisfacción por medio de la respuesta a sus necesidades antes, durante y después de la obra.

Políticas de fidelización de clientes: Para aquellos clientes con quienes se ha trabajado anteriormente o presenten características que disminuyan su riesgo, se deben definir políticas de atenciones especializadas, por ejemplo, entrega de productos en plazos más cortos, aumentar el crédito para obras de este cliente o cálculo de precio con descuento.

Utilidad: Crea un incentivo para el cliente para trabajar con la empresa y disminuye la probabilidad de fuga de clientes.

Plan de visitas: Dado que el marketing más efectivo en esta industria es el relacional, se debe desarrollar un plan para crear vínculos con los clientes estratégicos que optimice los recursos. Esto significa que, en base a la segmentación de los clientes por prioridad, se deben hacer llamadas telefónicas o

comunicación digital para aquellos clientes básicos, visitas del agente de cuentas para un nivel de prioridad medio y visitas con el gerente de fabricación para aquellas empresas clasificadas como estratégicas.

Utilidad: Generar redes con clientes por medio de un uso eficiente de los recursos disponibles.

5.5.2.4 *Perspectiva financiera*

Definir los precios: Formalizar la definición de precios para asegurar un cálculo adecuado de los materiales y utilizando planillas estandarizadas para agilizar el proceso. En caso de realizarlo por comparación con la competencia, se debe asegurar el cálculo de los ingresos y el margen, y que sea acorde a las políticas internas.

Utilidad: Garantizar un margen por medio de un cálculo adecuado de ingresos.

Definir contratos y condiciones de pago: Formalizar la entrega de contratos con cláusulas que eviten el desvío del pago final y castigos en caso de atrasarse el plazo de pago de cuotas finales. Aclarar el proceso de entrega final de obra para que los clientes paguen la cuota final al cumplirse las condiciones bajo las que SFR Construcciones SPA. fue contratado. Finalmente, en el momento de finalizar el trato se debe aclarar un sistema en el que el cliente asegura el pago, dejando clara la responsabilidad de pago de la empresa y no solo la persona representante.

Utilidad: Minimizar desvíos de pago de cuotas intermedias y finales para garantizar el margen de operación.

Definir de políticas de precios: Tomar una política para filtrar clientes, por ejemplo, revisando archivos DICOM o antecedentes similares y agregar el riesgo en el precio de venta. Por medio de políticas de precios se puede formalizar el descuento entregado por comparación con precios de la competencia, entregándolo solo en caso de que el cliente entregue un verdadero valor para la empresa, por ejemplo, al ser una empresa clasificada como estratégica.

Utilidad: Minimizar riesgos de no-pago, formalizar el sistema de descuentos y acceder a créditos con menos riesgo.

5.5.3 Imagen de Marca

Como parte de las estrategias señaladas anteriormente, uno de los objetivos es poder refrescar la imagen de marca de la empresa, adecuándola a las nuevas necesidades del mercado y acorde a gestión comercial.

Para lo anterior se presentaron diversas alternativas al representante de la empresa, quien luego de evaluarlas, optó por la que mejor refleja a SRF Construcciones SPA.



Ilustración 7: Propuesta 1



Ilustración 8: Propuesta 2



Ilustración 9: Propuesta 3

Finalmente, luego de la evaluación, el empresario optó por la opción Número 3, la que, según él, la imagen representa y da cuenta de una empresa que transmite precisión, calidad y eficiencia en su gestión.



Ilustración 10: Propuesta definitiva

5.6 Estrategia de Marketing (7P)

Para captar nuevos clientes se debe considerar el tener mayor número de ventas y un monto mayor de ingresos (margen), lo que en esta industria se puede lograr utilizando técnicas del marketing relacional. Estas actividades tienen como propósito generar relaciones con los clientes que sean duraderas y generen una experiencia que aumente la fidelidad del cliente.

La primera acción para marketing es la redefinición de una imagen de marca, lo que conllevaría la modificación del logo y propagación de la nueva propuesta de valor de SFR Construcciones SPA. Esto se apoya de una página web y presencia en redes sociales para mayor alcance.

La segunda acción es para promover las relaciones con el cliente, para lo que se asigna un presupuesto de esfuerzos de venta, incluyendo eventos y comidas con clientes potenciales o de alta importancia. También debe haber un plan de visitas a la obra y a cliente para mantener el flujo de información y tenerlos involucrados en el proyecto. Para todo lo anterior, SFR Construcciones SPA. contará con el Gerente Comercial y un equipo de ventas en caso de ser necesario, quienes tendrán experiencia en obras metalmecánicas para tener contactos más eficientes.

Para que el marketing relacional cumpla su objetivo, debe haber canales de comunicación atendidos por colaboradores, lo que incluye recepción de llamadas, correos y visitas, lo que será responsabilidad del Área Comercial.

Para que el conocimiento de SFR Construcciones SPA. en el mercado sea mayor, el Plan de Marketing contempla la inscripción de la empresa en Asociaciones relevantes para el medio y plataformas de venta. Estas acciones generarán un mayor impacto, ya que se las combinara con alianzas con empresas que permitan sinergias.

Estas tecnologías deberán ser acompañadas con políticas de riesgo y créditos, en las que se definirán las características que deben tener un cliente o un proyecto para generar una rentabilidad real para la empresa. Esto se basa en la lógica de que es mejor una venta segura que muchas que podrían no terminar llevándose a cabo.

5.6.1 Producto/servicios

De acuerdo con las definiciones estratégicas, que señalan:

- D4 y O1+O2+O5: Mejorar procesos administrativos y operacionales mediante nuevas tecnologías
- D3 y O3+O5: Mejorar calidad de servicios en tiempo de respuesta al cliente

Al considerar las definiciones estratégicas, es posible apreciar que los actuales servicios son capaces de cubrir las necesidades del mercado.

Estas declaraciones permiten definir que los servicios que serán entregados por la empresa corresponden a:

- Fabricación de estructuras, plataformas, pasarelas, escaleras, estanques, equipos, soportes y tuberías para líneas de procesos.
- Fabricación de carpintería metálica
- Fabricación de soportes, plantas eléctricas, estaciones de gas, etc.
- Arriendo de equipos y maquinarias.
- Fabricación de partes y piezas de mecanizado, flanges, ejes, engranajes, pernos de anclajes, etc.



Ilustración 11: SFR Construcciones SPA.

> CAMIÓN PLUMA



Ilustración 12: SFR Construcciones SPA.



Ilustración 13: SFR Construcciones SPA.



Ilustración 14: SFR Construcciones SPA.



Ilustración 15: SFR Construcciones SPA.

5.6.2 Precio.

Para establecer estrategias de precio en SFR Construcciones SPA., se trabajó en base a los objetivos de la misma en cuanto a la metodología de percepción de sus productos.

En base a lo anterior, se trabajó con la Matriz de Estrategias Genéricas de M. Porter,



Ilustración 16: Matriz de Estrategias Genéricas de M. Porter

Analizado el mercado, el rubro, la competencia, el tipo de servicio que presta la empresa, entre otros factores, y según el objetivo y la ventaja estratégica de la misma, se establece que la estrategia adecuada es la estrategia de **diferenciación**. Esto, debido a que SFR Construcciones SPA. espera generar una diferenciación en cuanto a sus procesos productivos, a su gestión de servicios y post venta.

Medios de pago

La unidad de negocios ofrecerá al mercado distintas alternativas de pago con la finalidad de facilitar el proceso de compra.

Entre las distintas alternativas que se ofrecerán se consideran:

- Efectivo.
- Sistema Transbank.
- Cheque.
- Transferencias.

5.6.3 Plaza

La definición de la plaza contempla determinar los canales de distribución, la cobertura geográfica de los servicios y la ubicación del centro de operaciones.

Se define a la Región de Valparaíso como ubicación para el centro de operaciones y en conjunto a la Región Metropolitana, como zonas de cobertura dado principalmente por las condiciones climáticas de nuestro país, sumado a la cantidad de licitaciones que en esta región se generan.

Para ser más precisos, el centro de operaciones se mantendrá en la ubicación actual, considerando, las dimensiones de la bodega y la cercanía con la ruta 64, que permite un desplazamiento sin mayores complejidades a toda la región debido a la interconexión con otras autopistas.

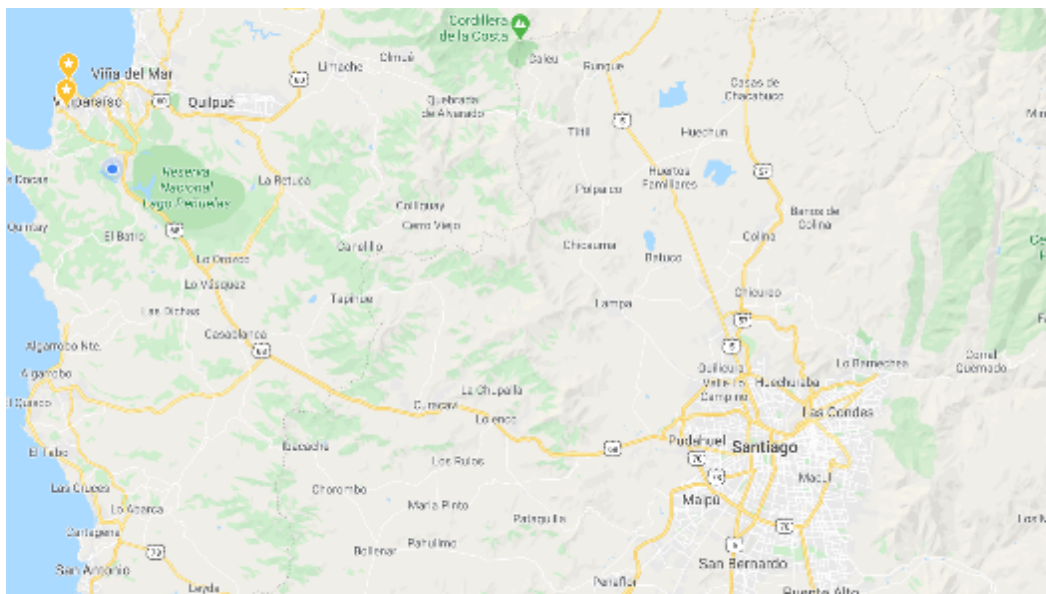


Ilustración 17: Google Maps

5.6.4 Promoción

Dado que el canal será el online, la promoción de la empresa será a través de este, para ello, y de acuerdo con las definiciones estratégicas, se potenciará el canal, diseñando un sitio web basado en reforzar la experiencia de la empresa, sus servicios y el precio frente a su competencia.

Otro factor promocional y que valora el mercado objetivo es la experiencia. Para demostrar y acreditar sus habilidades y conocimiento frente a un servicio específico, SFR Construcciones SPA. se registrará en portales especializados del área.

Se presentan las siguientes alternativas de promoción. Llevará los siguientes datos:

- Nombre empresa.
- Ubicación.
- Teléfono.
- Contacto online.
- Horarios.
- Mensaje publicitario.
- Logotipo distintivo de la empresa.
- Tipos de servicios y productos ofrecidos.



Ilustración 18: Pendón publicitario

Volante publicitario

Llevará los siguientes datos:

- Nombre empresa.
- Ubicación.
- Teléfono.
- Contacto online.
- Horarios.
- Mensaje publicitario.
- Logotipo distintivo de la empresa.
- Tipos de servicios y productos ofrecidos.
- Promociones.

Propuesta:



Ilustración 19: Volante publicitario.

Promoción en el camión

La empresa puede implementar publicidad en el camión.

Existen distintas alternativas en este tipo de promoción:

- Tipo de letra y color.
- Información de promoción:
 - Nombre de la empresa
 - Contacto



Ilustración 20: Promoción en vehículos

Página Web

La unidad de negocio espera contar con una página web, la que permitirá estar en contacto con los clientes, quienes podrán acceder y conocer información relevante de la empresa. En dicha página web, los clientes tendrán la posibilidad de reservar su hora de atención, y de esta manera, optimizar los tiempos en la logística y poder brindar una mejor atención al cliente.

Lo anterior es una ventaja competitiva de la empresa, ya que, en la zona, el modo de atención solo se gestiona en forma presencial.

En el portal de la página, el cliente tendrá la opción de ingresar consultas, sugerencias y/o reclamos.

La página permite a los clientes enlazarlos directamente a las redes sociales, las que se describen a continuación.

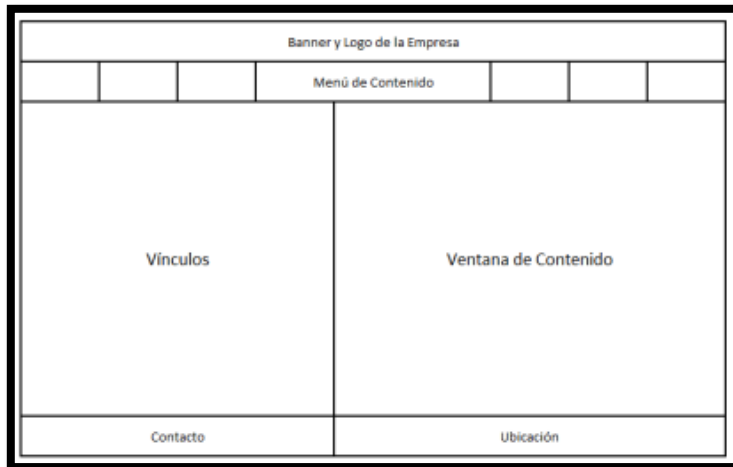


Ilustración 21: Ejemplo 1 diseño página web

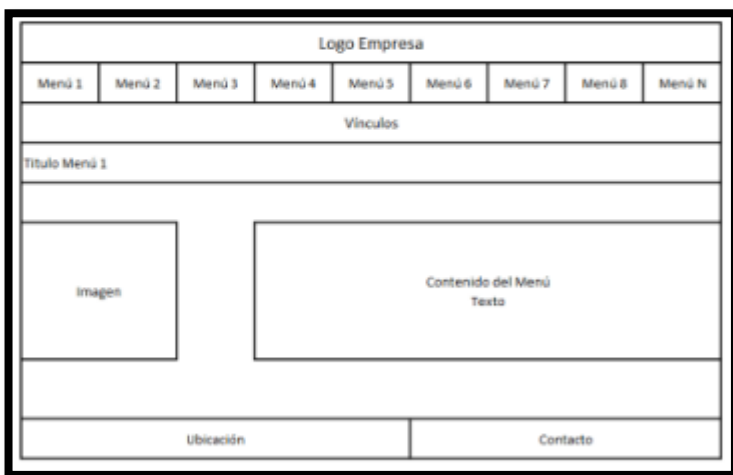


Ilustración 22: Ejemplo 2 diseño página web.

Análisis Interno

1. Sitio Web: Básico
2. Blog: No existe
3. SEO: No existe
4. Redes Sociales: No existen
5. Email Marketing: No Existe
6. Publicidad Digital: No Existe
7. Analítica Web: No Existe

Análisis Externo

1. Mercado Maduro, alto nivel de competencia principalmente por Precio.
2. Además, competencias presentan baja presencia digital.

Palabras clave

✓ METAL	✓ ESTACIONES DE GAS
✓ ACERO	✓ SOLDADURA
✓ MAESTRANZA	✓ CORTE
✓ CONSTRUCCION	✓ PLASMA
✓ INGENIERIA	✓ OXICORTE
✓ MANTENIMIENTO	✓ TIG
✓ GRANALLADO	✓ MIG
✓ PINTURA INDUSTRIAL	✓ ARCO
✓ STEEL	✓ CAMION PLUMA
✓ PESO ESPECIFICO	✓ CONTAINERS
✓ ALEACIONES	✓ ESTRUCTURAS METÁLICAS
✓ ACERO INOXIDABLE	✓ ESTRUCTURAS DE ACERO
✓ ESTANQUES	✓ SERVICIOS
✓ CARPINTERIA METALICA	✓ CONFIANZA
✓ COMPROMISO	✓ LEALTAD
✓ CALIDAD	

Tabla 5: Palabras claves para búsqueda en Internet.

Objetivos

Branding: dar a conocer la empresa, aumentar un 20% tráfico en 3 meses, palabras clave de la empresa.

- Estrategias: crear un blog corporativo.
Desarrollo: Publicación de anuncios, y entregar contenido de valor a los prospectos, de los tipos de servicios y procesos de la Compañía.

Seo

- Configuración mediante motores SEO, SEA, Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads.

Leads

- Embudo magnético que permitirá generar prospectos, mediante Funnels, páginas de captura, y sobornos éticos, automatización de embudos y mensajería programada mediante herramienta “autorresponder”, para mantener interés y contacto con prospectos reclutados, generando una cartera de contactos.

Dibujo de embudo, ANUNCIO (REGALO), obtención del contacto.

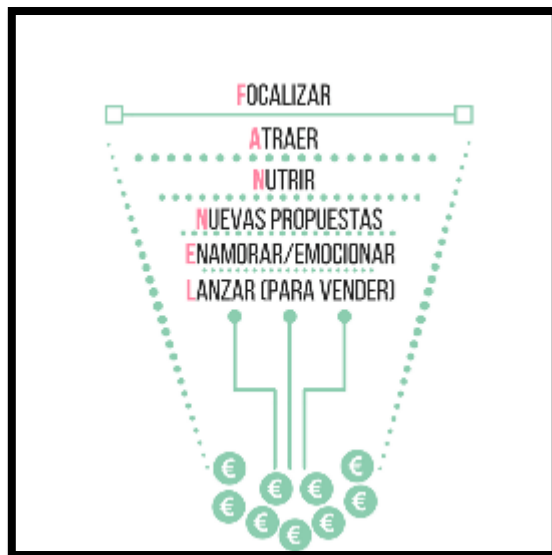


Ilustración 23: LEADS

Ventas: aumento ventas

- Ley de número de cada 100 prospectos Compra 1.
- Estrategia: Mejorar la experiencia del usuario en la página Web, para que no abandone el carrito de compras o el proceso de cotización. Interfaz amigable e intuitiva. Guiada a poder cerrar el proceso de compra o cotización.

Retención y Fidelización; mejora calidad del servicio de venta y post venta

- Crear FanPage de Facebook, vinculado con canal de YouTube, para la continua visualización de contenidos educativos del rubro y videos tutoriales de aplicación de uso de herramientas, utilización de protección personal, explicación de procesos de calidad.

Reto del Marketing Digital

- Hay que destacar en redes sociales frente a nuestra competencia directa, en el mercado industrial, de construcción y mantenimiento.

Acciones

¿Por qué digo las cosas?

- Para dar a conocer la marca, llegar a nuevos clientes, tener presencia donde antes era inalcanzable.

¿Qué tengo que decir?

- Dar a conocer la Propuesta de Valor de la Compañía.

¿A quién se lo digo?

- A los prospectos, a los stakeholders, a la competencia, a los clientes.

¿Cuándo se lo comunico?

- Cuando presenten la necesidad de soluciones prestadas por la compañía.

¿Dónde y Cómo se lo comunico?

- En el mail marketing como primer contacto, Fanpage de Facebook y finalmente en el sitio web posterior a la página de aterrizaje, con una frecuencia de 1 vez por semana a cada prospecto.

Indicadores de Desempeño propuestos (KPIs)

Sitio Web:

- Sesiones Totales
- Usuarios
- Número de páginas vistas únicas
- Número de conversiones
- Fuentes de Conversiones

Seo:

- Tráfico orgánico
- Sesiones y tiempo de permanencia
- Porcentaje de conversaciones por canales de tráfico

- Páginas más visitadas y tiempo de permanencia
- Sesiones por palabras claves

Redes sociales:

- Facebook:
 - Número de Fans
 - Alcance orgánico
 - Nivel de interacción
 - Acciones en la página
 - Click en el sitio web
 - Índice y tiempo de respuesta Facebook Messenger
- Instagram:
 - Número de seguidores
 - Alcance de publicaciones
 - Número de impresiones
 - Visitas al perfil
 - Click en el sitio web
 - Publicaciones más destacadas
- YouTube
 - Tiempo de visualización
 - Duración media de las reproducciones
 - Porcentaje medio reproducido
 - Retención de la audiencia
 - Ubicaciones de reproducción
 - Fuentes de tráfico
 - Interacción de la audiencia
 - Número de suscriptores
 - Me gusta y no me gusta
 - Comentarios
- Email Marketing
 - Tasa de apertura
 - Tasa de click
 - Número total de aperturas
 - Número de click
 - Tasa rebote

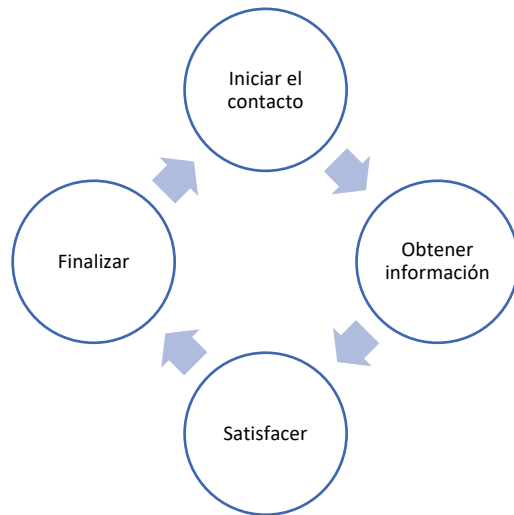
- Cancelaciones
- Reenviados
- Demandas de abuso
- Principales enlaces cliqueados
- Principales publicaciones

5.6.5 Personas

El enfoque de la unidad de negocios es potenciar el servicio y fidelizar a los potenciales clientes, es por ello que el personal de venta buscará en todo momento de satisfacer las necesidades que este presenta usando empatía y cordialidad y que cumpla con las exigencias (cada vez mayores) de los clientes:

- Accesibilidad.
- Rapidez
- Tiempos de espera.
- Capacidad de respuesta.
- Profesionalismo.
- Conocimientos.
- Credibilidad.
- Comunicación.
- Cortesía, respeto y amabilidad.
- Ausencia de errores.
- Rapidez en la atención telefónica.
- Información sobre servicios.
- Seguridad.
- Percepción de carencia de riesgos.
- Presentación personal de los vendedores.
- La dedicación del tiempo necesario al cliente.
- La disposición a resolver sus necesidades.
- La eficacia en la resolución de las gestiones.
- El asesoramiento que el entregan.
- Personalización en el servicio.

El personal de venta realizará sus labores de siguiendo el siguiente modelo:



Iniciar el contacto:

Objetivo: Que el potencial cliente se sienta atendido y valorado desde el principio, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable en la unidad de negocio

Obtener información:

Objetivo: Conocer y comprender cuáles son las necesidades del cliente para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole empatía e interés por su petición.

Satisfacer la necesidad:

Objetivo: Facilitar las indicaciones oportunas y/o elementos pertinentes para para resolver la necesidad cliente, o situarlas en vías de una solución alternativa.

Finalizar:

Objetivo: Asegurarse de que la necesidad del cliente ha sido resuelta por completo (o situada en vías de soluciones alternativas), generando una sensación final positiva, lo que desencadenará la posterior fidelización del cliente.

5.6.6 Procesos

El siguiente cuadro señala el proceso productivo que se genera en SFR Construcciones SPA., el cual detalla cada una de las etapas, desde que se inician los requerimientos hasta que se entrega el producto al cliente.

Procesos Estratégicos: Los procesos estratégicos que se observan en la empresa

dan cuenta de la gestión administrativa, comercial y financiera. Es acá donde se planifican las acciones en cada proyecto, gestionando los respectivos recursos.

Procesos Operativos: Se desarrollan en los procesos operativos todas las acciones productivas y de servicio de la empresa, que abarca desde los distintos requerimientos de los clientes, la ejecución, facturación y post venta.

Procesos de Apoyo: Los procesos de apoyo consideran la gestión de RR.HH., junto con la infraestructura y los activos utilizado. Un punto importante de destacar es la gestión con los proveedores que realiza la empresa para desarrollar cada uno de sus proyectos.

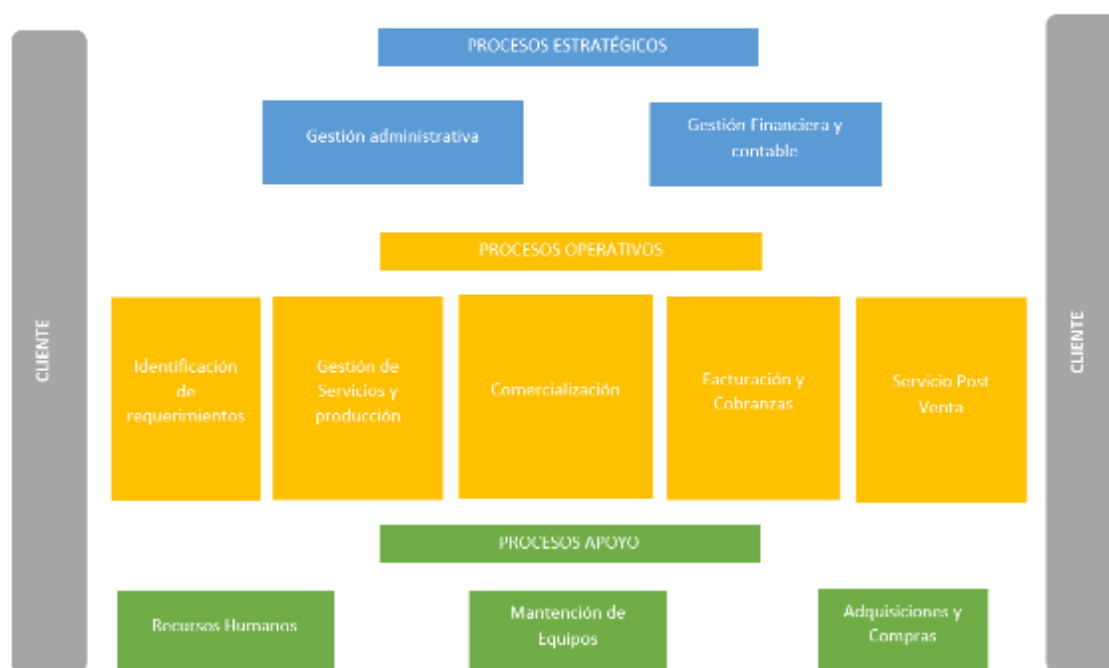


Ilustración 24: Imagen 22: Mapa de procesos SFR Construcciones SPA.

Fuente: Elaboración propia

5.6.7 Presencia física

Si bien los productos que se pondrán a la venta serán de la misma línea que ofrece la competencia, la unidad de negocio tendrá como ventaja competitiva los siguientes aspectos que se destacan a continuación y que permitirán fortalecer las relaciones con los clientes:

- **Imagen:** Con la finalidad de entregar potencializar la imagen de marca, tanto interna como eternamente, se abordarán los siguientes aspectos los cuales son necesarios para la recordación de marca, potencializando a la vez la presentación personal de cada uno de los trabajadores de la empresa:
 - **Presentación personal:** Uniforme, consistente en jockey y overol con el logo de la empresa.



Ilustración 25: Evidencia Física

- **Servicio al cliente:** La empresa garantizará la excelencia en el servicio. Para ello, el personal de contacto contará con protocolos de atención al cliente, generando vínculos y dando solución y/o alternativas de solución a los requerimientos de estos. La empatía es un punto importante de señalar, siendo clave para lograr la buena conexión con los potenciales clientes.
- **Medios de pago:** La entidad de negocios dispondrá de los distintos medios de pago que se utilizan en la actualidad, dando la facilidad y comodidad al cliente en la instancia que cancele por el servicio que recibió: efectivo, sistema red compra (transferencia, cheque), como también facturas a empresas.
- **Post venta:** SFR Construcciones SPA. centra su atención al cliente, brindando soluciones post venta. La finalidad es generar y mantener lazos con los clientes, lo que permitirá desarrollar fidelidad a la nueva empresa. Por cada compra y servicio, junto a la asesoría entregada por el personal de venta. Lo primordial es garantizar la satisfacción del cliente.
- **El buen trato con el cliente:** es primordial para lograr un servicio de venta exitoso. La cortesía constituye uno de los factores claves del servicio, es la mejor forma de ganar clientes y mantenerlos. La amabilidad, el respeto y los buenos modales logran una percepción favorable en el cliente.
- **Cotización:** El cliente podrá solicitar una cotización para conocer el costo de los servicios y sus detalles. Dicho documento se hará entrega cuando el cliente así lo estime conveniente, el cual representa de manera tangible el servicio prestado. La cotización detallará los datos de la empresa, los datos del cliente solicitante, como también la descripción de los artículos y/o servicios solicitados, su precio unitario, porcentaje de descuento, unidades, precio de descuento, y el total. Finalmente, el documento contendrá la fecha de validez de la cotización.

5.7 Definición de propuesta de valor

Propuesta de Valor: “SFR Construcciones SPA. aconseja, acompaña y guía al cliente en sus decisiones durante todas las etapas del proyecto para entregar productos y servicios de alta calidad y eficiencia”.

6. Carta GANTT

Se elaboró una planificación para desarrollar de manera planificada las estrategias propuestas a la empresa:

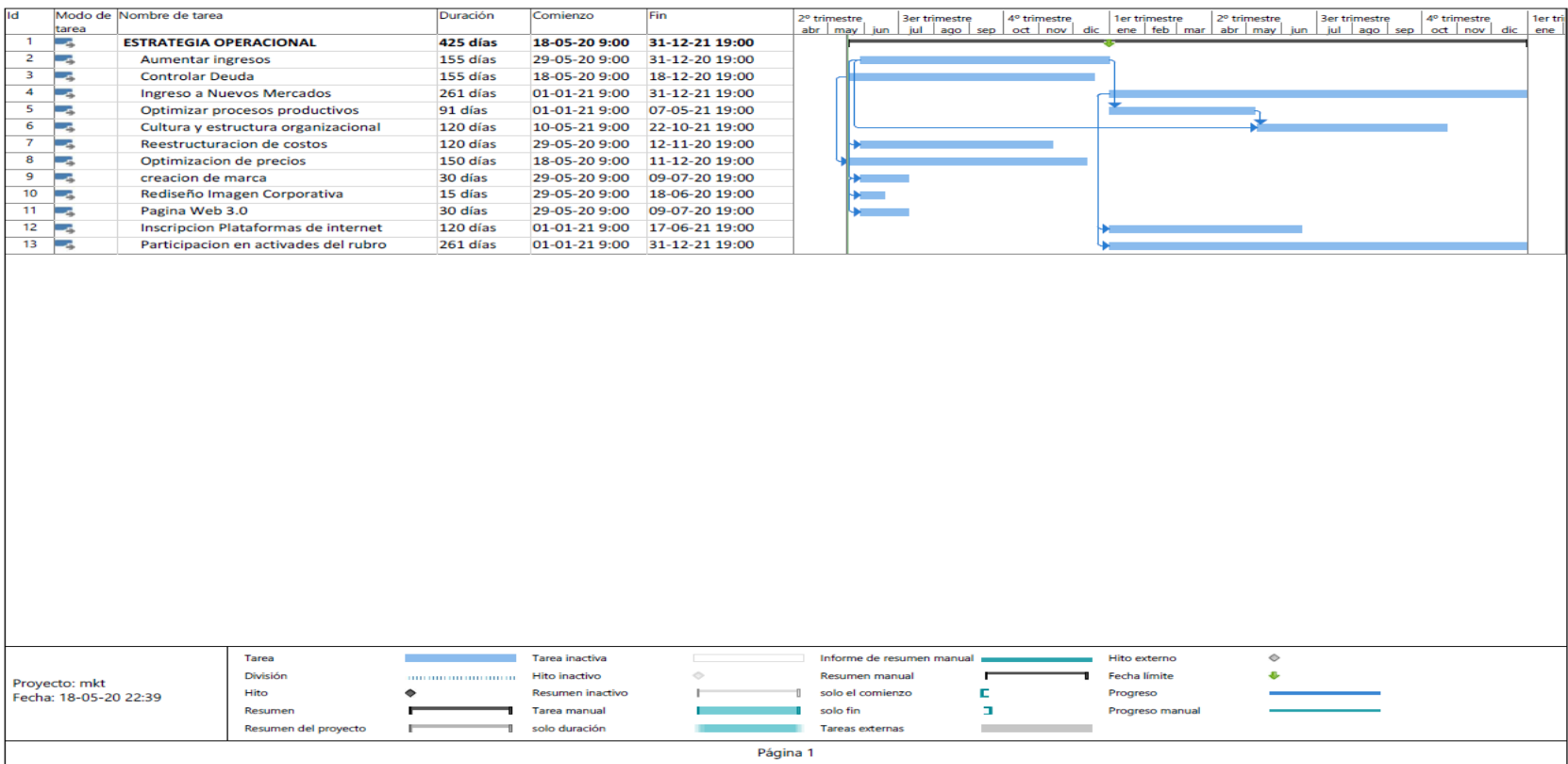


Ilustración 26: Carta Gantt SFR Construcciones SPA.
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente Plan de Marketing, es posible concluir que indistintamente del rubro o tamaño de la empresa, se hace imprescindible que estas puedan contar con estrategias y herramientas sólidas de acción y contingencia, principalmente para afrontar situaciones por la que está atravesando no sólo el mercado estudiado, sino también el comercio en general, como efecto de la propagación de la pandemia COVID-19.

Gracias a los análisis y las propuestas entregadas, se observa que, si bien existe una disminución considerable en el rubro de la construcción y derivados, es necesario que SFR Construcción SPA. pueda aplicar cada una de las estrategias planteadas en el presente informe, con el objetivo principal de poder minimizar el impacto del escenario actual dado la contracción económica que hoy existe y que se proyecta.

Potenciar la imagen y posicionamiento, mejorar la presencia en medios digitales, acceder a fondos concursables, disminuir el tiempo de respuesta, alinear los objetivos de la empresa en todo el equipo de trabajo son medidas que, estudiadas detalladamente, presentan alternativas permitirán acceder a potenciales clientes, generar alianzas estratégicas con el grupo de interés y mejorar la gestión productiva, logística y comercial de SFR Construcciones SPA.

Finalmente es necesario señalar que, pese al cierre de muchas PYMES, la actual crisis sanitaria presenta una alternativa de reinvención y fortalecimiento en el mercado para SFR Construcciones SPA, que, además, al no tener pasivos financieros significativos, se convierte en una fortaleza, permitiéndole acceder a recursos concursables (públicos o privados), lo que a su vez se transforma en una gran oportunidad para la empresa de mantenerse activa en el mercado. En conjunto a los anteriormente señalado, la formulación de estrategias y objetivos claros y sólidos para poder, de esta manera generar una diferenciación y brindar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los clientes fidelizados y potenciales.

RECOMENDACIONES

El Plan de Marketing elaborado tiene un valor adicional, ya que permite visionar una trayectoria para SFR Construcciones SPA. en el futuro. En cuanto al proyecto mismo, se recomienda fuertemente que la implementación de este sea acompañado de gestión del cambio, ya que las modificaciones en la estructura organizacional, la integración de un nuevo equipo comercial y el uso de tecnología para mantener una gestión eficiente requieren de capacitación y que todos los involucrados comprendan los beneficios que pueden traer consigo los cambios. Este requisito es fundamental para modificar la forma de pensar jerárquica que tiene actualmente SFR Construcciones SPA., para aumentar las conversaciones y la coordinación interna.

Una recomendación sobre la cultura interna de la empresa, en la que se deben realizar acciones sólidas para asegurar el desempeño correcto de la empresa o bien, contratar a personas externas que puedan tomar decisiones basadas en argumentos lógicos y no tanto por relaciones.

Finalmente, dada la situación en la que está la empresa SFR Construcciones SPA. y en caso que el proyecto no se desee implementar, se deben definir situaciones en las que la empresa deba optar por acogerse a la Ley de Protección del empleo para evitar aumentar las deudas y estar en una posición en las que estas todavía puedan ser cubiertas, junto a un plan de riesgo y salidas.