



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercialización

Trabajo de Investigación Final



CUERPO

Profesores

Nancy Maltagliatti

Mariela Bucciarelli

Alumnos

Gomez Schweizer, Soledad – LU 1021542

Gonzales, Ignacio – LU 1055720

Lelli, Alan David – LU 1014668

Pamo Rabaje, Julieta – LU 1055682

Alula 1.001 - Turno noche

AÑO 2017

Índice

1 Resumen ejecutivo y Canvas del negocio	1
2 Empresa.....	3
3 Problema.....	4
4 Oportunidad de negocio.....	4

PRIMERA PARTE: PLAN DE INVESTIGACIÓN

5 Análisis del macroentorno - PEST.....	4
5.1 Entorno político - legal.....	5
5.2 Entorno económico.....	5
5.3 Entorno sociocultural.....	5
5.4 Entorno tecnológico.....	5
6 Análisis del microentorno - Fuerzas Competitivas de Porter.....	6
6.1 Amenaza de competidores potenciales.....	6
6.2 Amenaza de productos sustitutos.....	6
6.3 Poder de negociación de los clientes.....	7
6.4 Poder de negociación de los proveedores.....	7
6.5 Rivalidad entre competidores.....	8
6.6 Barreras de salida.....	8
6.7 Barreras de entrada.....	9
7 Análisis financiero.....	9
8 Análisis FODA.....	10
9 Matriz Peyea.....	12
10 Matriz Mc Kinsey.....	13
11 Matriz Ansoff.....	14
12 Ventaja competitiva.....	14
13 Estrategias.....	15
13.1 Estrategia Corporativa: Desarrollo de producto.....	15
13.2 Estrategia Genérica: Diferenciación.....	15
13.3 Estrategia Competitiva: Retador.....	15
13.4 Estrategia funcional: Variación de amplitud.....	16
14 Estrategia de posicionamiento.....	16
14.1 Variables de posicionamiento.....	16
14.2 Mapa de posicionamiento.....	17
14.3 Estrategia de posicionamiento.....	18
15 Segmento objetivo.....	18

16	Objetivos.....	19
----	----------------	----

SEGUNDA PARTE: PLAN DE MARKETING

17	Investigación cualitativa.....	19
17.1	Planteo de la investigación.....	19
17.2	Objetivos de la investigación.....	20
17.3	Hipótesis de la investigación.....	21
17.4	Conclusiones de entrevistas a especialistas.....	21
17.5	Conclusiones de entrevistas a heavy users.....	23
17.6	Insights de entrevistas en profundidad.....	25
18	Investigación concluyente.....	26
18.1	Planteo de la investigación.....	26
18.2	Muestreo y tamaño de la muestra.....	26
18.3	Instrumento de recolección de datos y codificación.....	27
18.4	Análisis de resultados.....	27
18.5	Conclusiones de investigación concluyente.....	36
19	Redefinición del segmento de negocio.....	37
19.1	Cuantificación del segmento y la demanda.....	37
19.2	Comportamiento de compra y consumo del segmento.....	38
20	Insights de la investigación.....	39
21	Mix de Marketing de Servicios.....	40
21.1	Producto - Servicio.....	40
21.1.1	Descripción.....	40
21.1.2	Flor del servicio.....	41
21.1.3	Playlists.....	43
21.1.4	Aromas.....	44
21.1.5	Packaging.....	45
21.2	Precio.....	45
21.2.1	Estrategia de precio.....	45
21.2.2	Fijación de precio.....	46
21.2.3	Promociones.....	47
21.3	Logística y Distribución.....	47
21.4	Personal de Contacto.....	48
21.5	Ambiente tangible.....	50
21.6	Productividad.....	50
21.7	Proceso.....	50
21.7.1	Descripción.....	50
21.7.2	Diagrama de flujo: Desarrollo del producto.....	51
21.7.3	Diagrama de Ishikawa: Cliente insatisfecho con testeo de.....	52
21.8	Canales Integrados de Comunicación.....	52
21.8.1	Estrategia de comunicación.....	52
21.8.2	Estrategia de marca.....	54
21.8.3	Estrategia de mensaje.....	55
21.8.4	Brief de comunicación.....	60
21.8.5	Campaña pre lanzamiento.....	62
21.8.6	Planilla de medios.....	63

TERCERA PARTE: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

22 Pasos del análisis - Visión general.....	64
22.1 Estimación de la demanda y definición de cuotas.....	64
22.2 Ajustes para el escenario neutral y optimista.....	64
22.3 Sales forecast.....	65
22.4 Cash flow.....	66
22.5 Profit.....	66
23 Escenario neutral.....	66
24 Escenario optimista.....	68
25 Escenario pesimista.....	70

1. Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de investigación ofrece una respuesta a la necesidad de las marcas premium de mejorar la experiencia in store de sus consumidores. Lo que se busca en la solución es que sea una propuesta 100% adaptable a las necesidades particulares de cada marca, y que pueda llevarse a cabo de manera consistente en todas las tiendas mediante procesos prácticos que simplifiquen el día a día de las empresas.

Se propone el lanzamiento de Brandtrack Scent, un servicio de la start-up Brandtrack que a partir de estímulos auditivos y olfativos de Marketing Sensorial busca brindar experiencias memorables en las tiendas de sus clientes. El diferencial del servicio radica en la personalización de los estímulos, que son creados ad hoc para cada cliente en particular, con coherencia entre sí y para con la identidad de cada marca. Brandtrack Scent es una solución integral, acompaña y guía al cliente desde el momento de creación de los estímulos hasta el abastecimiento mensual de los productos.

Brandtrack Scent es el resultado de una estrategia corporativa de desarrollo de producto. En el nivel competitivo es un servicio que reta lateralmente al líder de mercado Mood Media. Lo hace diferenciado la propuesta mediante el atributo de la personalización.

Se lo comercializará mediante un canal de distribución directo. El costo de la distribución junto con el del desarrollo del aroma, el abastecimiento de difusores eléctricos y fragancias líquidas, y el mantenimiento del sistema de playlist personalizadas son costos directos del servicio sobre los cuales se aplica un fee en función del valor que representa el cliente para Brandtrack. La estrategia de precio utilizada es de creación de valor diferenciado.

Se trabajará una estrategia de comunicación push con mensajes adaptados al nivel de conocimiento y relación de la audiencia para con el servicio y la marca. Al ser un negocio B2B el marketing directo juega un papel esencial, y la fuerza de ventas es una pieza fundamental al momento de transmitir directamente a los clientes todos los beneficios de Brandtrack Scent y reflejar en su accionar la posición de socios estratégicos que debe desarrollar la empresa.

Las decisiones del mix de marketing surgen de investigaciones de mercado planteadas en el trabajo, de tipo cualitativas y concluyentes. Cada una se respalda en insights descubiertos o preferencias detectadas a partir de encuestas al segmento objetivo.

La investigación culmina con un análisis económico financiero que concluye en que el proyecto es viable a partir de indicadores como el tiempo de recupero de la inversión, valor actual neto y tasa interna de retorno.



2. Empresa

Brandtrack es una empresa de marketing sensorial in-store abocada a la creación de experiencias de compra agradables y únicas en establecimientos comerciales a través de servicios tecnológicos multisensoriales.

Surge a mediados del 2010 en respuesta a la necesidad que tienen las cadenas de retail, hotelería y gastronomía, de poder definir qué canciones reproducir dentro de sus establecimientos, junto al sistema que las reproduce, de tal forma que puedan mantener su identidad de marca en todos sus puntos de venta generando al mismo tiempo una experiencia de compra agradable para sus clientes.

Actualmente Brandtrack provee servicios de audio branding 100% personalizados para establecimientos comerciales. A partir de investigaciones de mercado in-store se identifican patrones de comportamiento y respuesta de los clientes de la marca. En base a esta información se desarrollan playlist personalizadas que contribuyen en la construcción de la identidad de la marca.

El servicio incluye la actualización mensual de la playlist, inclusión de avisos publicitarios de la marca, panel de control para el monitoreo centralizado y la sincronización de música en todas las tiendas, y servicio de música offline.

Para el año 2017 Brandtrack cuenta con un total de 241 clientes, equivalentes a 3.615 tiendas.

La facturación anual de la empresa es de USD\$520 mil, con un crecimiento promedio del 12% mensual. Los márgenes promedio son entre 45% y 55% dependiendo los costos de estructura.

Con el objetivo de aumentar el rendimiento por metro cuadrado de sus clientes, Brandtrack pretende ir ampliando su oferta con diferentes servicios de marketing sensorial tales como el desarrollo de odotipos y marketing olfativo, y la señalización digital, la inclusión de dispositivos interactivos y tecnologías que agregan valor en el punto de venta mejorando la experiencia del consumidor con un posterior impacto en las ventas.

3. Problema

Cientes más exigentes y marcas más comprometidas con la satisfacción de los mismos se conjugan y surge la necesidad de mejorar la experiencia de compra dentro de la tienda física. Esto presenta la dificultad de que todos los mensajes y estímulos que se generen en las distintas tiendas deben estar totalmente alineados entre sí, y a su vez ser coherentes con la identidad y personalidad de la propia marca.

4. Oportunidad de negocio

La oportunidad para Brandtrack es ampliar su oferta de Marketing Sensorial sumando estímulos olfativos que se desarrollen y provean integralmente con su actual servicio de playlist de acuerdo con las necesidades particulares de cada marca.

El desarrollo ad hoc y la personalización son la respuesta a estar alineados con la identidad de la marca. Hacerlo de forma integral es la solución para generar coherencia entre todos los mensajes que se transmiten en las tiendas.

PRIMERA PARTE: PLAN DE INVESTIGACIÓN

5. Análisis del Macroentorno – PEST¹

Tecnológico			
Dimensión	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Utilización de aplicaciones móviles	2	0,3	0,6
Crecimiento del e-commerce	-3	0,5	-1,5
Inmersión en el ámbito tecnológico global	2	0,2	0,4
TOTAL		1	-0,5

MACROENTORNO			
Dimensión	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Político	0,75	0,15	0,1125
Económico	0,75	0,3	0,225
Sociocultural	1,75	0,35	0,6125
Tecnológico	-0,5	0,2	-0,1
TOTAL		1	0,85

¹ Ver Anexo página 8 – Cuantificación del Macroentorno

5.1. Entorno político legal²

El entorno político-legal es neutro con una leve tendencia positiva. Esto se debe principalmente a la apertura del mercado y búsqueda de inversiones y las leyes proteccionistas sobre la ejecución de interpretaciones musicales (bajo entidades con las que la empresa posee acuerdos particulares). En contrapartida, la alta presión tributaria y la inestabilidad política afecta negativamente el análisis.

5.2. Entorno económico³

Se detecta como negativo el decrecimiento de las ventas en comercios en comparación con 2016. Sin embargo, se observa un aumento con respecto al mes de julio del 12.1% en el Índice de Confianza del Consumidor, lo que, en conjunto con las proyecciones de aumento del PBI del Banco Mundial, presentarían un escenario favorable para el crecimiento de los comercios, quienes son los clientes de Brandtrack.

La eliminación del cepo cambiario y de las restricciones para efectuar importaciones y transferir dinero afectan positivamente a la marca, ya que son una señal positiva para inversores extranjeros que actualmente son la principal fuente de financiamiento de la startup. Sin embargo, este efecto se diluye por el historial de inestabilidad del país, lo que hace que frente a un período de elecciones legislativas los inversores opten por esperar resultados que definan el nuevo rumbo del país para disminuir riesgos.

5.3. Entorno sociocultural⁴

El entorno sociocultural se presenta como positivo. Esto se debe principalmente a los fenómenos de Showrooming y Webrooming. Ambos indican que, en lo respectivo a comportamiento de compra, el consumidor prefiere la omnicanalidad (por sobre las compras 100% online que representan una amenaza para la marca).

Con clientes que aún concurren a las tiendas y marcas predispuestas a mejorar su experiencia, el entorno es positivo para Brandtrack.

5.4. Entorno tecnológico⁵

El entorno tecnológico es neutro con una leve tendencia negativa. Esto se debe principalmente al importante crecimiento del e-commerce en Argentina y el mundo.

² Ver Anexo página 1 – Entorno político legal

³ Ver Anexo página 2 – Entorno Económico

⁴ Ver Anexo página 4 – Entorno Sociocultural

⁵ Ver Anexo página 6 – Entorno Tecnológico

Como positivo se observa la tendencia de las empresas a abrirse a las nuevas tecnologías, lo que puede favorecer el modelo de negocio de Brandtrack.

Si bien el crecimiento del e-commerce puede afectar el desarrollo de una parte de los clientes de Brandtrack (fundamentalmente comercios), la empresa también cuenta con clientes que no se ven afectados por este fenómeno, como hoteles, restaurantes, etc.

6. Análisis del microentorno – Fuerzas Competitivas de Porter⁶

MICROENTORNO			
Dimensión	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenaza de competidores potenciales	-3	0,1	-0,3
Amenaza de productos sustitutos	-3,5	0,2	-0,7
Poder de negociación de los clientes	3,7	0,2	0,74
Poder de negociación de los proveedores	1,7	0,1	0,17
Rivalidad entre competidores	1,3	0,1	0,13
Barreras de salida	-0,25	0,1	-0,025
Barreras de entrada	3,4	0,2	0,68
TOTAL		1	0,695

6.1. Amenaza de competidores potenciales

Se identifica un competidor potencial en el área de la música, la plataforma de streaming Spotify. La misma ya opera para el sector empresas en Suecia (30% de share en Escandinavia) bajo el nombre de Spotify Business y lo hace mediante una de sus startups, “Soundtrack Your Brand”.

El nivel de amenaza es medio ya que durante el último año ha tenido un crecimiento del 400% y Spotify, principal inversor, financia actualmente la expansión de la plataforma en Europa, Asia y Estados Unidos. Si bien América Latina no se encuentra dentro de la primera ola de expansión la empresa se declara con una visión global y ya ha conseguido clientes de gran envergadura que poseen franquicias en Argentina.⁷

6.2. Amenaza de productos sustitutos

El nivel de amenaza es alto dado que las empresas de audio por streaming o de aromatización mediante fragancias estandarizadas son las que más market share poseen. Por su acceso democrático y bajo costo hacen que las tiendas con pocos recursos económicos opten rápidamente por estas opciones. Incluso las grandes

⁶ Ver Anexo página 7 – Cuantificación del Microentorno

⁷ Sergio Agudo. Spotify quiere llevar el streaming musical a los negocios. *Granbeta* [en línea] 2017 <<https://www.genbeta.com/actualidad/spotify-quiere-llevar-el-streaming-musical-a-los-negocios-con-soundtrack-your-brand>>[Consulta: 17 ago. 2017]

tiendas los consumen al no tener un sistema de marketing sensorial formalizado y estandarizado para todas sus sucursales.

Al mismo tiempo se considera competidor al servicio de contenidos visuales interactivos y señalética digital. Estos son recursos que también contribuyen a mejorar la experiencia del usuario, pero con foco en el sentido de la visión y el tacto. La competencia lo está ofreciendo como complemento de los servicios sensoriales tradicionales (sin involucramiento de la tecnología interactiva) y la valoración de los consumidores por la tecnología interactiva en el punto de venta aumenta.

6.3. Poder de negociación de los clientes

Su poder de negociación es bajo. El costo mensual del servicio no representa un gasto significativo para la cartera de las empresas del segmento premium, mientras que el costo de conversión del servicio si lo haría considerando que contribuye a la identidad de su marca y que el mercado actualmente no ofrece un servicio con tales niveles de personalización.⁸

6.4. Poder de negociación de los proveedores

Diferenciación de los recursos que se proveen: Considerando a la industria del marketing sensorial en torno a los sentidos del oído y el olfato. Para el caso de la música se identifica que el cliente busca que la música sea agradable pero no influye específicamente quién sea el DJ que la provee. Para el caso de los aromas, siendo que los laboratorios proveen un producto tangible no duradero y de fórmula patentable, son más las dimensiones en las que el proveedor puede diferenciar su producto ganando más poder de negociación (presentación, cumplimiento de los tiempos de distribución, tecnología de difusión, durabilidad de la fragancia)

Número de proveedores: el negocio del marketing sensorial se sustenta en la investigación previa que genera la información precisa para conocer qué características debe tener tanto la música como el aroma. Una vez que estos datos (obtenidos directamente por la empresa) se generan, es indiferente el proveedor. Por eso el número es amplio y no representa una amenaza para el negocio.

Posibilidades de integración: para el caso de la música el nivel de amenaza es bajo debido a los aspectos legales mencionados en el análisis a nivel macro. Sin embargo, para el caso de los aromas, una vez creada y patentada la fórmula, los laboratorios

⁸ Brandtrack. Pricing del servicio [en línea] 2017 < <https://brandtrack.fm/pricing-of-background-music-service/> >[Consulta: 17 ago. 2017]

tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante siendo proveedores directos de las marcas sin necesidad de intermediarios como Brandtrack.

6.5. Rivalidad entre competidores

Número de competidores: Se identifican en Argentina un competidor directo que ofrece servicio de marketing sensorial integral (sonoro - visual - olfativo) que es, a su vez, el número uno a nivel mundial: Mood: Media Corporation.⁹

Diferenciación del producto: Se trata de una propuesta 100% personalizada a cada marca, por lo que la adaptación del servicio es un diferencial que resta poder a los productos sustitutos cuya característica es la estandarización.

Competidores durmientes: se considera a las empresas de fragancias aromatizantes B2C de consumo masivo (Glade, Poet) cuyo nivel de amenaza es bajo ya que su modelo de negocio se basa en la optimización de costos por estandarización del producto y niveles de rotación por volumen de venta. En cuanto al mercado de la música, se identifica a la plataforma YouTube y al servicio de streaming Apple Music; ambos representan una amenaza baja por no brindar ofertas específicas de tipo B2C en ninguno de los países en los que operan.

Crecimiento del mercado: Al no ser un producto incógnita ni estrella, no se trata de un mercado altamente atractivo para los competidores.

6.6. Barreras de salida

Restricciones sociales: La marca Brandtrack no está asociada a otros productos en el mercado y, al tratarse de una startup, el número de empleados es de entre 11 y 50 personas. Por lo tanto, su salida no conllevaría una repercusión social relevante y no existen otros productos en el mercado cuyo posicionamiento (y consecuentemente ventas) corran el riesgo de verse afectados.¹⁰

Compromiso con los proveedores: Al tratarse de un producto 100% personalizado a las necesidades del cliente, Brandtrack se abastece mensualmente de los recursos principales (música y aroma) renovando en dicho período los contratos con proveedores externos. No existe riesgo económico de desvinculación.

⁹ Mood Media Company. LinkedIn Profile. *LinkedIn* [en línea] 2017 < <https://www.linkedin.com/company-beta/36347/> > [Consulta: 17 ago. 2017]

¹⁰ Bradntrack FM. LinkedIn Profile. *LinkedIn* [en línea] 2017 < <https://www.linkedin.com/company-beta/1134938/> > [Consulta: 17 ago. 2017]

Compromiso con los clientes: El servicio brindado por Brandtrack es una pieza en la construcción de la identidad de cada marca, lo que genera un compromiso directo con los clientes.

6.7. Barreras de entrada

Protecciones legales de la música: La Ley 17.648 del Código Civil confiere a SADAIC (Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música) la exclusividad de la gestión colectiva de los autores y compositores de música, convirtiéndola en la única entidad autorizada para percibir y distribuir los derechos generados en la utilización de obras musicales, sean estas nacionales o extranjeras.¹¹ Esto establece que el uso comercial de la música obliga al pago mensual de derechos a dicha entidad. Por el carácter burocrático y confusamente reglamentado del trámite se lo considera como una barrera para las marcas que quieran integrarse verticalmente y administrar sus propias playlists. Al mismo tiempo que Brandtrack por su trayectoria en el mercado posee acuerdos y facilidades negociadas con la entidad.¹²

Diferenciación del servicio: El servicio 100% personalizado a cada marca basa su desarrollo en investigaciones ad hoc realizadas mediante sensores que trabajan captando información de los dispositivos móviles de los clientes. A partir de las mismas, se identifica la variación en la frecuencia de los movimientos de los consumidores, su tiempo de permanencia en la tienda, la agilidad de su desplazamiento, el número de ingresos a la tienda. Estos datos son fuente de información precisa sobre la cual los DJ y especialistas en aroma basan su producción de acuerdo con el target y negocio específico.

7. Análisis financiero¹³

Margen bruto del 49% proveniente de la diferencia entre ventas y costos. Brinda un nivel de liquidez corriente óptimo para cumplir con todas las responsabilidades comerciales y administrativas.

¹¹ Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música. Ley 17.648. [en línea] 1968 <<https://www.sadaic.org.ar/shared/cdrw/Ley17648>> [Consulta: 17 ago. 2017]

¹² Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música. Aranceles Generales. [en línea] 2017 <<http://www.sadaic.org.ar/shared/cdrw/Aranceles-Usuarios-Generales>> [Consulta: 17 ago. 2017]

¹³ Ver Anexo página 9 – Análisis financiero

La relación directa entre las ventas generadas y los costos totales permite a la empresa contar con un alto ratio de solvencia útil para realizar inversiones en el corto y mediano plazo. La principal causa es el bajo nivel de costos fijos que mantiene la organización. Crecimiento promedio anual del 12%: Comparado con el 15% de crecimiento promedio anual del Marketing In Store, ubica a Brandtrack en una posición positiva. A pesar de estar sólo tres puntos porcentuales abajo, al mencionar al Marketing In Store hablamos de una industria más amplia dentro de la que se incluye al Marketing Sensorial, por eso se considera que la empresa se ubica en una posición positiva con respecto a su tasa de crecimiento.

8. Análisis FODA¹⁴

Fortalezas

- Presencia internacional
- Curva de experiencia en la industria musical y de aplicaciones web
- Situación financiera de la empresa
- Market Share
- Acuerdos consolidados con proveedores

Oportunidades

- Industria poco desarrollada en Argentina
- Acercamiento de la industria publicitaria al marketing experiencial
- Esfuerzos de los comercios por atraer clientes al punto de venta físico
- Proliferación de fenómenos de Webrooming y Showrooming
- Modelo político – económico que facilita la captación de inversores (fuente de financiamiento)

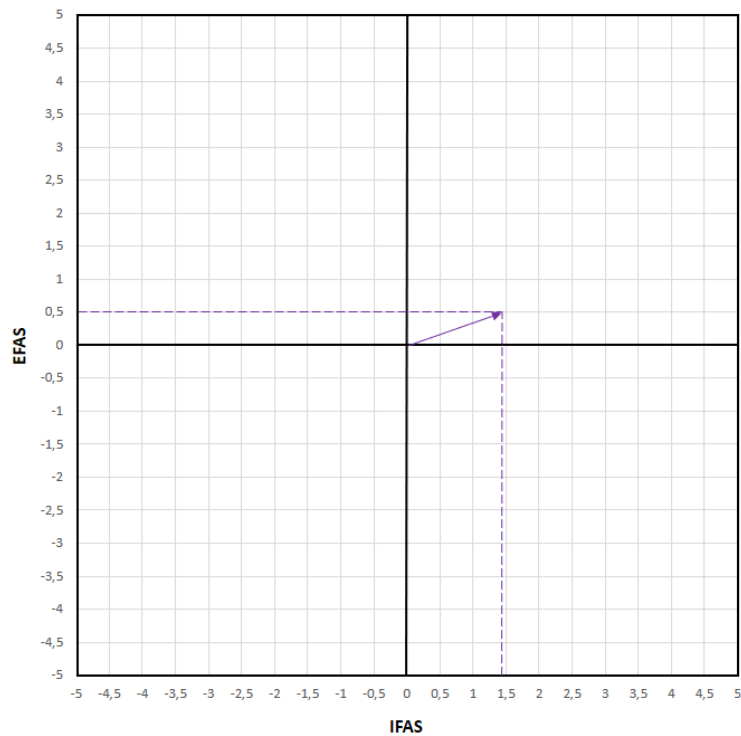
Debilidades

- Necesidad de educar al cliente (coproducción del servicio) y el impacto de su rol en la calidad percibida.
- Dificultad para la medición de resultados del servicio sobre las ventas de los clientes.

¹⁴ Ver Anexo página 10 – Análisis FODA Brandtrack

Amenazas

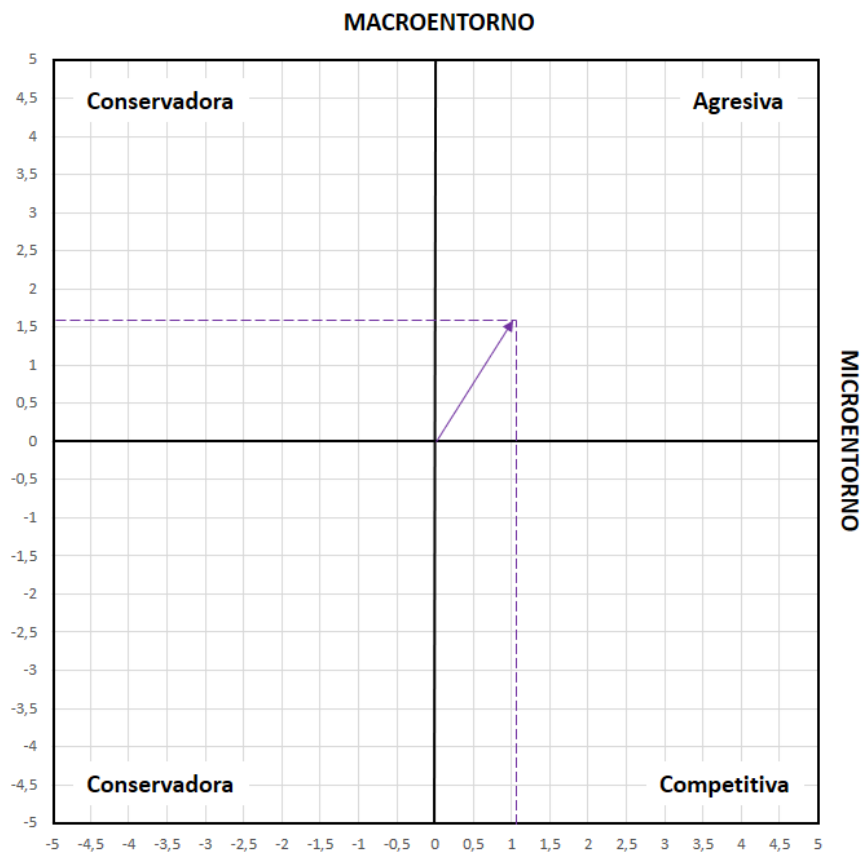
- Proliferación de negocios 100% online.
- Tecnología fácil de exportar por la competencia.



	FORTALEZAS Situación financiera de la empresa	DEBILIDADES Dificultad de la medición de resultados del servicio sobre las ventas del cliente
OPORTUNIDADES Esfuerzos de las marcas por atraer clientes al punto de venta físico	ESTRATEGIA FO Utilizar los recursos financieros para desarrollar productos que atiendan aún mejor la necesidad de las marcas	ESTRATEGIA DO Desarrollar investigaciones en ambientes controlados de manera que se midan los resultados del servicio sin sesgos
AMENAZAS Proliferación de negocios 100% online	ESTRATEGIA FA Asesorar a los clientes sobre las tendencias de omnicanalidad y los fenómenos de Showrooming y Webrooming para dar a conocer la importancia de la experiencia en el punto de venta físico	ESTRATEGIA DA Destacar la posibilidad de financiar nuevos desarrollos de servicios y la trayectoria y conocimiento del mercado para entender sus necesidades y saber cómo responder a ellas

En relación con el análisis FODA de la competencia, Mood Media,¹⁵ se observa superioridad de Brandtrack en cuanto a la personalización del servicio y el nivel de atención al cliente brindado a las marcas. Sin embargo, la competencia cuenta con más experiencia y un cuerpo de profesionales referentes para la industria, lo que la convierte en líder mundial de marketing sensorial. Esto ha llevado a que penetre en el mercado no solo como Mood Media sino a través de alianzas con pequeñas empresas que adquieren prestigio a partir de estos acuerdos.

9. Matriz PEYEA



PEYEA	
Macroentorno	1,63
Microentorno	1,07

¹⁵ Ver Anexo página 10 – Análisis FODAMood Media

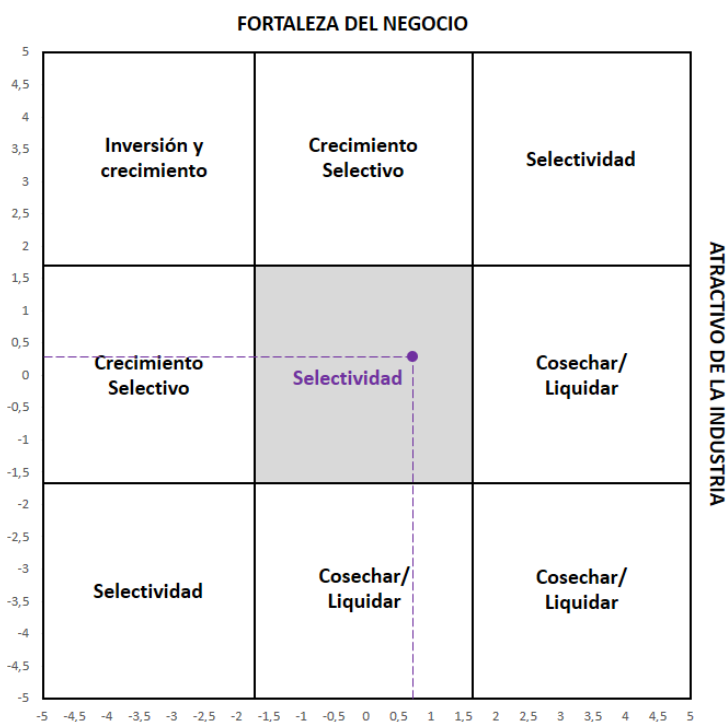
De acuerdo con los resultados positivos del análisis del macro y microentorno se optará por una estrategia de tipo Agresiva llevando adelante la estrategia de Desarrollo de Producto.

Se observa en el macroentorno que los valores del análisis PEST son neutros con tendencia positiva, y que la fuerza financiera de Brandtrack (analizando su tasa de crecimiento, márgenes y solvencia) hace que el macroentorno sea aún más atractivo.

En el análisis del microentorno se detecta que la industria es atractiva. Analizando las fuerzas competitivas, ingresar en el mercado y ganar la confianza de los clientes (ya que se trata de representar la identidad de su marca) es una tarea difícil la cual Brandtrack no debe afrontar por ya formar parte de la industria. Al mismo tiempo que por el nivel de desarrollo del mercado no hay gran rivalidad entre los competidores.

En cuanto a las fortalezas del negocio, la marca se encuentra en una posición preferencial principalmente por su experiencia y capacidad financiera para aprovechar las oportunidades del entorno.

10. Matriz Mc Kinsey¹⁶



¹⁶ Ver Anexo página 11 – Matriz Mc Kinsey Cuantificación

Tanto al atractivo de la industria como la fortaleza del negocio se le adjudican valores neutros con tendencia positiva, 0,35 y 0,73 respectivamente. Esto ubica a Brandtrack en el cuadrante de Selectividad.

Teniendo en cuenta estos valores, se propone detectar qué segmento de los actuales clientes está en condiciones de aceptar pagar un mayor precio por un servicio premium y desarrollar acciones de up-selling a quienes ya contrataron el servicio de playlists personalizadas y cumplen con características que los convierten en clientes atractivos para el negocio. Al mismo tiempo, buscar marcas en el mercado cuyo perfil coincida con este pero que actualmente no sean clientes de Brandtrack.

11. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos o diferenciación
	NUEVOS	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Brandtrack desarrollará una estrategia de Desarrollo de Producto.

Dentro de la industria del marketing sensorial, continuará satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales (marcas a través de establecimientos comerciales) pero esta vez mediante un nuevo servicio.

El nuevo Brandtrack Scent ofrece, además de música personalizada, el desarrollo de aromas u odotipos para las marcas. Esto las ayuda a expresar aún mejor su identidad y mejorar la experiencia de compra de los clientes de manera integral (apelando a los sentidos del oído y olfato).

12. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Brandtrack radica en la personalización de su servicio a partir de estudios ad hoc sobre los consumidores en cada tienda. La personalización asegura que el servicio ofrecido es coherente con la identidad de marca de cada cliente; y el trabajar de forma conjunta el desarrollo de la música y el aroma asegura que ambos

estímulos sensoriales estén alineados y transmitan el mismo mensaje al consumidor final.

13. Estrategias

13.1. Estrategia corporativa: Desarrollo de producto

A partir de un análisis macro y micro del entorno, la empresa se encuentra en condiciones de desarrollar una estrategia agresiva, pero a la vez selectiva (en términos micro). Es así que se desarrollará el nuevo servicio Brandtrack Scent como un combo que incluye música y aromas. Esto implica tomar el servicio sobre el que ya se tiene experiencia y potenciarlo incluyendo aromas, todo dentro de una misma industria, la del Marketing Sensorial. Se comercializará dentro del mismo mercado en el que se trabaja actualmente, pero la propuesta de valor se verá aumentada dado que abarcar otros estímulos sensoriales, lo que contribuye a expresar aún mejor la identidad de marca de los clientes y mejorar la experiencia de compra del consumidor final.

13.2. Estrategia genérica: Diferenciación

Brandtrack adopta una estrategia de diferenciación en el mercado. El atributo distintivo del servicio es la personalización y el desarrollo en conjunto de música y aroma. Elegir la personalización y el desarrollo conjunto de los estímulos sensoriales como atributos para diferenciarse beneficia a Brandtrack en dos aspectos. Por un lado, en materia de satisfacción de sus consumidores, ya que los clientes valoran que las playlists y los aromas vayan un 100% de la mano entre sí y con su identidad de marca. Por otro lado, en cuanto a la determinación de su competencia ya que el mercado sería altamente competitivo si consideramos a las empresas que ofrecen este servicio de manera estandarizada para todos sus clientes o a las empresas que ofrecen uno de los estímulos o los dos, pero sin establecer una conexión entre los mismos.

13.3. Estrategia competitiva: Retador

Brandtrack adopta una estrategia de retador con ataque lateral al líder del mercado, Mood Media. Utiliza como fortaleza su ventaja competitiva, la personalización del servicio, que es a la vez una debilidad para Mood Media ya que su cartera es parcialmente estandarizada y con un nivel de adaptabilidad inferior a Brandtrack. Es importante destacar que el líder igualmente cuenta con otra ventaja que es la

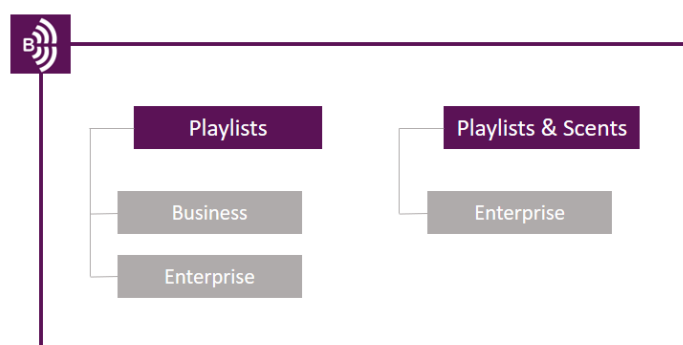
experiencia en el mercado, y a la vez una alta capacidad de reacción por lo que hay que ser selectivos al momento del ataque.

13.4. Estrategia Funcional: Variación en la amplitud de la mezcla de productos¹⁷

Actualmente la empresa Brandtrack cuenta con una única línea de productos denominada “Playlists” con longitud dos. Estas dos variantes (Business y Enterprise) están definidas en función del grado de personalización del servicio y las facilidades a las que el cliente puede acceder. La exclusividad de las playlists, el soporte personalizado vía call center, los anuncios personalizados dentro de las playlists, el monitoreo web y la programación de conectividad por horario son facilidades exclusivas de la variante Enterprise.

Con el lanzamiento del servicio Brandtrack Scent de playlists y aromas personalizados se agrega amplitud a la mezcla de productos al desarrollarse la nueva línea “Playlists & Scent”. La longitud de la nueva línea es uno, a la que se denomina Enterprise por mantener las facilidades descritas anteriormente en cuanto a playlists y sumar el aroma personalizado.

Tras el lanzamiento de Brandtrack Scent, la mezcla de productos de Brandtrack pasaría a tener una amplitud de nivel 2 con una longitud equivalente a 3. Al mismo tiempo se alcanzaría un alto grado de consistencia dentro de la mezcla dado que sus líneas de producto se relacionan estrechamente al satisfacer necesidades similares.



14. Estrategia de posicionamiento

14.1. Variables de posicionamiento

Personalización: Es un atributo altamente valorado por el cliente premium a la hora de elegir el servicio. Por la naturaleza del mismo, es imprescindible que la música y el

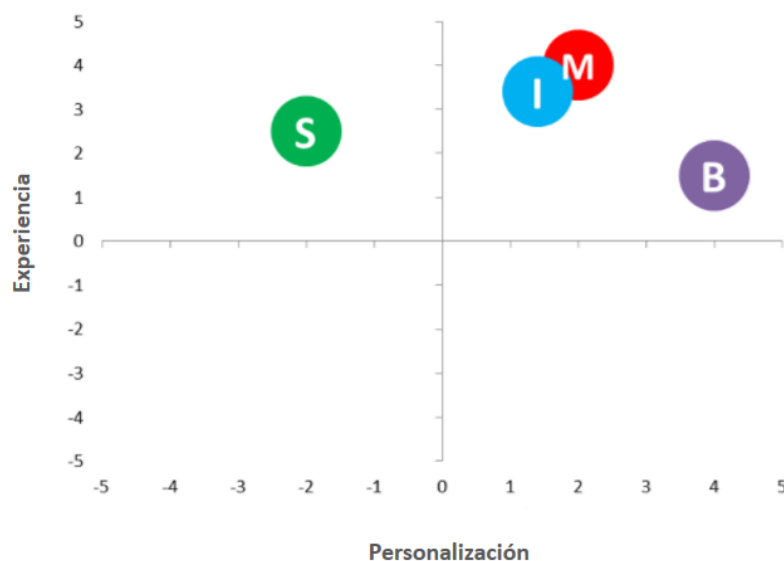
¹⁷ Ver Anexo página 12 – Estrategia funcional

aroma estén relacionados con la identidad de marca y sean exclusivos para lograr una asociación única.

Al elegir esta variable como eje del posicionamiento, se segmenta a la competencia y se define que los competidores más relevantes para Brandtrack Scent son los que ofrecen servicios con cierto grado de personalización y no modelos de negocio de venta masiva. Además, esta segmentación permite definir hacia dónde tienen que estar enfocados los esfuerzos de marketing de Brandtrack, los cuales se valen de recursos limitados que deben ser administrados correctamente

Experiencia: La experiencia en el mercado no representa sólo la cantidad de años de la empresa en la industria, sino también el nivel de conocimiento y especialización en Marketing Sensorial. Se valora que esta experiencia sea dentro del mercado argentino, ya que el marketing experiencial tiene una relación directa con la cultura que influye en las acciones, costumbres y preferencias de los consumidores.

14.2. Mapa de posicionamiento¹⁸



Mapa de posicionamiento				
Atributos	Brandtrack (B)	Spotify (S)	Mood Media (M)	Imagesound (I)
Personalización	4	-2	2	1,5
Experiencia	1,5	2,5	4	3,5

¹⁸ Ver Anexo página 12 - Posicionamiento

14.3. Estrategia de posicionamiento

A partir del mapa de posicionamiento se observa que Brandtrack se ubica dentro del cuadrante más valorado por el consumidor, en el cual se identifican altos niveles de personalización del servicio acompañados por la experiencia en el mercado. Su posición en cuanto a la variable personalización es más favorable que la de sus competidores, y se lo identifica como una fortaleza a explotar. La experiencia es inferior con respecto a los competidores, por lo que lo adecuado sería crear un posicionamiento en torno a los atributos distintivos del producto, pero no al valor de la marca Brandtrack.

En función de esto, se establece una estrategia de posicionamiento a partir del producto/servicio. Su diferenciación se construye en base al atributo nivel de personalización de las playlists y los aromas. Y en base a la proposición de valor más por más, que lo caracteriza como un producto premium.

15. Segmento objetivo¹⁹

El segmento objetivo de Brandtrack Scent se determina en función de cuatro consideraciones:

- La selectividad como resultado del análisis del microentorno a partir de la matriz Mc Kinsey.
- La necesidad de desarrollar una red de distribución física al incorporar el servicio aromático, lo que implica mayores costos.
- La experiencia previa de la empresa en determinadas industrias, lo que posibilita trasladar ciertas prácticas y aprendizajes.
- El alto nivel de personalización del servicio como ventaja competitiva y el gran número de competidores indirectos con servicios estandarizados de menor costo.

A partir de esto se determina que el segmento de tipo B2B se compone por tres industrias a nivel geográfico argentino: hotelera, gastronómica y de la moda.²⁰²¹²²

Para su determinación se evalúa la capacidad de las marcas de distribuir las fragancias y dispositivos difusores por sus propios medios, lo que implica que Brandtrack solo deba desarrollar una cadena de distribución hacia las casas matrices. Para el caso de las industrias hotelera y gastronómica se agrega que brinden un servicio premium

¹⁹ Ver Anexo página 13 – Segmento objetivo

²⁰ INDEC (Instituto nacional de estadísticas y censos). Oferta y demanda hotelera. Ago 2017 [En línea] <http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56> [Consulta: 28 Sep 2017]

²¹ Guía Oleo. [En línea] 2017. <https://www.guiaoleo.com.ar/guia?sort=servicio&queryString=&minComments=min-comments-60> <[Consulta: 28 Sep 2017]

²² Diario La Nación. Las franquicias se preparan para dar otro salto en 2017. Damian Kantor [En línea] Diciembre 2016. <https://www.clarin.com/economia/economia/franquicias-preparan-dar-salto-2017_0_HyIWxjbmSx.html> [Consulta: 28 Sep 2017]

considerándolo como indicador de que estarán dispuestos a contratar el servicio integral Brandtrack Scent para continuar mejorando la experiencia de sus huéspedes o comensales.

	Hotelera	Gastronómica	Moda
Ubicación geográfica	República Argentina	República Argentina	República Argentina
Características	Cadenas hoteleras y hoteles boutique de categoría 4 a 5 estrellas. ⁴	Cadenas de restaurantes categoría Especial, A y B ⁵	Franquicias de Indumentaria con red de distribución propia
Subtotal por industria	399 ⁶	1600 ⁷	198 ⁸
Total	2197		

16. Objetivos

Los objetivos se basan en optimizar la cartera de clientes de Brandtrack mediante acciones de upselling y, por otro lado, en aumentar el market share de la empresa dentro del mercado argentino.

- Lograr que el 20% de los clientes actuales de Brandtrack adquieran el servicio integral de Brandtrack Scent (música y aroma) en el plazo de un año.
- Obtener 10 nuevos clientes en el mercado argentino en el plazo de un año, a partir de la comercialización del servicio integral Brandtrack Scent.

SEGUNDA PARTE: PLAN DE MARKETING

17. Investigación cualitativa

17.1. Planteo de la investigación

Se efectuó una investigación exploratoria utilizando como técnica de recolección de datos entrevistas en profundidad. El instrumento fueron guías de pautas²³ diseñadas de

²³ Ver Anexo página 15 – Guías de pautas

acuerdo con los objetivos de la investigación. Los cuatro entrevistados (dos heavy users y dos expertos) fueron seleccionados por conveniencia.

Se entrevistaron a dos expertos en Marketing Sensorial. Por un lado, a Marcos Withington (Gerente Comercial de Brandtrack) con el objetivo de determinar cuáles son las causas por las que el consumidor elige a Brandtrack como proveedor, identificar la viabilidad del desarrollo del nuevo producto dentro de la empresa y definir con mayor precisión las características que debería tener el servicio. En segundo lugar, a Juan Pablo Villani, Co-Founder de Brandtrack y especialista en Marketing Sensorial. En este caso, las preguntas no se orientaron al modelo de negocio de Brandtrack sino a las tendencias de la industria más allá del desempeño de la empresa. Se buscó comprender mejor el impacto del Marketing Sensorial sobre el consumidor, reconocer tendencias en materia de Marketing Sensorial en el mercado argentino y así definir con mejor precisión las necesidades del segmento a atender.

Se entrevistó también a una experta en el mercado de las fragancias. Florencia Linlaud es Marketing Manager en Givaudan y experta en Neuromarketing. Los objetivos de esta entrevista fueron conocer tendencias en materia de Marketing Sensorial aplicadas al punto de venta, comprender mejor el impacto del Marketing Sensorial sobre el consumidor con foco en las fragancias y definir con mejor precisión las necesidades del segmento a atender.

Finalmente se entrevistaron dos heavy user de marketing sensorial. El objetivo en este caso fue determinar cuáles son las causas por las que el consumidor elige incursionar en el Marketing Sensorial, conocer qué espera el consumidor del servicio que provee la empresa de Marketing Sensorial y definir con mayor precisión las características que debería tener el servicio. Ambos entrevistados son clientes actuales de Brandtrack y decisores en el proceso de contratación de servicios para su marca empleadora. Gustavo Morales (Sub Gerente de Visual and Merchandising en Falabella) y Alan Dacal (Responsable de Marketing en Nativo)

17.2. Objetivos de la investigación

Generales

- Conocer los requerimientos del cliente respecto al marketing sensorial
- Detectar oportunidades de mercado para el nuevo servicio de BrandTrack Scent

Específicos

- Identificar cuáles son las causas por las que el consumidor elige a Brandtrack como proveedor
- Identificar la viabilidad del desarrollo del nuevo producto dentro de la empresa.
- Identificar cuáles son las causas por las que el consumidor elige incursionar en el Marketing Sensorial
- Conocer qué espera el consumidor del servicio que provee la empresa de Marketing Sensorial
- Definir con mayor precisión las características que debería tener el servicio.

17.3. Hipótesis de la investigación

- El Marketing Sensorial está creciendo entre las empresas y las mismas buscan abastecerse de más de un estímulo de manera integral.
- La personalización del servicio de Marketing Sensorial es un factor concluyente a la hora de contratar dicho servicio.

17.4. Conclusiones de entrevistas a especialistas

Marcos Withington²⁴ (Gerente Comercial de Brandtrack) y Juan Pablo Villani,²⁵ (Co-Founder de Brandtrack).

- Los estímulos auditivos, visuales y olfativos son los más considerados en el mercado. La mayor ventaja de este último deriva en la relación directa con el atributo de recordación y asociación de marca. Por otro lado, el estímulo visual también resulta sumamente importante debido que es la vía en la cual nuestro cerebro percibe la información del entorno. Las barreras perceptivas actúan mayormente sobre el estímulo visual.
- La oferta se ve potenciada al incluir en la propuesta una combinación de estímulos. Es decir, el mercado actual se encuentra en la búsqueda de la integración entre los estímulos.

²⁴ Ver Anexo página 19 – Entrevista Marcos Withington

²⁵ Ver Anexo página 22 – Entrevista Juan Pablo Villani

- La inestabilidad económica Argentina funciona como una fuerte barrera hacia la entrada de competidores extranjeros, quienes a pesar de no contar con la tilde cultural, podrían competir en territorio nacional mediante equipos innovadores y tecnologías avanzadas.
- La introducción en el Marketing Sensorial ya dejó de ser un lujo de las grandes cadenas. En la actualidad, es considerado como una práctica y económica vía para aumentar el valor de la experiencia en los puntos de ventas de pequeños y medianos comerciantes.
- El avance a pasos agigantados del e-commerce es visto como una posibilidad de integración entre los dos mercados (online-offline) y no como una amenaza. El fenómeno considerado “Omnicanalidad” implica una complementariedad y no una competencia.
- El marketing sensorial no discrimina industrias ni magnitud de comercios. El único requisito para una implementación efectiva de los estímulos es la correcta comprensión de la experiencia que se desea brindar al cliente.

Florencia Linlaud – Marketing Manager (Givaudan)²⁶

- La ventaja competitiva relacionada al aroma se diversifica en dos vertientes principales: Generar el vínculo emocional entre la marca y el consumidor, y por otro lado, impulsar el atributo de la recordación (Según estudios mundiales, la gente recuerda el 35% de lo que huele)
- En Argentina, el desarrollo del marketing olfativo recién está comenzando a dar sus primeros pasos y se espera un crecimiento prometedor.
- Los conceptos aromáticos varían de acuerdo a los gustos y modas de cada país. En Argentina, por ejemplo, se suele estilar la utilización de aromas más clásicos.

²⁶ Ver Anexo página 26 – Entrevista Florencia Linlaud

- El desarrollo del marketing olfativo no discrimina ningún tipo de industrias, sino que el requisito excluyente es la consideración de una conexión emocional como objetivo empresarial.
- Tal como indica la especialista, las marcas globales deben generar los mismos estímulos a lo largo de todo el mundo, asociando el aroma a la marca en todos los puntos de contacto y sin confundir a sus clientes. El comentario apoya la tendencia de la estandarización e integración de estímulos, mencionados y fortalecidos a través del resto de las entrevistas.
- La especialista nos presenta el concepto de “Marketing de Experiencias” para indicar una tendencia hacia la interrelación de los estímulos, resignando la especialización en un estímulo en particular. De esta manera, se abarcará todos los puntos de contacto del cliente, creando una experiencia única y más efectiva.
- El avance del e-commerce se toma como un desafío para los especialistas en el aroma, quienes están comenzando a enfocar sus esfuerzos en alternativas diferentes al punto de venta, como son aromatizar el producto en sí y el packaging del mismo.

17.5. Conclusiones de entrevistas a heavy users.

Gustavo Morales²⁷ (Sub-Gerente Visual & Merchandising de Falabella) y Alan Dacal²⁸ (Responsable de Marketing de Nativo).

- El cliente B2B prioriza un servicio acorde a las expectativas precio-calidad, pero principalmente suele darle una gran importancia a dos atributos imprescindibles: brindar una atención superior e individualizada y por otro lado, contar con una capacidad expeditiva de resolución para adecuarse a los problemas y modificaciones inesperadas en los clientes.

²⁷ Ver Anexo página 28 – Entrevista Gustavo Morales

²⁸ Ver Anexo página 31 – Entrevista Alan Dacal

- Una de las maneras de sacar provecho de la utilización de estímulos sensoriales es utilizándolos para sectorizar las tiendas y estimular un flujo de desplazamiento dentro de las mismas.
- La proliferación del e-commerce es visto positivamente cuando existe un modelo de omnicanalidad dentro de la empresa, que integra ambos canales. Sin embargo, para aquellos que no desarrollan su propia tienda online, es considerado como una amenaza e incentivo a mejorar la experiencia de compra física.
- La medición de efectos y resultados post-implementación de estímulos es una gran deuda en el mercado. No pueden hallar criterios o maneras de evaluar el funcionamiento de los mismos, aunque se confía en la necesidad de implementar estímulos sensoriales igualmente.
- Existe una fuerte creencia respecto a la consideración de que el marketing sensorial es más importante para las grandes cadenas con una extensa cantidad de locales. La estandarización del servicio es quizás uno de los aspectos más difíciles de lograr por los administradores de estas cadenas, y en estos casos, tercerizar una pieza clave de la experiencia del consumidor tiene un beneficio doble: asegurar una experiencia placentera al cliente y la tranquilidad de poder enfocarse en su core business sin preocupaciones paralelas.
- A la hora de la contratación de proveedores, los aspectos más valorados son la adecuación a problemas y modificaciones del cliente, la rapidez de respuesta, capacidad de pruebas previas de servicio y actualizaciones de servicio.
- La combinación entre el trato personalizado y la integración con el proveedor son considerados positivamente por los clientes. El objetivo actual es generar una “asociación estratégica” que permita trabajar de manera conjunta. El cliente se encuentra dispuesto a seguir consejos y realizar modificaciones para el crecimiento empresarial, por lo que se requiere un seguimiento personalizado de parte del proveedor.
- Ambos clientes consideran indispensable la integración y coordinación de los diferentes estímulos del marketing sensorial. Resaltan la importancia de que la

unión fortalece la identificación con la marca buscada y un error en esta coordinación puede repercutir negativamente en la percepción del consumidor.

17.6. Insights de las entrevistas en profundidad

<p>“Vemos que las marcas se encuentran cada vez más predispuestas a escuchar propuestas que les permitan contar con formas y canales adicionales para conectar con sus clientes. Aprecian muchas propuestas vanguardistas que incluyan alguna nueva tecnología que les permita tanto conectar con el cliente por un nuevo canal o personalizar la propuesta al gusto de este en mayor grado.”</p> <p>“El marketing sensorial en nuestro rubro es fundamental ya que sin trabajar sobre cada uno de los puntos que lo competen es imposible que logremos proveerles a nuestros clientes la solución que buscamos brindarles como marca.”</p>	<p>La conciencia sobre la importancia del marketing sensorial en las tiendas y la importancia actual de brindarle al cliente una experiencia grata que los ayude a alcanzar sus deseos y necesidades se debe alinear con los requerimientos de la organización.</p>
<p>“El profesionalismo en la presentación del servicio y la posibilidad de probar antes de comprar son fundamentales. Luego todo recae en la rapidez de respuesta y seguridad que nos proveen en cuanto a la resolución de cualquier problema que surja”</p> <p>“Los clientes siempre están dispuestos a escuchar propuestas adicionales de proveedores que ya tienen catalogados como “buenos” con lo cual si, definitivamente creemos que cualquier propuesta de upselling siempre y cuando se adapte a las necesidades del cliente sería bienvenida”</p>	<p>Se reconoce una oportunidad de ampliar la oferta de estímulos marketing sensorial que resulta bienvenido por los clientes B2B así como también las características de seguridad y capacidad de respuesta que debe contar el servicio a ser ofrecido.</p>
<p>“ No solo en las grandes marcas y/u organización sino que también en las que recién comienzan y en los mismos consumidores que a la hora de ingresar a un comercio u otro comienzan a diferenciar y hacer distinciones sobre las marcas que les ofrecen experiencias innovadoras y que les permiten conectar con algo más profundo que una “simple” compra.”</p> <p>“Falta muchísimo por hacer en todas las marcas hasta las más reconocidas enfocan casi todos sus recursos en su imagen, y usan los otros sentidos sólo como accesorios o secundarios. Falta desarrollar conocimiento en la propia gerencia, falta</p>	<p>Existe un potencial de crecimiento del sector en el país. El desarrollo del conocimiento del marketing sensorial por parte del cliente/empresa y por los consumidores. El correcto asesoramiento para la aplicación del mismo y la diferenciación de la repercusión de cada</p>

inversión y conciencia tanto por parte de la organización como por los mismos consumidores.”	estímulo, es a la hora de ofrecer, fundamental.
--	---

18. Investigación concluyente

18.1. Planteo de la investigación

En esta segunda etapa de investigación se busca indagar en mayor profundidad las hipótesis y conclusiones alcanzadas en la primera etapa exploratoria de la investigación. Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva. El método utilizado es el de encuestas mediante el cuestionario como instrumento de recolección. El diseño de la investigación es transversal simple, dado que se obtuvo información de una única muestra en una única ocasión.

Las preguntas fueron dirigidas los decisores de la contratación de servicios de Marketing Sensorial de las marcas que componen el segmento objetivo de Brandtrack. Para asegurarnos de esto, se implementó una pregunta de filtro eliminando a todos los que no tuvieran poder de decisión sobre esto.

De esta forma se busca comprender los principales factores que influyen en la decisión de compra de los clientes, la importancia que cada industria le otorga a la aplicación de los estímulos sensoriales en la comunicación de su marca, y otros indicadores que servirán para calcular la demanda y con sus correspondientes ajustes.

18.2. Muestreo y tamaño de la muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico. Adquiere este carácter debido a que no todas las personas tenían la misma posibilidad de participar en la muestra, sino que fue un muestreo por conveniencia. Se pre seleccionó un grupo de unidades de muestreo que cumplieran con la condición de ser decisores de compra de su marca empleadora y a los cuales se pudiera contactar por la red social LinkedIn.

Este muestreo no es recomendado para las investigaciones concluyentes, dado que el carácter no probabilístico del muestreo no permite extrapolar los datos a la población. De hacerlo, el error de muestreo aleatorio se incrementaría exponencialmente. Sin embargo, por la baja accesibilidad de las unidades muestrales se procedió de dicha manera.

Al tratarse de un segmento B2B, y específicamente de decisores de compra dentro de ese segmento, el tamaño de la muestra es reducido y se calculó a partir de un porcentaje sobre el total del mercado objetivo que se quiere captar en el primer año de ventas. El

tamaño de la muestra de 35 encuestas es entonces un 15% del número de clientes que quieren captarse durante el primer año (incluyendo prospectos y clientes actuales de Brandtrack a los cuales impactar con acciones de upselling)

18.3. Instrumento de recolección de datos y codificación de respuestas²⁹

Se utilizó un cuestionario con una pregunta de filtro inicial que determina, según su poder de decisión en la contratación de servicios de Marketing sensorial, si el empleado está o no calificado para contestar la encuesta.

Luego se sumaron preguntas de selección única; preguntas con escala de Stapel para conocer actitudes y preferencias frente a atributos del proveedor, el marketing sensorial, y los servicios específicos; preguntas de intención de compra útil para ajustes futuros en el nivel de demanda; y preguntas de clasificación que también permiten el cruce de variables y descubrimiento de tendencias en función de la industria a la cual pertenece la marca encuestada y el número de tiendas que tiene.

A cada respuesta se le asignó un valor numérico para poder procesarlas y codificarlas posteriormente.

18.4. Análisis de resultados³⁰

Pregunta de filtro

Las encuestas se efectuaron a decisores de compra del segmento de empresas objetivo que se planteó en el proceso de segmentación y targeting. Por lo tanto, para evaluar la capacidad se efectuó una pregunta de filtro “¿Tiene poder de decisión al momento de contratar servicios para su marca empleadora?”

Preguntas de clasificación

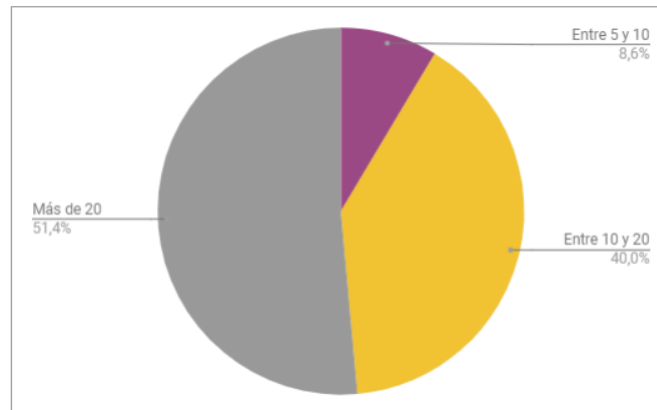
Con el objetivo de poder caracterizar a las marcas empleadoras y abastecernos de información para el cruce de datos y el establecimiento de relaciones de dependencia se efectuaron dos preguntas de clasificación: número de tiendas de la marca e industria a la que pertenece.

El 51% de las marcas posee más de 20 tiendas. Seguido por un 40% que posee entre 5 y 10 tiendas.

²⁹ Ver Anexo página 36 - Cuestionario

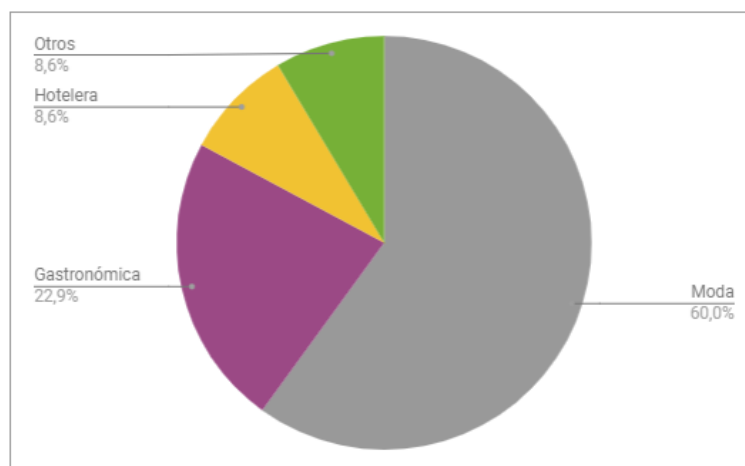
³⁰ Ver Anexo página 38 – Codificación de respuestas

Menos de 5	Entre 5 y 10	Entre 10 y 20	Más de 20
0	3	14	18



El 60% de las marcas pertenecen a la industria de la moda, seguido por un 22,9% pertenecientes a la industria gastronómica y un 8,6% de la industria hotelera. El 8,6% restante pertenecen a la industria del retail.

Moda	Gastronómica	Hotelera	Otros
21	8	3	3



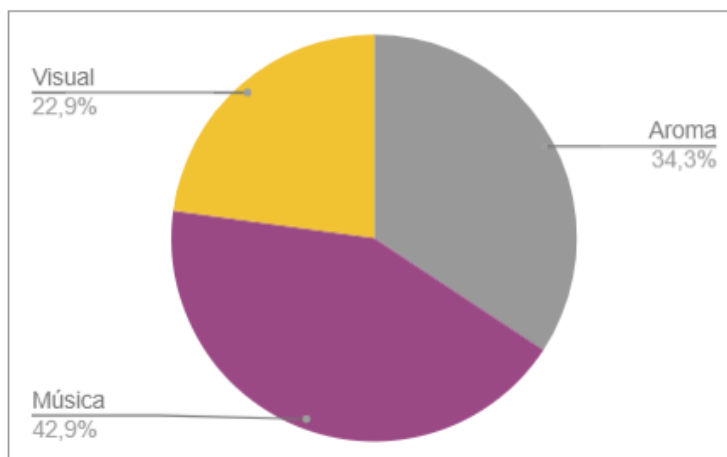
Preguntas sobre estímulos sensoriales

El estímulo sensorial más valorado por los encuestados es la música en un 42,9% seguido del aroma con un 34,3%.

De los encuestados que calificaron a la música como el estímulo más importante, el 66,67% tiene más de 20 tiendas; y el 75% pertenece a la industria de la moda.

De quienes calificaron al aroma como el estímulo más importante, el 41,67% posee más de 20 tiendas y otro 41,67% entre 10 y 20. El 40% pertenece a la industria de la moda.

Aroma	Música	Visual
12	15	8



Estímulo sensorial considerado como el más importante	Total	Número de tiendas			Industria			
		5 a 10 tiendas	10 a 20 tiendas	más de 20 tiendas	Moda	Gastronómica	Hotelera	Otras
Aroma	34,29%	16,67%	41,67%	41,67%	75,00%	16,67%	0,00%	8,33%
Música	42,86%	6,67%	26,67%	66,67%	40,00%	33,33%	13,33%	13,33%
Visual	22,86%	0,00%	62,50%	37,50%	75,00%	12,50%	12,50%	0,00%
Cantidad base	35	3	14	18	21	8	3	3

Preguntas sobre el proveedor de Marketing Sensorial

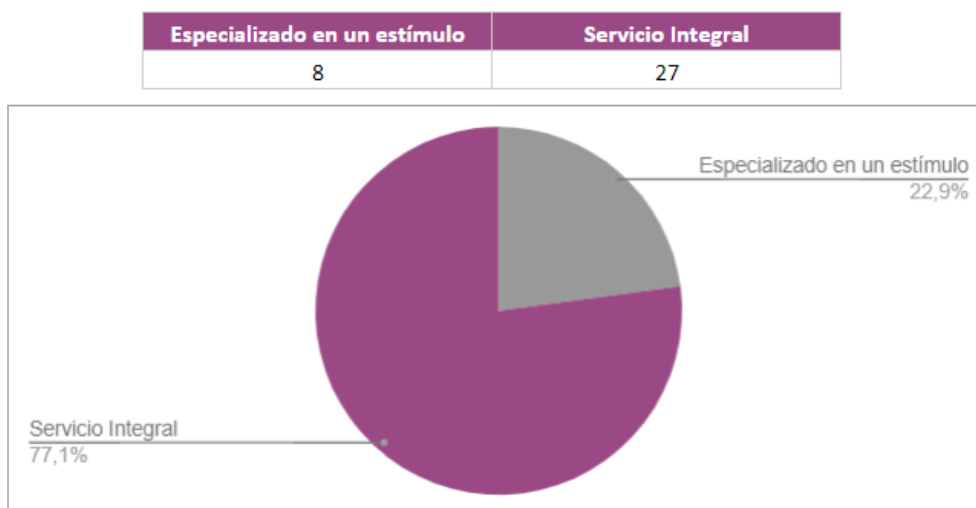
Para comprender qué es lo que los clientes esperan o valoran de un proveedor de Marketing Sensorial, se indagó acerca de el grado de valor se da a ciertos atributos del proveedor, si es preferible que el servicio sea especializado o integral en materia de estímulos, y el rol que debe ocupar en el proceso de definición de los mismos.

Los resultados arrojaron que el atributo más valorado de un proveedor es la empatía con el cliente. El promedio arrojado para este atributo fue de 4,4. Los mismos fueron calificados del -5 al 5, siendo 5 el nivel de mayor valor.

Atributos de un proveedor de Mkt Sensorial	Valoración	
	Moda	Promedio
Experiencia en la industria	3	2,6
Rapidez de respuesta	5	3,74
Empatía con el cliente	5	4,4

Por otro lado, el 77% de los encuestados consideran que es preferible que el proveedor brinde integralmente los estímulos sensoriales, y no que se especialice en uno sólo en particular.

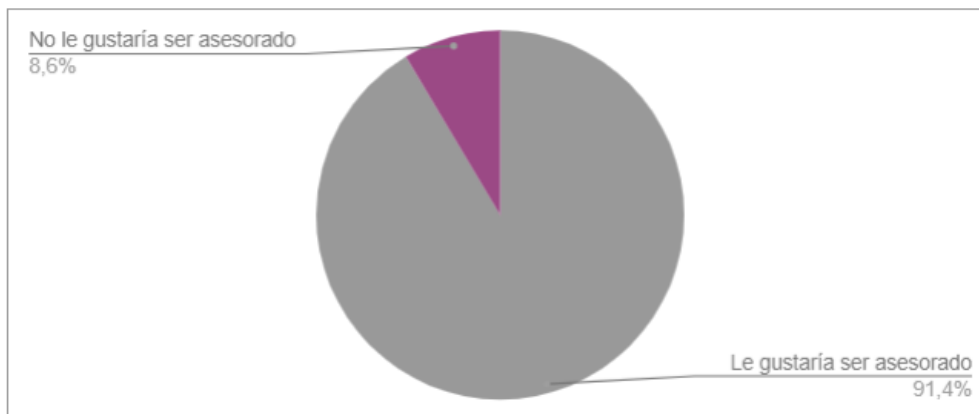
Se buscó una relación de dependencia con el número de tiendas y el tipo de industria, pero no se halló. Dado que para ambas respuestas (especialización o servicio integral) el mayor porcentaje de respuestas se encontraron en las marcas de entre 5 y 10 tiendas, y dentro de la industria de la moda.



Servicio más valorado de un proveedor de Mkt Sensorial	Total	Número de tiendas			Industria			
		5 a 10 tiendas	10 a 20 tiendas	más de 20 tiendas	Moda	Gastronómica	Hotelera	Otras
Especializado en un estímulo sensorial específico	22,86%	0,00%	37,50%	62,50%	37,50%	12,50%	25,00%	25,00%
Integral a más de un estímulo de Mkt Sensorial	77,14%	11,11%	40,74%	48,15%	66,67%	25,93%	3,70%	3,70%
Cantidad base	35	24	8	3	21	8	3	3

Finalmente, se indagó si el proveedor debería o no asesorar a la marca en el proceso de definición de los estímulos. El 91,4% de los encuestados declararon que les gustaría ser asesorados.

Le gustaría ser asesorado	No le gustaría ser asesorado
32	3



Preguntas sobre productos/servicios de Marketing Sensorial

Luego se indagó acerca de los productos de Marketing Sensorial. En primer lugar, sobre sus atributos generales, y luego específicamente sobre las playlists y los aromas.

En cuanto al atributo más valorado de un producto o servicio de Marketing Sensorial, la personalización y el servicio post venta fueron los dos principales con un promedio de calificación de 4,8 y 4,6 respectivamente.

Atributos de un producto/servicio de Mkt Sensorial	Valoración	
	Moda	Promedio
User trials	5	4,11
Personalización	5	4,8
Actualización Mensual	4	3,66
Servicio Post Venta	5	4,6

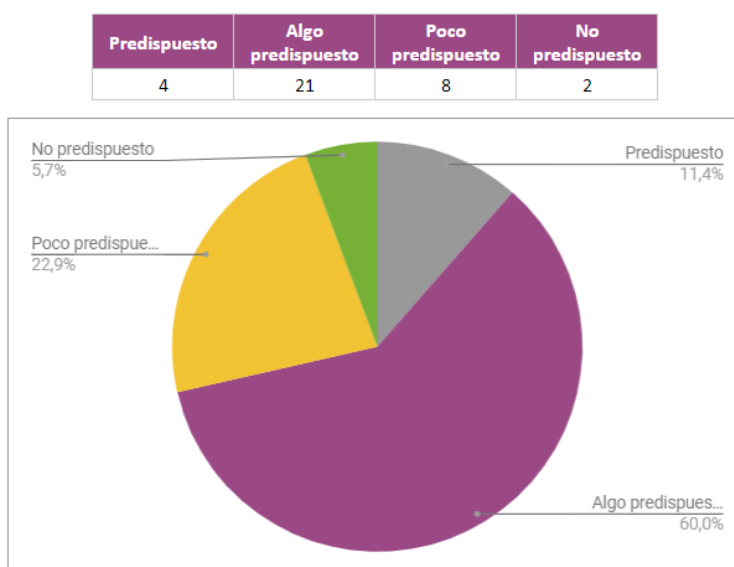
Con respecto al servicio de playlists personalizadas, se valora mayormente que las mezclas y composiciones sean exclusivas para la marca, y la centralización del panel de control.

Existe una relación entre el valor que se le da al panel de control centralizado y el número de tiendas que posee la marca. El 72% de las marcas con más de 20 tiendas calificaron este atributo con un puntaje de 5. Al mismo tiempo, ninguna de las marcas con menos de 10 tiendas lo calificaron con el máximo puntaje.

Atributos de una Playlist Personalizada	Valoración	
	Moda	Promedio
Mezclas y composiciones exclusivas	5	4,77
Mensajes publicitarios y comunicación de la marca	3	3,66
Panel de control centralizado	5	4,51

Se preguntó a los entrevistados su grado de predisposición a distribuir hacia las distintas tiendas, y por sus propios medios, los aromas que Brandtrack comercializaría. El 60% de los encuestados respondió que estaría algo predispuesto a hacerlo, y el 22,9% que estaría poco predispuesto.

Dentro del segmento de pocos predispuestos y no predispuestos, el 80% posee más de 10 tiendas.

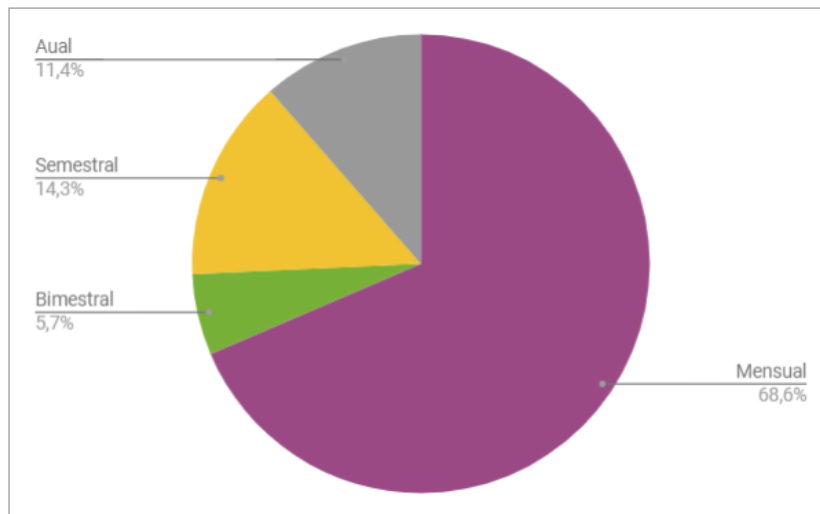


Preguntas sobre forma de pago

Para conocer las preferencias sobre la forma de pago, se preguntó sobre la frecuencia con que se preferiría efectuar el mismo. El 68,6% seleccionó el pago mensual, mientras que el 14,3% prefirió el pago de cuotas semestrales.

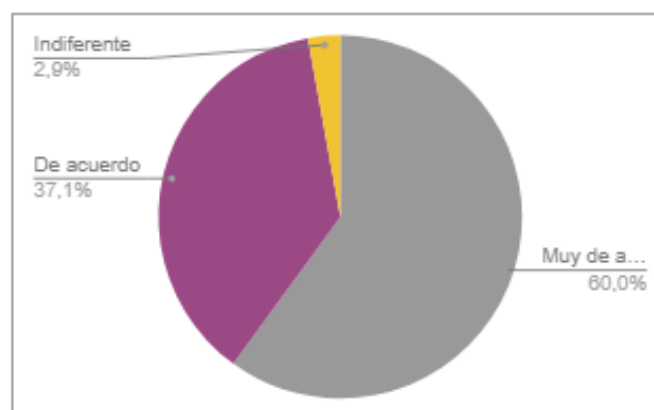
No se encontró una relación de dependencia con el número de tiendas o tipo de industria.

Mensual	Bimestral	Semestral	Aual
24	2	5	4



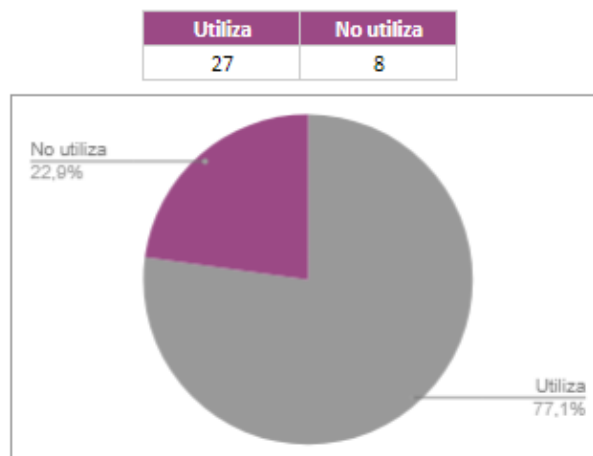
Además, para conocer la predisposición de las marcas a pagar un mayor precio por un servicio premium de Marketing Sensorial, se indagó sobre su grado de acuerdo con la afirmación “Estoy dispuesto a pagar un precio superior por un servicio de Marketing Sensorial personalizado a la identidad de marca y objetivos de mi marca empleadora”. Los resultados arrojaron que el 60% se encuentra muy de acuerdo con la afirmación. Mientras que el 37,1% está de acuerdo; y el 2,9% es indiferente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente
21	13	1

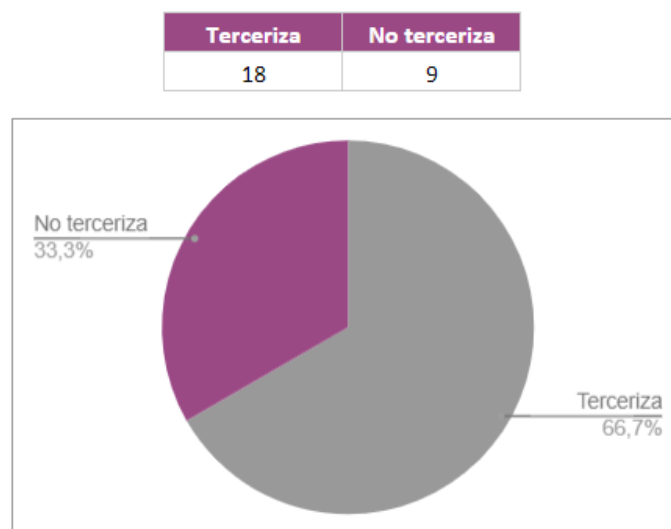


Preguntas sobre situación actual de las marcas con respecto al Marketing Sensorial

Del total de encuestados, el 77,7% de los encuestados actualmente desarrollan acciones de Marketing Sensorial en sus tiendas.

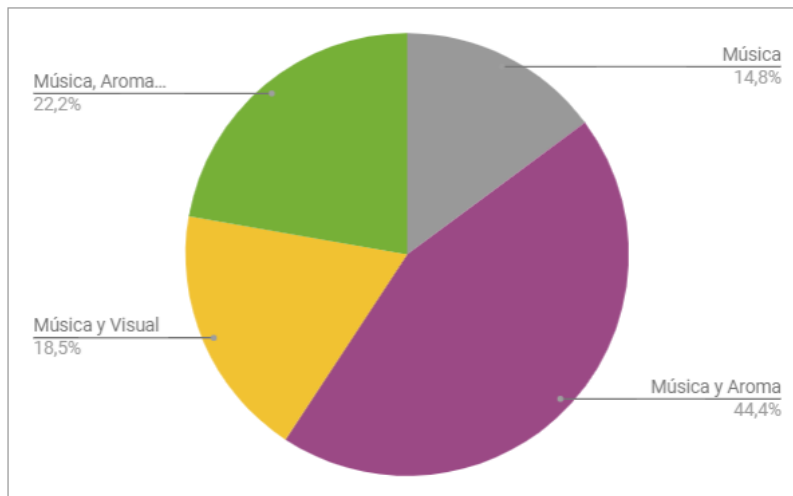


Del total de las empresas que utilizan Marketing Sensorial, el 66,7% lo hace a partir de outsourcing, mientras que el 33,9% se encarga por sus propios medios.



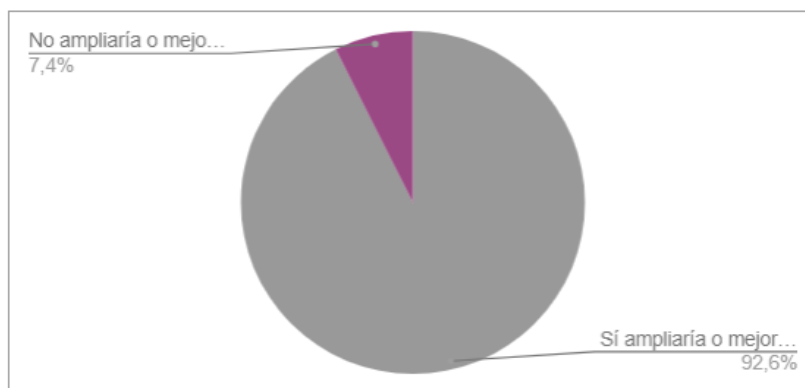
A su vez, del total de las marcas que actualmente utilizan Marketing Sensorial, el 14,8% lo hace a partir de un solo estímulo. La mayoría (44,4%) combina música y aroma. Un 22,2% desarrollan los tres estímulos, y finalmente un 18,5% desarrolla música más visual.

Música	Música y Aroma	Música y Visual	Música, Aroma y Visual
4	12	5	6



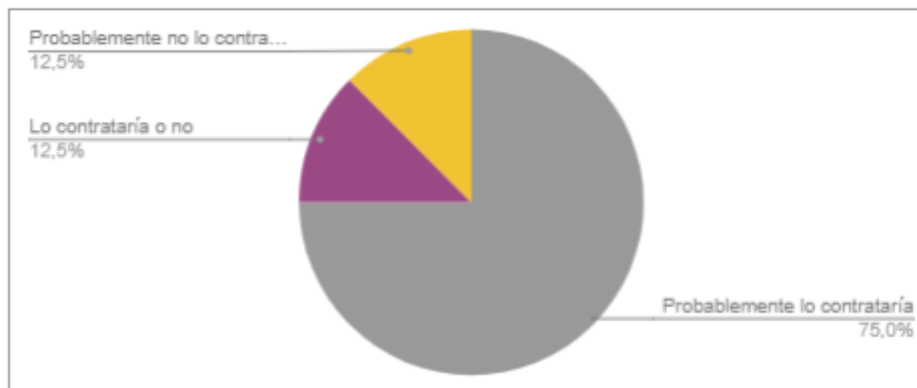
Se considera que quienes desarrollan actualmente acciones de Marketing Sensorial están dispuestos a contratar el servicio. Pero lo que es también relevante, es su predisposición por ampliar la cantidad de estímulos o mejorar lo que se está haciendo en la actualidad. El 92,6% respondió que sí ampliaría o modificaría sus servicios actuales.

Sí ampliaría o mejoraría	No ampliaría o mejoraría
25	2



A aquellas marcas que respondieron que actualmente no desarrollan acciones de Marketing Sensorial (22,9% del total de la muestra) se le efectuó una pregunta de intención de compra. Los resultados muestran que el 75% probablemente contrataría el servicio. Los restantes encuestados respondieron que lo contratarían o no, o probablemente no lo contratarían.

Probablemente lo contrataría	Lo contrataría o no	Probablemente no lo contrataría
6	1	1



18.5. Conclusiones de la investigación concluyente

Brandtrack se dirige a un segmento que conoce el Marketing Sensorial. Gran parte del mismo actualmente implementa acciones vía estímulos sensoriales, en su mayoría combinando más de un estímulo. Visto esto la idea de integrar el servicio auditivo con el olfativo es una propuesta que va de la mano con lo que el segmento consume.

La situación de que gran parte de la muestra ya esté desarrollando este tipo de acciones no debe verse como un sinónimo de saturación del mercado. Esto se interpreta a partir de que más del 90% de quienes tienen experiencia con el Marketing Sensorial están dispuestos a mejorar o ampliar los servicios que consumen actualmente. Y, al mismo tiempo, la mayoría actualmente terceriza estos servicios. Por lo tanto, ya existe una predisposición a trabajar con proveedores.

La minoría que aún no desarrolla estímulos de Marketing Sensorial en sus tiendas, afirma en un 75% que probablemente contratarían el servicio.

Ser aceptado por el cliente no depende sólo de su predisposición hacia el Marketing Sensorial. También se involucran las características que Brandtrack debería tener como proveedor, la oferta de productos y servicio, y el costo que esto implica para el cliente.

La fortaleza actual de Brandtrack como proveedor, que es la empatía con sus clientes, es el atributo más valorado. Es esencial dado que en más de un 90% de los casos se identificó que las marcas quieren ser asesoradas en el proceso de desarrollo de estímulos, lo que implica una interacción constante entre las partes.

La oferta que se brinda debe destacarse por su grado de personalización y el servicio postventa. La primera es la ventaja competitiva de la empresa, y el segundo es un punto que actualmente se encuentra altamente desarrollado pero que sin embargo no se comunica tan explícitamente, lo que es un punto por mejorar para este lanzamiento.

Se identifica que el cliente está dispuesto a incurrir en mayores costos a cambio de una propuesta premium que satisfaga sus necesidades. Cuando se habla de costos, se lo hace en referencia al precio y a otros esfuerzos no monetarios, como la predisposición a distribuir por sus propios medios las fragancias que llegan a la casa matriz.

19. Redefinición del segmento de negocio

19.1. Cuantificación del segmento y la demanda

A partir de la información obtenida de las encuestas, se ajusta esta demanda planteada anteriormente en función del ajuste por intención de compra. Este es un ajuste que se mantiene constante en la proyección de diferentes escenarios con distintos niveles de optimismo, dado que la intención de compra no varía. Otros ajustes tales como innovación y competencia serán utilizados posteriormente en esta investigación.

Ajuste por Intención de compra: La relevación de encuestas ha arrojado márgenes favorables en relación con la utilización del Marketing Sensorial. El 77,1% de clientes utiliza algún estímulo, por lo tanto se considera que Definitivamente contratarían Servicios de Marketing Sensorial. El 100% de quienes no utilizan actualmente contestaron frente a la pregunta de intención de compra “¿Contrataría servicios de Marketing Sensorial para su marca empleadora?” que definitiva o probablemente contratarían el servicio (87,5% y 12,5% respectivamente).

El ajuste se ve a continuación y arroja una demanda ajustada de 1.469 prospects:

Respuesta	Número de respuestas	Porcentaje de respuesta	Porcentaje ajustado
Definitivamente contrataría	27	$27 \cdot 0,8 = 21,6$	
Probablemente contrataría	6	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	
Lo contrataría o no	1		
Probablemente no lo contrataría	1		
Definitivamente no lo contrataría	0		
Total	35	23,4	$23,4/35=66,85\%$

Demanda inicial: 2.197	Porcentaje de ajuste	Demanda ajustada
Ajuste por Intención de compra	33,15%	$(2.197 * 0,6685) = 1.469$

19.2. Comportamiento de compra y consumo del segmento

Analizando los resultados obtenidos por las encuestas, así como también cada una de las entrevistas realizadas, se llegó a las siguientes conclusiones respecto a la manera de comprar, los comportamientos del consumidor y las tendencias.

Analizando las diferentes modalidades de pago existentes, se sostiene una línea de comportamiento en la que la gran mayoría de los consumidores opta por una actitud más conservadora: pagar mensualmente el servicio y no incurrir en grandes gastos de un solo pago.

A la hora de seleccionar a sus proveedores de marketing sensorial, se puede visualizar una tendencia basada en la creación de una alianza estratégica con el mismo, buscando en cada proveedor un valor adicional al de brindar el servicio funcional: En la actualidad se priorizan diferentes atributos como el hecho de brindar un asesoramiento constante, proporcionar seguimiento y análisis en cada etapa del servicio, involucrarse en los objetivos de cada empresa, etc.

Existe una relación directa entre la cantidad de locales del cliente y la tendencia a tercerizar los servicios referidos al marketing sensorial. La complejidad a la hora de administrar y estandarizar servicios para una gran cantidad de locales hace que se ponga en riesgo el rendimiento de los estímulos, y así, posteriormente, la identificación con la marca.

En el común de la ideología de los clientes, se le da importancia a la incorporación de los estímulos sensoriales, pero aún existe cierta incredulidad a la hora de medir el funcionamiento de los mismos traducido en ventas. Es decir, no ubican al estímulo sensorial como el factor principal del crecimiento o decrecimiento en las ventas, sino que tienden a valorar más aspectos como la elasticidad del precio, la calidad del producto/servicio, etc.

20. Insights de la investigación

“Las empresas buscan soluciones de Marketing Sensorial, no productos de Marketing Sensorial”.

Lo que las empresas buscan en un proveedor no es el producto en sí, sino una solución a sus necesidades. Al elegir un proveedor no sólo se evalúa que brinde un servicio técnicamente adecuado, sino que lo haga de una manera práctica que facilite su día a día y le permita enfocarse en sus actividades core sin tener que preocuparse por asuntos secundarios.

Aquellos asuntos secundarios de los que el cliente quisiera desligarse son, por ejemplo, la coordinación de todos los estímulos entre sí y entre las diferentes tiendas de su marca; la solución de los problemas técnicos que puedan surgir en torno a ellos; la manera en que se abastecerá de los recursos

El desarrollo de una relación de confianza y práctica para con el cliente es fundamental para el éxito del negocio. Brindar integralmente todos los estímulos es una de las maneras de abordar esto; pero también lo es hacerlo de forma eficiente y que demande poco esfuerzo del cliente.

Presentarse frente al cliente como un socio estratégico inspira confianza y seguridad en que el proveedor comparte los objetivos de la empresa y trabajará arduamente para que estos se cumplan a partir de su solución, en este caso a partir de acciones de Marketing Sensorial.

“Los clientes buscan la exclusividad del servicio. No sólo por el hecho de ser únicos dueños de un estímulo, sino por ser únicos dueños de un mensaje y una identidad.”

La personalización juega un rol fundamental. El cliente valora que lo que se huele y escucha en su tienda realmente sea único porque es un mensaje que transmite su identidad de marca. La exclusividad no pasa sólo por la pertenencia a una única marca, sino también por el hecho de transmitir un mensaje específico y alineado con la identidad y la personalidad en particular de dicha marca.

“Implementar Marketing Sensorial en las tiendas no es necesariamente una respuesta a que el e-commerce desplaza las compras a medios online”

En un comienzo se consideró esta idea como una hipótesis, pero al avanzar en la investigación se descubrió que las empresas que desarrollan sus canales online para la

venta de productos lo hacen bajo una mirada omnicanal, mayormente en el caso de las marcas premium que componen el segmento objetivo.

El Marketing Sensorial se relacionó más con una respuesta a mejorar la experiencia versus la competencia que versus canales de comercialización alternativos. También se lo asoció con un medio para unificar la experiencia en todas las tiendas y como una vía para comunicar quién es la marca.

21. Mix de Marketing de Servicios

21.1. Producto – Servicio

21.1.1. Descripción

Brandtrack Scent es un servicio de tipo B2B. Consiste en el desarrollo conjunto de playlists y aromas personalizados para marcas.

El cliente seguirá reproduciendo las playlists mediante la app de Brandtrack y en paralelo aromatizará sus tiendas con fragancias líquidas que mediante difusores eléctricos complementarán la experiencia sensorial del consumidor final.

El desarrollo de las playlist y los aromas se efectúan a partir de dos fuentes de información: la definición del cliente sobre su propia marca (características que hacen a su identidad) y estudios ad hoc sobre el comportamiento de los consumidores en cada tienda. A partir de estas investigaciones se identifican patrones de comportamiento y respuesta de los clientes de la marca.

El servicio incluye no sólo el diseño y producción del producto sino también la actualización mensual de la playlist y la reposición mensual de la fragancia. Dentro del servicio de musicalización se ofrece la inclusión de avisos publicitarios de la marca, panel de control para el monitoreo centralizado y la sincronización de música en todas las tiendas, servicio de música offline y un centro de call center y atención personal al cliente. En lo que respecta al aroma se provee la fragancia y los difusores automáticos eléctricos.

Brandtrack busca generar relaciones a largo plazo con sus clientes y se plantea como un socio estratégico de las marcas. Este nivel de compromiso hace que se establezca un contacto directo durante todo el período de servicio, con foco en no solo brindar el producto (playlist o fragancia) sino también acompañar a las marcas en el proceso de definir su identidad y hacer que esta se comunique de forma coherente mediante mensajes sensoriales.

21.1.2. Flor de Servicio

Información

- Capacitar al cliente en la utilización de la App para que pueda aprovechar todas las funcionalidades de la misma y valorar el servicio completo.
- Capacitar al cliente correctamente acerca de los tiempos, la duración y la ubicación de los difusores eléctricos.
- Comunicar correctamente las condiciones de la venta, las formas y condiciones de pago, así como los precios para evitar malentendidos y decepciones.

Toma de pedidos

- El servicio se podrá solicitar por vía telefónica, por email y de manera personal al responsable de ventas.
- Cada cliente tendrá asignado su responsable comercial con el objetivo de formar una alianza estratégica entre el cliente y Brandtrack, además de establecer un servicio personalizado conociendo los objetivos del cliente a largo plazo. De esta manera, las solicitudes y modificaciones de pedidos serán notificadas al mismo.
- El pedido se formaliza mediante un contrato entre Brandtrack y las marcas que detalla las condiciones del servicio.

Facturación

- Al momento de facturar se brindará el detalle completo del servicio de manera tal de establecer una relación de transparencia absoluta con el cliente.
- El personal de Brandtrack deberá estar capacitado para afrontar cualquier explicación de montos e intereses correspondientes.
- Se facturará mensualmente una cuota regular y, al inicio de la relación comercial, una cuota de alta.

Pagos

- Brandtrack brinda diversas formas de pago para abonar el servicio correspondiente, entre los que se encuentran plataformas de pago por internet, efectivo o a través de transferencias bancarias o débito automático.

- Se informarán las condiciones y políticas de pagos previo a la contratación del servicio, y una vez contratado, se informará por lo menos dos semanas hábiles previas a un posible aumento o aviso de promoción en el servicio.
- El pago se deberá realizar por anticipado en los primeros cinco días hábiles del mes. Cualquier pago posterior a la fecha, deberá afrontar el pago de intereses que se sumaran diariamente. Al llegar al día número veinte impago, el servicio será interrumpido con previo aviso.

Asesorías

- Uno de los puntos determinantes en la personalización del servicio es la asesoría individual que ofrecerá Brandtrack, oyendo al cliente y aconsejándolo acerca de la mejor manera para explotar el servicio a un máximo nivel.
- Un momento clave en las asesorías es el trabajo de diseño del producto en donde se acompaña al cliente en el proceso de definición de su identidad de marca y en las investigaciones ad hoc.
- Se realizarán análisis de resultados e investigaciones observables de manera conjunta con el cliente a fin de indagar acerca de cambios de hábitos o preferencias del consumidor, para luego cubrir las mismas rediseñando el servicio de Brandtrack Scent.

Hospitalidad

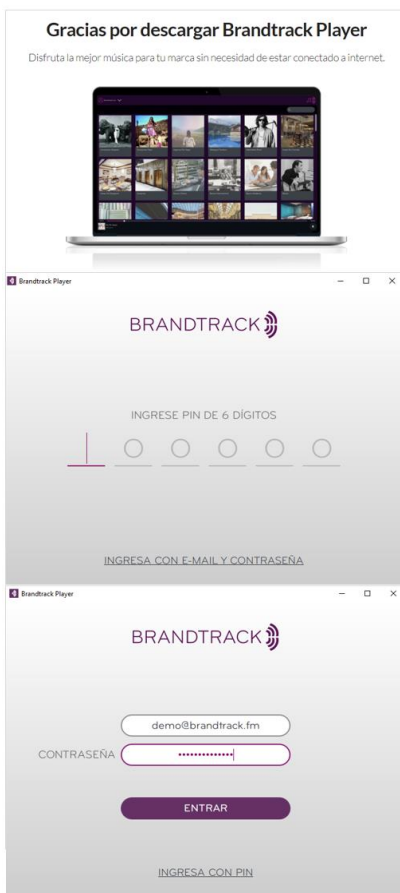
- El vendedor asignado deberá mantener altos niveles de flexibilidad a los cambios y un excelente manejo interpersonal para fortalecer la relación como ejecutivo de cuenta especializado. La relación debe ser frecuente, con el objetivo de entender las necesidades periódicas de los clientes y brindar un seguimiento especializado y dispuesto a aconsejarlo.
- El cliente será recibido con la mayor atención en Brandtrack, y el vendedor estará a disposición de brindarle todas las facilidades para sus reuniones o visitas. Informarse sobre los objetivos e intereses del mismo será muy importante para luego abastecer todas sus necesidades mediante un servicio especializado.

Seguridad

- Brandtrack Scent tendrá una garantía de 6 meses. Esta garantía consta de un cambio absolutamente gratuito ante la falla de los difusores eléctricos.
- Las playlist se protegen bajo un usuario y contraseña designado a la marca. El almacenamiento se da en paralelo en la base de datos de Brandtrack y en la nube, por lo que no hay riesgos de pérdida de información por más que surjan problemas con el software. Al mismo tiempo existe la posibilidad de descargar dicha información para tener acceso de modo offline.

21.1.3. Playlists

Las playlist se ponen a disposición del cliente mediante un software descargable. Para el user trial el cliente poseerá un mail de prueba mediante el cual podrá descargar el software con una serie de palylist de prueba. Una vez contratado el servicio el sistema continuará manejándose de forma virtual, pero se le asignará un PIN de 6 dígitos y tendrá acceso tanto online como offline a sus playlist personalizadas.



Para su uso, cada local ingresa con su usuario compuesto por el nombre de la marca seguido del nombre de la sucursal, ejemplo: Wanama-AltoPalermo. Al clickear en “Play” el sistema comienza a almacenar música a través del buffering mientras reproduce canciones almacenadas en la memoria temporal (offline). Finalizado el proceso de buffering, la radio local comienza a reproducirse.

Se reproducen listados de música diferentes según el día y horario para conectar adecuadamente con el humor y contexto del cliente. Todas las canciones se encuentran niveladas a un mismo volumen.

Ingresando al panel de estadísticas se podrá obtener un reporte detallado de la música institucional en cada punto de venta (identificado por el nombre de usuario).

Al detectarse problemas en la conexión a Internet, el sistema buscará el momento adecuada para comenzar la música almacenada automáticamente, garantizando así música institucional que sólo se repite cada 2 horas.

La actualización de los contenidos es automática y se realiza en forma mensual de acuerdo al contrato de suscripción de Brandtrack.

21.1.4. Aromas

Los aromas surgen de desarrollos de fórmulas químicas de acuerdo con las descripciones de los clientes y los resultados de las investigaciones de mercado de Brandtrack. Esto estará a cargo del Laboratorio Argentino de Fragancias como proveedor.

Las fragancias serán comercializadas en estado líquido contenido en sachets resistentes. Los difusores que se proveen son de tipo eléctrico ya que abarcan mayor superficie y tendrán el siguiente formato:



21.1.5. Packaging

Teniendo en cuenta que hablamos de un producto de tipo B2B el packaging cumple mayoritariamente una función de contención y protección del producto tangible, en este caso, las fragancias y los difusores. Para su fabricación los aspectos importantes a considerar son de tipo técnicos (adaptación en cantidad y funcionalidad).

Al tercerizar la producción del aroma, Brandtrack tiene poder de decisión únicamente sobre el packaging secundario. El mismo agrupa los envases primarios que otorga el proveedor y son en formato caja de material cartón corrugado. Contiene el nombre del producto e indicadores sobre cómo tratar el contenido y la caja. Los indicadores son “frágil”; “no abrir con elementos cortantes” ya que corre peligro el aroma contenido en sachets, e “inflamable”.. En la siguiente imagen se representa el packaging descripto.



21.2. Precio

21.2.1. Estrategia de precio

La estrategia de fijación de precios es la determinación mediante la creación de valor diferenciado, los clientes reconocen los atributos superiores del servicio y están dispuestos a pagar más.

A partir de los resultados de las encuestas se confirma que los clientes están dispuestos a pagar más por un servicio de tipo premium y el formato de pago preferido son las cuotas mensuales. Por lo tanto, al costo de la marcadería vendida, se le suma un fee por el servicio brindado que eleva el precio ampliamente por encima del costo de el mismo servicio en formato estandarizado.

21.2.2. Fijación de precio

Los competidores no poseen tarifas fijas para comparar, ya que realizan cotizaciones taylor-made para cada cliente. Los pedidos de cotización deben ser respaldados de datos a los cuales el equipo de investigación no posee acceso, tal como la razón social de la empresa solicitante de la cotización.

Por lo tanto, el precio se define en función del cálculo de los costos directos del producto sobre los cuales se aplica un fee por el servicio brindado.

El precio a abonar se presenta en dos cuotas: una cuota de alta que se paga al inicio de la relación comercial, y una cuota regular mensual que se paga durante todos los meses que dure la relación comercial.

La fijación de precio presentada a continuación, parte de un supuesto de 15 locales por cliente cuya casa matriz se ubica en CABA, promedio que actualmente manejan los clientes de Brandtrack. Se considera que dichos locales son de aproximadamente 180m2 cada uno y permanecen en funcionamiento jornadas de 12 horas los 7 días de la semana, por lo que requieren de dos difusores eléctricos por tienda con repuestos líquidos de 2.25 kg por difusor, cuya duración es de un mes.

Desarrollo de la fragancia CF	\$60.000,00
Difusores eléctricos CV	\$11.340,00
Envío Transporte & Logística CV	\$872,00
Fee del servicio 20%	\$14.442,40
TOTAL CUOTA DE ALTA	\$86.654,40

Costo asociado a playlist CV	\$1.575,00
Fragancia líquida CV	\$5.158,50
Envío Transporte & Logística CV	\$218,00
Fee del servicio 15%	\$1.042,73
TOTAL CUOTA MENSUAL	\$7.994,23

21.2.3. Promociones

Tanto el número de difusores, el mantenimiento del servicio de playlist y los litros de fragancia aromatizante dependen directamente del número de tiendas. Las acciones promocionales radican en que la empresa considera que, a mayor cantidad de locales, más relevante es su cliente y por lo tanto se puede aplicar un porcentaje de fee menor con el objetivo de darle un beneficio por su valor como cliente y retenerlo a lo largo de todo su ciclo de vida.

Por lo tanto, las variaciones de fee siguen la lógica mencionada a continuación:

	Hasta 10 locales	Entre 11 y 20 locales	Más de 20 locales
Fee sobre cuota de alta	25%	20%	15%
Fee sobre cuota regular	20%	15%	10%

21.3. Distribución y logística

Para el caso de las playlists la distribución se efectúa en su totalidad de manera online. Brandtrack otorga un usuario y contraseña que el cliente debe ingresar en un software (app) de descarga online. En este mismo se encuentran disponibles las listas de reproducción de la marca, las cuales son cargadas por Brandtrack y están a disposición del cliente de manera online y offline. Cada tienda cuenta con un PIN único, que permite generar el monitor de control que le ofrece a la empresa la posibilidad de controlar desde un único dispositivo la reproducción en todas las tiendas, así como su programación y los anuncios que se incluyen.

Para el servicio de aromatización se requiere desarrollar una red de distribución física que asegure el envío en tiempo y forma de las fragancias (repuestos) y los difusores hacia las casas matrices únicamente ubicadas en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). El canal de distribución es de tipo directo dado que el producto va desde Brandtrack hacia las casas matrices, sin ningún canal intermediario. La frecuencia de envíos será de manera mensual, por lo que, al iniciar cada mes, Brandtrack se ocupará de la contratación de un vehículo privado (flete) para facilitar la distribución de todos los pedidos.

El costo del flete o distribución se incluye dentro de las cuotas a abonar y se lo considera un costo directo del servicio.

La empresa de transporte seleccionada es JF Fletes y Mudanzas. La cotización a continuación es para un cliente con promedio de 15 tiendas ubicadas en CABA. ³¹

Envío fragancia líquida (Cuota regular)		
Cajas por envío	1 caja	
Kg por caja	15 kg	
Cotización por caja	\$395,00	
Envío difusores eléctricos (Cuota única)		
Peso de difusor eléctrico	2kg	60 kg
Cajas por envío	4 cajas	
Cotización por caja	\$218,00	\$872,00

Todas las excepciones de oportunidades comerciales en donde la casa matriz se encuentre fuera de CABA, serán manejados bajo el mismo criterio: realizar la operación mediante un envío privado (flete) costado por el cliente cuyo costo será mayor y se verá reflejado en la cuota a abonar.

21.4. Personal de Contacto

Comerciales

En la etapa pre-venta es el encargado de contactar a los prospectos, conocer en profundidad sus características y necesidades e informar de qué manera el servicio Brandtrack Scent puede satisfacerlas.

En el momento de la venta es el encargado de concretar la transacción mediante la incorporación de la empresa a la base de clientes y concretando la firma de contrato.

En la etapa de desarrollo de productos es el nexo entre el cliente y los DJ y laboratorios de fragancias. Se encarga de acompañar al cliente en el proceso de investigación del comportamiento de sus clientes, definición de las características que deberían tener sus playlists y su aroma.

En la post-venta responderá a consultas de tipo no técnicas, como asuntos de facturación o situaciones contingentes.

En todos los momentos de contacto el responsable de ventas actúa como un partner, entendiendo que somos socios estratégicos de los clientes y buscamos desarrollar

³¹ Representante de Ventas de JF Fletes. Comunicación telefónica. Consulta: 17 Sep 2017

relaciones a largo plazo ofreciendo valor, un servicio altamente personalizado y una solución para expresar la identidad de marca de la empresa.

El desempeño de los Comerciales se evalúa en base a coeficientes que permiten la medición tanto de ingresos como de salidas. Para el caso del nuevo lanzamiento el coeficiente más importante a evaluar es el de Desarrollo de Cuentas y Servicios y el de Visitas y Productividad.

- Coef. de penetración de cuenta = $\text{Ventas a las cuentas} / \text{Total disponible en las cuentas}$
- Coef. de ventas por cuenta = $\text{Volumen de ventas} / \text{Nro. Total de cuentas}$
- Coef. de promedio del tamaño de pedidos = $\text{Volumen Total de Ventas} / \text{Nro. Total de pedidos}$.
- Coef. de cancelación de pedidos = $\text{Nro. de pedidos cancelados} / \text{Nro. Total de pedidos}$.
- Coef. de visitas por cliente = $\text{Nro. de visitas} / \text{Nro. de cuentas}$
- Coef. de visitas planeadas = $\text{Nro. de visitas planeadas} / \text{Nro. total de visita}$

Personal de Call Center

El punto de contacto es post-venta. Brinda apoyo técnico a los clientes efectivos del servicio enterprise. El apoyo técnico refiere a consultas sobre el modo de uso del servicio de playlists, facilidades de la plataforma y soporte frente eventuales errores en el sistema. Para su evaluación de rendimiento se tendrá en cuenta un coeficiente de solución de reclamos: $\text{Número de reclamos solucionados} / \text{Número total de reclamos}$.

Personal Administrativo

Encargado de los cobros y legales del servicio, se contacta para enviar la facturación mensual y los acuerdos legales al iniciar la relación comercial.

Director de Inversiones y Director de Negocios

Su función es transmitir confianza por medio de su imagen en los casos en que la negociación con los clientes requiera más que lo que está asignado a los Comerciales. Esto surge de que las grandes empresas buscan el respaldo de los directores de agencias de servicio o incluso la relación comercial puede surgir en base a contactos externos que se tenga con alguno de los dos directores.

21.5. Ambiente tangible

Oficinas de Brandtrack

Si bien el proceso de venta (respondiendo a acciones de marketing directo) se orienta a visitas a las empresas, éstas tendrán la posibilidad de asistir a la sala de reuniones de Brandtrack ubicada en sus oficinas.

La sala de reuniones cuenta con pantallas aptas para simular la reproducción de las playlist, explicar facilidades y modo de uso del servicio. También se cuenta con prototipos de difusores aromáticos eléctricos para explicar y simular su funcionamiento.

21.6. Productividad

El proceso productivo busca obtener el mejor resultado para el cliente, considerando “mejor” a la propuesta personalizada que esté alineada 100% a su necesidad y su identidad de marca. Para asegurar esto se desarrollan estudios ad-hoc al mismo tiempo que se estimula al cliente a definir su propia marca.

La optimización de costos en el proceso se da a partir del modelo de distribución de las playlist, ya que al tratarse de un software no requiere distribución física de dispositivos. Al mismo tiempo por la naturaleza del servicio y el tamaño de la empresa, se traslada al servicio el ahorro en costos por activos fijos y recursos humanos.

21.7. Proceso

21.7.1. Descripción

La pre-venta incluye el contacto con los prospectos con un conocimiento previo a cerca de su modelo de negocios, la explicación sobre el servicio Brandtrack Scent y la asociación directa de las facilidades del servicio con las necesidades del consumidor.

La venta propiamente dicha se concreta una vez que el cliente reconoce su interés por el servicio (lo cual se da en la mayoría de los casos luego de una o dos reuniones previas) y firma el contrato que reconoce a Brandtrack como proveedor de servicios de Marketing Sensorial para su empresa.

El proceso de desarrollo de producto consta de una primera etapa en donde se realizan estudios ad-hoc para conocer el comportamiento de los consumidores del cliente específico. En base a esto se obtienen resultados de cómo responde a diferentes estímulos sensoriales en diferentes momentos del día. Al mismo tiempo se estimula al cliente a comunicar la identidad de su marca y asesorarlo en este proceso, para dar con una descripción en torno a palabras clave que sirvan para el definir las características de la playlist y el aroma. Una vez recolectados estos datos los especialistas (DJ y laboratorio) crean el producto a testear por el cliente.

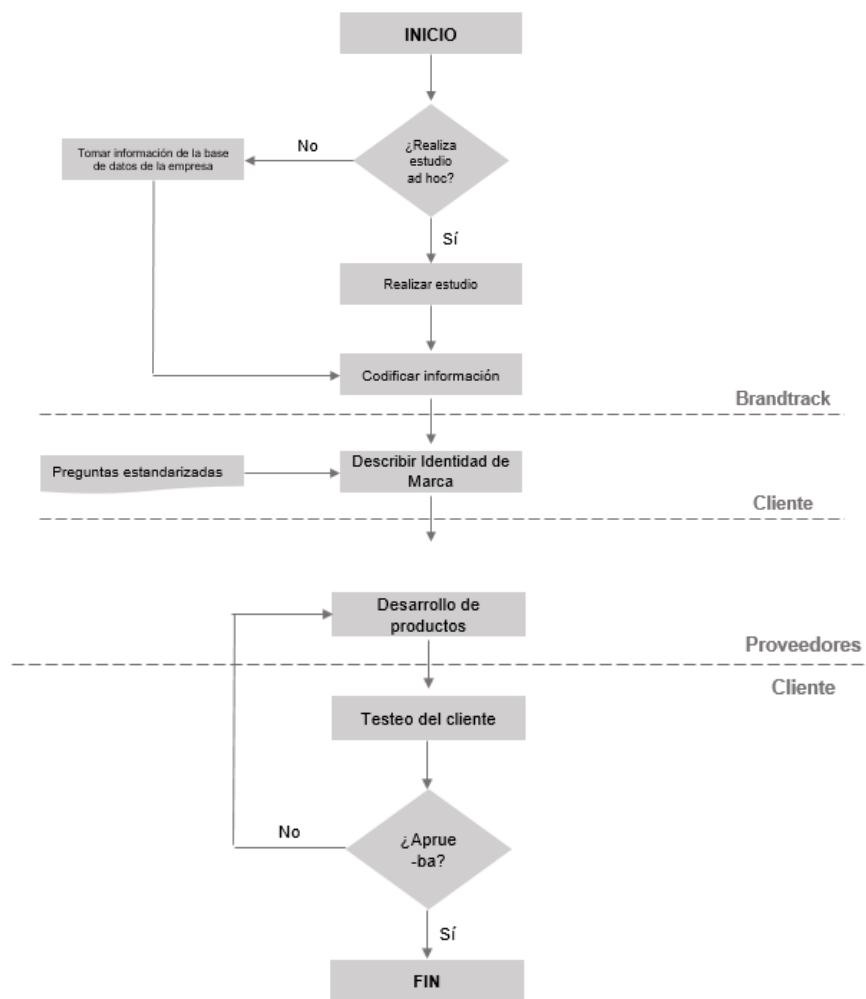
Con la última aprobación del cliente, los estímulos se producen y el envío se da con frecuencia mensual. A la vez, mensualmente las playlist se actualizan a pedido de las marcas pero respetando la línea característica definida en el proceso de desarrollo.

Durante la post-venta habrá dos canales abiertos a consultas. El servicio de Call Center para consultas de tipo técnicas, y el Responsable de Ventas que actúa frente a contingencias mayores.

Para el momento de desafiliación del servicio el contacto se efectúa con el Responsable de Ventas y se elimina el acceso al software de playlist a la vez que se discontinúa la producción del aroma y distribución del mismo.

21.7.2. Diagrama de Flujo: Desarrollo del producto

El siguiente diagrama representa gráficamente el proceso en el que se ve involucrado el responsable de ventas junto con el cliente a la hora de definir las características de su marca para poder desarrollar el producto (armado de playlist y formulación de aromas por parte de proveedores externos) de acuerdo con las expectativas del cliente.



21.7.3. Diagrama de Ishikawa: Cliente insatisfecho con el testeo de producto

Uno de los hitos definidos en el diagrama de flujo es la aprobación o desaprobación del producto de testeo. Este producto es entendido como la playlist personalizada y la fragancia confeccionada de acuerdo con los insights obtenidos por parte del cliente y los estudios ad hoc. La desaprobación un problema para Brandtrack ya que no sólo significa la insatisfacción del cliente, sino que también implica mayores costos de rediseño del producto.

Por medio del diagrama se explican las posibles causas de este problema con el objetivo de evitar incurrir en las mismas durante los pasos de desarrollo del producto.



21.8. Canales integrados de comunicación (CIM)

21.8.1. Estrategia de comunicación

Primer Contacto	Awareness & Interest	Marca + Producto	Venta Directa LinkedIn - Sponsored Content Google Search La Nación - Content Lab
Conocen Brandtrack	Consideration	Producto	Venta Directa Email Marketing Google Search
Cientes Brandtrack Scent	Loyalty	Producto + Información personal	Email Marketing

La comunicación de Brandtrack se define en función de tres niveles dentro del funnel de audiencia objetivo.

El primer nivel considera a la audiencia que establecerá su primer contacto con la marca y/o el producto. El objetivo en este nivel es generar reconocimiento e interés comunicando marca y producto. Es una comunicación de tipo informativa y los medios considerados son

- LinkedIn, mediante el formato Sponsored Content permite segmentar a los empleados de empresas que se encuentren dentro del segmento objetivo.
- Google Search (Google AdWords) para quienes busquen soluciones de Marketing Sensorial voluntariamente. Pueden no conocer a la marca y buscar el producto genérico, o bien no conocer ninguno de los dos y estar buscando contextualmente soluciones para mejorar el entorno de ventas.
- La Nación Online, mediante su formato Content Lab que consiste en una nota promocionada que es de carácter informativo y permite introducir a la marca y al producto, generando altos niveles de awareness y relacionándolas con temáticas de interés común como el ambiente que los consumidores prefieren, o nuevas tendencias en venta tradicional, entre otros.
- Venta Directa es la base de la comunicación de Brandtrack dado que se fomenta el desarrollo de las relaciones a largo plazo con el cliente y la figura del vendedor como un socio estratégico que conoce en profundidad las necesidades puntuales de cada cliente.

El segundo nivel del funnel se compone por la audiencia que ya conoce Brandtrack Scent y su propuesta pero que aún no son clientes efectivos de este servicio en particular. En este nivel se incluyen los actuales clientes que están suscriptos al servicio de playlist, los prospectos que genera la venta directa y todos los prospectos que se hayan conectado voluntariamente a partir del primer impacto comunicacional.

Para este nivel el objetivo es generar consideración del producto y concretar la venta, es una comunicación de tipo informativa explicativa y el mensaje se enfoca específicamente en el producto o servicio, Brandtrack Scent. Se mantiene la fuerza de comunicación mediante la venta directa, la presencia en Google Search se enfoca a las búsquedas que incluyen el nombre de la marca y se agregan acciones de email marketing a partir de la base de datos generada en las primeras instancias.

Clientes Actuales.

El tercer nivel del funnel se compone por los clientes efectivos de Brandtrack Scent y su objetivo es generar lealtad con la marca y así aumentar el lifetime value de cada cliente. El canal elegido es el correo electrónico y la comunicación se basa en dos mensajes. Por un lado, el mensaje sobre el producto, con foco en casos de éxito, investigaciones

de mercado o en relación con el comportamiento del consumidor que estén relacionadas, novedades en el servicio; con esto se espera que el cliente continúe confiando en el marketing sensorial como una solución a mejorar la experiencia en la tienda. Paralelamente, el segundo mensaje es de información personal y se basa en demostrar al cliente que Brandtrack conoce particularmente su negocio y es su partner estratégico, para esto se hace foco en informes de rendimiento, estadísticas en base a sus consolas de reproducción y niveles de consumo y entrega de fragancias, nuevas oportunidades y seguimiento administrativo.

La inversión se distribuye a lo largo de 5 años de la siguiente manera:

MEDIO	VEHÍCULO	AÑO				
		2018	2019	2020	2021	2022
Digital	<i>Email Marketing</i>	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 11.500,00
	<i>Linked In</i>	\$ 36.500,00	\$ 40.150,00	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00	\$ 43.800,00
	<i>Google Search</i>	\$ 36.500,00	\$ 40.150,00	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00	\$ 73.000,00
	<i>La Nación online</i>		\$ 80.000,00			
TOTAL		\$ 79.000,00	\$ 166.900,00	\$ 79.000,00	\$ 79.000,00	\$ 128.300,00
TOTAL + FEE DE AGENCIA (20%)		\$ 94.800,00	\$ 184.280,00	\$ 94.800,00	\$ 94.800,00	\$ 153.960,00

21.8.2. Estrategia de marca

La estrategia elegida es de marca única. Todos los servicios llevarán el mismo nombre, que a la vez coincide con el nombre de la empresa. En este caso, Brandtrack. Al nuevo servicio se le agregará la palabra “Scent” para identificar que se trata de la versión integral que incluye aromas además de playlists.

El nombre de la marca responde a un anagrama, en donde se unen dos palabras “Brand” y “Track”, y por último se agrega “Scent” para diferenciarlo del servicio básico y a la vez dar a entender que se trata de un servicio mejorado o superior. Es un nombre fácil de leer, recordar y pronunciar, y al ser un anagrama permite relacionar la marca con el producto.

Para identificar a la marca se emplea un isologotipo que combina texto (nombre del producto) con imagen. Ambos pueden utilizarse por separado según el tipo de comunicación buscada. El color característico de la marca bajo el modelo RGB se compone por: rojo 91, verde 18, azul 86.



21.8.3. Estrategia de mensaje

La estrategia de mensaje es de vinculación del servicio a un atributo clave y hace uso del "Unique Selling Proposition". Lo que se busca es que, mediante mensajes informativos explicativos, se logre la identificación de Brandtrack Scent con una **solución sensorial 100% personalizada**.

Es una estrategia costosa no solo por los esfuerzos económicos destinados a publicidad que eduque a la audiencia, sino también por el tiempo que toma lograr la asociación deseada con un servicio que está en etapa de introducción al mercado.

Para poder determinar con precisión el esfuerzo que se está destinando en transmitir el mensaje es que se dividió a la audiencia objetivo en tres niveles dentro de un funnel según su grado de conocimiento y relación con el nuevo servicio Brandtrack Scent. De modo que la mayor inversión en una primera etapa se vería en el nivel superior del funnel, ya que el objetivo es de captación de nuevos prospectos y al mismo tiempo en el último nivel para poder realizar las acciones de upselling a los actuales clientes.

<u>Público</u>	<u>Respuesta buscada</u>	<u>Tipo de mensaje</u>	<u>Elementos de Comunicación</u>
Primer Contacto	Awareness & Interest	Mensaje Informativo - Explicativo	Venta Directa LinkedIn - Sponsored Content Google Search La Nación - Content Lab
Conocen Brandtrack	Consideration	Mensaje Persuasivo Racional	Venta Directa Email Marketing Google Search
Cientes Brandtrack Scent	Loyalty	Mensaje Recordativo y de Generación de Preferencia o Lealtad por la marca	Email Marketing

Mensaje Informativo Explicativo

Contenido educativo a cerca de los beneficios de desarrollar estímulos sensoriales de manera integrada y 100% personalizada a la identidad de la marca. Asociando a Brandtrack Scent como la mejor solución para hacerlo. Para esto se requieren esfuerzos de branding que posicionen a Brandtrack como proveedor.

Por sus posibilidades de segmentación, y el tipo de audiencia que reúne, Linked In es un medio adecuado para posicionar a la marca frente a los decisores de compra de las empresas del mercado meta. A continuación se presenta un ejemplo de pieza comunicacional que responde al formato Sponsored Content.



En esta instancia, así como en las posteriores, será necesario que la marca esté presente frente a la búsqueda voluntaria de servicios de Marketing Sensorial en Google

Search, considerado el buscador número uno de la web. Los anuncios de texto mostrarán la asociación entre el servicio, la marca y los beneficios que se encontraron como los más valorados en la investigación.

The image displays three identical text advertisements stacked vertically. Each ad has a header section with the title 'Marketing Sensorial - Brandtrack Scent' in blue, a small grey circle to its right, and a green-bordered box containing the word 'Anuncio' followed by the URL 'www.brandtrack.com'. Below the header is a white box with black text. The first ad's text is 'Te acompañamos en el proceso de desarrollo de playlists y aromas ¡Ingresa!', the second is 'Playlist y Aromas 100% personalizados para tu marca ¡Hacé tu consulta!', and the third is 'Generará una experiencia de compra inolvidable en tus tiendas ¡Haga su consulta!'.

Mensaje Persuasivo Racional

Se interpreta que la audiencia impactada en esta instancia ya ha internalizado el aprendizaje de que el Marketing Sensorial es una solución para sus comercios, que mejora la experiencia de compra del usuario, permite fortalecer la identidad de la marca y diferenciarse de la competencia. Lo que se hará entonces, es recordarle de manera sintética estos beneficios al usuario mediante mensajes racionales, con el objetivo de persuadirlo y efectivizar la venta. Siempre se lo hará mencionado a la marca, para identificarla como proveedora y experta en la materia.

Entendiendo que en la primer instancia del funnel se generó una captación de prospectos, y que se cuenta con su contacto, una de las herramientas más poderosas para acompañar la venta directa es el e-mail marketing. A continuación, se presentan ejemplos de piezas a utilizar:

VERDADES SOBRE

LA MÚSICA — Y LAS VENTA\$



BRANDTRACK

LA BUENA MÚSICA

ATRAE, VENDE — Y FIDELIZA —

VERDADES SOBRE

LA MÚSICA — Y LAS VENTA\$



BRANDTRACK

LA BUENA MÚSICA

ATRAE, VENDE — Y FIDELIZA —

VERDADES SOBRE

EL AROMA — Y LAS VENTA\$



BRANDTRACK

UN BUEN AROMA

ATRAE, VENDE — Y FIDELIZA —

VERDADES SOBRE

EL AROMA — Y LAS VENTA\$



BRANDTRACK

UN BUEN AROMA

ATRAE, VENDE — Y FIDELIZA —



Mensaje recordativo y de generación de preferencia/lealtad con la marca

En la instancia final del funnel, compuesta por aquellos clientes efectivos de Brandtrack Scent, se buscará profundizar la relación con Brandtrack como proveedor y socio estratégico de los mismos. La investigación muestra que la empatía con el cliente y el servicio post venta son atributos valorados en esta industria.

La herramienta a utilizar es el email marketing, dado que ya se cuenta con los contactos y es un medio de bajo costo.

La comunicación en este caso se basa en casos de éxito y recomendaciones para mejorar la performance sensorial de las tiendas. Siempre expresando la disponibilidad del personal de Brandtrack para acompañar a la marca a realizar las mejoras necesarias. Un ejemplo de esto, es el caso de éxito de Brandtrack con el Hotel Four Seasons. Las piezas para email marketing se adjuntan a continuación, y se espera contar con más casos de éxito que hablen también del efecto del aroma (el nuevo lanzamiento):



CASO DE ÉXITO

FOUR SEASONS
Hotels and Resorts

PROBLEMA	SOLUCIÓN	RESULTADO
NO LOGRABAN REPRODUCIR PLAYLIST DIFERENTES DEPENDIENDO EL HORARIO DEL DÍA	SE IMPLEMENTÓ EL SOFTWARE BRANDTRACK CON PLAYLIST ESPECIFICAS POR HORARIO.	30% DE LOS CLIENTES DESTACAN LA MÚSICA DURANTE SU ESTADIA EN FOUR SEASONS

¿QUERÉS OFRECER EXPERIENCIAS AÚN MÁS MEMORABLES?

CONSULTANOS Y TU ACCOUNT MANAGER SE COMUNICARÁ A LA BREVEDAD



21.8.4. Brief de Comunicación

BRANDTRACK 

SCENT

- **Objetivo**

Dar a conocer el nuevo servicio Brandtrack Scent, generando una base de prospectos interesados en el mismo para posteriormente concretar la venta.

- **Servicio**

Brandtrack Scent es un servicio de Marketing Sensorial que integra estímulos auditivos y olfativos 100% personalizados a cada cliente. La empresa Brandtrack no es una simple proveedora sino un socio estratégico de las marcas, que las acompaña en el proceso de

definición de los estímulos de acuerdo con sus objetivos e identidad de marca; provee el servicio sensorial; y asiste y asesora en la etapa post venta.

Los beneficios del servicio radican en su alto nivel de personalización, el control de las marcas sobre los mismos en todas sus tiendas, y el grado de asistencia que se recibe por parte de la fuerza de ventas.

- **Segmento objetivo**

El segmento objetivo son empresas B2B de la industria de la moda, gastronómica y hotelera que ofrezcan un servicio premium a sus clientes.

Los receptores del mensaje de comunicación son decisores de compra de estas empresas o personas dentro del centro de compras de la empresa, cuya palabra tenga peso a la hora de decidir la contratación.

- **Posicionamiento**

Se establece una estrategia de posicionamiento a partir del producto/servicio. Su diferenciación se construye en base al atributo nivel de personalización de las playlists y los aromas. Y en base a la proposición de valor más por más, que lo caracteriza como un producto premium.

- **Promesa**

El desarrollo 100% personalizado de servicio integral de playlist y aromas de Brandtrack le permite a las marcas comunicar estímulos sensoriales alineados entre sí y para con su identidad de marca. Esto mejora la experiencia de compra de los clientes, diferencia a las tiendas de otras, les permite ser más competitivas y en cierta forma aumentar sus resultados para alcanzar más rápido sus objetivos estratégicos.

- **Apoyo de la Promesa**

Trabajo codo a codo en el desarrollo de los estímulos sensoriales para cada marca a partir de investigaciones ad hoc del comportamiento en la tienda física.

Servicio proveído en tiempo y forma con renovación mensual.

Tablero de reproducción que centraliza el control del estímulo sonoro en un dispositivo.

Call center de soporte técnico disponible para consultas eventuales sobre manejo de dispositivos.

Account Manager con conocimiento profundo del cliente dispuesto a generar propuestas para mejorar el trabajo sensorial en el punto de venta.

- **Tono de comunicación**

Se utilizará un tono informal. Brandtrack se comunica como un par de sus clientes, por la naturaleza del mercado B2B y el producto que ofrece. Se pretende que Brandtrack sea socio estratégico de las marcas por lo tanto los mensajes para estimular a la venta no son agresivos o apresurados, sino más bien presentados como una solución conveniente para los futuros socios.

Como quien va a recibir la comunicación es un empleado de la marca, se entiende que su eficiencia podrá ser medida en función de los resultados que otorguen los servicios que contrata. Por lo tanto la comunicación podrá orientarse a ser un soporte del empleado para dar lo mejor a su empresa.

- **Impresión neta del segmento**

Al ver la publicidad se desea que el receptor retenga los siguientes puntos:

1. El Marketing Sensorial afecta la experiencia del consumidor, y si esta es positiva, el nivel de satisfacción del mismo y consecuentemente las ventas.
2. El trabajo integral de playlist y aromas genera sinergia y representa más que el desarrollo por separado.
3. Los estímulos son únicos y deben estar 100% alineados a la identidad de la marca.
4. La personalización del servicio diferencia a Brandtrack de la competencia
5. Brandtrack no es un simple proveedor, sino un socio estratégico.

- **Estrategia de medios**

Al ser un mercado B2B, no masivo, y existiendo la necesidad de que el mensaje llegue principalmente a decisores de compra; se opta por medios digitales que permitan utilizar variables de segmentación para dar con la audiencia indicada. Las acciones son en su mayoría de tipo push.

Primer Contacto	Awareness & Interest	Mensaje Informativo - Explicativo	LinkedIn - Sponsored Content Google Search La Nación - Content Lab
Conocen Brandtrack	Consideration	Mensaje Persuasivo Racional	Email Marketing Google Search
Cientes Brandtrack Scent	Loyalty	Mensaje Recordativo y de Generación de Preferencia o Lealtad por la marca	Email Marketing

21.8.5. Campaña prelanzamiento – Evento

Para la campaña de pre lanzamiento se decide realizar un evento de presentación del nuevo servicio, cuyo costo se verá reflejado en la inversión inicial del proyecto.

Brandtrack será el organizador del evento que estará dirigido a clientes actuales de la marca, inversores y empleados.

La agenda del mismo será:

10.30 AM | Registro y Wellcome Coffe

11.30 AM | Bienvenida - *Director de Inversiones*

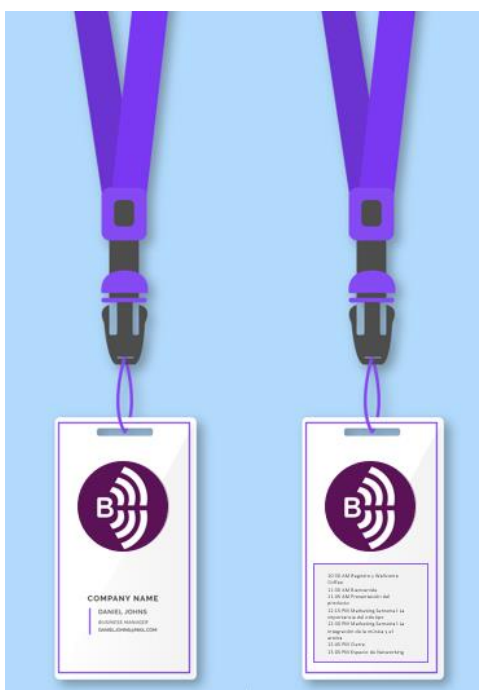
11.45 AM | Presentación del producto - *Director de Negocios*

12.15 PM | Marketing Sensorial: La importancia del odotipo - *Gerente Comercial*

12.30 PM | Marketing Sensorial: Integración de la música y el aroma - *Comerciales Jr*

12.45 PM | Cierre - *Directores de Inversiones y Negocios*

Para facilitar la exposición se contará con soportes audiovisuales, presentaciones que guiarán la charla, folletería descriptiva del nuevo producto y carteles de identificación para los invitados y oradores.



A continuación se presenta una cotización realizada por el salón de eventos Madero Sum, ubicado en Av. Alicia Moreau de Justo 1848.³²

Evento de Pre Lanzamiento	
Alquiler del salón	\$20.000,00
Catering	\$36.800,00
Merchandise y materiales facilitadores	\$5.000,00
TOTAL	\$61.800,00

³² Madero Sum, eventos corporativos. Contacto telefónico. http://maderosum.com.ar/landing/eventos-corporativos/?network=q&campaign=356800273&group=23643778033&creative=226967831882&keyword=%2Bsalones%20%2Beventos%20%2Bcorporativos&device=c&qclid=Cj0KCQIAi8rQBRDrARIsAEW_To_dGC2cwagfywGmlRNw0yI0hJ2dEomg5DbpB5VhgVL_gChf-miaSsUaAi89EALw_wcB [Consulta: 20 Nov 2017]

Pianilla de medios		AÑO 2018																																										
MEDIO	VEHÍCULO	Enero								Febrero								Marzo								Abril																		
Digital	Email Marketing																																											
	Linked In																																											
	Google Search																																											
	La Nación online																																											

		Mayo								Junio								Julio								Agosto																
Digital	Email Marketing																																									
	Linked In																																									
	Google Search																																									
	La Nación online																																									

		Septiembre								Octubre								Noviembre								Diciembre															
Digital	Email Marketing																																								
	Linked In																																								
	Google Search																																								
	La Nación online																																								

MEDIO	VEHÍCULO	AÑO				
		2018	2019	2020	2021	2022
Digital	Email Marketing	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 11.500,00
	Linked In	\$ 36.500,00	\$ 40.150,00	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00	\$ 43.800,00
	Google Search	\$ 36.500,00	\$ 40.150,00	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00	\$ 73.000,00
	La Nación online		\$ 80.000,00			
TOTAL		\$ 79.000,00	\$ 166.900,00	\$ 79.000,00	\$ 79.000,00	\$ 128.300,00
TOTAL + FEE DE AGENCIA (20%)		\$ 94.800,00	\$ 184.280,00	\$ 94.800,00	\$ 94.800,00	\$ 153.960,00

MEDIO	VEHÍCULO	AÑO 2018											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Digital	Email Marketing	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Linked In	\$ 3.100,00	\$ 2.800,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00
	Google Search	\$ 3.100,00	\$ 2.800,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00
	La Nación online	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 6.700,00	\$ 6.100,00	\$ 6.700,00	\$ 6.500,00	\$ 6.700,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.700,00
TOTAL + FEE DE AGENCIA (30%)		\$ 8.040,00	\$ 7.320,00	\$ 8.040,00	\$ 7.800,00	\$ 8.040,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 8.040,00

TERCERA PARTE: PLANECONÓMICO – FINANCIERO

22. Pasos del análisis – Visión general

22.1. Estimación de la demanda y definición del valor de las cuotas.

Para estimar la demanda en número de clientes se partió de la descripción cualitativa de la misma y luego su proyección cuantitativa. En un primer análisis se obtuvo un segmento de 2.197 prospectos.

Luego se aplicó un ajuste por intención de compra. El porcentaje de ajuste es de 33,15% y parte de los resultados obtenidos en las encuestas de la investigación, dejando un total de 1.469 prospectos. Es un ajuste que no varía entre los diferentes escenarios a analizar por lo tanto deja una base de demanda sobre la cual aplicar otros ajustes como de innovación y competencia.

Al estimar la demanda se estableció el supuesto de que cada cliente contratará el servicio para todas sus tiendas. En promedio, los clientes actuales enterprise de Brandtrack poseen entre 15 y 16 tiendas. Por lo tanto, al calcular el número de suscripciones se estandariza un promedio de 15 tiendas por cliente.

Este número es relevante para el análisis dado que impacta en el valor de la cuota que abona el cliente (tanto la cuota de alta de servicio como la cuota regular mensual) y también sobre el porcentaje de fee que aplica Brandtrack al servicio. En el primer caso, tanto el número de difusores, el mantenimiento del servicio de playlist y los litros de fragancia aromatizante dependen directamente del número de tiendas. En el segundo caso, la empresa considera que, a mayor cantidad de locales, más relevante es su cliente y por lo tanto se puede aplicar un porcentaje de fee menor con el objetivo de darle un beneficio por su valor como cliente y retenerlo a lo largo de todo su ciclo de vida.

En base a esto, el valor de las dos cuotas a pagar es de \$86.654,40 (cuota de alta) y \$7.646,65 (cuota regular mensual). Estas dos cuotas cubren un total de 15 suscripciones para el cliente que las abona. Cubre el costo de la mercadería vendida e incluye un fee del 20% sobre la cuota única, y del 15% sobre las cuotas mensuales.

22.2. Ajustes para el escenario neutral y optimista³³

Sobre el total de la demanda luego de haberse aplicado el ajuste por intención de compra se aplican dos tipos de ajustes más que reflejan la neutralidad o el optimismo del escenario. Estos son el ajuste por innovación y el ajuste por competencia.

³³ Ver Anexo página 39 - Ajustes

El ajuste por innovación tiene correlación con la curva de innovación que depende del tiempo en el que el producto está en el mercado y el nivel de adaptación de los clientes. Y en la siguiente proyección también tendrá relación con los esfuerzos en comunicación que haga la empresa, ya que se lo considera como una manera de acelerar la aceptación del servicio e ir haciendo que cada vez posea un grado menor de innovación y haya más prospectos dispuestos a adquirirlo.

En cuanto al ajuste por competencia. Se considera que, en una primera etapa cuando Brandtrack Scent ingresa al mercado, el nivel de competencia es más bajo y va creciendo a medida que el producto es más masivo (menos innovador) y que los esfuerzos de comunicación son mayores.

Lograr que Brandtrack Scent tenga un mayor poder de captación de clientes mejorando los niveles de ajuste por competencia, va a depender entonces de las acciones de comunicación y la consistencia con el servicio ofrecido en la realidad.

A lo largo de los dos escenarios (Neutral y Optimista), también se establecerá una relación con el ciclo de vida del servicio. Las diferentes etapas tienen características particulares y mediante diferentes acciones se buscará acelerarlas o mantenerlas en función de la conveniencia de Brandtrack.

Para aplicar los ajustes se se trabajó con los supuestos de que la demanda se divide equitativamente a lo largo de los 5 años de evaluación. Lo mismo durante los 12 meses del primer año. Los clientes captados contratan el servicio en la primera compra para sus 15 tiendas en promedio, por lo tanto no se cuenta con niveles de recompra. Al mismo tiempo no se consideran ajustes por deserción en base al dato histórico que, desde el año de creación de la empresa (2014), la tasa de retención de los clientes es del 100%.

22.3. Sales forecast³⁴

El sales forecast arroja la facturación (ingreso por ventas) que la empresa tiene en cada escenario. Para su cálculo se multiplicó la demanda obtenida en base a los ajustes por las cuotas a abonar.

Se considera que cada nuevo cliente (independientemente de que sea totalmente nuevo o que ya sea cliente del servicio de playlists) deberá abonar una cuota única de alta. A la vez, tanto en el primer mes como en los posteriores, deberá abonar una cuota regular por mantenimiento del servicio. Dado esto, mes a mes se verán dos tipos de ingresos: cuotas de alta y primera cuota mensual de los nuevos clientes captados, y cuotas mensuales de los clientes acumulados.

³⁴ Ver Anexo página 40 – Sales Forecast

22.4. Cash Flow³⁵

El cash flow refleja el flujo de fondos del proyecto, es decir, ingresos menos costos. El único ingreso que posee el proyecto son las cuotas de alta y regulares por la venta del servicio. Los gastos considerados son: sueldos proporcionales de todo el personal que interviene en el proyecto, en proporción a las horas que se estima dedicarán en el mes; viáticos para el transporte de las visitas comerciales y folletería y merchandise para respaldar con elementos materiales estas visitas; el gasto en comunicación que va de la mano con los ajustes de innovación y competencia; stock de difusores eléctricos para cumplir con la promesa de reposición en caso de roturas; monto fijo de gastos extraordinarias que se mantiene para atender eventualidades; y el costo de mercadería vendida. Estos costos varían en función de los escenarios.³⁶

En el año 0, anterior al inicio de ejercicio, se incurre en gastos para la puesta en marcha del proyecto.³⁷ Esta inversión inicial es igual para todos los escenarios y contempla gastos de investigación de mercado; capacitación de la fuerza de ventas; horas que los empleados dedican a esta capacitación y a otros asuntos relativos al proyecto; la adquisición de difusores prototipos; el evento pre lanzamiento como acción de comunicación y los gastos legales de registro de marca, timbrado y redacción de contratos.

22.5. Profit³⁸

En esta etapa se evalúa el Valor actual neto del proyecto. Los flujos son descontados a una tasa del 23% (Tasa BADLAR) y para su aceptación se espera que el resultado arrojado sea positivo.

Se evalúa también la Tasa interna de retorno. Para la aceptación de la misma se espera que supere la tasa de corte del 23%.

Finalmente se evalúa el Payback, tiempo que demora el proyecto en recuperar la inversión inicial.

23. Escenario neutral

Para este escenario se parte de un ajuste de innovación del 20% y de competencia del 92%. Los altos niveles de competencia se consideran en base a que, si bien no todos los prospectos poseen el servicio de playlist y aroma integrados, sí utilizan productos o

³⁵ Ver Anexo página 41 - Cash Flow

³⁶ Ver Anexo página 43 – Referencias Cash Flow

³⁷ Ver Anexo página 42 – Inversión Inicial

³⁸ Ver Anexo página 46 - Profit

servicios sustitutos de un costo menor como las playlist y aromatizadores de fragancias estandarizadas.³⁹

Los esfuerzos de comunicación y la presencia del producto en el mercado durante el paso del tiempo hacen que el ajuste por innovación llegue hasta un 10% a fin del primer año y el de competencia a un 99% impidiendo la captación de clientes durante los últimos meses de 2018.

En 2019 se genera un shock de inversión en comunicación que populariza aún más el servicio y pone a Brandtrack en una posición mejor con respecto al ajuste por competencia (ahora de un 87%). Para el 2020 se reduce el nivel de gasto en comunicación y se esperan ajustes constantes hasta fin del análisis en cuanto a la innovación.

A partir del año 2021 mejora el ajuste por competencia considerando el ciclo de vida del servicio, entrando en una etapa de madurez temprana en donde la competencia disminuye levemente y Brandtrack comienza a captar clientes gracias a que se mantiene en el mercado y por el esperado buen desempeño del servicio.

Se espera que para fines del 2018 Brandtrack Scent posea 7 clientes y para fin del análisis 31 clientes.⁴⁰ La demanda captada se expresa en el Sales Forecast en donde, al ser multiplicada por las diferentes cuotas a pagar, arroja la facturación que luego se proyectará en el cash flow como ingresos. En 2018 se espera una facturación de \$1.110.216,98 y a fin del análisis una facturación acumulada de \$11.331.221,33.⁴¹

Como se mencionó anteriormente, en el cash flow encontraremos la inversión inicial descrita en apartados anteriores y a partir de enero del 2018 todos los ingresos por venta (facturación) y gastos en relación con el proyecto.

Los gastos a destacar propios del escenario neutral son, por un lado, el gasto de salarios ya que se considera que las ventas podrán ejecutarse sin necesidad de contratar nuevos comerciales, sólo destinando un proporcional de horas de los 3 Comerciales Jr y el Gerente Comercial actual. Lo mismo para otro tipo de actividades como administrativas, soporte técnico y funciones directivas, no es necesario contratar personal extra.

El costo de mantener un stock de difusores en caso de roturas se fija en 20 difusores el primer año y 10 difusores en los próximos 4 años bajo el supuesto de que, a mayor aprendizaje, se trabajará con menor margen de error.

Otro gasto relativo al escenario neutral es el de comunicación, ya que la variación año a año se refleja en los ajustes. Puede observarse un gran gasto de comunicación en

³⁹ Ver Anexo página 39 – Ajustes para escenario Neutral

⁴⁰ Ver Anexo página 40 – Sales Forecast para escenario Neutral

⁴¹ Ver Anexo página 41 – Cash Flow para escenario Neutral

2019 que casi duplica el gasto convencional y le otorga a Brandtrack una mejor posición en términos competitivos. Luego vuelve a niveles normales.⁴²

El análisis financiero arroja un VAN positivo de \$1.062.508,64 y una TIR del 61,69% mayor a la tasa BADLAR (23%). Se espera recuperar la inversión inicial al cabo de 2 años y 4 meses de iniciado el proyecto. A partir de estos resultados, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable.⁴³

24. Escenario optimista

Al igual que en el escenario neutral, los esfuerzos de comunicación y la presencia del producto en el mercado durante el paso del tiempo hacen que el ajuste por innovación llegue hasta un 10% a fin del primer año. Pero la diferencia radica que en el escenario optimista se parte de un ajuste menor en los primeros meses (15% vs 20%).⁴⁴

Los ajustes por competencia son menores en el caso del escenario optimista y tiene una gran relación con que la inversión en comunicación sube exponencialmente e incluso se incluyen nuevos formatos publicitarios bajo el supuesto de que contribuyen ampliamente en mejorar la posición de Brandtrack Scent frente a la competencia. Esto hace que, mientras en el escenario neutral se terminaba 2018 con un ajuste de competencia del 99%, en el escenario optimista se termine con un ajuste del 95%.

Al igual que en el escenario neutral, en 2019 se genera un shock de inversión en comunicación que populariza aún más el servicio y pone a Brandtrack en una posición mejor con respecto al ajuste por competencia. La diferencia es que parte de la base de un ajuste anterior del 95% por las razones explicadas anteriormente.

Se espera mediante estas acciones acortar la etapa de introducción del ciclo de vida del servicio y comenzar a disminuir los niveles de competencia a partir del año 2020. El posicionamiento efectivo de Brandtrack, su desempeño en el mercado y la disminución propia del ajuste por innovación por el paso del tiempo, hacen que el volumen de clientes captados sea mayor en los últimos años.

Se espera que para fines del 2018 Brandtrack Scent posea 12 clientes y para fin del análisis 91 clientes.⁴⁵ La demanda captada se expresa en el Sales Forecast en donde, al ser multiplicada por las diferentes cuotas a pagar, arroja la facturación que luego se proyectará en el cash flow como ingresos. En 2018 se espera una facturación de \$1.633.402,35 y a fin del análisis una facturación acumulada de \$24.393.625,03.⁴⁶

⁴² Ver Anexo página 46 – Profit para escenario Neutral

⁴³ Ver Anexo página 44 – Referencias Cash Flow – Plan de medios para escenario Neutral

⁴⁴ Ver Anexo página 39 – Ajustes para escenario Optimista

⁴⁵ Ver Anexo página 40 – Sales Forecast para escenario Optimista

⁴⁶ Ver Anexo página 41 – Cash Flow para escenario Optimista

Como se mencionó anteriormente, en el cash flow encontraremos la inversión inicial descrita en apartados anteriores y a partir de enero del 2018 todos los ingresos por venta (facturación) y gastos en relación con el proyecto.

Los gastos a destacar propios del escenario optimista son, por un lado, el gasto de salarios ya que se considera que las ventas podrán ejecutarse sin necesidad de contratar nuevos comerciales sólo hasta el año 2020. A partir del año 2021 se procede con la contratación de un Comercial Jr que dedica todas sus horas laborales a la comercialización de Brandtrack Scent al mismo tiempo que los 3 Comerciales Jr y el Gerente Comercial actual dedican un porcentaje de sus horas. Para otro tipo de actividades como administrativas, soporte técnico y funciones directivas, no es necesario contratar personal extra.

El costo de mantener un stock de difusores en caso de roturas se fija en 30 difusores el primer año y 20 difusores en los próximos 4 años bajo el supuesto de que, a mayor aprendizaje, se trabajará con menor margen de error pero que debe aumentarse el stock dado que los clientes a respaldar por roturas son más.

Otro gasto relativo al escenario neutral es el de comunicación, ya que la variación año a año se refleja en los ajustes. En el primer año se invierten \$424.520.000 en acciones que permiten un mejor escenario en materia de innovación y competencia. Luego disminuye el gasto en relación al primer año porque se considera que se gana una posición favorable gracias a la inversión del primer año que puede sostenerse con acciones de comunicación de menor costo. Sin embargo, se aumenta año a año en primer lugar para mantener el posicionamiento y en segundo lugar para captar más clientes frente a que se amplía la capacidad operativa al contratar un nuevo comercial.⁴⁷

El análisis financiero arroja un VAN positivo de \$3.822.375,90 y una TIR del 112,15% mayor a la tasa BADLAR (23%). Se espera recuperar la inversión inicial al cabo de 1 año y 6 meses de iniciado el proyecto. A partir de estos resultados, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable. Sin embargo, por el alto porcentaje que arroja la tasa de retorno, se recomienda seguir las predicciones del escenario neutral al ser más representativas principalmente en cuanto al nivel de competencia en el mercado.⁴⁸

⁴⁷ Ver Anexo página 44 – Referencias Cash Flow – Plan de medios para escenario Optimista

⁴⁸ Ver Anexo página 46 – Profit para escenario Optimista

25. Escenario pesimista⁴⁹

Este escenario deriva de la realización del punto de equilibrio, el cual se realizó mediante la utilización de los siguientes datos:

Costos Fijos (a valores del escenario neutral): Inversión inicial, mix de medios de comunicación, folletería y merchandise, gastos extraordinarios, stock de seguridad de difusores, salarios

Costos Variables:

Viáticos/Transporte

Costo de la mercadería vendida | Cuota de alta: Costo asociado al servicio, incluye desarrollo de la fragancia, compra y envío de difusores eléctricos.

Costo de la mercadería vendida | Cuota regular: Costo asociado al desarrollo y mantenimiento de playlist y software, compra y envío de la fragancia líquida hacia la casa matriz.

Precio de Venta Unitario:

Cuota de alta: \$86.654,00. La misma es abonada por los nuevos clientes una única vez al inicio de la relación comercial.

Cuota regular mensual: \$7.994,23. La misma es abonada por todos los clientes una vez al mes desde el inicio de la relación comercial.

Para el cálculo del punto de equilibrio⁵⁰ debió establecerse un único precio. Este equivale a la suma del valor de la cuota única junto con el valor de la cuota mensual suponiendo que esta última será abonada mensualmente durante 5 años (60 meses de cuota mensual). De esta manera se estandarizó el precio y se considera que la cantidad de clientes de equilibrio es captada en el primer mes del año 2018 y permanece consumiendo el servicio a lo largo de los 5 años.

La necesidad de establecer este supuesto nace de que es un servicio por suscripción. Y para su desarrollo se tomó el dato histórico de Brandtrack de un nivel de retención de clientes del 100%.

El resultado arrojado indica que es necesario captar 8 clientes en el primer mes de actividad y retenerlos durante los 5 años de análisis para generar ingresos equivalentes a los costos. En unidad monetaria, equivale a ingresos por \$4.750.971,82. Visto en el Sales Forecast,⁵¹ ingresan los clientes en enero de 2018 abonando todos una cuota de

⁴⁹ Ver Anexo página 47 – Escenario Pesimista

⁵⁰ Ver Anexo página 47 – Escenario Pesimista. Punto de equilibrio

⁵¹ Ver Anexo página 47 – Escenario pesimista. Sales Forecast

alta y una cuota regular del primer mes, y luego se mantienen hasta el año 2022 abonando una cuota mensual regular.