

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



CASO: MSA DEL PERÚ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Andrés Aarón Cuba Cruz

Código 20090301

Asesor

Jorge Enrique Arredondo Rodriguez

Lima – Perú

Noviembre de 2018





CASO: MSA DEL PERÚ

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	2
1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa	3
1.2. Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos	8
1.3. Descripción del mercado y sus segmentos	19
1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta	21
1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos	22
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	27
2.1. Descripción y análisis de la estrategia genérica	32
2.2. Descripción y análisis de la ventaja competitiva	33
2.3. Descripción y análisis de la estrategia de marketing corporativo que aplica	35
2.4. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica	37
2.5. Descripción del grupo objetivo que atiende	39
2.6. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca	40
2.7. Descripción de la creación del brand equity de sus marcas	42
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA EN GESYION DE VENTAS	44
3.1. Gestión de ventas	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Calculo Matriz BCG	35
Tabla 3.1. Cronograma de visitas año 2017	49
Tabla 3.2. Ventas mensuales año 2017	50



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Logo MSA	3
Figura 1.2. Notificaciones de accidente según actividad económica junio 2018	5
Figura 1.3. Notificaciones de accidente de trabajo según forma de accidente junio 2018	6
Figura 1.4. Evolución mensual de las notificaciones de accidentes de trabajo mortales 2016-2017	7
Figura 1.5. Perú: Evolución mensual de las notificaciones de accidentes de trabajo 2016-2017	7
Figura 1.6. Repartición accionaria MSA del Perú año 2018	8
Figura 1.7. Organigrama MSA del Perú,año 2018	11
Figura 1.8. Casco V-Gard	13
Figura 1.9. Casco SmoothDome	14
Figura 1.10. Casco Super V	14
Figura 1.11. Casco SkullGard tipo gorra	15
Figura 1.12. Casco V-Gard 500	15
Figura 1.13. Casco TopGard	16
Figura 1.14. Casco V-Gard 930	16
Figura 1.15. Casco V-Gard 950	17
Figura 1.16. Casco Nexus Linesman	17
Figura 1.17. Casco Thermalgard	18
Figura 1.18. Mezcla de productos de MSA cascos industriales: extensión y profundidad	19
Figura 1.19. Cuantificación de la industria en valor de venta año 2017	21
Figura 1.20. Logo 3M	22
Figura 1.21. Logo Dräger	23
Figura 1.22. Logo Kimberly-Clark	23
Figura 1.23. Logo Honeywell	24
Figura 1.24. Logo Libus	24

Figura 1.25. Logo Steel Pro	25
Figura 1.26. Participación de mercado año 2017	26
Figura 2.1. Marketing estrategico y marketing operacional	27
Figura 2.2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	30
Figura 2.3. Análisis FODA	31
Figura 2.4. Promoción cliente final MSA	32
Figura 2.5. Estrategias genéricas de Porter	33
Figura 2.6. Matriz venta competitiva	34
Figura 2.7. Matriz BCG marcas protección de cabeza, año 2017	34
Figura 2.8. Promocion Logo Express	36
Figura 2.9. Matriz de Ansoff	37
Figura 2.10. Estrategias de Kotler y Singh	38
Figura 2.11. Posición de mercado	39
Figura 2.12. Grupo objetivo MSA	40
Figura 2.13. Posicionamiento cascos MSA	41
Figura 2.14. Cuantificación de la industria protección cabeza año 2017	41
Figura 2.15. Reunión anual de socios comerciales 2018	42
Figura 3.1. Logo Andes	44
Figura 3.2. Logo AOM	45
Figura 3.3. Logo Imark	45
Figura 3.4. Logo Masiljo	45
Figura 3.5. Logo Sekur	46
Figura 3.6. Logo Soltrak	46
Figura 3.7. Logo Prosac	47
Figura 3.8. Lista de vendedores por zonas geografías 2018	48
Figura 3.9. Gráfico de venta mensual año 2017	51

INTRODUCCIÓN

El presente caso denominado “Caso MSA del Perú” incluye una serie de propuestas para que esta empresa mejore significativamente en sus procesos de gestión de ventas.

Este caso está dividido en 4 capítulos, en donde desarrollo el contexto de la empresa, el diagnóstico del marketing estratégico, la gestión de ventas y el análisis de los resultados.

El objetivo principal del siguiente caso se llevó acabo con el propósito de encontrar las maneras en la que MSA del Perú pudiera mejorar en cuanto a la venta, promoción y distribución de sus productos.

Durante la investigación uno de los obstáculos fue acceder a información financiera, ya que la empresa es muy reservado con esta información.

MSA es una empresa multinacional dedicada a la fabricación de equipos de protección personal, la filial en el Perú cuenta con más de 100 empleados y durante el año 2017 alcanzo ventas por \$31.74 millones de dólares obteniendo así un market share de 35%.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

Establecida en 1914, Mine Safety Appliances o abreviado MSA es la empresa líder a nivel mundial en el desarrollo, fabricación y suministro de productos de seguridad industrial. Muchos de los productos que MSA produce integran una combinación de electrónica, sistemas mecánicos y materiales avanzados para proteger a los usuarios contra situaciones peligrosas o potencialmente mortales. Estos productos son utilizados por trabajadores de todo el mundo en una amplia gama de mercados, como por ejemplo la industria del petróleo, el gas, petroquímica, hidrocarburos, servicio de bomberos, construcción, minería, ejército, etc. Los productos principales de MSA incluyen aparatos de respiración autónomos, sistemas fijos de detección de gases y llamas, instrumentos portátiles de detección de gases, protección contra caídas, productos industriales para la protección de la cabeza, oídos y ojos.

MISIÓN

Que todos los hombres y mujeres puedan trabajar seguros y que ellos, sus familias y sus comunidades puedan vivir saludables en todo el mundo. MSA (s. f.).

VISIÓN

Ser el líder innovador y proveedor de elementos de seguridad, instrumentos y servicios de calidad, que protejan y mejoren la salud y la seguridad de la gente y su entorno. MSA (s. f.).

VALORES

Los valores son importantes para una organización, porque definen y clarifican qué se espera de una organización de sí misma y sus asociados. MSA Safety Incorporated es una organización construida en base a la integridad, participación, diversidad e inclusión, innovación y cambio, trabajo en equipo, rapidez y agilidad, y centralidad al cliente.

Figura 1.1

Logo MSA



Fuente: MSA (2018)

1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa:

MSA siguiendo con su política de expansión a nuevos mercados en Latinoamérica inicia sus operaciones en Perú el 31 de mayo de 1971 bajo la razón social MSA del Perú S.A.C. Con esto reafirma su presencia internacional y su intención de hacer cumplir su misión protegiendo la vida de hombres y mujeres en todo el mundo. En los años posteriores MSA fue posicionándose dentro del mercado nacional como una empresa con productos de alta calidad y especializados para cada tipo de trabajo.

La industria en la que se desarrolla MSA corresponde a equipos de protección personal o también llamado “EPP”. Los EPP se utilizan con el fin de evitar accidentes laborales en situaciones donde existe un peligro potencial. Adoptar una política de seguridad industrial tiene como beneficio un aumento en la eficiencia y la competitividad de una empresa. (Destino Negocio, 2018).

Según Tovalino (2017), las causas de los accidentes se pueden deber a tres motivos, falta de control, causas básicas y causas inmediatas. La falta de control se da por la falta, ausencia o debilidades administrativas que tiene un supervisor por tomar las medidas de protección y seguridad en el trabajo. Las causas básicas se dan debido a factores personales tales como limitaciones en experiencia, fobias, etc. o factores del trabajo tales como las condiciones laborales, el medio ambiente del mismo, etc. Por ultimo tenemos las causas inmediatas las cuales son causadas por condiciones subestándares que se refiere a las condiciones en el entorno del trabajo que puede

ocasionar u accidente y a los actos subestándares que es toda acción incorrecta o ejecutada por el trabajador que puede causar un accidente. (p. 14).

El referente global en cuanto a normas de seguridad se refiere es la norma OHSAS 18001 (sigla en inglés para Servicios de Evaluación de Seguridad y Salud Ocupacional), son un conjunto de recomendaciones desarrolladas por el grupo británico BSI Group; en esta serie de recomendaciones se inspira la ley 29783, que aplica el Ministerio de Trabajo de Perú para asegurar condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Destino Negocio, 2018).

Históricamente en el Perú ya se habían promulgado algunas leyes sobre la seguridad industrial; sin embargo la más importante fue la ley 29783 la cual fue publicada el 20 de agosto del 2011 y consiste en la ley de seguridad y salud en el trabajo; esta ley es aplicable a todos los sectores económicos y de servicios; comprende a todos los empleadores y los trabajadores bajo el régimen laboral de la actividad privada en todo el territorio nacional, trabajadores y funcionarios del sector público, trabajadores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, y trabajadores independientes. (Carnero, 2012).

Esta ley entre otras cosas garantiza la compensación o reparación de daños sufridos por el trabajador en casos de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales, y establece los procedimientos para la rehabilitación integral, readaptación, reinserción y reubicación laboral por discapacidad temporal o permanente. El empleador tiene como obligación adoptar medidas para que los trabajadores y sus representantes posean recursos que prevengan accidentes laborales, en este caso estamos hablando del EPP. (Carnero, 2012).

Cada mes ocurren accidentes laborales algunos inclusive son mortales, es por ello que es importante tomar medidas con el fin de disminuir el riesgo laboral de estos accidentes. Según Tovalino (2017), entre las obligaciones del empleador se encuentran:

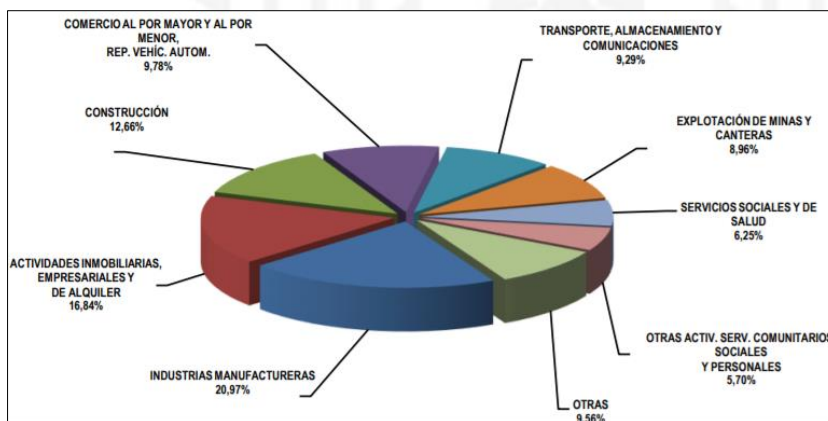
- Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos que estén relacionados con su labor.
- Desarrollar acciones permanentes con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes.

- Identificar las modificaciones que pueden darse en las condiciones de trabajo y disponer lo necesario para la adopción de medidas de prevención de los riesgos laborales.
- Practicar exámenes médicos antes, durante y al término de la relación laboral.
- Garantizar que las elecciones de los representantes de los trabajadores se realicen a través de las organizaciones sindicales.
- Garantizar, oportuna y apropiadamente, capacitación y entrenamiento en seguridad y salud en el centro y puesto de trabajo. (p. 38-39)

Un estudio mensual realizado en junio del 2018 por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2018) muestra que el 97.2% corresponde a accidentes de trabajo no mortales, 1.8% a incidentes peligrosos, 1.0% a accidentes mortales y 0.1% a enfermedades ocupacionales. La actividad económica que tuvo mayor número de notificaciones fue industrias manufactureras con 21.0% seguido de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con 16.8%; construcción con 12.7%; entre otras.

Figura 1.2

Notificaciones de accidente según actividad económica, junio 2018



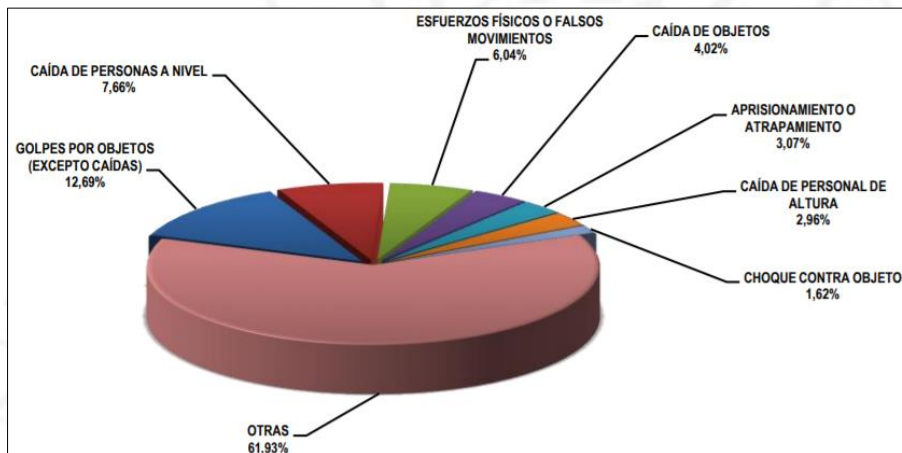
Fuente: MTPE / OGETIC / Oficina de Estadística (2018)

Por el contrario, a nivel nacional las formas de accidentes de trabajo no mortales en junio de 2018 más frecuentes fueron: Golpes por objetos (excepto caídas) (12.7%), caída de personas a nivel (7.7%), esfuerzos físicos o falsos movimientos (6.0%), caída de objetos

(4.0%), entre otras formas. Esto es un claro indicio que no se están tomando las medidas necesarias para evitar estos accidentes, ya que los golpes por objetos (excepto caídas) y caídas de personas a nivel son cosas que se pueden evitar si se siguen los protocolos de uso de EPP y de seguridad laboral. MTPE (2018).

Figura 1.3

Notificaciones de accidente de trabajo según forma de accidente, junio 2018

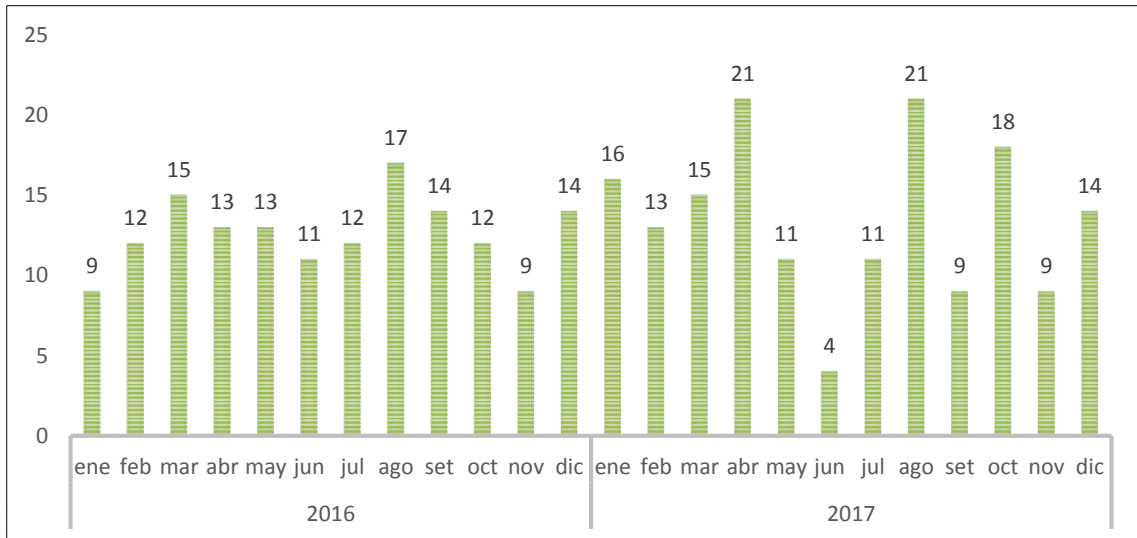


Fuente: MTPE / OGETIC / Oficina de Estadística (2018)

En la siguiente figura 1.4 comparativa podemos observar las notificaciones mensuales de accidentes de trabajo mortales entre 2016 y el 2017, haciendo un sencillo cálculo podemos concluir que en promedio en el 2016 hubo 13 notificaciones mientras que en el 2017 fueron 14. Aunque no haya aumentado significativamente el número de notificaciones, queda demostrado aun con todas las políticas y leyes enfocadas en la seguridad y salud en el trabajo los accidentes laborales es algo que se da a veces de forma fortuita y otras veces por no cumplirse con los procedimientos de prevención de accidentes. Por otro lado en la figura 1.5 si se puede observar una disminución de alrededor de 15% en las notificaciones de accidentes de trabajo no mortales entre el 2016 y 2017. MTPE (2018).

Figura 1.4

Evolución mensual de las notificaciones de accidentes de trabajo mortales, 2016-2017

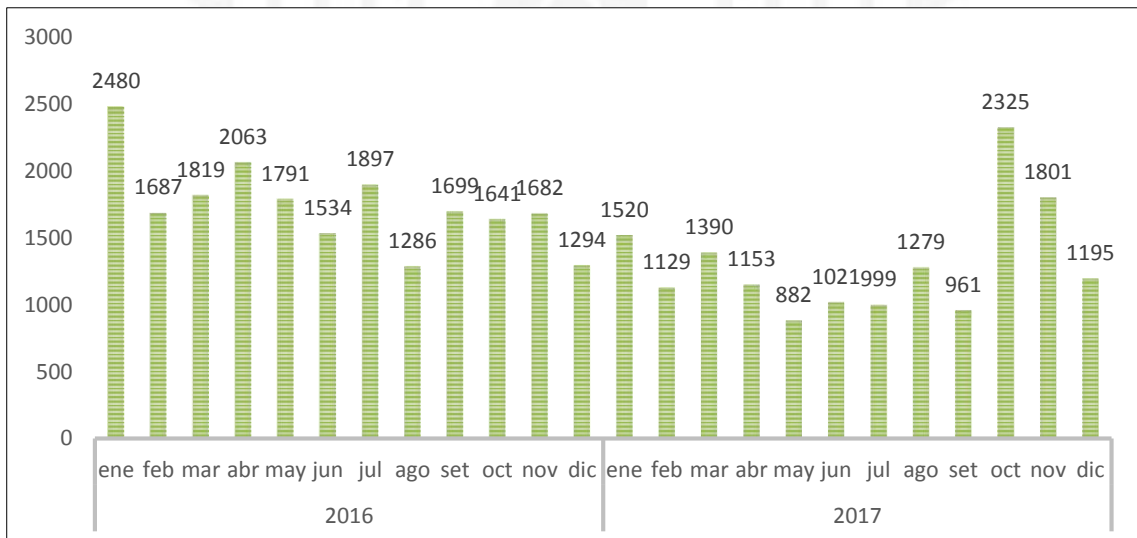


Fuente: MTPE / OGETIC / Oficina de Estadística (2018)

Elaboración propia

Figura 1.5

Perú: Evolución mensual de las notificaciones de accidentes de trabajo, 2016-2017



Fuente: MTPE / OGETIC / Oficina de Estadística (2018)

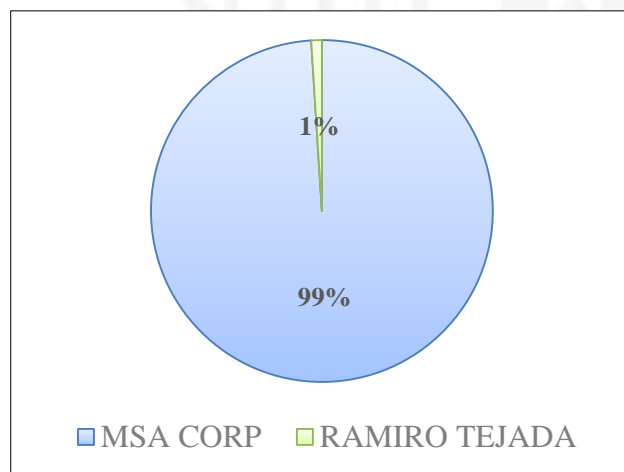
Elaboración propia

1.2. Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos:

MSA del Perú es una filial de MSA Safety Incorporated; sin embargo, en Latinoamérica MSA tiene operaciones en otros países como Chile, Argentina, Ecuador, Colombia y México. Cada una de ellas no se administra de manera individual ya que como veremos en la organización de la empresa algunos puestos de confianza son administrados por personas que residen en otros países al igual algunos gerentes de MSA del Perú son parte del organigrama de otra región en la que opera MSA.

En cuanto a la participación accionaria MSA Safety Incorporated cuenta con el 99.0% de participación, seguido de 1.0% de participación por parte del Sr. Ramiro Tejada. Cuando MSA del Perú se fundó en 1971 la participación era más equitativa; sin embargo, con el tiempo MSA Safety Incorporated ha ido comprando parte de la participación accionaria por políticas internas de la misma.

Figura 1.6
Repartición accionaria MSA del Perú, año 2018



Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

MSA posee una estructura organizacional funcional, esto quiere decir que la división del trabajo de la organización se agrupa por las principales actividades o

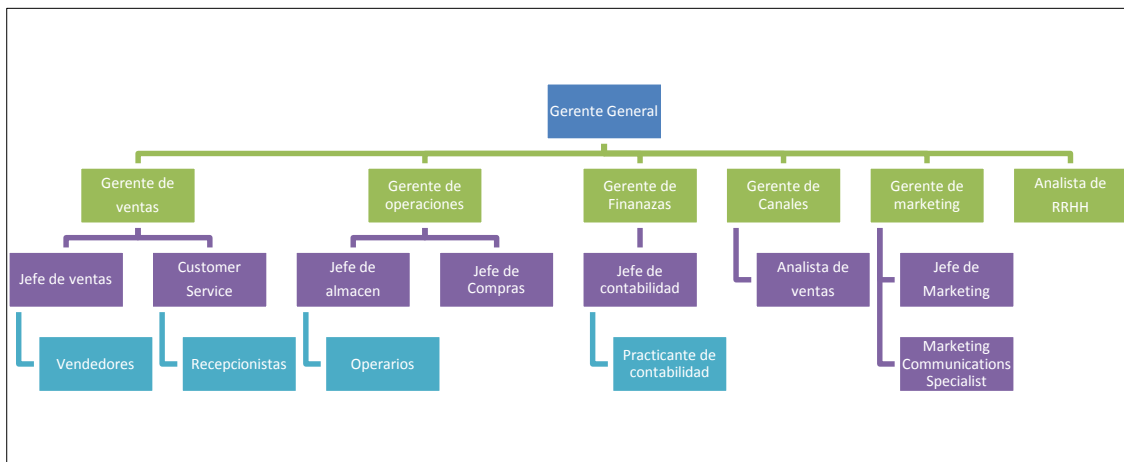
funciones que posee la empresa. Existen diferentes áreas con sus respectivas jefaturas, algunos de los gerentes no residen en Perú ya que una de las cualidades de MSA Safety Incorporated es que su estructura organizacional si bien posee una estructura funcional esta trata de ser lo más plana posible y se componen de la siguiente manera:

- **Gerente General:** El gerente general de MSA Perú es el Sr. German Campos, este también es representante legal de la misma y reside en México.
- **Gerente de ventas:** El Gerente de ventas es el Sr. Renzo Gonzales quien tiene una amplia experiencia en el sector y constantemente está supervisando las operaciones de Chile y México.
 - **Jefe de ventas:** El Jefe de ventas es el Sr. Manuel Ocsas quien ha estado encargado del área por alrededor de 35 años, conoce muy bien a los principales clientes de MSA y tiene muchos conocimientos sobre todos los productos que MSA produce; tiene a su cargo a los vendedores quienes están distribuidos estratégicamente para cubrir casi todas las regiones del Perú.
 - **Customer Service:** La Sra. Beatriz Belarde es quien está encargada del área de customer servise, tiene a su cargo a 3 recepcionistas quienes tiene como función atender las llamadas telefónicas, informar a los distribuidores acerca de las órdenes de compra o facturas y absolver consulta sobre productos en general.
- **Gerente de Operaciones:** El gerente de operaciones es el Sr. Enrique Osorio quien se encarga de esta posición tanto en Perú como en Colombia, entre sus funciones esta verificar todo lo que compete al almacén, compras y reposición de stock.
 - **Jefe de almacén:** El jefe de almacén es el Sr. Paul Cordova quien ha sido jefe de almacén al redor de 10 años, este a su vez tiene a su cargo a un aproximado de 10 operarios o almaceneros, quienes se encargan de organizar el inventario y de hacer picking de productos.
 - **Jefe de compras:** La jefa de compras es la Srta. Carla Arredondo quien está encargada de analizar la demanda mes a mes y proyectarla para poder hacer las compras a casa matriz y evitar que haya un quiebre de stock.

- **Gerente de Finanzas:** La gerente de finanzas es la Srta. Giuliana Gallardo, y su función es velar por los intereses financieros de MSA del Perú.
 - **Jefe de contabilidad:** El jefe de contabilidad es el Sr. Miguel Ramos y tiene un practicante quien lo ayuda en todas las tareas que tengan que ver con la contabilidad de la empresa.
- **Gerente de canales:** El gerente de canales es el Sr. Rodrigo Mejía quien se encarga de velar por los intereses de MSA en cuanto a venta y distribución se refiere, entre sus funciones está la de supervisar los márgenes y el avance de las venta de los distribuidores.
 - **Analista de ventas:** El Analista de ventas es el Sr. Andrés Cuba quien tiene como función generar reportes para el gerente de canales, asesorar a los vendedores de los distintos distribuidores y de visitar a los distribuidores para ayudarlos a cerrar alguna venta.
- **Gerente de marketing:** El gerente de marketing es el Sr. Jose Ponce quien reside en Chile donde también es gerente de marketing en este país. Su función es la de coordinar con casa matriz los próximos lanzamientos, crear estrategias de marketing y crear part numbers para los productos nuevos.
 - **Jefe de marketing:** El jefe de marketing en Perú es el Sr. Mauricio Ramírez, parte de sus funciones está la de supervisar los objetivos de marketing al igual como velar por que las promociones lleguen efectivamente donde el cliente por medio de los distribuidores.
 - **Marketing communications specialist:** La Srta. Elffee Mendoza se encarga de diseñar y crear las piezas graficas que servirán para las promociones, también se encarga de la organización de eventos como en la participación de ferias.
- **Analista de recursos humanos:** La Sra. Maria Fernanda Boherz es la encargada del área de recursos humanos en MSA del Perú, sus funciones son las de velar por el buen ambiente laboral, administrar la planilla y gestionar los pagos al personal que labora en la empresa.

Figura 1.7

Organigrama MSA del Perú, año 2018



Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

MSA del Perú cuenta con las siguientes unidades de negocio:

- 1. Cascos industriales:** Son cascos enfocados en la protección de la cabeza de los trabajadores; estos cascos normalmente están fabricados de polietileno de alta densidad. Estos cascos deben pasar pruebas de laboratorio donde son sometidos a descargar eléctricas de hasta 20,000 voltios. Existen cascos tipo I y tipo II, la diferencia se debe a que los tipo I son para proteger la caída de objetos de forma vertical, mientras que los tipo II protegen de caída de objetos tanto de forma vertical como horizontal. Estos cascos están orientados a un gran número de industrias las cuales consumen estos productos por políticas de seguridad.
- 2. Cascos para bomberos:** Los cascos para bomberos están hechos de diferentes materiales como ABS, caucho, etc. Son fáciles de ajustar y están fabricados para soportar altas temperaturas; tiene un sistema patente por MSA el cual se “Defender Visor” este sistema asegura un ajuste simple que se acomoda a todos los tamaños de cabeza. Estos cascos están orientados principalmente a trabajos de lucha contra incendios como bomberos o equipos de rescate.
- 3. Detectores permanentes fijos y portátiles:** Los detectores permanentes fijos se caracterizan por ser instrumentos muy avanzados tecnológicamente. Su

principal función es la del monitoreo constante de algún tipo de gas, el cual en altas concentraciones puede ser mortal e incluso indetectable por el ser humano. Tienen diferentes configuraciones y modelos de acuerdo al tipo de gas que se requiera medir, estos equipos normalmente tienen ciclos de calibración por encima de los 18 meses. Están orientados a las industrias en donde se efectúan procesos de conversión de combustibles o alimentos como por ejemplo industria del petróleo, alimentos, espacios confinados, etc. Los detectores portátiles por el contrario pueden detectar entre 2 a 6 gases diferentes y estos pueden ser por succión o por difusión.

4. **Equipo de suministros de aire:** En esta categoría se encuentran los productos que sirven para suministrar un flujo de aire constante, normalmente se utiliza como medida de seguridad cuando hay un accidente químico o cuando se necesita hacer mantenimiento de un área donde el ambiente es altamente toxico.
5. **Protección visual, facial y auditiva:** Comprende todos los productos que protegen los ojos, la cara y los oídos de potenciales accidentes. En el caso de la protección visual en este grupo encontraremos los lentes y gafas de protección, como hemos mencionado su finalidad es proteger los ojos directamente de partículas por impacto de un objeto o de partículas químicas. En cuando a la protección facial existen las mascarillas las cuales van sujetas al casco por un sistema de suspensión, existen diferentes tipo de protección facial, como visores transparentes, de color y para soldaduras. Por ultimo la protección auditiva tiene como fin proteger los oídos de ruidos intensos; existen protectores auditivos y tapones que atenúan diferentes niveles de ruido.
6. **Protección de las manos:** En esta categoría se encuentran los guantes de protección, existen diferentes tipos como guantes como los de nitrilo, latex, cuero, etc. Cada uno de ellos para diferentes aplicaciones.
7. **Protección contra caídas:** En esta categoría se encuentra una gama amplia de productos como arneses, líneas de vida, puntos de anclaje, retractiles, etc. Tienen como fin proporcionar al usuario un sistema de frenado inmediato

luego de suceder una caída y de disminuir el trauma (golpes) ocasionado por este.

- 8. Respiradores y purificadores de aire:** En esta categoría se encuentran todos los productos que protegen las vías respiratorias del usuario, aquí podemos encontrar mascarillas de media cara, de cara completa, filtros y mascarillas desechables.

MSA Safety Incorporated tiene muchas marcas que maneja a nivel mundial, algunas inclusive no se comercializan en el Perú por aspectos legales como por ejemplo armas y equipo de protección personal para fuerza armada y policía. Por lo tanto en este capítulo nos enfocaremos en las marcas que posee MSA del Perú en la categoría de cascos industriales:

- a. V-Gard:** Los cascos industriales tipo I de la marca V-Gard son los cascos más vendidos y populares de MSA, tienen en la parte superior la famosa forma de “V” que es reconocido a nivel mundial. Estos cascos vienen con suspensión tipo Fast-Trac y One-Touch las cuales son las más cómodas de la industria, lo que asegura comodidad y sujeción al usuario para una larga jornada laboral. Estos cascos viene en dos presentaciones las cuales son tipo jockey y tipo sombrero, cada uno de ellos se utiliza para diferentes aplicaciones.

Figura 1.8

Casco V-Gard



Fuente: MSA (2018)

- b. SmoothDome:** Los cascos industriales tipo I de la marca Smoothdome están orientados a la industria de la construcción, son cascos de alta calidad pero con un precio muy competitivo. Cuentan con suspensión Fast-Trac y One-Touch al igual que los V-Gard y viene en diferentes colores.

Figura 1.9

Casco SmoothDome



Fuente: MSA (2018)

- c. Super V:** Los cascos de la marca Super V son cascos industriales tipo II lo que significa que no solo protege al usuario de una caída de un objeto de forma vertical (tipo I) sino que también tiene una protección reforzada en los costados lo que asegura al usuario protección contra impacto de objetos de forma horizontal o pendular.

Figura 1.10

Casco Super V



Fuente: MSA (2018)

- d. **SkullGard:** Es una marca de MSA la cual tiene muchos años en el mercado, fue uno de los primeros cascos que desarrollo MSA para usos especiales, se caracteriza por que son cascos hecho con resina fenólica y son resistentes en ambientes donde existe altas temperaturas, como por ejemplo empresas de fundición de acero y otros metales. Este casco vienen en dos presentaciones tipo jockey y tipo sombrero, este último son muy usados en las minas.

Figura 1.11

Casco SkullGard tipo gorra



Fuente: MSA (2018)

- e. **V-Gard 500:** Los cascos tipo I de la marca V-Gard 500 están orientados a mercados donde el clima es templado y/o tropical, tiene ranuras de ventilación en la parte superior. Estos cascos al ser ranurados pierden su propiedad dieléctrica. Cuentan con suspensión Fast-Trac y One-Touch para una mayor comodidad.

Figura 1.12

Casco V-Gard 500



Fuente: MSA (2018)

- f. **TopGard:** Al igual que los cascos de la marca V-Gard son cascos tipo I muy famosos de MSA, ofrece protección de impacto de objetos y puede ser usado en amplio espectro de temperaturas. Cuentan con suspensión Fast-Trac.

Figura 1.13

Casco TopGard



Fuente: MSA (2018)

- g. **V-Gard 930 y V-Gard 950:** Estos cascos fueron creados para ser usados en amplia gama de industrias y trabajos. Los cascos V-Gard 930 tienen unas gafas integradas que protegen al usuario de los rayos UV, riesgo de impactos y polvo en los ojos. Los cascos V-Gard 950 tienen una pantalla facial y protectores auditivos, que aseguran protección contra impactos, salpicaduras químicas, radiación ultravioleta y salpicadura de metales fundidos. Estos cascos vienen con suspensión Fast-Trac de 6 puntos.

Figura 1.14

Casco V-Gard 930



Fuente: MSA (2018)

Figura 1.15
Casco V-Gard 950



Fuente: MSA (2018)

- h. Nexus Linesman y Heighmaster:** Estos cascos fueron creados con el fin de ser usados para trabajos en altura o para trabajo de rescate, tienen una banda de sudor patentado por MSA llamado Dry-Tech la cual ofrece confort adicional al usuario. Cuneta con correas ajustables de 4 puntos en el mentón y tienen bandas refractivas para máxima visibilidad.

Figura 1.16
Casco Nexus Linesman



Fuente: MSA (2018)

- i. Thermalgard:** Los cascos industriales tipo I de la marca Thermalgard son ligeros y altamente resistentes a las altas temperaturas. El exterior es de nylon y esta reforzado con vidrio moldeado por inyección.

Figura 1.17

Casco Thermalgard



Fuente: MSA (2018)

La mezcla de productos que analizaremos a continuación está enfocado solo en cascos industriales, por lo tanto la mezcla de productos que posee MSA en el Perú es la siguiente:

1. **Cascos tipo jockey:** Estos cascos son compactos y pueden ser utilizados en una gran variedad de industrias.
2. **Casco tipo sombrero:** Estos cascos también son llamados en el Perú ala ancha, son los cascos usados en la gran mayoría de la industria minera.
3. **Cascos de rescate:** Cascos especializados para trabajos en alturas, espacios confinados y trabajos de rescate.
4. **Cascos especializados:** Cascos enfocados a un trabajo específico.
5. **Cascos para altas temperaturas:** Estos cascos están hechos de materiales resistentes a trabajos donde el calor radiante es intenso y por lo tanto se requiere de un casco que proteja al usuario y no pierda sus características.

En la siguiente figura analizamos el ancho de la mezcla de productos como la profundidad de la misma, por lo tanto tenemos en amplitud 5 líneas y en longitud 15 artículos.

Figura 1.18

Mezcla de productos de MSA cascos industriales: extensión y profundidad

P r o f u n d i c i d a d e	Ancho de mezcla de productos				
	Cascos tipo jockey	Cascos tipo sombrero	Cascos de rescate	Cascos Especializados	Cascos altas temperaturas
					
	V-Gard TopGard Smoothdome V-Gard 500 SkullGard Super V	V-Gard TopGard SkullGard	Nexus Linesman Nexus Heighmaster	V-Gard 930 V-Gard 950	SkullGard ThermalGard

Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

1.3. Descripción del mercado y sus segmentos:

Como se ha visto en el capítulo anterior MSA Safety Incorporated tiene una gran cantidad de líneas de productos ya que compite en muchos mercados; sin embargo, en este punto nos enfocaremos en los mercados y segmentos en los cuales compite los cascos industriales.

1. Construcción: Este mercado está conformado por las diferentes empresas que se dedican y la construcción de estructuras. Este mercado está conformado por empresas medianas o grandes y pueden estar situadas dentro o fuera de Lima.

Este mercado no es muy rentable para MSA ya que la mayoría de obras tienen una duración menor a un año y por lo tanto las empresas de construcción no ponen especial énfasis en equipo de protección personal de calidad; estos prefieren optar por productos más económicos.

Este mercado tiene varios años de crecimiento constante y tal como se están desarrollando las cosas se proyecta que para este 2018 el sector construcción tenga un incremento de 3% según lo que señalo Guido Valdivia, director ejecutivo de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco). Este incremento se debe en gran medida a la inversión por parte de las empresas

mineras y una aceleración de las obras públicas (como se citó en Diario Gestión, 2018).

2. **Gas y petróleo:** Este mercado está conformado por empresas que se dedican a la extracción de recursos naturales como petróleo en crudo y gas natural, la industria del gas y el petróleo está conformado por empresas extractoras y por empresas que hacen algún trabajo que estén relacionadas con esta como por ejemplo mantenimiento de planta y equipos. Normalmente este tipo de industrias se encuentran en zonas rurales ya que es de donde se ubican los yacimientos de estos recursos naturales. Los segmentos en los que se conforman estas empresas son empresas extractoras de petróleo y gas natural. Los productos que consume esta industria en su gran mayoría son detectores de gas fijos, detectores portátiles, cascos, protección visual, auditiva y respiratoria.
3. **Industria Química:** La industria química está conformado por empresas que se dedican a la fabricación de productos derivados del petróleo tales como combustibles, lubricantes, aceites, etc. También están las empresas que fabrican medicamentos y aquellas que tienen algún proceso químico como parte de la producción. Los productos que normalmente consume este tipo de industria son productos que proporcionen protección en la cabeza (cabeza, visual, cara y ojos) y guantes especiales.
4. **Minería:** Este es el principal sector al cual está enfocado MSA, comprende todas aquellas empresas que se dedican a la extracción y refinado de minerales. Las minas pueden ser a tajo abierto o subterráneo, cada una de ellas tiene diferentes necesidades y por lo tanto consumen diferentes tipos de productos. En esta industria existen empresas pequeñas, medianas y grandes. Este tipo de industria pone especial énfasis en la salud y prevención de accidentes laborales debido a que muchas veces el tipo de trabajo se considera de alto riesgo, es por ello que son los principales clientes para MSA del Perú. El Perú es un país históricamente extractor de recursos naturales principalmente minerales es por ello que esta industria es muy importante para la economía nacional; este año va a ser el vigésimo año continuo de crecimiento continuo en este sector y tal como señalo Julio Velarde,

presidente del Banco Central de Reserva (BCR) se espera que la inversión minera crezca cerca de 23% este año. Velarde también mencionó que la proyección del PBI por parte del BCR para este año sería de 4% y que el sector minero jugaría un papel muy importante en este crecimiento (como se citó en Diario Gestión, 2018).

5. **Otros:** En este sector se encuentran la industria de la pesca, alimentario y utility. Estas empresas se dedican principalmente al procesado de alimento y los productos que consumen son muy variados.

1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta:

Como hemos visto las industrias en la que MSA compete es muy diversa, según la data interna tenemos que para el año 2017 las ventas de la industria en términos monetarios fueron de \$90.74 millones de dólares, de los cuales MSA del Perú tuvo ventas por \$31.74 millones de dólares. Por lo tanto durante el año 2017 la participación de mercado de MSA frente a su competencia fue de 35%.

Figura 1.19

Cuantificación de la industria en valor de venta, año 2017

Product Group	Total Market	Total MSA Sales	Market Share
01 - Breathing Apparatus	5.80	0.66	11%
06 - Industrial Head Protection	12.30	3.20	23%
07 - Permanent Instruments	1.04	0.41	40%
08 - Portable Instruments	3.70	2.01	54%
23 - Fall Protection	18.30	1.88	10%
36 - Fire & Rescue Helmets	0.70	1.05	7%
Total Core Product	41.84	9.21	22%
02 - Mine Lighting Equipment	3.50	2.80	1%
03 - Eye & Face Protection	14.80	3.90	16%
05 - Gas Masks	0.80	0.50	0%
09 - Hearing Conservation	2.40	0.11	4%
10 - Respirators	19.50	12.20	7%
27 - Circuit Breathing Appar.	0.70	0.42	60%
28 - Disposable Respirators	6.80	2.60	0%
34 - Thermal Imaging Cameras	0.40	0.01	2%
Total Adjacent Product	48.90	22.53	46%
Total Products	90.74	31.74	35.0%

Nota: Los valores están expresados en millones de dólares

Fuente: MSA (2018)

Elaboración propia

1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos:

MSA al competir en muchas industrias a la vez compite contra varias empresas las cuales comercializan productos similares a los que fabrica MSA, a continuación detallaremos los principales competidores:

1. **3M:** Es una empresa multinacional estadounidense fundada en 1902 en Minnesota. Su nombre toma las primeras letras de Minnesota Mining and Manufacturing Co. Desarrolla, produce y comercializa diferentes productos como productos químicos, artículos de limpieza, artículos de oficina, señalización de tráfico, fármacos, equipo de protección personal, etc. Tiene múltiples marcas reconocidas a nivel mundial como por ejemplo Post-it, Scotch-Brite, Nexcare, etc. 3M cuenta con más de 80,000 empleados y tiene presencia mundial en múltiples sectores e industrias, los productos de 3M se venden en más de 70 países y tiene ventas mundiales por alrededor de \$31.8 millones de dólares. 3M (s. f.).

Figura 1.20

Logo 3M



Fuente: Wikipedia (2018)

2. **Dräger:** Drägerwerk o Dräger en su forma abreviada, es una empresa multinacional Alemana fundada en Lübeck en 1964. Esta empresa desarrolla, produce y comercializa equipos para aplicaciones médicas, de seguridad y buceo. Tiene más de 10,000 empleados y opera en casi 190 países. En el Perú Dräger se destaca por comercializar productos en el campo de la medicina; sin embargo, también comercializa otros productos en los cuales compite con MSA directamente como por ejemplo equipos de detección de gases

portátiles, detectores de gas fijo, mascarillas, medias máscaras, autocontenidos, filtros para mascarilla, entre otros artículos. Dräger (s. f.).

Figura 1.21

Logo Dräger



Fuente: Wikipedia (2018)

- 3. Kimberly-Clark:** Es una empresa multinacional líder en la fabricación de productos de higiene a nivel mundial, fue fundada en Dallas, Estados Unidos en 1872 y en la actualidad cuenta con más de 55,000 empleados operando en más de 150 países. Cuenta con marcas reconocidas mundialmente como Suave, Scott, Kotex, Huggies, Kleenex, etc. En el Perú Kimberly-Clark compete con MSA en productos para protección de manos y ojos, es decir en productos como guantes de nitrilo y lentes de seguridad industrial. Kimberly-Clark (s. f.).

Figura 1.22

Logo Kimberly-Clark



Fuente: Wikipedia (2018)

- 4. Honeywell:** Es una empresa multinacional fundada en 1906 en Nueva Jersey, Estados Unidos. Produce y comercializa productos de consumo industrial, servicios de ingeniería y sistemas aeroespaciales para una amplia variedad de clientes; cuentan con más de 100,000 empleados y opera en más de 50 países. En el 2017 obtuvo ventas por alrededor de \$40.5 millones de dólares a nivel

mundial. En el Perú compite directamente con MSA en algunas líneas de equipos de protección personal, como por ejemplo cascos, lentes y gafas de seguridad, protección auditiva, detectores de gas, guantes, etc. Honeywell (s. f.).

Figura 1.23

Logo Honeywell



Fuente: Wikipedia (2018)

- 5. Libus:** Es una empresa Argentina la cual fue fundada en el 2004 en Buenos Aires. Esta empresa se especializa en producir equipos de protección personal low cost, quiere decir que muchos de estos productos cumplen las normas nacionales donde operan; sin embargo, algunas no cumplen con los estándares internacionales como son ANZI y OSHA. Tienen plantas productoras en Argentina, Chile y Brasil; y además filiales en Perú, México y Bolivia. Libus se ha posicionado muy bien en el mercado nacional ya que al ser productos mucho más económicos que sus competidores pueden competir en instancias como construcción, donde hemos visto que el precio de los EPP juega un papel importante. Libus (s. f.).

Figura 1.24

Logo Libus



Fuente: Libus (2018)

6. **Steel Pro:** Es una marca de origen estadounidense la cual fue adquirida por la empresa chilena Vicsa Safety en setiembre del 2001. Esta empresa multinacional tiene sucursales en Perú, Colombia, Brasil, Chile, México, Argentina y una oficina comercial en China. La marca Steel Pro tiene una amplia gama de productos como lentes de seguridad, cascos, guantes, autorrescatador, detectores de gas, lámparas mineras, entre otros. Al igual que Libus compite en un segmento de mercado de productos low cost, aunque en los últimos años ha sacado algunos productos que exceden los estándares internacionales. Vicsa Safety (s. f.).

Figura 1.25

Logo Steel Pro

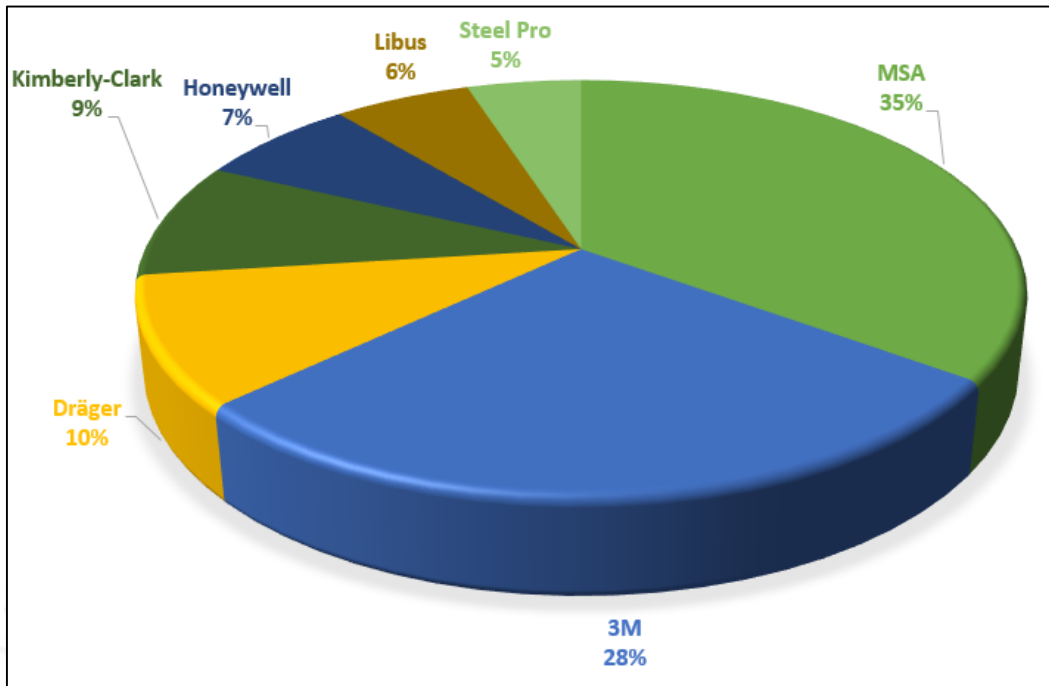


Fuente: Steel Pro (2018)

Tal como se ha visto en el punto anterior los competidores directos de MSA son 6 empresas principalmente, estos compiten directamente en las mismas líneas de producto y están enfocados en los mismos segmentos a los cuales se enfoca MSA. Al término del año 2017 se obtuvo la siguiente participación de mercado.

Figura 1.26

Participación de mercado, año 2017



Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Hoy en día existen dos tipos de enfoques de marketing; el enfoque estratégico y el operacional, en el siguiente capítulo vamos a enfocarnos en el marketing estratégico que aplica MSA del Perú.

Prieto Herrera (2008) señala: “En el marketing estratégico la empresa hace un análisis de los consumidores y del mercado, orienta la empresa hacia el mercadeo, satisface totalmente las necesidades del cliente y descubre nuevos motivos de compra” (p. 9).

Aplicando el marketing estratégico MSA logra una ventaja competitiva frente a su competencia en el corto y largo plazo mediante la diferenciación de sus productos; para lograr esto MSA debe obtener información sobre la demanda y monitorear constantemente el mercado objetivo.

Figura 2.1

Marketing estratégico y marketing operacional



Fuente: Prieto (2008)

Sin embargo es importante considerar las estrategias competitivas entre una empresa y su ambiente, es por ello que a continuación desarrollaremos las 5 fuerzas que intervienen en el ambiente empresarial de MSA del Perú.

1. **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes finales al no contar con una variedad significativa de productos sustitutos tiene un poder de negociación intermedio, la industria que consume equipo de protección personal tiende a hacer grandes inversiones en esta y por lo tanto en algunas situación el poder de los clientes finales puede hacer que se tenga que reajustar ciertos precios. Si nos referíamos a cliente como el canal de distribución esta tiene más o menos poder de negociación de acuerdo al tamaño de la empresa y al volumen de productos que estos pueden manejar.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** MSA al ser una empresa con presencia mundial tiene mucho poder de negociación con los proveedores, ya que los volúmenes de producto que manejan son altos; por lo tanto podríamos decir que el poder de negociación que tiene MSA con sus proveedores es alto.
3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado en el cual de desempeña MSA del Perú es intermedia, ya que sin bien se necesita de años de experiencia y alto capital para poder invertir en planta, investigación y desarrollo de nuevos productos; se ha visto en los últimos años la entrada de nuevos competidores como es el caso de Libus.

Existen 5 barreras las cuales MSA utiliza adecuadamente y que son fuente de ventaja competitiva, con ello se puede impedir el ingreso de un nuevo competidor.

- a. **Economía de escalas:** Los volúmenes de productos que maneja MSA son altos gracias a ello puede permitirse reducir costos y ser más competitivos.
- b. **Diferenciación de productos:** MSA se ha posicionado el mercado como una empresa que claramente ofrece productos de la más alta calidad y diferenciados del resto de sus competidores, esto es altamente apreciado por el cliente final.
- c. **Inversiones de capital:** Para incursionar en el mundo de los equipos de protección personal como un fabricante se debe hacer una inversión importante, ya que se no solo se debe invertir en planta y maquinaria sino también en investigación y desarrollo de nuevos productos. MSA por

ejemplo destina mucho de sus ingresos en investigación y desarrollo de nuevas soluciones con el fin de atender mejor a sus clientes y de ser más competitivos.

d. Acceso a los Canales de Distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto ya que esto implicaría que la empresa que desea incursionar como un nuevo competidor tendría que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general. MSA cuenta con 9 distribuidores

e. Política gubernamental: Este punto jugar a favor de MSA ya que los equipos de protección personal en general deben cumplir la normativa nacional que a su vez está basada en los estándares internacionales, por lo tanto llegar a estos estándares no siempre es sencillo por lo tanto esto puede limitar la entrada de nuevos competidores.

4. Amenaza de productos y servicios sustitutos: La amenaza de bienes y/o servicios sustitutos es baja en la industria en la que compite MSA del Perú, ya que en si “todas las compañías de una industria compiten con las empresas que generan productos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial porque colocan un tope en los precios de las empresas” (Porter, 2015, p. 89). Esto quiere decir que los productos sustitutos siempre están presente en todas las industrias no puede reemplazar a productos que ya están normados y que la ausencia de estos tienen un peso legal por parte del empleador.

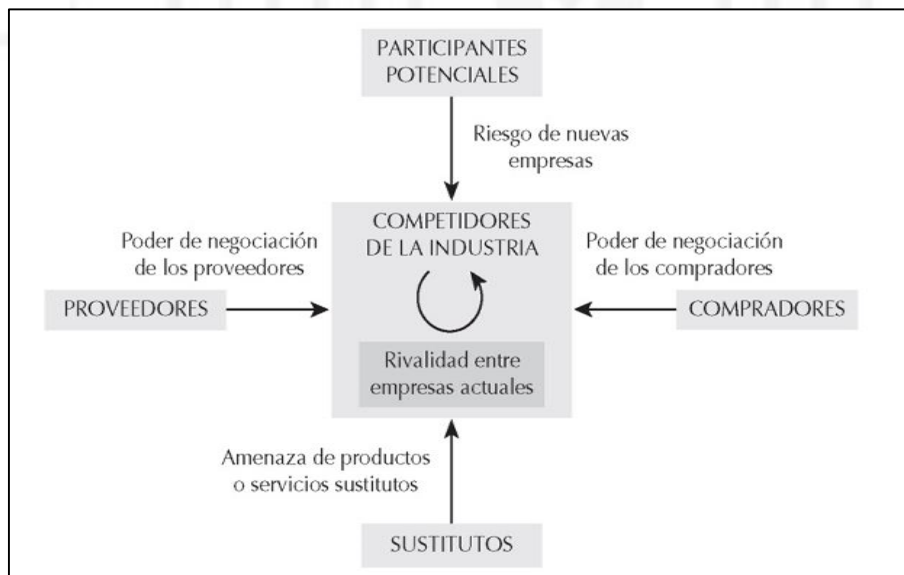
5. Rivalidad entre competidores actuales: La rivalidad entre las empresas actuales es , palta debido a las siguientes razones:

- **Competidores numerosos:** Como hemos visto en el capítulo pasado MSA del Perú tiene 6 competidores directos los cuales compiten directamente produciendo y comercializando productos similares y enfocándose muchas veces en los mismos segmentos a los cuales de dirige MSA.

- **Altos costos fijos o de almacenamiento:** Los altos costos por almacén muchas veces son una fuente de ventaja competitiva, ya que los productos de protección personal normalmente tienen una alta rotación, por lo tanto es necesario tener stock constante de estos productos.
- **Ausencia de diferenciación:** La ausencia de diferenciación muchas veces juega en contra para las empresas, esto por ejemplo se puede ver en los cascos industriales producidos en Perú ya que estos físicamente se parecen mucho y no tienen elementos diferenciadores; en cambio MSA tiene cascos que son visualmente diferentes a sus competidores directos por lo que son fácilmente reconocibles; como por ejemplo la “V” en la parte superior de los cascos V-Gard.
- **Barreras de salida:** Las barreras de salida son muy altas ya que se debe invertir mucho en planta y maquinaria.

Figura 2.2

Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2015)

Figura 2.3

Análisis FODA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca con presencia mundial. 2. Líder de mercado en varias de las líneas que produce. 3. Inversión constante en investigación y desarrollo de nuevos productos. 4. Marca conocida en el mercado peruano. 5. Espalda financiera por MSA Corp. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta por medio de canal distribuidor, a veces tiene poco control sobre este. 2. Alta competencia en los mercados en los cuales compete. 3. Problemas con el traspaso de información entre cliente final y marca. 4. Algunos mercados son sensibles a los cambios de precios. 5. Demoras en despacho por parte de almacén.
	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión en nuevos mercados. 2. Adquisición de nuevas marcas para ampliar las líneas de productos. 3. Joint venture con otras marcas para sacar productos mas especializados. 4. Clientes satisfechos o recomiendan la marca. 5. Constante crecimiento del sector construcción y minero. 	<p>ESTRETEGIA (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el constante crecimiento en el sector para posicionar la marca en nuevos mercados. 2. Hacer joint venture con alguna marca para incursionar en mercados diferentes como por ejemplo supermercados.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posible ingreso de nuevos competidores. 2. La competencia puede imitar productos desarrollados por MSA. 3. Cambios en leyes gubernamentales puede afectar a MSA. 4. Cambios en las necesidades de los clientes. 5. Cambios económicos puede afectar la rentabilidad de la empresa. 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar de que MSA es líder de mercado para hacer frente al ingreso de posibles competidores. 2. Seguir invirtiendo constantemente para poder hacer frente a las empresas que intentan copiar las ventajas competitivas que posee MSA. 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer más publicidad en cliente final con el fin de fidelizarlo. 2. Mejorar el área de logística y almacén con el fin de acelerar el proceso de despacho.

Fuente: MSA (2018)

Elaboración propia

2.1. Descripción y análisis de la estrategia genérica:

“El objetivo de las estrategias genéricas tiene como objetivo superar a los rivales de la industria”, es por ello que a continuación veremos la estrategia genérica que aplica MSA del Perú para la categoría de cascos industriales. (Porter, 2015, p. 110).

Diferenciación: MSA constantemente está invirtiendo sus recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos, esto porque busca crear productos cada vez más especializados para sus clientes finales, con esto además se logra una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio del mercado. Por ejemplo los últimos productos desarrollados por MSA en cuando a cascos industriales fueron las marcas V-Gard 930 y 950; estos cascos llevan incorporadas los últimos avances en cuando a protección de cabeza se refiere además de estar certificados con la norma ANZI la cual es un estándar de calidad a nivel mundial.

Incluso cuando MSA hace activaciones como ferias por ejemplo, trata de diferenciarse de sus competidores haciendo que la experiencia del cliente sea más real. La promoción de sus productos sin bien se hacen por canal distribuidor, trata de hacer promociones para el cliente final.

Figura 2.4

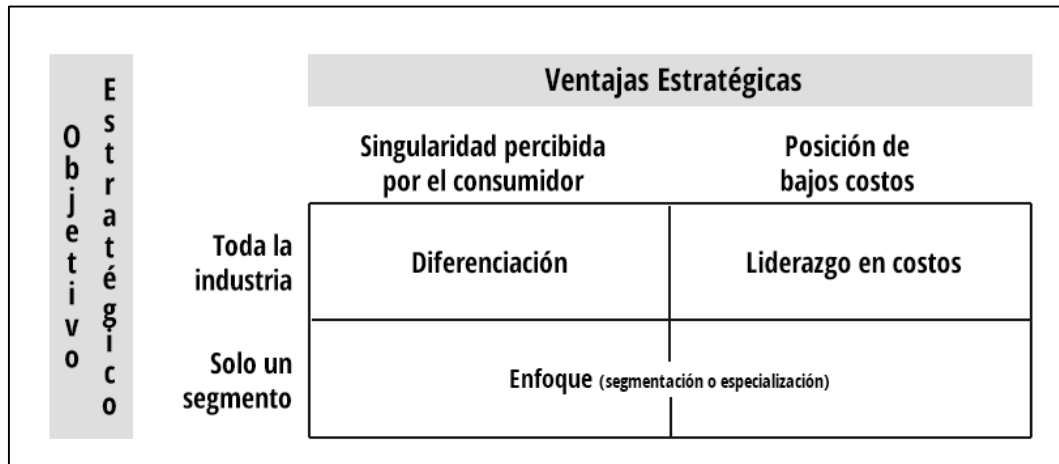
Promoción cliente final MSA



Fuente: MSA (2018)

Figura 2.5

Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Porter (2015)

2.2. Descripción y análisis de la ventaja competitiva:

El objetivo de la matriz BCG es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo tanto en el siguiente capítulo analizaremos la ventaja competitiva que aplica MSA del Perú en cuanto a la categoría de productos de protección de la cabeza.

En el caso de MSA podríamos situarlo en un segmento especializada, ya que los productos de MSA en específico los cascos industriales se enfocan en tipo de actividad, es por ello que MSA cuenta con tantos tipos de cascos con diferentes configuraciones para que puedan adecuar a la necesidad de cada cliente. Un ejemplo claramente notorio son los cascos para trabajos en altas temperaturas, MSA tiene marcas como SkullGard y ThermalGard que ambos se enfocan en un cliente distinto, por ejemplo la marca SkullGard puede resistir esquirlas de acero fundido mientras que el casco ThermalGard puede resistir calor radiante y temperaturas por encima de los 60° centígrados.

Con esto MSA tiene la ventaja de poder solucionar las necesidades de cada cliente y esto es uno de los pilares de MSA que es enfocarse en el cliente y solucionar las necesidades que este tenga.

Figura 2.6

Matriz venta competitiva

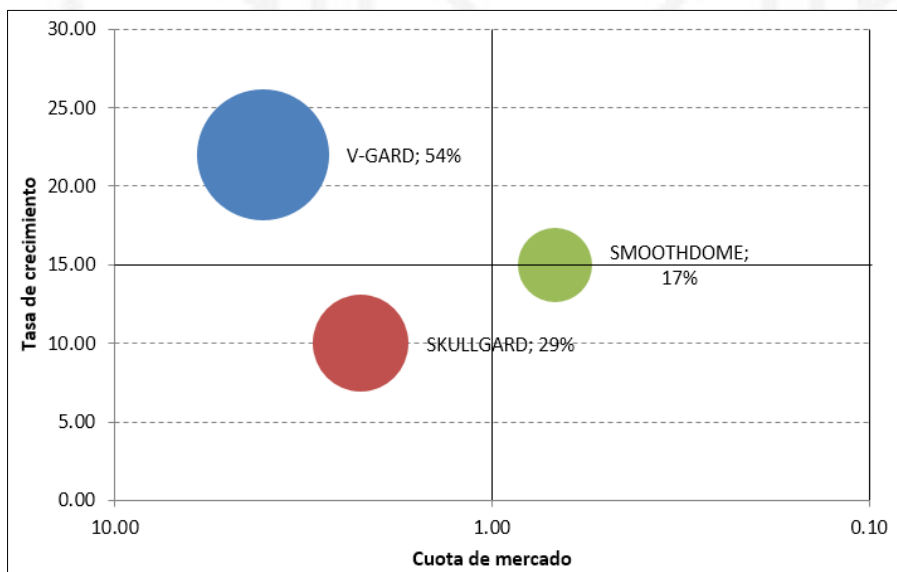


Fuente: Boston Consulting Group (1981)

Tomando en cuando el punto anterior podemos hacer un cálculo con las 3 marcas de cascos más populares entre los clientes, los cuales son V-Gard, SkullGard y Smoothdome.

Figura 2.7

Matriz BCG marcas protección de cabeza, año 2017



Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

Tabla 2.1

Calculo Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
V-GARD	3,240,000	54%	800,000	810,000	594,000	22.00	4.05	ESTRELLA
SKULLGARD	1,740,000	29%	780,000	435,000	319,000	10.00	2.23	VACA
SMOOTHDOME	1,020,000	17%	1,500,000	255,000	187,000	15.00	0.68	INTERROGANTE
TOTALES	6,000,000	100%	3,080,000	1,500,000	1,100,000	47.00	6.96	

Fuente: MSA (2018)

Elaboración propia

Como podemos ver en la figura 2.5 la marca estrella para MSA del Perú es V-Gard, y esto tiene sentido pues es la marca más conocida de MSA y por lo tanto la más consumida por sus clientes, en segundo lugar tenemos la marca Skullgard y por ultimo como interrogante a la marca Smoothdome.

2.3. Descripción y análisis de las estrategias de marketing corporativo que aplica:

MSA aplica diferentes estrategias de marketing corporativo con el fin de ser más rentable y llegar a más clientes en un ambiente constante en el que los clientes son cada vez más exigente y requieren productos más especializados para sus necesidades. Gracias a la inversión en investigación y desarrollo constante que hace MSA Safety Incorporated se puede fabricar y comercializar nuevos productos que en última instancia reemplazaran a los productos que tecnológicamente sean inferiores y obsoletos.

En cuanto al marketing corporativo que aplica MSA del Perú para sus canales de distribución no solo aplica el descuento por márgenes lo cual es algo habitual en esta industria sino que también hace uso de las promociones corporativas por categorías de productos. Por ejemplo en la categoría de cascos industriales MSA cuenta con un programa de fidelización enfocado en los distribuidores llamado “Logo Express”; esta promoción consiste en hacer la impresión del logo del cliente final en el casco gratis por la compra de cierta cantidad de cascos, este año por ejemplo la cantidad mínima de compra debían ser de 100 cascos. Los resultados fueron bastante óptimos ya que al primero de setiembre del presente año se ha vistió un crecimiento en 33% para Perú respecto al año anterior.

Figura 2.8

Promocion Logo Express



¿QUIERES PONERLE LOGO A TUS CASCOS MSA?

MSA LOGO EXPRESS 2.0

NO PIERDAS ESTA OPORTUNIDAD

VIGENCIA DEL 15 DE AGOSTO AL 31 DE OCTUBRE 2017.

- CODIGO 863	- COMPRA ≥:
- LOGOS NUEVOS	- 100 CASCOS
- UN SÓLO LOGO GRATIS X CASCO	- 120 CACHUCHAS V-GARD*

Condiciones de la promoción:

- La compra debe ser mayor o igual a (100 Cascos o 120 Cachuchas V-Gard*) para LOGO NUEVO.
- La impresión en cascos de diferentes colores se limita al múltiplo de empaque (25 cascos /30 cachuchas); siempre y cuando sea el mismo número de logo.
- Logotipos limitados a 4 tintas y dimensiones máximas de 7cm x 7cm en cualquier posición.
- Aplica sólo un logo gratis por casco.
- Aplica a cualquier tipo de suspensión: Fas-Traq, One-Touch, Staz-On.
- Para mayor información sobre como configurar su casco, favor de comunicarse con nuestro Centro de Atención a Clientes o con su Distribuidor Autorizado MSA.
- NO aplica con otras promociones o descuentos especiales.
- NO se aplican descuentos o notas de crédito a pedidos anteriores a la promoción.

MSA
The Safety Company

Fuente: MSA (2018)

Con respecto a las estrategias de crecimiento desarrolladas por Igor Ansoff podemos situar a los cascos industriales dentro de la categoría de desarrollo de productos. En el mundo de los productos industriales es importante estar actualizando los productos ya que el cliente final siempre quiere el equipo más moderno y que solucione sus necesidades de la manera más eficiente.

También es factible ubicarlo dentro de la categoría de diversificación ya que para poder lograr una adecuada estrategia de diversificación primero es necesario estudiar al mercado para poder encontrar una oportunidad para desarrollar un nuevo producto. Por

ejemplo hace años MSA contaba con una máscara para soldar la cual fue desarrollado por MSA, pero no tuvo el impacto deseado en el mercado por lo tanto se eliminó esa línea de entre los productos de MSA; años después MSA y la empresa Miller co-crearon una máscara para soldar más tecnológica con sensores electrónicos y visores fotoluminiscente.

Figura 2.9

Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (2018)

2.4. Descripción y análisis de la estrategia competitiva de marketing que aplica:

La posición de una marca es el lugar en el que ocupa la empresa, marca o producto en un mercado determinado en función de determinados datos cuantificables, auditables y objetivos; todo esto frente al resto de empresas, marcas o productos que compiten en la misma categoría, en un espacio geográfico concreto y durante un determinado período de tiempo.

Como veremos a continuación dentro de la categoría de cascos industriales estamos posicionando a MSA como líder, ya que no solo es la marca que tiene mayor participación de mercado dentro de su categoría, sino que también influye en la manera en cómo se produce y comercializan estos productos.

Por lo tanto MSA como líder debe cumplir con dos funciones las cuales son:

- **Función relativa a la tarea:** La función relativa a la tarea quiere decir que esta debe hacerse bien y de la mejor manera posible, esto se debe a que el líder tiene más presión por parte de los demás grupo objetivos por hacer las cosas bien y minimizar errores.
- **Función relativa a la solución de problemas:** Esto se refiere al hecho de que una empresa líder como MSA debe mantener a un grupo de trabajadores con el fin de que estén resolviendo problemas en los productos constantemente; también llamado como investigación y desarrollo estos deben buscar soluciones a problemas habituales que pueda tener el cliente final.

Figura 2.10

Estrategias de Kotler y Singh



Fuente: Kotler y Singh (1981)

En la siguiente figura podemos observar el posicionamiento de mercado de MSA en cuanto a la competencia, por lo tanto MSA sería el líder, seguido por 3M quien es el competidor directo más cercado. Al otro lado las empresas Steel Pro, Libus y Kimberly-Clark como seguidores. Por ultimo tenemos a la empresa Honeywell como especialista en nichos, ya que sus productos están más orientados a equipos de protección para usos médicos.

Figura 2.11

Posición de mercado



Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

2.5. Descripción del grupo objetivo que atiende MSA:

El grupo objetivo el cual atiende MSA está conformado por hombre o mujeres de todas las edades, niveles socioeconómicos y zonas geográficas; que trabajen en las diferentes industrias en las que MSA cuenta con productos y que están en constante riesgo ya que su trabajo así lo demanda.

Además también podemos posicionar al tipo de usuario en tres niveles como clientes fieles a la marca, neutrales y no fieles. Los primeros son clientes que ya usan productos de MSA, saben la calidad de sus productos y además lo recomiendan con otras personas. El segundo grupo tiene cierta noción sobre los productos de MSA puede usarlos pero si se le presenta una oportunidad de cambio por un producto más económico lo hará sin pensarlo. Por ultimo tenemos a los clientes quienes raras veces utilizan productos de MSA, ya sea por desconocimiento o por que no son empresas muy grandes que requieran de mucho equipo de protección personal.

Figura 2.12

Grupo objetivo MSA

MSA Position		
Strong	Moderate	Limited
●	●	○
<ul style="list-style-type: none"> MSA tiene una presencia muy fuerte en la mayoría de categorías de producto donde compete. La mayoría de las instalaciones utilizan productos de MSA como fuente primaria. MSA es un asesor confiable y podemos aprovechar todas las líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> MSA tiene cierta presencia para aplicaciones específicas o es una opción primaria en una minoría de las instalaciones del cliente. MSA muchas veces es aprobado por el feje de seguridad pero no elegido frecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> MSA rara vez se utiliza. Utilizado por unos pocos contratistas. Una o dos aplicaciones específicas.
<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">Lider</div> <div style="background-color: #FFC107; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">Neutral</div> <div style="background-color: #F44336; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">Rezagado</div> </div>		

Fuente: MSA (2018)

Elaboración propia

2.6. Descripción del posicionamiento de las marcas:

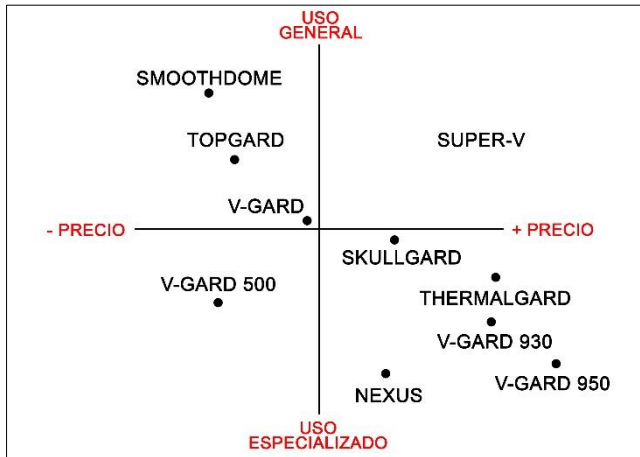
Una marca “un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio y que lo diferencia de la competencia”. MSA cuenta con más de 150 marcas en sus diferentes líneas de producto, sin embargo en este capítulo vamos a enfocarnos en las marcas de la categoría de cascos industriales. (Kotler y Armstrong, 2008).

Para Daft (1983), la marca es una fuente de ventaja competitiva controlada por la organización y permite establecer e implementar estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia. Con el tiempo las marcas sobresalientes son las que llegan a ocupar un lugar en la mente del consumidor final.

En cuando a cascos de seguridad se refiere podemos posicionar las diferentes marcas en 4 ejes; dos ejes serian el precio del producto y los otros dos ejes serian para los tipos de cascos, es decir de uso general y los cascos para trabajos especializados.

Figura 2.13

Posicionamiento cascos MSA






Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

En cuando al mercado en el cual compete MSA con los cascos industriales tenemos que el total de mercado para el año 2017 fue de \$6 millones de dólares, de los cuales MSA del Perú vendió \$1.5 millones de dólares. Esto quiere decir que MSA del Perú durando el 2017 tuvo una participación de mercado del 25% el cual es una buena participación en la industria en donde se desarrolla MSA.

Figura 2.14

Cuantificación de la industria protección cabeza, año 2017

Peru Head Protection Market 2017 Market Size by minor product		Total Market (\$M)	MSA Sales 2017 (\$M)	MSA Market Share
	Industrial Safety Helmets	\$6	\$1.5	25%
	Helmet Mounted Hearing Protection	\$3.8	\$1	26%
	Helmet Mounted Eye & Face Protection accessories.	\$2.8	\$0.4	14%
Total		\$12.6	\$3	24%

Nota: Los valores están expresados en millones de dólares
Fuente: MSA (2018)

2.7. Descripción de la creación del brand equity de sus marcas:

El Brand Equity permite la construcción de marcas fuertes apoyándose en la comunicación y enlazando las estrategias de marketing con estas, además fortalece los estados financieros permitiendo conocer objetivamente el valor del activo intangible.

La manera en la que MSA del Perú creó brand equity en la marca MSA como sus diferentes marcas es creando una relación estrecha entre fabricante y distribuidor, de esta manera no solo fideliza al distribuidor, sino que también hace que se posicione en la mente de los vendedores. Un claro ejemplo de esto fue la reunión anual de socios comerciales la cual se dio en marzo del presente año, en esta reunión asistieron los principales gerentes y vendedores de los distribuidores para mostrar los resultados obtenidos y pasar un grato momento.

Figura 2.15

Reunión anual de socios comerciales 2018



Fuente: MSA (2018)

Además el brand equity debe cumplir con las siguientes cualidades:

- **Reconocimiento:** Las marcas de MSA son sumamente reconocidas, esto queda demostrado en el crecimiento constante de la categoría de cascos industriales. Como se ha comentado durante este trabajo la marca de cascos industriales marca V-Gard es quizá la marca más reconocida y apreciada en todo el mundo.
- **Recuerdo:** La marca V-Gard es altamente recordado por su público objetivo, es por ello que es la marca que más vendida dentro de la categoría de cascos industriales.
- **Top of mind:** La marca V-Gard está posicionada como primer lugar en la mente del consumidor de este sector.
- **Marca dominante:** MSA cuenta con muchas marcas dominantes que llevan mucho tiempo en el mercado, V-Gard sin dudar es una marca dominante ya que además que fue uno de los primeros productos que creó MSA también es usado por usuarios en todo el mundo.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA EN GESTIÓN DE VENTAS:

3.1. Gestión de ventas:

Como hemos visto en el capítulo anterior MSA realiza la venta por medio de distribuidores, esto quiere decir que utiliza un modelo de distribuidor industrial el cual posee una secuencia así: Fabricante -> Distribuidor industrial -> Cliente final

Al existir un intermediario esto quiere decir que el productor cuenta con la fuerza para contactar a los minoristas o en última instancia hacer la venta al cliente final, por lo tanto los distribuidores cumplen el papel de mayoristas. Los distribuidores con los cuales MSA del Perú trabaja actualmente son los siguientes:

- **Andes:** Es un distribuidor mediano/grande situado en el distrito de San Miguel, comercializa principalmente equipos de protección craneal, fácil, auditiva, visual y detectores de gases portátiles.

Figura 3.1

Logo Andes



Fuente: MSA (2018)

- **AOM:** Es un distribuidor pequeño situado en el distrito de La Molina, al igual que el distribuidor Andes comercializa algunos equipo como protección craneal, fácil, auditiva, visual y protección contra caídas.

Figura 3.2

Logo AOM



Fuente: MSA (2018)

- **Imark:** Es un distribuidor mediano situado en el distrito de La Molina el cual ha tenido en los últimos años una importante participación en las ventas de MSA, se especializa en equipos de protección contra caídas y equipos de suministro de aire.

Figura 3.3

Logo Imark



Fuente: MSA (2018)

- **Masiljo:** Es un distribuidor pequeño situado en el distrito de Los Olivos, los principales productos que compra de MSA son detectores de gas fijos y portátiles.

Figura 3.4

Logo Masiljo



Fuente: MSA (2018)

- **Sekur:** Es un distribuidor intermedio/grande situado en el distrito de San Isidro, comercializa con la gran mayoría de líneas de productos de MSA. Además tiene personal de servicio técnico capacitado por MSA para poder dar soporte y calibración de equipos detectores de gas.

Figura 3.5

Logo Sekur



Fuente: MSA (2018)

- **Soltrak:** Es un distribuidor grande el cual pertenece a grupo Ferreyros, esta empresa comercializa con muchos productos, entre los equipos de protección personal de MSA que comercializa están detectores portátiles, cascos, lentes, guantes, visores, etc. Sin embargo hay algunas líneas de producto que MSA no puede vender en este distribuidor ya que tiene exclusividad con una marca de la competencia.

Figura 3.6

Logo Soltrak



Fuente: MSA (2018)

- **Prosac:** Es un distribuidor grande ubicado en el distrito de Miraflores, este distribuidor comercializa todas las líneas de producto de MSA y es uno de los principales distribuidores que más venta le genera a MSA.

Figura 3.7

Logo Prosac



Fuente: MSA (2018)

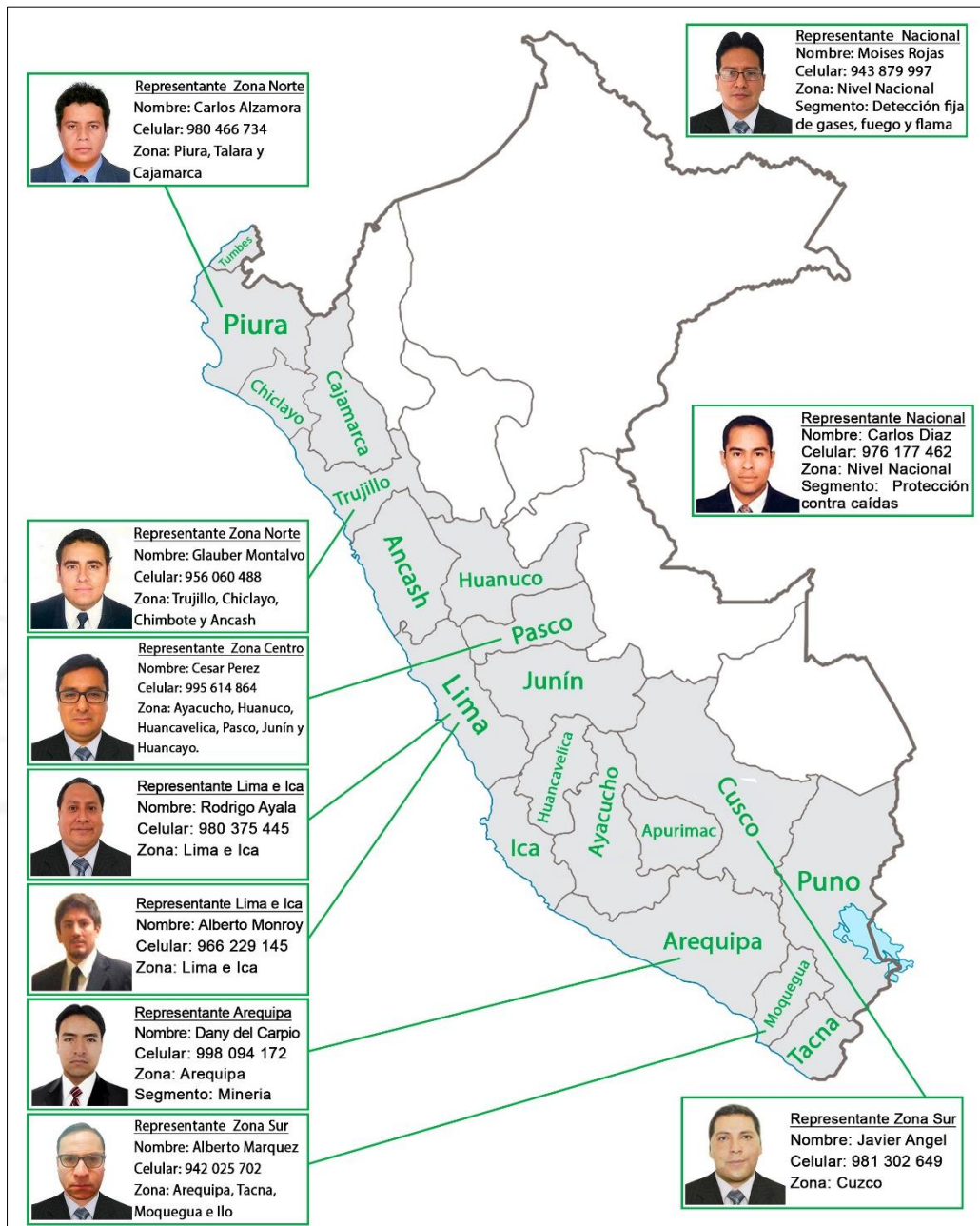
Además de los distribuidores oficiales que hemos visto, MSA cuenta con una fuerza de venta que están organizada geográficamente para poder abarcar todas las zonas geográficas del Perú; es así que “a cada vendedor se le asigna una territorio geográfico distinto y con este tipo de organización cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos” (Jhonston y Marshall, 2009, p. 109).

La tarea de esta fuerza de venta es de vital importancia, ya que al ser especialistas en los productos que comercializa MSA estos juegan un papel muy importante a la hora de tomar una decisión por parte del cliente final; ya que estos asesoran y explican los puntos positivos frente a los competidores. Una vez que el cliente tenga la intención de comprar algo el vendedor de MSA puede derivarlo con el distribuidor de su preferencia.

A continuación vamos a ver un mapa de cómo están organizados los vendedores en MSA del Perú:

Figura 3.8

Lista de vendedores por zonas geográficas 2018



Fuente: MSA (2018)

La problemática ocurre cuando se analiza al distribuidor, ya que estos intermediarios aun cuando se hacen esfuerzos de marketing y de ventas parece reaccionar mejor cuando se les da un mejor margen de venta; por lo tanto se buscó una solución creativa donde se pueda fidelizar al intermediario sin cambiar los márgenes de venta pre establecidos.

Por lo tanto lo que se propuso en aquel momento fue contratar a un practicante para que pueda realizar la función de asesor comercial, es así como soy contratado por MSA del Perú. En mi primer año como practicante en MSA del Perú, parte de mis funciones fue la de visitar y permanecer en las oficinas del distribuidor entre 1 y 3 semanas; lo que se buscaba era tener una persona de confianza que pudiera asesorar a los vendedores sobre los productos de MSA, brindar información sobre stocks, llegadas de producto y por ultimo fidelizar a los vendedores del distribuidor con la marca MSA. Otra función que fue de vital importancia fue visitar al cliente final junto con el distribuidor; esto fue muy apreciado por los vendedores ya que si bien MSA tiene vendedores como explicamos en el punto anterior estos normalmente están fuera de Lima, por lo tanto el que haya una persona que pueda asesorar al comprador final en cuando a productos de protección personal fue excelente.

Durante todo el año 2017 estuve visitando a los distribuidores en orden alfabético; en algunos casos permanecía 1 semana y en otras ocasiones me quedaba hasta 3 semanas, esto debido al tamaño del distribuidor; normalmente en los distribuidores pequeño no se requiere de un asesor comercial por lo que es un gasto de recursos. A continuación paso a detallar el cronograma de visitas para el año 2018.

Tabla 3.1

Cronograma de visitas, año 2017

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ANDES																																																				
AOM																																																				
IMARK																																																				
MASILJO																																																				
SEKUR																																																				
SOLTRAK																																																				
PROSAC																																																				

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados a lo largo del 2017 fueron excelentes, gracias a mi gestión se logró incrementar las ventas en general de MSA en aproximadamente \$77 mil dólares. Además la actitud del distribuidor mejoró positivamente ya mi gestión fue bien percibida, los que más apreciaban este trabajo eran los vendedores de cada distribuidor pues aprovechaban para hacerme preguntas sobre productos de MSA y en sacar citas para visitar a sus respectivos clientes.

Tabla 3.2

Ventas mensuales, año 2017

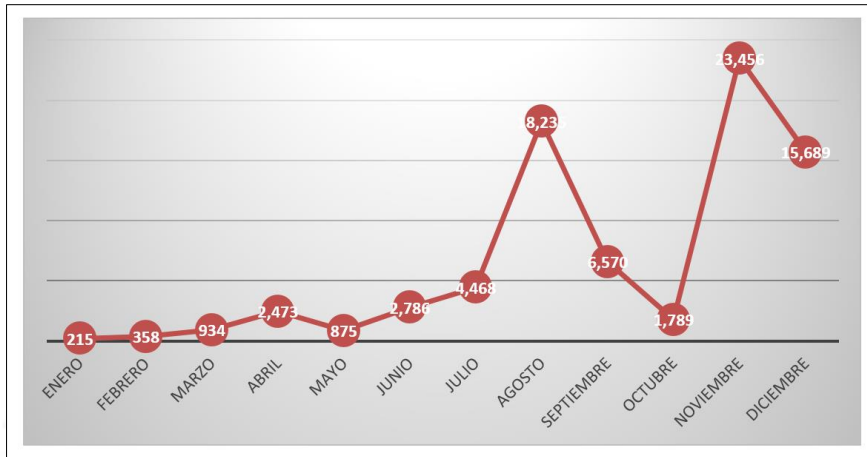
MES	VENTAS
ENERO	215
FEBRERO	358
MARZO	934
ABRIL	2,473
MAYO	875
JUNIO	2,786
JULIO	4,468
AGOSTO	18,235
SEPTIEMBRE	6,570
OCTUBRE	1,789
NOVIEMBRE	23,456
DICIEMBRE	15,689
TOTAL	77,848

Nota: Los números están expresados en dólares
Fuente: MSA (2018)
Elaboración propia

En la siguiente figura se puede apreciar mejor la evolución de mi desempeño como asesor comercial en MSA del Perú durante el año 2017.

Figura 3.9

Gráfico de venta mensual, año 2017



Nota: Los números están expresados en dólares

Fuente: MSA (2018)

Elaboración propia

Por lo tanto la idea es implementar nuevamente esto en MSA, en esta oportunidad se tendría que evaluar si se hace con uno o dos practicantes; la idea es capacitarlos, entrenarlos y mandarlos a visitar distribuidores para así seguir fidelizando al intermediario.

CONCLUSIONES

- La evidencia que se ha presentado a lo largo de este trabajo demuestra claramente que es factible y recomendable colocar un asesor comercial en el área de ventas, todo esto con el fin de que este pueda fidelizar al distribuidor por medio de visitas programadas.
- MSA del Perú tiene un gran potencial de expansión, ya que es líder de mercado y además cuenta con productos muy conocidos dentro de su mercado, por lo tanto deben aprovechar esta ventaja competitiva para llegar a nuevos mercados.
- Finalmente MSA del Perú debe enfocarse en sus productos core en donde obtienen mejores márgenes y mayor volumen de ventas, con esto podrá mantener su ventaja competitiva frente a la competencia.

RECOMENDACIONES

A continuación detallare las recomendaciones:

- Se recomienda contratar en el área de ventas a un practicante, capacitarlo y entrenarlo en todas las líneas de productos de MSA, ya que como un especialista de producto debe estar en la capacidad de poder responder cualquier consulta en general de los productos de MSA.
- Es recomendable que MSA siga invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevos productos, ya que como se ha visto a lo largo de este trabajo, este aspecto es fundamental para la ventaja competitiva de MSA.
- Por último se recomienda eliminar productos desactualizados como los cascos de la marca TopGard por ejemplo, donde la demanda no justifica el seguir manteniendo esta marca.

REFERENCIAS

- 3M. (2018). [Imagen]. Recuperado de https://www.3m.com.pe/3M/es_PE/carreras/
- Alcázar, A. (2017). [Imagen]. Recuperado de <https://www.marketeroslatam.com/estrategias-crecimiento-matriz-ansoff/>
- Anselmo1. (2018). En qué consiste la seguridad industrial y por qué adoptarla. *Destino negocio*. Recuperado de <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/en-que-consiste-la-seguridad-industrial-y-por-que-adoptarla/>
- BCR: La inversión minera todavía viene fuerte en Perú. (24 de octubre del 2018). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-inversion-minera-todavia-viene-fuerte-peru-248061>
- Carnero, H. (2012). La historia de la Prevención de Riesgos Laborales en el Perú. El blog de ONGSISOMA. Recuperado de <http://ongsisoma.obolog.es/historia-prevencion-riesgos-laborales-peru-1951438>
- Draeger. (2018). [Imagen]. Recuperado de https://www.draeger.com/es_corp/Acerca-De-Draeger
- Honeywell. (2018). [Imagen]. Recuperado de <https://www.honeywell.com/>
- Jhonston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (9° ed.). México: McGraw-Hill.
- Kimberly-Clark. (2018). Recuperado de <http://www.kimberly-clarkperutemp.com/la-empresa/quienes-somos.aspx>
- Kotler, P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8° ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14° ed.). México: Pearson Educación.
- Libus. (2018). [Imagen]. Recuperado de <http://www.libus.com.ar/ofertas.php>
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo del Perú. (2018). Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales. Recuperado de http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/sat/2017/SAT_diciembre_12.pdf

Ministerio de trabajo y promoción del empleo del Perú. (2018). Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales. Recuperado de https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/198326/Bolet%C3%ADn_Notificaciones_JUNIO_2018_opt.pdf

MSA. (2018). [Imagen]. Recuperado de <http://pe.msasafety.com/?locale=es>

Porter, E. (2015). *Estrategia competitiva* (2° ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Sector construcción crecería más de 3% en el 2018 por mayor inversión minera y obra pública. (2 de abril del 2018). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sector-construccion-creceria-mas-3-2018-mayor-inversion-minera-y-obra-publica-230620>

Steel Pro. (2018). [Imagen]. Recuperado de <http://www.steelprosafety.com/>

Tovalino, F. (2017). *Obligaciones del empleador sobre salud y seguridad en el trabajo* (1° ed.). Perú: Gaceta Jurídica.

Wikipedia (2018). Estrategias genéricas de Porter. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter

Wikipedia. (2018). Estructura funcional. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional