

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Marketing



ESTUDIO DE CASO: PROPUESTA PARA QUE MALCO INGRESE A LA INDUSTRIA PESQUERA

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

Wendy Gianina Breña Arrasco

Código 20092169

Asesor

Alfredo José Galdo Jiménez

Lima – Perú

Noviembre del 2018





**ESTUDIO CASO: PROPUESTA PARA QUE
MALCO INGRESE A LA INDUSTRIA
PESQUERA**

TABLA DE CONTENIDO

ESTUDIO CASO: PROPUESTA PARA QUE MALCO INGRESE A LA INDUSTRIA PESQUERA.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	3
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 accionista	10
s, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos .	10
1.3. Descripción del mercado y sus segmentos.....	13
1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta	15
1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos	17
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	19
2.1. Descripción y análisis de la estrategia genérica.....	19
2.2. Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s).....	20
2.3. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica	20
2.4. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica	21
2.5. Descripción del(s) grupo(s) objetivo que atiende	22
2.6. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s)	23
2.7. Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s).....	24
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO OPORTUNIDAD EN MARKETING APLICADO.....	26
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS...	33

CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Segmentación.....	15
Tabla 2.1 Segmentación de grupos objetivos	23
Tabla 3.1 Fases del proceso de compra en los mercados de empresa-a-empresa.....	31



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Composición de la Industria Química en el Perú	4
Figura 1.2 Variación porcentual de la producción de la industria de Alimentos y Bebidas	6
Figura 1.3 Empresas Industriales de Alimentos y Bebidas por tamaño	7
Figura 1.4 Variación porcentual de la industria Textil y Confecciones	7
Figura 1.5 Empresas Manufactureras según rama industrial – 2016 (%).....	8
Figura 1.6 Variación porcentual Manufactura no primaria (marzo 2018/2017).....	9
Figura 1.7 Empresas Manufactureras, según actividad económica (2015-2016)	10
Figura 2.1 Estrategia genérica de Porter	19
Figura 3.1 Valor percibido en los mercados industriales.....	29
Figura 4.1 Objetivos de Marketing	36
Figura 4.2 Diagrama de Gantt de actividades para ingresar al sector pesquero	36

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se expondrá sobre Malco, empresa proveedora de productos químicos para el tratamiento de aguas en sistemas de calderas y sistemas de refrigeración.

En el primer capítulo se describirá la industria alimentaria y la industria textil, principales industrias que actualmente atiende la empresa, sus necesidades y requerimientos, así como la importancia del uso de productos químicos para tratar el agua industrial de sus equipos.

La mezcla de productos químicos de la empresa son inhibidores de corrosión, inhibidores de incrustación y biocidas, se precisará la manera en que actúan y los beneficios que traen el uso de estos productos.

Se describirá como opera el mercado de negocios, los criterios y variables de segmentación en el mercado B2B, la razón por la que se clasifica los productos Malco como productos para mantenimiento, reparación y operaciones y, se explicará por qué el tipo de cliente de la empresa son los clientes usuarios.

Finalmente, en este capítulo se detallará los principales competidores que son Quimtia Perú, empresa que vende productos Nalco líder del mercado; Aqa Química y NCH Perú.

En el segundo capítulo se hará un diagnóstico del marketing estratégico de la empresa mediante la descripción de la estrategia genérica de enfoque que aplica la empresa, la especificación de la ventaja competitiva que es la investigación & desarrollo que realiza continuamente con el objetivo de lograr productos especializados y personalizados para los clientes. También se puntualizarán las tres estrategias de crecimiento que aplica que son penetración de mercado, diversificación relacionada e integración vertical hacia adelante. Se explicará por qué se determina que emplea la estrategia competitiva de seguidor y cómo el brand equity ayuda a identificar lo que los clientes sienten, han aprendido y saben de Malco como consecuencia de sus experiencias.

Para describir el caso oportunidad en marketing aplicado se ha considerado pertinente describir el mercado B2B, las necesidades de las industrias a las que atiende, los tipos de clientes organizacionales, los determinantes de compra como los factores individuales, los factores organizacionales, los factores de mercado y los factores ambientales.

Además, se expondrá la clase de compra que emplean los clientes actuales y los que emplearían los potenciales clientes, así como las fases de compra de las organizaciones.

Otro tema que se tocará son los riesgos que perciben los compradores organizacionales y cómo estos influyen en su decisión final.

En base a la información rescatada se plantean soluciones y mejoras para ingresar a la industria pesquera donde existen oportunidades de desarrollo y crecimiento. Se ha propuesto herramientas de comunicación como la creación de una web corporativa, mejoras en las presentaciones corporativas y de productos y mejoras en el brochure. Conjuntamente a estas herramientas de comunicación se ha visto conveniente mejorar el manejo de las fuerzas de ventas y plantear equipos de ventas adecuados.



CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

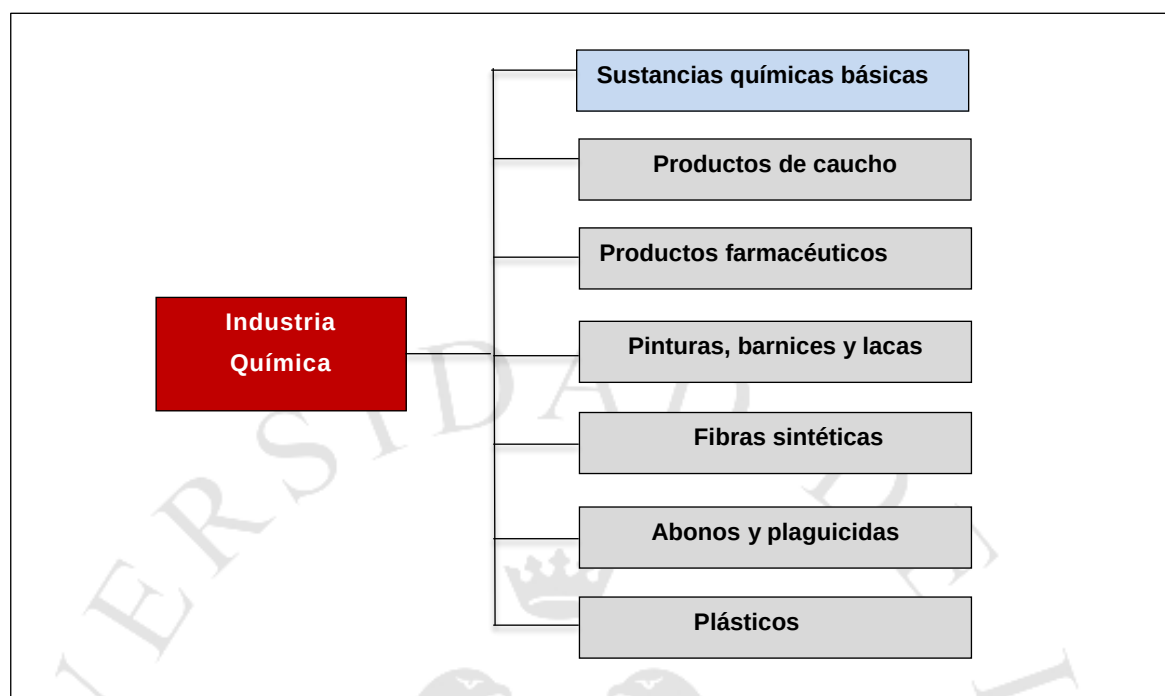
1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa

Malco es una empresa mediana que opera en el mercado de productos químicos para el tratamiento de aguas industriales en el Perú.

Es una organización proveedora que se dirige al mercado de negocios; Malco formula, elabora y comercializa productos químicos para el tratamiento de agua de calderas de vapor, calderas de fluido térmico, calderas de alta presión y torres de enfriamiento. Cuenta con una gran experiencia en el campo y está constantemente realizando investigación & desarrollo con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos y brindarles a sus clientes soluciones específicas que satisfagan todas sus necesidades.

La industria química en el Perú está conformada por empresas de sustancias químicas básicas, productos de caucho; productos farmacéuticos; pinturas, barnices y lacas; fibras sintéticas; abonos y plaguicidas; y plásticos. Malco entra a la categoría de sustancias químicas básicas atendiendo a sus clientes con formulaciones especializadas para cada problema que se les presente con respecto a sus aguas industriales.

Figura 1.1 Composición de la Industria Química en el Perú



Elaboración propia

Gran parte de las industrias cuentan en sus plantas con sistemas de calor y enfriamiento las cuales utilizan agua para su funcionamiento por lo que el tratamiento de agua de estos sistemas es esencial para que los procesos se den de manera adecuada con un agua de calidad que mejore la productividad de estas industrias y mantenga bajo los costos de mantenimiento. Si el agua de estos sistemas no es tratada de manera adecuada ni a tiempo pueden verse afectados seriamente por corrosión, incrustaciones y contaminación microbiológica. Estos problemas pueden generar costos altísimos como fallas en equipos costosos, fallas en la producción, significativos gastos en energía y preocupaciones en materia de salud y seguridad.

Para asegurar la calidad del agua de alimentación y del agua de caldera se debe cumplir con los requerimientos de las normas que definen los parámetros involucrados en el tratamiento del agua. Por este motivo, es muy importante que el tratamiento, así como el diagnóstico del problema sean realizadas por empresas especializadas en tratamiento que trabajen juntamente con los operadores de las plantas con sistemas de calderas y enfriamiento.

El agua de alimentación corresponde a toda agua proveniente de ríos, lagos, océanos, etc. que no ha recibido tratamiento alguno por lo que contienen impurezas y no puede ser utilizada de manera directa en los sistemas de calderas y enfriamiento.

Las principales fuentes de corrosión son por oxígeno y cáustica; la corrosión se da por la reacción del oxígeno disuelto en el agua con los componentes metálicos de la caldera (en contacto con el agua), provocando su disolución o conversión en óxidos insolubles, esta también puede darse por el ingreso de aire a la caldera. La corrosión cáustica se produce por una sobre concentración de sales alcalinas, como la soda cáustica, en las zonas de elevadas temperaturas. Las incrustaciones se forman debido a una excesiva concentración de sales cuya solubilidad decrece al aumentar la temperatura del agua, las incrustaciones son peligrosas porque su conductividad térmica es baja y actúa como aislante térmico, produciendo sobrecalentamiento y pudiendo provocar explosiones. (Oelker, p. 18)

Existen varios parámetros para el tratamiento de agua los cuales tienen valores requeridos para evitar incrustaciones, corrosiones y contaminación microbiológica, Malco está continuamente formulando y desarrollando productos que cumplan con los requerimientos establecidos. Estos productos los podemos clasificar en tres tipos, están los inhibidores de corrosión, los de incrustación y los biocidas.

Los productos de Malco con mayor venta son M91, inhibidor de corrosión y Malco 18F, inhibidor de incrustación, estos productos son formulados a partir de sulfito de sodio y fosfatos respectivamente, estos insumos químicos entran a la categoría de sustancias químicas básicas.

Las perspectivas de desarrollo de la industria química dependen de las industrias con las que está relacionada, es decir que hay demanda derivada. La demanda de productos químicos se deriva en la demanda de los productos de los clientes. En el caso de Malco, sus productos químicos están destinados principalmente a empresas del sector manufactura el cual se caracteriza porque realiza transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Las industrias a las que se dirige en la actualidad son la industria de alimentos y bebidas y, la industria textil.

La industria alimentaria en el Perú tiene una contribución significativa en el PBI nacional con 27%; en el presente año se estima que la industria crezca en un 3.7%, impulsada por el subsector primario (5.4%) y no primario (3.2%). “La pesca industrial y los metales primarios serán las principales actividades que promoverán el crecimiento de

la manufactura primaria, en tanto que, en el subsector no primario, la producción de bienes de consumo y de bienes intermedios, contribuirán al avance” (Schol, 2018)

Figura 1.2 Variación porcentual de la producción de la industria de Alimentos y Bebidas

Actividad	2016	2017	Ene-2018
Industria de alimentos y bebidas	-2.2	2.1	2.3
Alimentos	-3.0	2.7	1.2
Procesamiento y conservación de carne	4.4	2.7	2.5
Procesamiento de pescados, crustáceos y moluscos	-17.0	9.2	3.0
Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	4.4	-2.9	0.7
Aceites y grasas	2.3	6.5	6.9
Productos lácteos	-4.6	-5.0	-14.8
Productos de molinería	0.6	-2.7	8.6
Almidones y productos del almidón	6.7	22.7	11.7
Productos de panadería	-4.6	3.0	-11.4
Azúcar	5.1	-5.6	1.8
Cacao, chocolate y confitería	7.5	-0.7	-6.1
Fideos y similares	4.3	-2.0	-7.1
Otros productos alimenticios n.c.p.	-6.2	13.7	14.4
Alimentos preparados para animales	6.5	6.1	12.5
Bebidas	2.6	-1.1	9.4
Destilación y rectificación de bebidas alcohólicas	8.5	6.7	-8.1
Vinos	-2.2	-4.6	39.0
Bebidas malteadas y de malta	-0.7	-0.02	12.4
Bebidas no alcohólicas y aguas embotelladas	6.9	-4.0	6.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018)

La producción de la industria de alimentos muestra un incremento de 2.1% en el 2017 y en enero del presente año se expandió en 1.2%. En el Perú existe una gran cantidad de empresas industriales de alimentos y bebidas. Como se aprecia en el siguiente cuadro, en el 2016 el 92,9% pertenecen a microempresas, 5,3% a pequeñas empresas y el 1,8% a grandes y medianas empresas. De las 173,427 empresas manufactureras en el Perú, el 16,8% se dedican a la elaboración de alimentos y bebidas. (INEI, 2018)

Malco cuenta con programas químicos específicos para la industria alimentaria e insumos aprobados por las regulaciones de la FDA (Food and Drug Administration).

Figura 1.3 Empresas Industriales de Alimentos y Bebidas por tamaño

Empresas Industriales de Alimentos y Bebidas por tamaño				
Tamaño	Número de Empresas		Participación(%)	
	2015	2016	2015	2016
TOTAL	28 477	29 179	100	100
Microempresas	26 504	27 104	93,1	92,9
Pequeñas empresas	1 489	1 541	5,2	5,3
Grandes y medianas empresas	480	530	1,7	1,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018)

La industria textil representa un 7,4% del PBI industrial y se estima que en este año crezca 4% (Ministerio de la Producción, 2018)

En el 2017 la industria textil presentó un crecimiento en su producción de 3.4% y entre enero y abril de este año tuvo un incremento de 1.3%.

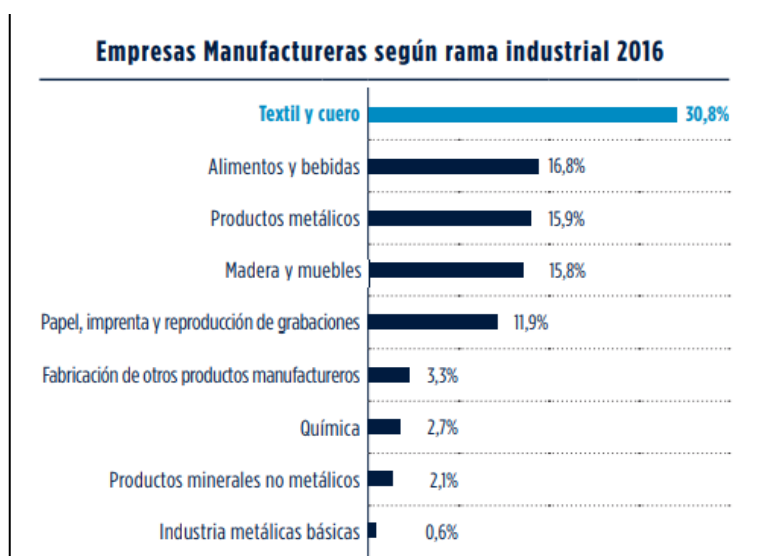
Figura 1.4 Variación porcentual de la industria Textil y Confecciones

Producción de la Industria Textil y Confecciones			
Variación porcentual			
Actividad	2016	2017	Ene-Abr 2018
Industria de textil y confecciones	-5.9	-0.5	5.0
Textil	-6.5	3.4	1.3
Preparación e hiladura de fibras textiles	-6.5	0.0	3.9
Tejedura de productos textiles	-6.9	-1.2	8.2
Acabado de productos textiles	-13.4	-9.5	-38.8
Fabricación de tejidos y tela de punto	-9.9	18.3	8.5
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	-2.6	10.3	4.2
Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	3.4	54.5	5.8
Fabricación de otros textiles n.c.p.	0.0	5.5	-5.2
Confecciones	-5.4	-3.1	7.6
Prendas de vestir, excepto prendas de peletería	-4.3	-3.6	11.2
Prendas de tejidos de punto y ganchillo	-9.6	-1.0	-5.9

Fuente: Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2018)

Según INEI, 30,8% de las empresas manufactureras en el país pertenecen a la industria textil.

Figura 1.5 Empresas Manufactureras según rama industrial – 2016 (%)



Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016)

Estas industrias generan un alto encadenamiento con el mercado de productos químicos, lo que significa que, si las empresas alimentarias y las empresas textiles han aumentado su producción es porque hay mayor demanda de sus productos y para satisfacer esta demanda requieren que sus plantas se encuentran operando satisfactoriamente, es así como sus sistemas de operación requieren mayor cuidado y mantenimiento derivando en una mayor demanda de productos químicos.

Sólo en marzo de este año la producción de sustancias químicas creció en 1,2% y en lo que va del primer trimestre del 2018 aumentó 3,3%. (PRODUCE, 2018)

Figura 1.6 Variación porcentual Manufactura no primaria (marzo 2018/2017)

MANUFACTURA NO PRIMARIA (Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)					
	Estructura porcentual 2017 ^{1/}	2018			
		Marzo		I Trimestre	
		Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
Alimentos y bebidas	22,1	2,3	1,0	1,4	0,3
Conservas de alimentos	2,3	69,3	1,6	29,0	0,7
Alimentos para animales	1,1	21,1	0,3	18,0	0,2
Bebidas alcohólicas	0,6	38,5	0,2	22,0	0,1
Cacao, chocolate y productos de confitería	0,5	20,1	0,1	9,2	0,0
Fideos	0,8	4,5	0,0	-0,4	0,0
Productos alimenticios diversos	2,2	-0,1	0,0	4,6	0,1
Harina de trigo	1,6	-0,4	0,0	1,8	0,0
Productos lácteos	2,6	-0,2	0,0	-6,9	-0,2
Panadería	2,9	-4,5	-0,1	-8,2	-0,2
Aceites y grasas	2,4	-8,7	-0,2	-3,3	-0,1
Cerveza y malta	2,8	-10,8	-0,3	1,3	0,0
Bebidas gaseosas	2,2	-19,1	-0,6	-12,8	-0,4
Textil, cuero y calzado	14,4	7,5	1,4	7,2	1,1
Prendas de vestir	5,7	10,1	0,8	8,7	0,6
Calzado	2,6	28,7	0,7	19,7	0,4
Cuero	0,9	13,7	0,1	15,2	0,1
Otros productos textiles	0,7	6,7	0,0	-1,0	0,0
Tejidos y artículos de punto	1,3	2,0	0,0	-6,3	-0,1
Cuerdas, cordeles y redes	0,2	-7,1	0,0	7,4	0,0
Hilados, tejidos y acabados	2,9	-7,0	-0,2	-0,6	0,0
Madera y muebles	7,1	1,7	0,1	1,5	0,1
Muebles	5,7	10,4	0,6	5,7	0,4
Madera	1,4	-29,3	-0,5	-16,2	-0,2
Industria del papel e imprenta	8,7	-4,7	-0,2	-0,4	0,0
Envases de papel y cartón	1,3	17,9	0,2	23,7	0,3
Otros artículos de papel y cartón	3,7	6,7	0,2	8,4	0,3
Papel y cartón	0,2	-34,3	0,0	-26,4	-0,1
Actividades de impresión	3,4	-18,7	-0,7	-15,9	-0,6
Productos químicos, caucho y plásticos	17,2	0,7	0,1	-0,6	-0,1
Productos de tocador y limpieza	3,9	8,3	0,3	-4,5	-0,2
Productos farmacéuticos	1,6	6,1	0,1	4,9	0,1
Explosivos, esencias naturales y químicas	1,7	4,4	0,1	1,9	0,0
Pinturas, barnices y lacas	2,3	1,1	0,0	2,1	0,0
Sustancias químicas básicas	1,0	1,2	0,0	3,3	0,0
Fibras sintéticas	0,2	-0,8	0,0	-7,7	0,0
Caucho	0,6	-8,9	-0,1	-10,3	-0,1
Plásticos	5,1	-2,9	-0,2	-0,2	0,0

Fuente: Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2018)

Debido a la alta demanda de la industria química han surgido rápidamente empresas comercializadoras de productos químicos, estas se encuentran altamente concentradas en Lima y Callao.

En Lima se concentran más del 70% de las empresas productoras de sustancias químicas básicas, casi el 91% de productores de plásticos, el 80% de fabricantes de productos de tocador y limpieza, el 84% de laboratorios farmacéuticos y más de la mitad de las empresas de otras ramas de la industria química.

Por otro lado, la Provincia de Lima es el ámbito geográfico donde se concentra el mayor número de empresas manufactureras, registrando un total de 88 mil 384 que representó el 51,0% del total de empresas. En orden de importancia le siguen la región

de Arequipa con 5,9% y La Libertad con 5,5%, es decir, estas tres regiones concentran el 62,4% del total de empresas manufactureras.

Además, el segmento de pequeña empresa aumentó en 3,8%, la microempresa se incrementó en 3,4% y la gran y mediana empresa en 2,1% en el 2016. (INEI, 2016)

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) indicó que el 2,7% de las empresas manufactureras se dedicaron a la industria química en el 2016, habiendo un incremento de 6,9% con respecto al año anterior. Estos datos reflejan el incremento de la competencia en la industria química en el país.

Figura 1.7 Empresas Manufactureras, según actividad económica (2015-2016)

PERÚ: EMPRESAS MANUFACTURERAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015 - 16

Actividad económica	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	167 647	173 427	100,0	3,4
Industria de alimentos y bebidas	28 477	29 179	16,8	2,5
Industria textil y de cuero	51 913	53 365	30,8	2,8
Industria de madera y muebles	26 605	27 367	15,8	2,9
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	20 468	20 651	11,9	0,9
Industria química	4 398	4 703	2,7	6,9
Fabricación de productos metálicos	26 094	27 591	15,9	5,7
Fabricación de productos minerales no metálicos	3 512	3 656	2,1	4,1
Industria metálicas básicas	1 098	1 108	0,6	0,9
Fabricación de otros productos manufactureros	5 082	5 807	3,4	14,3

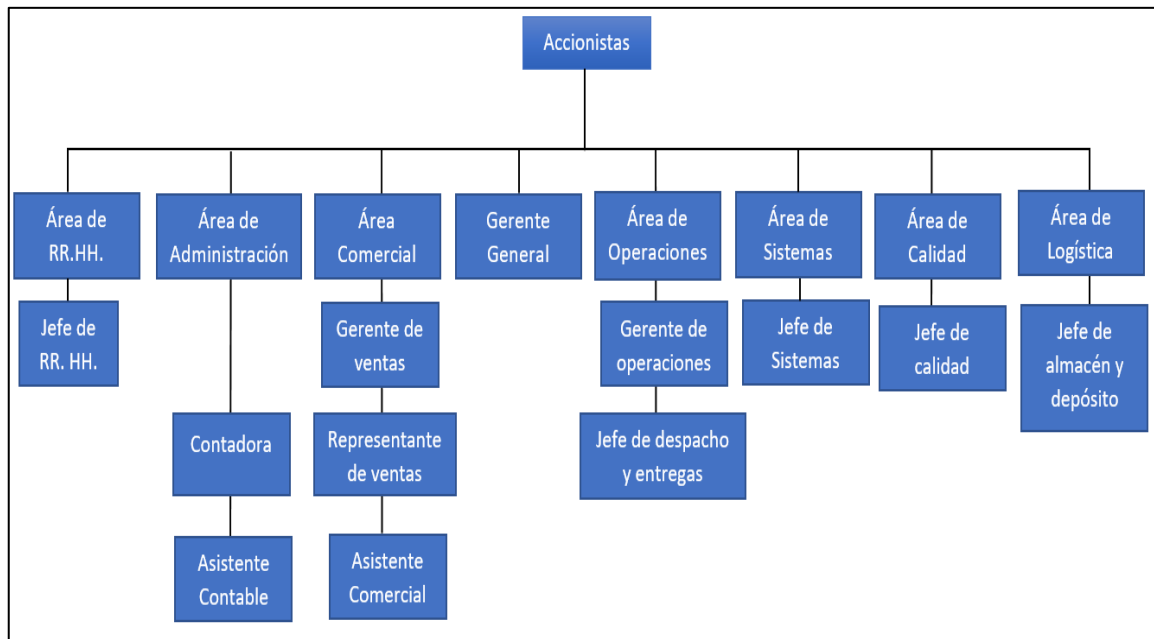
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016)

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

En base a lo que indica el autor Robbins., “...una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.” (Robbins, 2005, p. 244).

Malco tiene una estructura organizacional funcional ya que la empresa se agrupa por áreas de especialidad, contando actualmente con ocho áreas departamentales.

Figura 1.8 Estructura organizacional de Malco



Elaboración propia

Malco cuenta con tres unidades de negocio:

1. Productos químicos para el tratamiento de aguas industriales: Podemos dividirlo en tres categorías, inhibidores de corrosión, inhibidores de incrustación y biocidas.

Características de los inhibidores de corrosión: El inhibidor de corrosión es una sustancia, que añadida en cantidades muy pequeñas a un metal reduce o elimina la acción del medio ambiente para corroerlo. Los inhibidores de corrosión actúan formando una capa aislante protectora sobre la superficie metálica o bien sobre las paredes por absorción.

La corrosión es el ataque destructivo del metal por una reacción química o electroquímica con su medio ambiente. Usualmente se emplean los términos de corrosión y oxidación. El término oxidación normalmente se aplica a los materiales ferrosos, hierro y acero, el término más utilizado es corrosión, porque incluye también los metales no ferrosos.

Los inhibidores de corrosión de base agua funcionan modificando las características de las superficies del metal para disminuir su susceptibilidad a la formación de la oxidación y la corrosión.

Malco 91, es un producto químico inhibidor de corrosión que reviste química y físicamente las superficies metálicas formando una barrera que aísla la humedad y el oxígeno de la superficie metálica y también neutraliza la alcalinidad o acidez de la superficie.

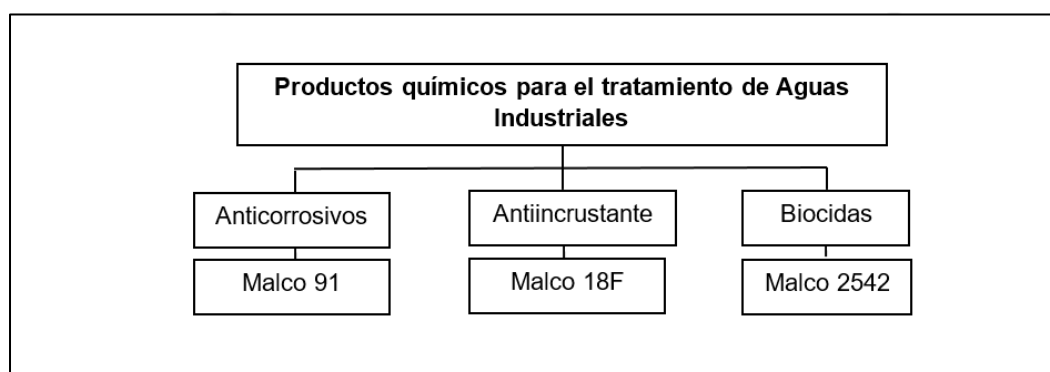
Los inhibidores de incrustación reducen y evitan la formación de depósitos de sales, suele emplearse en calderas de vapor. El objetivo es tener sistemas libres de sedimentos para que puedan operar eficazmente.

Malco 18F es un producto antiincrustante que evita que las sales del agua se adhieran a las superficies de las calderas con el fin de mantener las superficies limpias y que la transferencia de calor sea la mejor para la producción de vapor, de esta manera el funcionamiento de la planta de producción trabaja en su máxima capacidad.

Los biocidas son sustancias químicas empleadas para erradicar, neutralizar y/o impedir la acción de cualquier organismo que sea dañino para el humano. Usualmente los biocidas son dosificados en un sistema para eliminar o reducir rápidamente los microorganismos, bacterias y hongos.

M 2542 es un biocida empleado para evitar el crecimiento de microorganismos, hongos, mohos en los sistemas de enfriamiento y de esta manera tener un agua limpia y de calidad.

Figura 1.9 Categoría de productos químicos Malco para el tratamiento de aguas industriales



Elaboración propia

El objetivo del uso de estos productos es realizar mantenimiento preventivo para que los sistemas trabajen de manera óptima y así poner a total disposición los procesos productivos evitando fallas, errores y prestaciones por debajo de los valores consignados.

Las recomendaciones de mantenimiento para que los sistemas trabajen adecuadamente son revisar diariamente la dosificación de aditivos, verificar que el retorno de los condensados llegue al sistema de calderas libre de contaminación y realizar la purga de los indicadores ópticos de nivel. Semanalmente analizar las muestras de agua que está dentro de la caldera (total de sólidos disueltos, pH, salinidad, aspecto) para poder corregir y suministrar la cantidad de aditivos, si se diera el caso. Anualmente es recomendable limpiar las calderas para eliminar todo tipo de incrustación y sedimentación, revisar el estado de la caldera con respecto al tema de corrosión.

2. Almacenaje y servicios logísticos: Hace diez años Malco sumó a la empresa esta unidad de negocio; maximizando los recursos con los que contaba como la estructura y las máquinas, emprendiendo así con el servicio de almacenaje por contenedor y por paletas, y el servicio de trasegado por contenedores y de carga sobredimensionada.

3. Montaje e instalación de plantas: Esta nueva unidad de negocio se implementó hace un año, Malco ofrece el servicio de montaje de plantas procesadoras de aceite de palma e instalación de calderos.

1.3. Descripción del mercado y sus segmentos

Malco se dirige al mercado de negocios operando en la industria química mediante la comercialización de productos químicos para el tratamiento de aguas industriales; este tipo de productos pueden ser aplicados a una diversidad de industrias, entre las que se encuentran: la industria papelera, la industria pesquera, la industria de plástico, la industria minera, la industria azucarera, la industria textil, la industria alimentaria, entre otras. En el Perú, el mercado de productos químicos para el tratamiento de aguas industriales se encuentra en crecimiento debido al incremento de la demanda interna dinamizada por el aumento del consumo e inversión, esto ha hecho que en los últimos años vayan surgiendo más empresas dedicadas a este rubro, principalmente las Pymes.

Como indica el autor Dwyer, en el mercado industrial existen cuatro tipos de clientes: fabricante de equipo original, dependencias gubernamentales, instituciones, distribuidoras industriales y usuarios. (Dwyer y Tanner, 2007)

El tipo de cliente que atiende Malco es el cliente usuario, es decir, los que usan los productos químicos para facilitar la operación de su negocio. En este caso, los usuarios son equivalentes a los consumidores en el mercado de consumo masivo, ya que la satisfacción se determina por el consumo final. Los usuarios emplean los productos químicos para tratar las aguas industriales de sus sistemas de calderas y/o refrigeración.

En cuanto a los productos, estos se clasifican con base en el tipo de organización que los compra y sus propósitos de uso. (Dwyer y Tanner, 2007, p. 14) Los productos químicos entran a la clasificación industrial de MRO (productos para mantenimiento, reparación y operaciones) o también llamados suministros facilitadores, debido a que apoyan los esfuerzos de la compañía, pero no son parte del producto final, los productos químicos son formulados y elaborados para el buen funcionamiento de las calderas de aguas industriales y las torres de enfriamiento.

Para establecer los segmentos del mercado industrial se ha tomado en consideración dos variables; la segmentación en función del uso del producto y la segmentación por beneficios buscados.

Para determinar los criterios de segmentación se ha recurrido al modelo de Wind y Cardozo, el cual contempla una segmentación en dos etapas. En la primera etapa se identifican los macrosegmentos y si no se considera suficiente se realiza la segunda etapa que consiste en la identificación de variables del micro segmento. (López-Pinto, 2001, p. 44)

Malco se ha segmentado en base al criterio de segmentación por beneficios buscados, en el cual se agrupan a los clientes según sus necesidades y razones de compra; cada industria tiene necesidades y objetivos diferentes, por este motivo requieren de productos específicos. Malco atiende a dos tipos de industrias: industria de alimentos y bebidas, y la industria textil. Por ejemplo, el producto Malco Hidracina es únicamente empleado para procesos de empresas textiles y no puede ser utilizado en empresas de alimentos ya que los componentes que contiene son altamente tóxicos para el consumo humano. Por este motivo es muy importante segmentar por industria y por la aplicación que se le da al producto.

En el criterio de segmentación en función del uso del producto se agrupan a los clientes en función del nivel de aplicación que les dan a los productos comprados. En el caso de Malco se considera el volumen de ventas, variable que permite conocer los

niveles de consumo de los clientes, mediante el conocimiento del volumen de ventas se logra segmentar en usuarios habituales y usuarios ocasionales.

Tabla 1.1 Segmentación

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	VARIABLE	SEGMENTO
Conductual: Beneficios buscados	Tipo de Industria	Alimentos
		Textil
Conductual: Uso del producto	Volumen de ventas	Usuarios habituales
		Usuarios ocasionales

Fuente: Wind y Cardozo (1974)

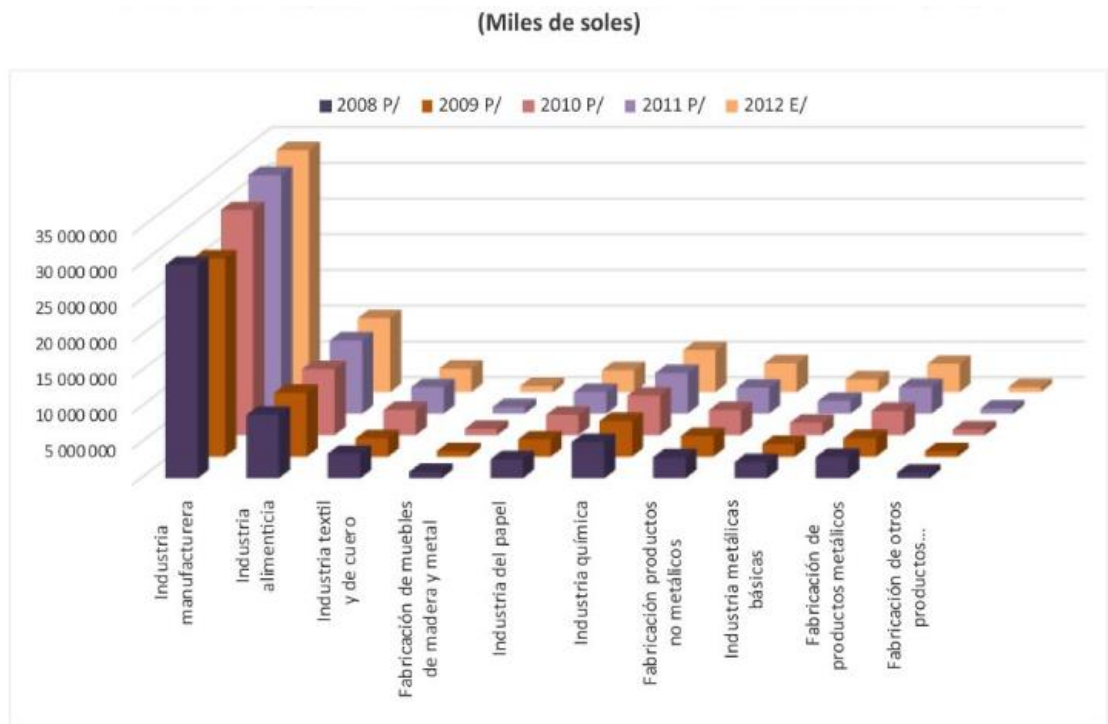
Elaboración propia

La industria alimentaria y textil pueden tener las mismas razones de compra y buscar los mismos beneficios, como evitar la contaminación microbiológica en las aguas de sus sistemas, evitar la corrosión e incrustación en sus equipos, sin embargo, los productos químicos van a variar según la industria. Como se manifestó en líneas anteriores, hay productos químicos que contienen insumos cuyas propiedades son dañinas para la salud de las personas por lo que es muy necesario la segmentación por industria.

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

Como vemos en la figura 1.10 la industria química ha duplicado sus ventas durante el periodo 2008 y 2012, pasando de aproximadamente 5 millones de soles en el 2008 a 10 millones de soles en el 2012.

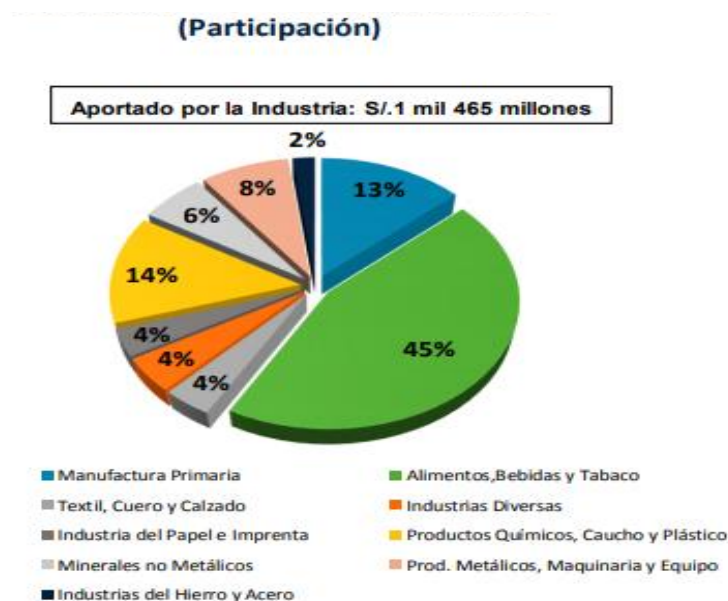
Figura 1.10 Participación de la industria química en el sector manufactura en miles de soles (2008-2012)



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013)

En el mes de abril del presente año la participación de la industria de productos químicos, caucho y plásticos fue de 14% que equivale a doscientos cinco millones cien mil nuevos soles. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2018).

Figura 1.11 Aporte por ramas industriales en soles (abril 2018)



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2018)

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

Quimtía Perú: Nació y se desarrolló en el año 2012 a partir de la adquisición de empresas locales como ROCSA e IMPEXQUISA, la empresa se dedica a la venta y distribución de productos químicos Nalco para el tratamiento de agua.

Nalco es una proveedora norteamericana que distribuye sus productos globalmente. Es el líder del mercado de productos químicos en el país. Cuenta con diversas categorías de productos entre las que destacan los antiincrustantes y los sulfatos, además brinda servicios como tratamiento de agua cruda, filtración, sistemas especiales de tratamiento de agua y ablandamiento de agua. Nalco combina el tratamiento de agua con tecnología 3d que administra con precisión el tratamiento adecuado cuando y donde sea necesario. También mide el potencial de corrosión e incrustación en el agua de alimentación y ajusta la dosis del producto en tiempo real. Cuenta con especialistas que monitorean los sistemas.

Aqa Química: Fundada en 1993, Aqa Química es una empresa mediana peruana que formula, fabrica y comercializa productos químicos para el tratamiento de agua

industrial y realiza limpiezas químicas de calderos, torres de enfriamiento, intercambiadores de calor y equipos de ósmosis inversa.

Entre sus productos para el tratamiento de corrosión de los tubos de calderas está “ANCOOX” que es un secuestrante de oxígeno base inorgánico y orgánico. Para la incrustación y deposición de sedimentos sobre la superficie de los tubos de la caldera cuenta con el producto “ANCOTREAT”.

NCH Perú: Empresa grande norteamericana con subsidiaria en Perú, entre sus productos para el tratamiento de agua de calderas se encuentra “CHEM AQUA 100” que es un tratamiento básico para controlar la corrosión e incrustación en todo tipo de calderas, excepto las de calentamiento eléctrico. “CHEM AQUA 300”, es un tratamiento adicional al producto mencionado anteriormente que evita la corrosión por oxígeno disuelto en líneas de vapor y el “CHEM AQUA 900” es un producto adicional al “CHEM AQUA 100” que sirve para casos de vapor en contacto con alimentos. Los productos que ofrece para las torres de enfriamiento de agua helada son “ABF 100” que es un alguicida que evita las algas en torres de enfriamiento y piscinas y “CHEM AQUA 8000” es un antiincrustante para torres de enfriamiento mayores de 450 toneladas de refrigeración. Cuenta con varias certificaciones de ISO 9000 y programas integrales que aseguran la reducción de costos.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1. Descripción y análisis de la estrategia genérica

Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas, a las que denomina liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende la realización de una serie de actividades que conlleven a la construcción de una ventaja competitiva. (como se citó en Kotler y Keller, 2009, p. 56)

Figura 2.1 Estrategia genérica de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Michael Porter (2015)

Para alcanzar un desempeño superior al promedio de la industria química, Malco emplea la estrategia genérica de enfoque; la empresa se dirige a un ámbito estrecho competitivo, segmento de alimentos y de textil, logrando conocer en profundidad las características, necesidades y requerimientos de estos.

Aplicar la estrategia genérica de enfoque ayuda a que la empresa tenga un mejor desempeño en los segmentos mencionados, tiene una relación más estrecha con sus clientes consiguiendo identificar las necesidades específicas y formulando productos químicos especializados según la actividad, equipos y metas de cada cliente.

El atributo principal que lo diferencia de la competencia es la personalización de sus productos y servicios de asesoramiento técnico. Continuamente Malco se encuentra

investigando y realizando pruebas para desarrollar productos eficientes con lo más altos estándares de calidad.

2.2. Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s)

Se debe identificar las ventajas competitivas al empatar las fortalezas con las oportunidades. (Ferrell y Hartline, 2012, p. 134)

La ventaja competitiva de Malco es la investigación & desarrollo que realiza continuamente logrando formular y elaborar productos químicos especializados, potenciados y personalizados según la industria y las necesidades de los clientes. A través de estos productos químicos y en conjunto con el asesoramiento técnico ofrece tratamientos integrales para aguas industriales.

Malco trabaja estrechamente con sus clientes para lograr soluciones concisas y resultados eficientes obteniendo una reducción de los costos operativos, menor servicio de mantenimiento de los equipos y mejora en la rentabilidad de sus organizaciones.

2.3. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica

Para que la empresa logre crecer necesita orientar la dirección en el cual apunta crecer. La matriz Ansoff plantea estructuradamente las estrategias de crecimiento donde concurren en ella una serie de limitaciones que se deben considerar para aprovechar su potencial. (Munuera, 2012, pp. 197-198)

La empresa aplica la estrategia de penetración de mercado, con esta estrategia se busca incrementar la participación de Malco en los mercados actuales con los productos actuales. Para obtener mayor participación de los productos presentes en los mercados actuales emplea la estrategia de ajuste de precios, con esto busca generar más volúmenes de venta. También realiza mejoras en los productos que ofrece para atraer a más clientes y aumentar el número de pedidos.

Otra estrategia que emplea es la de diversificación relacionada, esta se caracteriza porque además de la unidad de negocios originaria de productos químicos, Malco cuenta con logística y almacenamiento fomentado las sinergias. Malco importa insumos para la

elaboración de sus productos y al ser propietario de almacenes, los costos de almacenamiento son bajos.

Malco aplica la estrategia de crecimiento de integración vertical hacia adelante porque además de elaborar y comercializar sus productos, se encarga de distribuirlos directamente a sus clientes.

Figura 2.2 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: Ansoff (1965)

2.4. Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica

Según Kotler y Singh, también se puede clasificar las estrategias competitivas según las acciones que la empresa desarrolla con relación a la competencia y la cuota de mercado con la que cuenta. (como se citó en Munuera y Rodríguez, 2007, p. 392)

Malco enfrenta a la competencia con la estrategia competitiva de seguidor, elabora productos químicos parecidos al del líder, sin embargo, estos productos cuentan con características específicas para cada sistema brindando así productos especializados y personalizados para cada cliente. Cuenta con una alta calidad al igual que el líder, pero ofrece productos mejorados y reforzados mediante el uso de catalizadores y aditivos que potencian la eficacia aplicando así la estrategia de adaptador.

Nalco es la empresa líder del sector de productos químicos para el tratamiento de aguas industriales, a pesar de que tienen nombres de marcas muy similares existe una diferenciación en el color y diseño. Debido a que son productos dirigidos al mercado industrial no hay mucha diferenciación en la presentación de los productos, según el contenido estos se pueden presentar en sacos, galones o cilindros, y en el etiquetado todas las marcas deben presentar información de seguridad. El precio varía considerablemente, Nalco al ser empresa posicionada y líder del mercado tiene precios elevados, por otro lado, Malco que es una empresa mediana tiene precios competitivos llegando a tener productos con casi la mitad del precio que el líder.

Figura 2.3 Logo de Nalco



Figura 2.4 Logo de Malco



2.5. Descripción del(s) grupo(s) objetivo que atiende

Para definir los grupos objetivos se ha tomado en consideración la variable geográfica, el tipo de industria, el tamaño de la empresa tomando en cuenta el volumen de ventas y la etapa de ciclo de la industria.

Malco se dirige al sector industrial, de esta manera podemos definir su grupo objetivo como empresas grandes y medianas ubicadas dentro del Perú que se encuentran dentro de la industria de alimentos y bebidas, y la industria textil, industrias que se encuentran en la fase de crecimiento, las cuales cuentan con sistemas de calderas y sistemas de refrigeración. La empresa provee productos químicos para plantas

industriales que producen aceite refinado de palma y fibra textil acrílica donde se tratan las materias primas y se fabrican los tejidos.

Tabla 2.1 Segmentación de grupos objetivos

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	VARIABLE	SEGMENTO
Geográfica	Ubicación	Perú
Etapa de ciclo de la industria	Etapa de ciclo de la industria	Crecimiento
Conductual: Beneficios buscados	Tipo de Industria	Alimentos
		Textil
Conductual: Uso del producto	Volumen de ventas	Usuarios habituales
		Usuarios ocasionales

Fuente: Wind y Cardozo (1974)

Elaboración propia

2.6. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s)

Kotler y Armstrong indicaron que la declaración de posicionamiento resume el posicionamiento de una compañía o marca; debe seguir el siguiente formato: Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que (diferencia). (Kotler y Armstrong, 2003, p. 192)

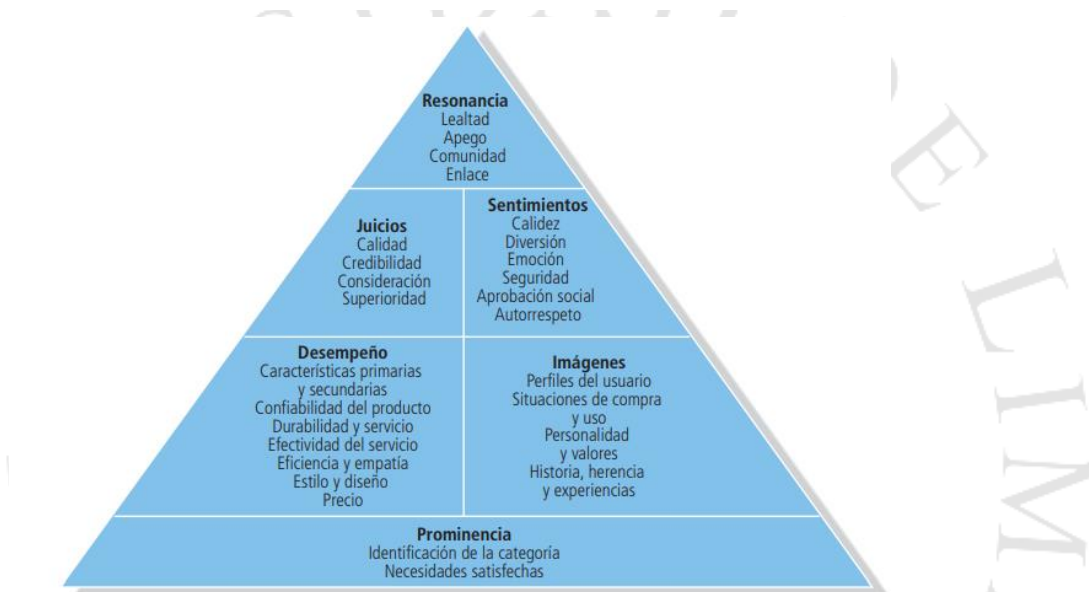
En base a lo referido anteriormente se ha planteado la siguiente declaración de posicionamiento:

Para empresas grandes y medianas de la industria alimentaria y textil ubicadas dentro del Perú que requieran soluciones integrales y eficientes para el tratamiento de aguas industriales a través de productos y servicios personalizados de alta calidad. Malco es una empresa que formula productos químicos específicos y personalizados para cada cliente brindándole beneficios en su producción, menor inversión en costos operativos, menor gasto en servicios de mantenimiento, mayor rendimiento en el aspecto financiero y en el ambiental.

2.7. Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s)

Como lo indica el autor Keller “la premisa básica del valor de capital de marca basado en el cliente es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo.” Se han establecido seis bloques constructores de marca, las cuales desarrollaremos a continuación. (Keller, 2008, pp. 59-76)

Figura 2.5 Pirámide del valor capital de la marca basado en el cliente



Fuente: Keller (2008)

- Prominencia:** Evocan la marca cuando los clientes piensan en productos químicos para el tratamiento de aguas industriales. Piensan en Malco cuando consideran tratar las aguas de sus sistemas de calderas y/o de enfriamiento.
- Desempeño de la marca:** Los productos antiincrustantes son elaborados a base de fosfato de sodio, los anticorrosivos a base de sulfito, estos productos se adecuan según la industria y las necesidades del cliente. Es una marca que trabaja de cerca con sus clientes generando confianza y haciendo que se sientan especiales. Marca con un precio promedio alto en el mercado.
- Imagen de la marca:** La marca se asocia a situaciones especiales de uso. Es una marca efectiva y eficiente que realiza un diagnóstico previo y mediante el uso de sus productos se evita y/o trata las incrustaciones, corrosión y/o contaminación del agua

brindando soluciones rápidas. Es una marca con experiencia, cercana a sus clientes con los cuales construye relaciones a largo plazo.

d) Opiniones de marca: Malco tiene una calidad percibida alta, es efectiva al atender los requerimientos de los clientes y lo complementa con el servicio de asesoramiento técnico. La marca se diferencia porque ofrece productos personalizados enfocados en brindar mayor efectividad en la solución de problemas y erradicarlos de manera rápida, esto gracias a la investigación & desarrollo que realiza y a la trayectoria que tiene en el mercado de tratamiento de aguas.

e) Sentimientos hacia la marca: Malco está percibida como una marca con experiencia en el rubro de productos químicos. La marca produce un sentimiento de seguridad y cercanía ya que trabaja de la mano de sus clientes y obtiene resultados favorables.

f) Resonancia de la marca: existen clientes con los que se trabaja hace varios años y tienen una gran lealtad hacia la marca, esto se debe a la experiencia y conocimiento que tiene sobre el rubro generando así una buena reputación y un sentido de comunidad. Hay relación de confianza, respeto y admiración.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO

OPORTUNIDAD EN MARKETING APLICADO

A continuación, se presentará las industrias a las que atiende Malco en la actualidad y la industria pesquera a la que desea ingresar, también se presentará el marketing industrial y sus estrategias para atender el mercado B2B.

Los productos químicos para el tratamiento de aguas industriales pueden ser aplicados en diversas industrias; en la actualidad, Malco atiende a la industria alimentaria y la industria textil, y tiene como objetivo expandirse a la industria pesquera donde existen muchas oportunidades de desarrollo. El problema principal de la empresa es la dificultad que tiene para ingresar a nuevos mercados.

Para entender mejor el problema se detallará en profundidad las industrias en donde opera Malco actualmente, las necesidades de estas industrias, los tipos de clientes, los procesos de compra, las razones por la que eligen la marca y la identificación de la oportunidad.

El tratamiento de agua en la industria textil es fundamental debido a que esta industria consume grandes cantidades de agua durante todo el proceso, sobre todo en las diferentes etapas de lavado. Los requerimientos normativos, así como la necesidad de ahorrar energía y reutilizar el agua, hacen que la industria textil demande productos químicos que permitan tratar el agua y eliminar la contaminación de sus aguas. La mayoría de los procesos de la industria textil requieren calor, y el agua como vapor es el medio más común para el suministro de energía para alcanzar la temperatura requerida por estos procesos por su alto grado de poder calorífico.

El agua es una de las materias primas más usadas en la industria de alimentos al igual que en la industria pesquera. Es primordial mantener su calidad en cada etapa de la producción, incluidas la limpieza, el hervido, el lavado, la cocción, la fermentación, la evaporación, la esterilización y la pasteurización. Las operaciones de procesamiento también exigen una especial atención para controlar problemas como la formación de depósitos, la corrosión, la formación de espuma y la proliferación de bacterias. Se aplican reglamentaciones estrictas a la calidad del agua en toda planta, y los productos de

tratamiento deben ser aprobados para aplicaciones de contacto directo primario y secundario en estas industrias.

Malco entiende que las industrias tienen una diversa gama de necesidades de tratamiento de agua que requieren programas de tratamiento especializados para así garantizar que los costosos bienes de equipo funcionen adecuadamente sin ningún inconveniente y con la máxima eficiencia para reducir los costos de operación mediante la conservación de agua y energía, de igual forma el cumplimiento con las reglamentaciones del gobierno regional y local.

Al igual que la industria alimentaria y textil, la industria pesquera cuenta con plantas con sistemas de agua caliente y fría en sus procesos de producción, el diseño de estos sistemas facilita la operación y brinda eficiencia, sin embargo, durante el funcionamiento regular, estos sistemas pueden presentar problemas que reducen la eficiencia, la fiabilidad y su vida útil. El éxito de estos procesos depende de la calidad del agua que se utiliza y el mantenimiento preventivo adecuado. La industria pesquera tiene necesidades muy similares a las industrias a las que atiende Malco en la actualidad, requieren tratar el agua de sus calderas y torres de enfriamiento, disminuir, así como evitar la corrosión, incrustación y la contaminación microbiológica del agua.

La corrosión y oxidación son señales de que existen problemas en el sistema. Si se ignoran estos elementos puede resultar en daños permanentes en el sistema, fugas de agua y obstrucción de tuberías, provocando baja eficiencia, lo que se traduce en un mayor costo de mantenimiento.

Las acumulaciones de sedimentos, sarro y óxido reducen la transferencia de calor y la eficiencia del sistema, lo que resulta en un incremento del costo de energía. Sólo una pequeña acumulación de sedimento aumentará de manera considerable el consumo de combustible.

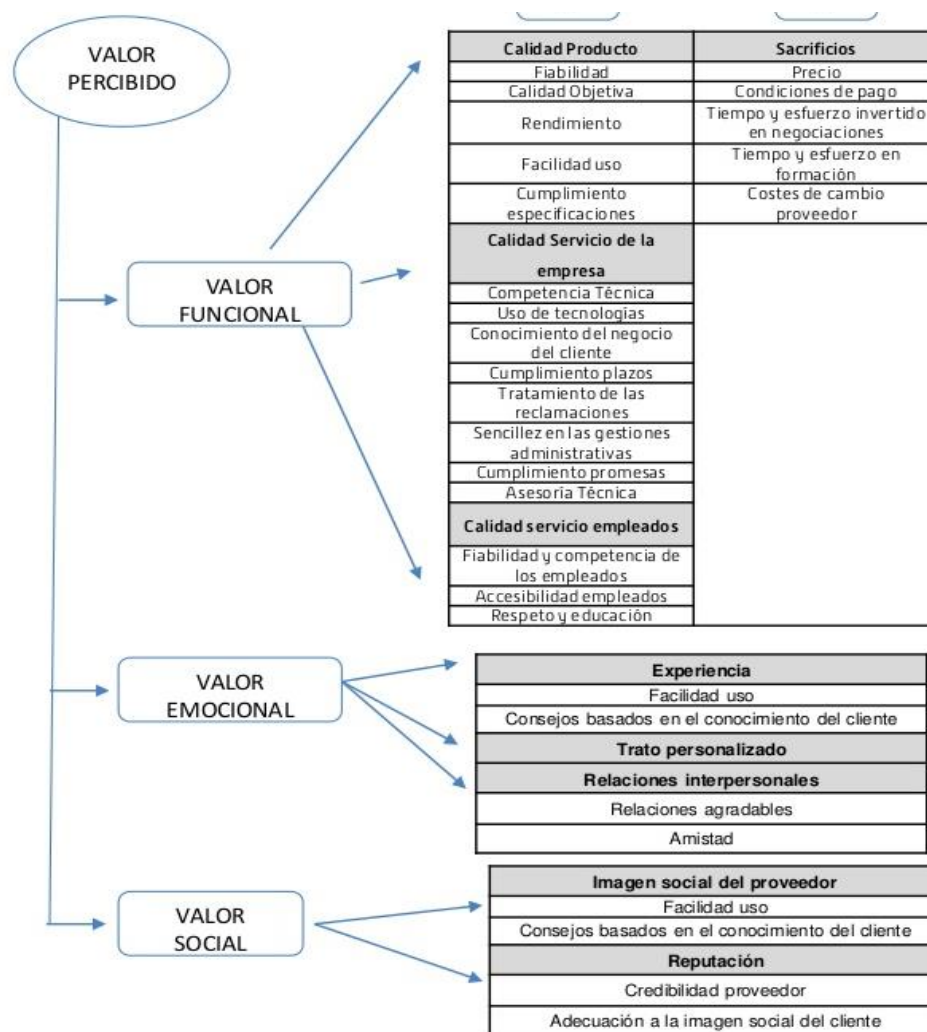
Para tratar y evitar estos problemas, Malco ofrece productos químicos que se clasifican en inhibidores de corrosión, antiincrustantes y biocidas.

La teoría de los determinantes de compra (Dwyer y Tanner., 2007, pp. 110-112) responde a la pregunta por qué los compradores organizacionales compran, la razón por la que eligen a Malco es porque la empresa ofrece productos especializados según las necesidades y requerimientos del cliente realizando previamente un diagnóstico el cual ejecuta de manera efectiva y eficiente gracias a la experiencia con la que cuenta en el

mercado, estos productos son formulados de manera personalizada, además realiza asesoramiento continuo a sus clientes y brinda capacitaciones a los trabajadores. Malco cuenta con capacidad de respuesta y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente. También tiene servicio pre-compra y post-venta, como es el diagnóstico, asesoramiento técnico y capacitaciones. Otro determinante de compra son los factores individuales, aquí influye mucho el riesgo que quiera tomar el comprador, si desea realizar una compra nueva o hacer una recompra directa, en las próximas líneas se va a explicar en más profundidad estos términos. Los factores organizacionales son la cultura corporativa y los equipos de compra, los factores de mercado incluyen el número y tamaño de competidores, la disponibilidad de sustitutos y, los factores ambientales incluyen la economía, tecnología, así como los factores políticos y sociales.

En la siguiente figura se aprecia los valores percibidos en los mercados industriales, el valor funcional es el valor derivado del análisis económico y racional que el comprador hace comparando beneficios y sacrificios, este valor se puede relacionar con la calidad-precio; los sentimientos y emociones que el producto genera en el comprador es el valor emocional y, el valor social es el valor derivado de las consecuencias que repercuten en diferentes públicos de las compras y el uso del producto. (Callarisa, Bigne y Moliner, 2006, pp. 163-180)

Figura 3.1 Valor percibido en los mercados industriales



Fuente: Mesonero M., a partir de Callarisa, Bigne y Moliner (2006)

El principal cliente de Malco pertenece a la industria alimentaria, Industrias del Shanusi ubicada en la selva peruana, es una empresa industrial perteneciente al grupo Palmas que se dedica a la extracción y transformación del fruto de palma en productos derivados como el aceite refinado de palma, manteca de palma y cobertura de chocolate.

En lo que respecta a la industria textil, el principal cliente es Sudamericana de Fibras, empresa peruana productora de fibra acrílica hilada en seco que inició sus operaciones hace 26 años en la capital del país.

Como lo refiere el autor Dwyer, la filosofía de compra que utilizan los compradores limitará los tipos de relaciones en los que puede participar. (Dwyer, 2007, pp. 67-68)

En este caso, los clientes emplean la filosofía llamada compra en sociedad o también conocida como sistemas de proveedor preferido, esta filosofía busca maximizar los beneficios de la colaboración entre el comprador y unos cuantos proveedores. Hay mayor probabilidad de que exista una relación en sociedad entre los compradores y Malco debido a que comercializa productos químicos especializados donde los compradores requieren información y asesoramiento para el uso efectivo de los productos, y de esa manera reducen el costo de mantenimiento de sus sistemas.

En el mercado de negocios existen tres clases de compra, estas se refieren al tipo de adquisición con base a la experiencia del comprador con una compra de un producto en particular. (Kotler y Armstrong, 2003, p. 217) La compra nueva implica reconocer la necesidad, definir el tipo de producto necesario, elaborar las especificaciones, buscar proveedores, adquirir y analizar propuestas, evaluar las propuestas y seleccionar un proveedor, seleccionar el procedimiento del pedido y evaluar el desempeño del producto; la recompra directa es en otras palabras la compra automática, es decir, se reconoce la necesidad y se realiza el pedido del producto que ya se conoce; y la recompra modificada se da cuando la compañía planea recomprar pero desea comparar precios, modificar características del producto o las condiciones de compra, en este caso el comprador ya ha adquirido antes el producto. Industrias del Shanusi y Sudamericana de Fibras (SDF), realizan recompra modificada porque reconocen la necesidad y realizan pedidos de productos que ya están formulados para ellos, pero dependiendo de la ocasión varía la cantidad de pedido y las características del producto. En el caso de la industria pesquera sería compra nueva y esto requiere mayores esfuerzos, una de las debilidades de Malco es que no es una empresa de fácil accesibilidad, hoy en día al momento de buscar proveedores muchos compradores buscan información en internet y Malco no cuenta con una web corporativa. Los compradores nuevos no tienen acceso a información sobre la empresa y los productos que comercializa.

Tabla 3.1 Fases del proceso de compra en los mercados de empresa-a-empresa

Fase 1	Reconocimiento de la necesidad
Fase 2	Definición de las características y cantidades del producto o servicio que se necesita
Fase 3	Desarrollo de las especificaciones que guiarán el aprovisionamiento
Fase 4	Búsqueda y calificación de las fuentes potenciales de aprovisionamiento
Fase 5	Recepción y análisis de las propuestas
Fase 6	Evaluación de las propuestas y selección del proveedor

Fuente: Robinson, Faris y Wind (1967)

El problema de Malco es lograr obtener clientes que quieran realizar compras nuevas; en esta fase de tarea nueva se debe poner mayor énfasis en la definición del producto y el desarrollo de las especificaciones de este.

En el mercado B2B la decisión de compra es más compleja que en el mercado masivo y esto es porque se requiere un mayor desembolso de dinero para la compra, existe mayores riesgos y la toma de decisiones está regida por personas que tienen diferentes funciones. En el mercado B2B es muy común que la decisión de compra esté compuesta por un grupo de personas, a este grupo se le denomina centro de compras y está conformado por los usuarios quienes son los que van a utilizar directamente el producto, los influyentes son los que buscan afectar la decisión final y están en condiciones de dar información sobre proveedores alternativos; por ejemplo, asesores técnicos, ingenieros, etc., el comprador tiene la autoridad formal para elegir los proveedores y realizar la adquisición, el decisor como su nombre lo dice es el que decide a que proveedor se le va a comprar finalmente y los porteros son los que controlan el flujo de información o el acceso a las personas que conforman el centro de compras.

Industrias del Shanusi, Sudamericana de Fibras y la mayoría de las empresas industriales tienen un centro de compras en el cual están involucrados más de una persona para tomar la decisión de compra final, esto se da porque el riesgo asociado con la decisión es grande. Existe el riesgo económico que está asociado con pérdida de ingresos para la empresa compradora si el producto no funciona como se anunció, el riesgo de

desempeño está muy correlacionada con el riesgo económico y el riesgo social es la aprobación por los compañeros del trabajo o el jefe del comprador. Para reducir estos riesgos, los compradores usualmente buscan más información y tienden a mantenerse leales a los proveedores presentes.

Malco es proveedor de Sudamericana de Fibras e Industrias del Espino desde ya hace varios años, son empresas leales con las que se trabaja de forma continua y cercana; sin embargo, Malco ha visto una gran oportunidad para poder expandir sus horizontes e ingresar a la industria pesquera que se encuentra en pleno crecimiento con el objetivo de ampliar su cartera de clientes.

En el primer semestre del presente año, la industria pesquera elevó el volumen de extracción en 31% dado por el mayor desembarque de anchoveta destinada a la producción de harina y aceite de pescado. (Pérez-Reyes, 2018)

Esta industria también cuenta con plantas que tienen sistemas de calderas y de enfriamiento que requieren mantenimiento continuo de sus aguas para mantener los niveles óptimos de seguridad, producción y eficiencia. Los productos para ofrecer a la industria pesquera son los mismos que se vienen comercializando en la industria de alimentos, sin embargo, estos van a variar según los requerimientos y necesidades del cliente de la nueva industria a la que se quiere entrar.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Malco tiene oportunidad de ingresar a nuevos mercados, en este caso a la industria pesquera donde hay un gran potencial de desarrollo y crecimiento de las empresas pesqueras. Además, la zona geográfica beneficiaría mucho a Malco debido a que en la actualidad ofrece servicios en su mayoría a empresas ubicadas en la selva peruana, lo que incurre en significativos gastos. Realizar visitas a los clientes comprende una gran inversión de dinero y tiempo. Por otro lado, la mayor parte de las empresas pesqueras se encuentran en el norte del país, con una concentración importante en Chimbote. Esto traería mayores beneficios para la empresa ya que el gasto sería menor.

En el valor funcional los compradores analizan el desempeño del producto, la calidad con la que cuenta, el servicio pre venta y post venta, observan el servicio de la empresa como el conocimiento del negocio del cliente, el cumplimiento de plazos, la asesoría técnica y el manejo de las reclamaciones. Pero antes de tomar la decisión comparan estos elementos con los sacrificios que son el precio, a pesar de que es un precio menor que la competencia, el tiempo y esfuerzo de las negociaciones influye mucho en la decisión y también deben incurrir en gastos significativos para cambiar de proveedor. Los pros para Malco son la experiencia que tiene en tratamiento de agua y el trato personalizado que brinda a sus clientes. La empresa no es muy conocida por el mismo hecho de que no cuenta con herramientas de comunicación adecuadas, a pesar de que tiene años en el mercado falta mejorar la imagen corporativa y comunicarla.

La decisión de los compradores organizacionales es más compleja que la decisión de los compradores del mercado masivo, gran parte de las organizaciones cuentan con centros de compras conformado por más de una persona; en este centro de compra están los usuarios, los influyentes, los compradores, los decisores y los porteros, cada uno de ellos tiene un rol importante que determina la elección del proveedor. Estos centros de compra se forman para disminuir los riesgos existentes a la hora de tomar la decisión final de la compra, para evitar cualquier tipo de riesgo los compradores acuden a información y recomendaciones.

Las fases para realizar una compra nueva implican que la empresa reconozca la necesidad, que defina las características y cantidades del producto que necesita, desarrollar las especificaciones que guiarán el aprovisionamiento, buscar las fuentes potenciales de aprovisionamiento, recibir y analizar las propuestas y, evaluar las propuestas y elegir el proveedor.

La fase de buscar fuentes potenciales de aprovisionamiento es muy importante y Malco tiene debilidades en este aspecto ya que los compradores no tienen facilidad de accesibilidad de información. Las herramientas de comunicación que está empleando actualmente son las relaciones públicas y los correos electrónicos, pero no son suficientes. Internet es una gran ventana y una gran oportunidad para dar a conocer a la empresa y los productos con los que cuenta. Desarrollar una web corporativa abriría muchas puertas para Malco, le daría la oportunidad de expandirse a más industrias y tener mayor contacto con los clientes, también le daría a la empresa una imagen corporativa consistente y más formal. Tener una web donde se muestre el catálogo de productos y donde los compradores puedan pedir cotizaciones y hacer sus pedidos traería grandes beneficios ya que facilitaría la comunicación, el tiempo en buscar proveedores de productos químicos se reduciría y podrían realizar sus pedidos sin contratiempo. Para poner en acción la página web se debe crear una estrategia de publicidad que consiste en dos elementos: el plan creativo, donde se determina el contenido del mensaje y, el plan de medios que es donde se define el canal de comunicación. (Dwyer R., 2007, pág. 315) El objetivo de publicidad es obtener clientes de la industria pesquera; la mayoría de los clientes de Malco están a la defensiva, es decir que quieren minimizar sus pérdidas, por eso el mensaje que se dé tiene que estar enfocado en la confiabilidad de Malco, en la experiencia que tiene en el mercado, la investigación & desarrollo que realiza continuamente y la cercanía que tiene con sus clientes actuales. El medio por el que se dará el mensaje es internet, a través de la página web donde se puede generar retroalimentación y una comunicación recíproca y efectiva. Es verdad que las relaciones públicas son muy importantes porque acerca al potencial cliente de forma muy directa, Malco para captar un nuevo cliente muchas veces ofrece demostraciones de producto incurriendo en gastos elevados y en ocasiones no obtiene respuestas favorables. Otro recurso de comunicación que se podría emplear para obtener nuevos clientes en la industria pesquera es realizar presentaciones corporativas y de los productos, hoy en día la información audiovisual es muy importante para lograr captar la atención del público

y comunicar de forma atractiva el mensaje. El merchandising puede acompañar las presentaciones, la entrega de lapiceros, llaveros y calendarios. Otros elementos de marketing a utilizar son la publicidad a través de entrega de brochures, en la promoción entregar pruebas gratis a empresas grandes con gran potencial de crecimiento y en la venta se debería poner atención en las necesidades de los clientes y mostrar como el producto nuevo para su empresa satisface mejor las necesidades.

En el contexto en el que se mueven las organizaciones industriales es muy importante trabajar la marca porque la diferenciación de la oferta es cada vez más complicada.

Se debe comunicar a los clientes información relevante sobre la empresa, realzar sus atributos como la experiencia que tiene en el mercado de tratamiento de aguas, la ventaja competitiva que es la investigación & desarrollo que realiza continuamente formulando y ofreciendo a los clientes productos personalizados y eficaces de gran calidad brindado solución a cualquier tipo de problema de sistemas de calderas y enfriamiento. La capacidad de respuesta y flexibilidad que tiene Malco para adaptarse a las necesidades como requerimientos del cliente también debería exponerse porque son valores que los clientes de los mercados industriales buscan. También informar sobre los servicios de diagnóstico, mantenimiento, asesoramiento técnico y capacitaciones.

Estas herramientas de comunicación no serían del todo efectivas si no se cuenta con una fuerza de ventas apropiada. Para poder obtener nuevos clientes es de suma importancia contar con una fuerza de ventas que maneje correctamente la relación personal entre la compañía y los clientes, debe haber coherencia entre la manera en que desempeñan su trabajo en la venta, la estrategia de posicionamiento y los mensajes enviados por la web. Por esa razón es vital que los vendedores tengan la habilidad de relacionarse muy bien con los clientes, tener conocimiento de sus requerimientos y necesidades para asegurar la satisfacción de ellos y concretar una relación a largo plazo. Para ingresar a la industria pesquera lo más conveniente es emplear la estrategia de venta consultiva, esta venta busca dar solución, pero no simplemente escogiendo un producto y ofreciéndolo sino usar la experiencia especializada y dar una solución particular con productos específicos. En muchos casos los clientes no saben cuál es el problema de sus sistemas y para eso el vendedor requiere tener un conocimiento amplio de la industria y brindarle soluciones que satisfagan sus necesidades. Esta fuerza de ventas debe estar organizada por equipos conformada por vendedores con relaciones interpersonales en el

campo que tengan contactos dentro de la industria pesquera y, especialistas del producto que conozcan en profundidad las especificaciones técnicas y el uso adecuado del producto.

Figura 4.1 Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador de Medición	Dic. 2019	Dic. 2020
1. Alcanzar el nivel de volumen de ventas en valor de venta	Ventas netas en Estado de Resultados	S/.1'964,671	S/. 2'357,605
2. Alcanzar la rentabilidad los próximos dos años	ROI de ventas = Margen bruto / coste de ventas	63%	63%
3. Alcanzar nuevos clientes de productos químicos	Número de nuevos clientes que compran a la empresa	3	4

Elaboración propia

Figura 4.2 Diagrama de Gantt de actividades para ingresar al sector pesquero

Actividades	Ene 19	Feb-19	Mar-19	Abr 19	May-19	Jun-19	Jul-19
Búsqueda y selección de diseñador gráfico	■						
Creación de web corporativa		■					
Elaboración y entrega del brochure terminado	■	■					
Búsqueda y selección de proveedores de merchandising		■					
Búsqueda y selección equipo de ventas			■				
Capacitación de la fuerza de ventas			■		■		■

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La toma de decisiones de compras organizacionales en el mercado B2B requiere de varios esfuerzos, la más importante es la que está asociada a la calidad-precio. Los compradores buscan información para analizar propuestas y definir cuál es la mejor para su organización.
- Existen diversidad de riesgos que toman en consideración los compradores, el riesgo económico ya que significa un gran desembolso para la empresa, el riesgo de desempeño donde muchos compradores temen que el producto nuevo no se desempeñe favorablemente y la calidad sea inferior al producto actual. La entrega de demostraciones de producto disminuiría este riesgo y es un punto favorable para iniciar y lograr cerrar negociaciones de venta entre Malco y el potencial comprador.
- La creación de una web corporativa es una herramienta de comunicación que beneficiaría a Malco, le daría una imagen corporativa más sólida y formal. Además, los compradores tendrían mayor acceso a información sobre la empresa, sus productos y existiría más comunicación entre sus clientes y potenciales clientes.
- La creación de la web responde a las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes, es necesario que la empresa se adapte a las nuevas tendencias del mercado para adquirir más clientes, lograr relaciones a largo plazo y alcanzar un crecimiento sostenido.
- En el mercado de negocios es de suma importancia mantener una relación estrecha con los clientes, tratar directamente con ellos, que se sientan importantes y valorados, visitarlos periódicamente para revisar el funcionamiento de los sistemas de las plantas, conocer de manera cercana sus dudas, requerimientos y necesidades, brindarles soluciones integrales a tiempo, darles asesoramiento técnico y brindarles adecuadamente servicios postventa.
- La web es la ventana para dar a conocer la empresa y la fuerza de ventas es la que finalmente cierra la negociación de venta. Una adecuada selección, capacitación y manejo de la fuerza de ventas define el éxito de las ventas. Estas personas deben

tener un perfil proactivo, con buenas relaciones interpersonales, enfocados en los clientes y conocimiento técnico de los productos y servicios que brinda Malco.



RECOMENDACIONES

A continuación, detallaré las recomendaciones:

- Se debe crear una web corporativa donde se encuentre información de la empresa, los productos con los que cuenta y los servicios que ofrece. Debe ser una web dinámica, con contenido preciso y fácil de leer.
- Entre las secciones se debe incluir el del contacto, dónde el potencial comprador pueda ingresar el dato de su empresa, así como las cotizaciones que desee hacer.
- Realizar una base de datos de todos los clientes y potenciales clientes para lograr una relación más cercana y sólida.
- Elaborar un brochure atractivo que contenga datos de la empresa, enfocar el contenido en la confiabilidad de Malco a través del conocimiento y experiencia con la que cuenta en el mercado de productos químicos.
- Seleccionar adecuadamente a los vendedores, darles capacitación continua y formar un adecuado equipo de ventas.
- Elaborar presentaciones de gran impacto
- Realizar visitas periódicas a los clientes para alcanzar una buena experiencia del cliente, manifestar la importancia que tienen los clientes para la empresa a través de asesoría técnica y capacitaciones.
- Entrega de merchandising para generar recordación y posicionamiento de marca.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Análisis de la estructura empresarial en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap05.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Industria de Alimentos y Bebidas abril 2018*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-ALIMENTO-Y-BEBIDAS.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª ed.). México: Pearson
- Lane, K. (2008). *Administración estratégica de marca* (3ª ed.). México: Pearson
- López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing* (1ª ed.). Barcelona: UPC
- Ministerio de la Producción (2018). *Industria de Textil y Confecciones junio 2018*. Recuperado del sitio de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-AIEES-TEXTIL.pdf>
- Ministerio de la Producción (2018). *Sector pesquero creció 31% en primer semestre del 2018*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sector-pesquero-crecio-31-primer-semester-del-2018-69746.aspx>
- Munuera, J. L. y Rodríguez A. (2007). *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Oelker A. *Tratamiento de agua para calderas*. Recuperado de <http://norese.com/publicaciones/Tratamiento%20Agua%20Calderas.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson
- Robinson, P., Faris C. y Wind Y. (1967). *Industrial Buying and creative marketing*. Boston
- Schol, L. (2 de marzo del 2018). *Produce prevé que la industria peruana crecerá 3,7% este año. El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-peruana-recuperara-2018-noticia-501313>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2018). *Reporte estadístico n° 6-junio 2018*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Reporte-Estad%C3%ADstico-Junio-2018.pdf>
- Weinstein, A. (2004). *Handbook market segmentation*. New York: The Haworth Press.

BIBLIOGRAFÍA

- Dwyer F. y Tanner J. (2007). *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Ferrell O. C. y Hartline M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ª ed.). México: Cengage Learning.
- Kotler, Philip y Keller. (2002). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales* (1ª ed.). México: Prentice Hall.
- Mesonero M. y Alcaide J. (2012). *Marketing Industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: ESIC Editorial.

