



Introducción de Weld All al mercado peruano

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Franco Gilio Guazzotti del Risco

Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, noviembre de 2017

DEDICATORIA

“A mi Padre por ser mi inspiración, a mi Madre por ser mi soporte y a mi Familia por ser mi motor”



RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso se encuentra dentro del ámbito de la gestión comercial y se concentra en entender los factores que deben ser considerados en la incorporación de un producto en un mercado dominado por muchos años por otra marca, y cómo una empresa debe de planificar desde la decisión, preparación y ejecución de la estrategia.

El caso plantea una problemática de fondo orientada a identificar cuáles son dificultades del mercado y las debilidades de la empresa para la introducción de un pegamento para tuberías de PVC, cuál es el valor agregado del producto y qué estrategias se deben implementar para lograr un porcentaje importante del mercado.

Más allá de los aspectos técnicos del Teaching Note se ha detallado la secuencia de análisis necesario para romper el equilibrio del mercado actual de cemento solvente (pegamento) para PVC, considerando las necesidades de los clientes o mercado, la propuesta de valor de Weld All, los canales de comercialización, la estrategia de comunicación y de ventas necesaria para el despliegue.

Asimismo, se plantean las alternativas de solución para cada una de las problemáticas planteadas, ponderando cada alternativa con los factores críticos para el crecimiento y sostenimiento del producto en los próximos años.

Este caso nos permite reflexionar sobre las dificultades que se pueden presentar cuando se plantea introducir productos sin realizar un análisis autocrítico de las capacidades internas y condiciones del mercado, la importancia de conocer y entender los intereses y expectativas de los diferentes tipos de clientes involucrados en la comercialización del producto, así como algunas lecciones con relación a la lealtad de clientes en los negocios y cómo no “poner los huevos en una sola canasta”, la importancia de ordenar el mercado y crear condiciones transparentes y sostenibles, entre otras.

Palabras clave: Weld All; cemento solvente; pegamento para tuberías; PVC

ABSTRACT

The present case is within the scope of commercial management and concentrates in a sense the factors that must be determined in the transformation of a product in a market dominated by many years by another brand, and how a company should plan from the decision , preparation and execution of the strategy.

The case raises a fundamental problem aimed at identifying specific market difficulties and the weaknesses of the company for the introduction of a glue for PVC pipes, it is the added value of the product and what strategies must be implemented to achieve a significant percentage of the market

Beyond the technical aspects of the Teaching Note, the sequence of analysis necessary to break the current market balance of solvent cement (glue) for PVC, the specific needs of market customers, Weld's value proposition has been detailed There, the update channels, the communication strategy and the sales necessary for the deployment.

Likewise, the solution alternatives for each of the problems raised are considered, weighing each alternative with the critical factors for the growth and maintenance of the product in the coming years.

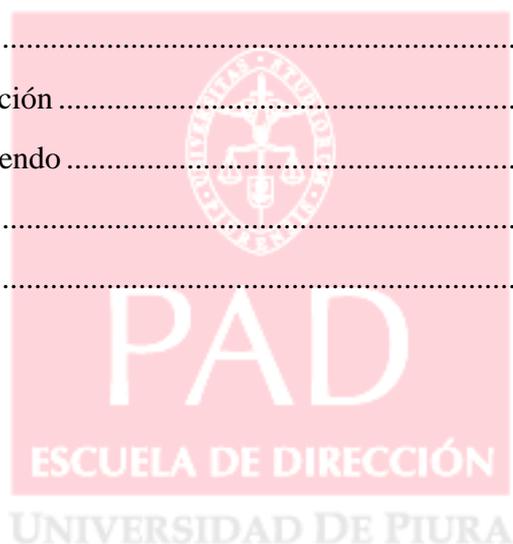
This case allows us to reflect on the difficulties they may present when introducing products without performing a self-critical analysis of the internal capacities and market conditions, the importance of knowing and understanding the interests and expectations of the different types of customers involved in the the product category, as well as some lessons regarding customer loyalty in business and how not to put eggs in a single basket, the importance of ordering the market and creating transparent and sustainable conditions, among others.

Keywords: *Weld everything; solvent cement; glue for tubes; polyvinyl chloride*

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas.....	xi
CAPÍTULO 1. Caso Weld All	1
1.1. AQA TEC SAC.....	1
1.1.1. Principales cambios.....	1
1.1.2. Sectores	2
1.2. El mercado de cemento solvente en el Perú.....	5
1.2.1. Los consumidores y el producto.....	6
1.3. Historia de la representación de Weld All	7
1.4. Inicios de la venta de los pegamentos	7
1.4.1. Canales	8
1.4.2. Portafolio y estructura de precios.....	8
1.4.3. Esfuerzo promocional	8
1.5. Algunos inconvenientes	9
1.6. Decisiones a tomar	10
Anexos.....	11
Anexo 1. Liderazgo de AQA TEC en termoplásticos.....	11
Anexo 2. Crecimiento de AQA TEC en los últimos cinco años (US\$).....	12
Anexo 3. Participación de AQA TEC en válvulas (últimos cinco años)	13
Anexo 4. Presentaciones y funcionalidades de los pegamentos Weld All.....	14
Anexo 5. Market share de Rivelsa	16
Anexo 6. Presentaciones de Oatey vs Weld On.....	17
Anexo 7. Ventas de Pegamento a Maveri (US\$)	18
Anexo 8. Venta de Weld All – 2016 (US\$)	19
Anexo 9. Campaña de lanzamiento de los pegamentos Weld All	20
Anexo 10. Principales distribuidores ferreteros del país.....	22

CAPÍTULO 2. Teaching Note	23
2.1. Resumen	23
2.2. Objetivos académicos.....	23
2.3. Preguntas para orientar la preparación del caso	23
2.4. Análisis FODA.....	23
2.4.1. Fortalezas	23
2.4.2. Debilidades.....	24
2.4.3. Oportunidades	24
2.4.4. Amenazas	24
2.5. Análisis situacional	24
2.6. Problema.....	28
2.7. Alternativas de acción	28
2.8. Lo que está ocurriendo	30
Conclusiones	33
Bibliografía.....	35



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de enfrentamiento entre los FCE	29
Tabla 2. Alternativas de solución vs FCE	30



CAPÍTULO 1. CASO WELD ALL

El lunes 26 de diciembre 2016, luego de la fiesta de Navidad de la empresa, Franco Guazzotti gerente general de AQA TEC, estaba parado en uno de sus almacenes frente al lote de los pegamentos próximos a vencer y pensaba que podría hacer con esa gran cantidad de mercadería. Sabía que debía decidir rápido que hacer y tenía varias opciones, pero le preocupaba afectar el contrato que había cerrado recientemente con una importante distribuidora.

Franco solicitó al jefe de Almacén un detalle de movimiento de pegamento de los últimos meses y un informe detallado del stock de pegamento por lote de vencimiento y convocó por la tarde una reunión con Luis Felipe Bello y algunos jefes del equipo de ventas para presentar la propuesta para la venta de pegamento de los próximos meses.

1.1. AQA TEC SAC

En septiembre, AQA TEC celebró veinticinco años de experiencia comercializando válvulas y conexiones. Si bien es cierto comercializa más de 4,000 ítems de productos de termoplásticos, fierro fundido y acero inoxidable, su posicionamiento y liderazgo se encuentra en los termoplásticos (PVC, CPVC, polietileno, polipropileno, entre otros). Ver anexo 1.

Luis Felipe Bello, fundador y socio principal de la empresa, fue el visionario al introducir las válvulas y conexiones de PVC al mercado peruano al inicio de los 90's cuando el mercado en general no confiaba en la resistencia y funcionalidad del material. Luis Felipe Bello recordaba que los clientes tomaban el producto en sus manos y decían: “¡esto se lo van a comer las ratas!”. En esa época Luis Felipe Bello trajo al país cien válvulas de PVC de ½”, 100 de ¾” y 100 de 1” y le tomó más de seis meses venderlas: hoy la empresa vende más de 30,000 válvulas de PVC al mes sólo de ½”.

Durante los últimos cinco años AQA TEC había gozado de un incremento importante de las ventas de la mano del crecimiento económico del país (ver anexo 2). Sin embargo, el enfriamiento de la economía durante la segunda mitad del gobierno de Humala redujo el crecimiento de dos dígitos de los años 2012, 2013 y 2014, cerrando el 2015 con 11%. Ante esta situación y frente a la cercanía del vigésimo quinto aniversario, la dirección de la empresa tomó una serie de decisiones orientadas a prepararse para un “segundo aire” y estar listo para enfrentar no sólo la coyuntura actual, sino también para preparar a la empresa para los siguientes veinticinco años.

1.1.1. Principales cambios

La primera decisión de la compañía fue contratar una empresa de consultoría que revise los procesos del negocio y la organización para ordenarla y prepararla para el futuro. Una segunda decisión fue la contratación de un gerente general que pueda ejecutar lo sugerido y

recomendado por la consultora: ordenarse internamente y prepararse para el crecimiento. Es así que se contrata a Franco Guazzotti, un ingeniero industrial con muchos años de experiencia en consultoría con énfasis en temas comerciales y de gestión de personas.

El 4 de enero del 2016, Franco Guazzotti inicia sus labores realizando varios cambios en la empresa para cumplir el desafío al que fue encomendado. Así, el nuevo gerente general en su primer año lideró la elaboración del Plan Estratégico al 2020 junto con la plana principal de la empresa, contrató nuevo personal de ventas y redefinió la estructura comercial implementando unidades de negocio para atacar con mayor precisión cada mercado, fomentó e implementó el cambio de la imagen corporativa, creó el área de Asistencia Técnica para brindar un servicio diferencial a sus clientes (visitas técnicas, charlas y capacitaciones gratuitas), inicio la implementación del control de inventarios bajo la metodología ERI¹, negoció y adquirió el ERP SAP, implementó bandas salariales y estableció líneas de carrera, mecanismos formales y periódicos de evaluación de personal (con énfasis en el feedback para el crecimiento), implementó el concepto AQA+ como ícono de la cultura interna desarrollando el primer evento de premiación anual al personal por categorías, entre otras acciones.

En medio de estos los cambios y proyectando el cierre del mes de diciembre del 2016 se esperaba un crecimiento en ventas de 8% con respecto al año anterior.

1.1.2. Sectores

En sus inicios y por varios años AQA TEC se dedicó a atender pedidos de sus clientes e inclusive de la joven competencia debido a su posición de líder y pionero en el sector con PVC y CPVC. Conforme fueron pasando los años la empresa amplió su cartera de productos ofreciendo adicionalmente desde 1995 HDPE (polietileno) para los sectores de minería y agro, y posteriormente hacia el 2009 con PP-H (polipropileno) para la industria.

Luis Felipe Bello decía: “El expandirnos con una cartera más amplia de productos, atendiendo a más sectores nos ha permitido mantenernos en el mercado todos estos años ya que cuando un sector de la economía se debilitaba, siempre había otro que repuntaba. Esto nos ha permitido mantener el equilibrio y el crecimiento”.

De la misma manera que se fue creciendo en la gama de artículos y sectores, fue creciendo la necesidad de tener una fuerza de ventas que atienda directamente a compañías grandes como las del sector de minería y agro, y no sólo a los distribuidores, mayoristas y pequeños

¹ ERI: Exactitud en el Registro de los Inventarios.

contratistas. De esta manera se estableció desde aproximadamente el año 2008 un equipo de ventas de oficina y otro de campo.

En el año 2016, la gerencia general estableció una nueva estructura de área comercial creando la Unidad de Construcción, la Unidad de Minería, la Unidad de Agroindustria y la Unidad de Industria y Pesca. Asimismo, se contrató una persona con una amplia red de contactos que manejaría las “cuentas clave²” de cualquier unidad. En la Unidad de Construcción se colocó a la persona de más experiencia en la empresa y referente para todo el equipo comercial, a la Unidad de Minería se asignó a una de las mejores vendedoras de campo, para la Unidad de Agroindustria se contrató a un nuevo vendedor que había demostrado adaptarse muy bien a la empresa, asumir y cumplir retos, y finalmente a la Unidad de Industria y Pesca se asignó a la mejor vendedora de oficina.

1.1.2.1. Construcción

Dentro de la participación de las ventas de AQA TEC, el sector construcción es el más importante representando el 50%. En este grupo se puede identificar como clientes a distribuidores ferreteros, canal moderno (*home centers*), cotizadores³, fabricantes de tuberías de HDPE, mayoristas, constructoras, contratistas de construcción e inclusive algunas ferreterías grandes.

Los productos que se comercializan en esta unidad son principalmente PVC, CPVC y en menor escala los productos de HDPE. Como muchos de los accesorios de PVC son embonables⁴ también se comercializa el cemento solvente Weld All.

Si bien es cierto, el crecimiento de la empresa se dio en este sector desde sus inicios, el esfuerzo se ha concentrado principalmente en Lima y no se han realizado esfuerzos concretos en ampliar la red de distribuidores a nivel nacional. Este trabajo se ha dejado en manos de los distribuidores locales que tienen cierta cobertura en las regiones. En otras palabras, los productos se encuentran en algunas provincias, pero no se sabe a ciencia cierta en donde ni cuan posicionado lo están.

“El reto urgente es estructurar una red de distribuidores y mayoristas a nivel nacional, que conozcan y comercialicen nuestros productos y poder tomar control sobre las regiones,

² Cuentas clave atiende las empresas que son estratégicas para la empresa siendo clientes actuales por repotenciar o clientes que se desean captar.

³ Los cotizadores son empresas que se dedican a cotizar productos de diferentes proveedores para atender a sus clientes. Poseen personal de oficina para atender los pedidos y cotizar con proveedores, pero no tiene mercadería ni almacenes, sólo únicamente intermediarios comisionistas.

⁴ Embonar: empalmar o unir una cosa con otra. Existen accesorios con rosca para enroscar y los que son embone para embonar.

incrementando las ventas y sosteniendo nuestra posición de liderazgo en el mercado” sostenía Franco Guazzotti.

AQA TEC es representante exclusivo de la marca Sanking desde sus inicios. Esta marca tiene una reputación y posicionamiento importante en los consumidores por la calidad del producto y por su precio justo. A lo largo de los años han existido muchos intentos de falsificar la marca sin lograr un impacto considerable, sin embargo, lo que sí ha sucedido en los últimos años es el ingreso de otras marcas en el mercado que han ido poco a poco tomando más protagonismo y participación en la venta a nivel nacional. Si bien AQA TEC sigue siendo líder, su participación del mercado total de válvulas de PVC es amenazado (ver anexo 3).

1.1.2.2. Minería

Una razón importante del crecimiento de los últimos años se encuentra en el sector de minería, donde de la mano de la exclusividad de productos italianos de alta calidad y un mayor desarrollo de la venta a clientes directos, esta unidad fue incrementando su participación en la empresa. Este sector representa hoy el 25% de las ventas, sin embargo, se cree que gran parte de las ventas que se realizan a los fabricantes de tubería son para este sector, por lo tanto, la unidad podría bordear el 30% de la facturación.

En este sector la venta es principalmente de polietileno (HDPE) y existen refinerías de minerales que consumen también polipropileno (PP) porque soportan fluidos altamente corrosivos. Existen varias formas de unir tuberías de HDPE (por termofusión, electrofusión, mediante acoples de compresión, y uniones bridadas, entre otras), pero para este material no se utiliza cemento solvente (o pegamento como comúnmente se le denomina) de la marca Weld All.

1.1.2.3. Agricultura

La agricultura venía desarrollando un rol cada vez más importante en el crecimiento del país en los últimos años y AQA TEC no quería estar ajeno a dicha oportunidad, es por ello que fue incorporando nuevos productos para hacer frente a la creciente demanda. Es así que desde el 2015 toma la representación de una marca italiana de válvulas y medidores de caudal con precios y calidades muy competitivas, logrando introducirla con éxito al mercado. Adicionalmente en los últimos meses la Unidad de Agricultura ha incorporado a su cartera productos muy novedosos que brindan soluciones de negocio rentables y que requieren un soporte técnico especializado, con los que espera tener muy buenos resultados y un alto grado de diferenciación con la competencia. La unidad de agroindustria factura cerca del 15% del negocio.

En este sector también se venden productos de PVC (válvulas y conexiones) que requieren ser unidos mediante el cemento solvente de Weld All. Normalmente para este mercado los clientes solicitan el color verde que se utiliza para medidas grandes (ver anexo 4).

1.1.2.4. Industria

El sector industria es el que menor participación tiene dentro de la empresa (5%) y sobre el cual se había invertido poco esfuerzo, esfuerzo que se esperaba remediar con la creación de la nueva jefatura. La expectativa de crecimiento de este sector es alta debido a que se estima que existen una gran cantidad de empresas (de distintos sectores) que gestionan distintas clases de fluidos incluyendo aquellos que son muy corrosivos como los de las industrias químicas o también con condiciones de alta temperatura y presión (ideal para productos de PP-H y CPVC- Corzán).

Para algunas de estas empresas de este sector se les ofrece una gama distinta de pegamento (Weld On⁵) especial para CPVC-Corzán muy utilizado en la industria.

1.1.2.5. Saneamiento

Este sector también tiene una gran expectativa de crecimiento debido a la coyuntura del país y la política de cobertura de agua y desagüe del nuevo gobierno⁶. Sin embargo, para unir tuberías de HDPE se utilizan diversas opciones ofrecidas por la empresa, pero no aplica el cemento solvente de Weld All.

1.2. El mercado de cemento solvente en el Perú

Por muchos años y hasta este momento el mercado peruano ha estado dominado por la marca de cemento solvente Oatey⁷ que es representado exclusivamente por Rivelsa (ver anexo 5). Rivelsa importa y fabrica productos orientados al mercado de gasfitería, donde Oatey viene siendo su producto más importante representando casi el 50% de su importación total. Rivelsa distribuye sus productos a distribuidores, mayoristas, cadenas de home centers, minoristas y clientes finales sin una estructura escalonada de precios, de tal manera que genera ciertas molestias asociadas al precio entre sus diferentes clientes.

Durante mucho tiempo varias marcas han intentado tomar una parte del mercado de Oatey sin mucho éxito. En ese esfuerzo también estuvo Weld On quien años atrás intentó ingresar sus productos, cuyas funcionalidades y colores de etiquetas eran diferentes a las funcionalidades y colores de Oatey (ver anexo 6). Esta diferencia que parecía no tener tanta importancia fue determinante para el fracaso de su incursión en el mercado peruano. La identificación del consumidor con los productos de Oatey hacía que se soliciten los productos por el color de la etiqueta sin mencionar necesariamente la funcionalidad del mismo o para que lo requería, con lo cual el producto Weld On no respondía necesariamente a lo que necesitaba el usuario creándose la percepción de que no funcionaba o era de mala calidad.

⁵ Weld On es la empresa líder a nivel mundial y propietario de Weld All. Su planta principal la tiene en California.

⁶ Uno de los pilares de desarrollo del país propuesto por el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski es el de “agua para todos”, con lo cual se esperan volúmenes grandes de inversión en HDPE y otros materiales.

⁷ Oatey es la empresa n° 2 a nivel mundial.

El dominio de Oatey a nivel nacional por tanto tiempo es evidente, y cualquiera incursión de algún pegamento será un reto duro ya que Rivelsa posiblemente reaccione de inmediato. Por otro lado, es importante mencionar que la relación de Rivelsa con sus clientes es de mucho poder, y quizás por ello también muchos de los clientes ven en otro proveedor de pegamentos la posibilidad de no depender exclusivamente de ellos.

1.2.1. Los consumidores y el producto

Existen varios tipos de consumidores o usuarios finales: el gasfitero que brinda servicio a domicilio, las empresas del sector construcción (constructoras y contratistas), empresas agroindustriales, industrias, y cualquier empresa que requiera “pegar”⁸ tuberías de PVC o CPVC.

Se estima que la penetración de los pegamentos en el mercado de la gasfitería es importante a pesar de existir aún algunos gasfiteros que unen tuberías con accesorios calentando artesanalmente la tubería.

Los gasfiteros representan los clientes de mayor consumo cuyas compras las realizan en ferreterías, en los “home centers” o en mercados mayoristas como Malvinas, Mercado Central, Malvinas de Acho, entre otros o mercados locales de cada región.

Muchos gasfiteros tienen trabajos de mediana o baja complejidad, donde mayormente (en ocho de cada diez trabajos) los cotizan a todo costo, por lo tanto buscan comprar envases pequeños para no desperdiciar mucho producto⁹. La medida más pequeña es de cuatro onzas, sin embargo, podría ser interesante que exista una presentación más pequeña.

A pesar de que Oatey tiene un precio mayor a otras marcas, los gasfiteros lo prefieren por su efectividad y reconocen el hecho de que es de procedencia norteamericana. Esto indica que el gasfitero promedio prefiere gastar un poco más en un producto que no le va a generar reclamos posteriores por parte de sus clientes.

Tras la realización de un “focus group”¹⁰ se identificó que los consumidores tienen la percepción que la viscosidad y el color son importantes, y cuando ven la viscosidad y color de los pegamentos Weld All les genera ciertas dudas por ser de una viscosidad menor y color

⁸ El término de pegamento o “pegar” se aplicaba normalmente para referirse a los cementos solventes. En esencia el cemento solvente disuelve las paredes internas y externas de las piezas a unir permitiendo una fusión perfecta.

⁹ En muchos casos los gasfiteros no dominan la manera correcta de abrir y cerrar las tapas de los pegamentos, por lo cual normalmente el pegamento restante después de un trabajo se suele evaporar o secar para un siguiente trabajo.

¹⁰ Se realizó un Focus Group con 8 gasfiteros de diferentes zonas de cobertura de Lima y de atención domiciliar y proyectos. Adicionalmente a las preguntas de investigación del modelo de sus negocios y hábitos de consumo, se realizó una prueba ciega del uso de Weld All vs Oatey encontrando preferencias en Weld All por la rapidez de secado.

diferente. Lo cierto es que el color no tiene ninguna implicancia con la capacidad de pegado del producto ya que sólo es un pigmento que se le coloca para relacionarlo con el color de la etiqueta de la lata. Por el lado de la viscosidad, para una tubería de “1/2” o 3/4” una viscosidad mayor puede ser contraproducente ya que requerirá más tiempo de secado, mientras que con Weld All el secado es casi inmediato. Otro aspecto que se logró identificar es que el nombre del producto era complicado de pronunciar por parte de los consumidores.

1.3. Historia de la representación de Weld All

Después del fallido intento de Weld On para ingresar al mercado peruano, a inicios del 2015 regresa al país buscando encontrar un aliado para la comercialización de sus productos. AQA TEC como líder en válvulas y conexiones de PVC y CPVC era una opción muy interesante. Tras conversaciones y análisis del mercado en ese momento ambas empresas llegaron a un acuerdo para introducir el pegamento al país.

El acuerdo se realizó en los siguientes términos:

- Weld On fabricaría los pegamentos bajo el nombre de Weld All, que es el nombre de una empresa recientemente adquirida con planta en Florida.
- Los colores de las etiquetas y sus funcionalidades deberían de coincidir con los colores y funcionalidades de Oatey.
- Los precios FOB de Weld All estarían por debajo de los que tenía Rivelsa con Oatey.
- Las etiquetas serían traducidas al español. Traducción que sería realizada por AQA TEC.
- El primer contenedor debería estar en el Callao a inicios del segundo semestre del año.
- Se requeriría soporte y capacitación técnica presencial en Lima.

Efectivamente, todo lo acordado se cumplió y el mes de julio del 2015 se recibió el primer embarque.

1.4. Inicios de la venta de los pegamentos

Algo que influyó en la decisión de Luis Felipe Bello en realizar el acuerdo de importación y comercialización de Weld All fue el compromiso de compra de Maveri quien es el principal cliente distribuidor de la empresa. La relación entre Maveri y AQA TEC data de varios años atrás comercializando las válvulas y conexiones Sanking. Se le consideraba un aliado clave con el que ambas empresas habían crecido de la mano en participación de mercado. Maveri¹¹ es el

¹¹ Si bien es cierto que Maveri es el principal cliente AQA TEC, es conocido en el mercado como muy agresivo en precio, pudiendo sacrificar margen por incrementar la rotación de un producto muy demandado como Sanking.

mayor comprador de Sanking y el que se le da el mejor precio, así como otras consideraciones especiales.

1.4.1. Canales

La compra más importante de los nuevos pegamentos la realizó Maveri hacia el mes de octubre del 2015 (ver anexo 7), siendo el principal canal al que apuntaba la compañía. Adicionalmente a Maveri, se promocionó el producto con otras distribuidoras más pequeñas logrando algunas ventas puntuales (ver anexo 8).

Otro canal que tuvo ventas interesantes fue el mercado mayorista de Malvinas comenzó a repetir compras de cada vez mayor volumen. Este canal era atendido por un vendedor al mercado de las Malvinas y que se encarga de ofrecer principalmente Sanking y algunos productos de riego.

Los clientes finales de diferentes sectores y algunos contratistas eran atendidos por el equipo de ventas de oficina de la empresa, pero debido a la gran cantidad de productos que debía conocer cada vendedor le ponían poco foco a la venta de pegamentos. Posteriormente con el cambio de la estructura comercial realizado en el mes de octubre del 2016, esta tendencia cambió ligeramente y unidades como Agroindustria comenzaron a ofrecer y vender con mayor éxito el pegamento verde.

1.4.2. Portafolio y estructura de precios

La gama de productos y presentaciones se adecuó a los de Oatey (ver anexos 4 y 6). En su mayoría las presentaciones de los productos se especificaban por el color o funcionalidad y por el volumen que contenía, así se tienen pegamentos de 4 oz, 8 oz, 16 oz, 32 oz y 1 gl. La funcionalidad de cada uno se detalla en el anexo 4.

La estrategia de precios fue la de estar entre 10% a 15% por debajo de los precios con que Rivelsa vendía a sus clientes, considerando los precios especiales del acuerdo. Entonces se realizó una lista única para todos los clientes y otra con un descuento especial para Maveri.

Hasta el momento el 80% de las ventas están concentradas en los pegamentos dorados y azules, y dentro de ellos la presentación más pequeña de 4 oz representan en promedio el 60% de cada color, seguido por el de 32 oz con el 15%; el resto de tamaños representan el 25% restante. En el caso del verde y el negro que están orientados más a clientes industriales y agroindustriales, el pegamento de 32 oz tiene más protagonismo sobre la venta.

1.4.3. Esfuerzo promocional

A fines de febrero del 2016, se contrató una empresa de publicidad y se desarrolló un concepto para la promoción de los pegamentos en el canal ferretero a través de los distribuidores y el mercado mayorista de Malvinas. El concepto se diseñó pensando en los clientes ferreteros con un mensaje claro y fuerte resaltando los principales beneficios del producto y mostrando toda la familia de productos Weld All. (Ver anexo 9)

Para ello se elaboraron flyers, polos con la marca, colgantes para ferreterías y se realizaron algunas pocas activaciones en Malvinas principalmente y en algunas ferreterías locales de la red de Maveri buscando captar la atención de clientes potenciales. Sin embargo, este esfuerzo no se repitió en el resto del año.

1.5. Algunos inconvenientes

La planta de Florida cometió algunos errores que no ayudaron al correcto inicio de la comercialización. En primer lugar, los productos llegaron con fechas de vencimiento de dos años cuando en realidad duran tres años sin ningún problema, esto significa que gran cantidad de mercadería estaba próxima a vencer en el 2017. Adicionalmente a ello, el primer lote de pegamento azul (en tres presentaciones) llegó fallado con problemas de color y capacidad de pegado. Esto se descubrió por el reclamo de un cliente al que se le cambió inmediatamente la mercadería y se suspendió la venta de dichos productos. Sin embargo, no se tenía certeza de cuantos clientes habían tenido problemas con dicho lote. Se realizó una segunda importación para reemplazar los productos fallados y reponer la poca mercadería hasta ese momento.

Por otro lado, a pesar del compromiso de Maveri y de las acciones de promoción con sus representantes de ventas¹², las compras de pegamento comenzaron a bajar hasta dejar de comprar por completo al último trimestre del 2016. El motivo principal fue la presión que ejerció Rivelsa sobre Maveri para dejar de comercializar Weld All.

El mercado de pegamentos no era interesante sólo para AQA TEC sino no también para otras marcas como Metusa que ya vendían pegamento americano y estaba tomando mayor presencia en el mercado. Así también otras empresas reconocidas como Pavco, Nicoll, Matusita, entre otros, habían sacado sus propios pegamentos, esto significa que se tenía que actuar cuanto antes.

Ante la lenta venta de Weld All, se implementó un concurso interno para incentivar la venta del pegamento con los asesores de venta de AQA TEC, sin embargo, la entrega de premios se suspendió por el bajo nivel de ventas logrado. Los asesores tenían mucho trabajo en la venta de otros productos de rotación habitual y no hacían foco en los pegamentos.

Por último, el recientemente nombrado jefe de Unidad de Construcción manifestó su deseo de no dirigir la unidad, ya que sentía que sería más útil apoyando a todas las unidades del área comercial, con lo cual la unidad más importante para la comercialización de Weld All se quedaba acéfala y AQA TEC debía buscar un reemplazo lo antes posible.

¹² Se realizaron concursos para premiar al mejor vendedor de Maveri, regalando televisores, equipos de sonido, tablets, entre otros premios.

1.6. Decisiones a tomar

Al ver que las ventas de pegamento no crecían, la dirección salió a la búsqueda de otras opciones y luego de algunos meses de negociación se acordó con la Distribuidora Incoresa¹³ iniciar la comercialización de los pegamentos a nivel nacional. Para ello AQA TEC realizó un esfuerzo especial para ajustar los precios a niveles que sean atractivos para esta distribuidora y de esta manera a inicios del mes de diciembre Incoresa realizó su primer pedido pegamento¹⁴. Si bien es cierto Rivelsa intentó presionar a Incoresa para que no comercialice Weld All, esta respetó el acuerdo con AQA TEC e inició a vender los nuevos pegamentos.

En la fiesta de Navidad de la empresa se daba esta conversación entre Luis Felipe Bello y Franco Guazzotti:

LFB: ¡Franco tenemos que hacer algo con las ventas del pegamento! Claramente el equipo no los mueve y Maveri a pesar de las promociones ha dejado de comprar. ¡Ojalá que lo de Incoresa tome velocidad y mejoren las ventas!

FG: ¡Si, pero debemos seguir buscando otros distribuidores importantes¹⁵ y con cobertura nacional, e inclusive introducirlo en los Home Centers para tener más presencia!.

LFB: Por otro lado, tenemos que ver ¿qué vamos a hacer con los productos que vencen en Julio? Hay mucha mercadería y tenemos que decidir ¿qué acción vamos a tomar?! Rematarla, regalarla o bonificarla por la compra de PVC, ¡no lo sé!

FG: ¡Lo que me preocuparía es que Incoresa salga al mercado con nuestro pegamento y se encuentre con competencia más barato que ellos! Creo que deberíamos de explicarles lo del lote por vencer, ¿no? y ¿si les ofrecemos a ellos los pegamentos por vencer a un precio especial? ¡Quizás lo pueden colocar “por introducción” a sus clientes...!

LFB: ¿Te parece que revisemos esto el lunes?, ¡pero debemos de actuar rápido!

¹³ La tercera distribuidora ferretera más grande del país. Ver anexo 9.

¹⁴ Se esperó que se termine el stock que tenían de Oatey.

¹⁵ Ver anexo 10.

ANEXOS

Anexo 1. Liderazgo de AQA TEC en termoplásticos

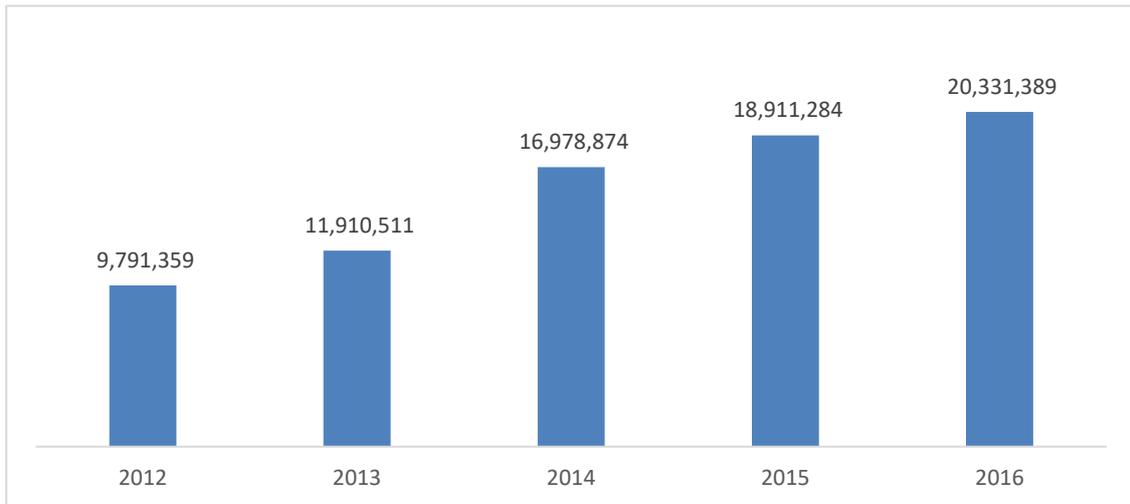
Importador	U\$ FOB Tot	% Mdo	SECTOR
AQA TEC S.A.C.	2.711.539	13%	Varios
POLIFUSION PERU S.A.C.	1.164.688	6%	Construcción
VALVULAS INDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	1.128.200	5%	Minería
PCP PERU SAC	961.390	5%	Construcción
IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES UNIVERS	807.296	4%	Construcción
BERMAD PERU S.A.C.	751.644	4%	Varios
ORBES AGRICOLA S.A.C	687.041	3%	Agro
ARDILES IMPORT S.A.C.	604.051	3%	Construcción
NICOLL PERU S.A.	579.463	3%	Varios
MEXICHEM PERU SA	559.146	3%	Varios
OTROS	10.836.983	52%	--

Fuente: Veritrade (2017a)

Elaboración propia



Anexo 2. Crecimiento de AQA TEC en los últimos cinco años (US\$)



Fuente: AQA TEC (2017b)
Elaboración propia



Anexo 3. Participación de AQA TEC en válvulas (últimos cinco años)

Porcentaje de participación en importación de válvulas de PVC					
Etiquetas de fila	2012	2013	2014	2015	2016
AQA TEC SAC	32,60%	33,12%	33,09%	19,84%	37,66%
PCP PERU SAC	12,49%	16,47%	15,21%	23,32%	20,48%
ARDILES IMPORT SAC	12,11%	12,00%	9,81%	14,93%	12,74%
NICOLL PERU SA	1,28%	5,52%	0,44%	0,74%	7,92%
OTROS	42%	33%	41%	41%	21%

Importación de válvulas de PVC (miles US\$)					
Etiquetas de fila	2012	2013	2014	2015	2016
AQA TEC SAC	334	430	533	323	718
PCP PERU SAC	128	214	245	379	390
ARDILES IMPORT SAC	124	156	158	243	243
NICOLL PERU SA	13	71	7	12	151
OTROS	426	427	668	670	404

Fuente: Veritrade (2017a)

Elaboración propia

Anexo 4. Presentaciones y funcionalidades de los pegamentos Weld All

7131 - PVC



IMPORTANTE

NO adicionar disolvente, porque altera las propiedades y el desempeño del producto.

APLICACIÓN

- Uso exclusivo para tuberías y conexiones de PVC.
- Con presión, en tuberías hasta 4" (110 mm.). Sistemas de agua potable y riego.
- Sin presión en tuberías hasta 6" (160 mm). Sistema de desagüe, ventilación, alcantarillado y conduit.

ESPECIFICACIONES		PRESENTACION	
COLOR	TRANSPARENTE	04 ONZAS	1/32 Gln.
APARIENCIA	LIQUIDA	08 ONZAS	1/16 Gln.
TIEMPO DE SECADO	RAPIDO	16 ONZAS	1/8 Gln.
TIEMPO DE CURADO	TABLA ASTM	32 ONZAS	1/4 Gln.
SUPERA	ASTM D - 2564	128 ONZAS	1 Gln.
VIDA UTIL	3 AÑOS		
PRUEBAS SUPERADAS			
CIZALLAMIENTO DE 02 HORAS	250 PSI		
CIZALLAMIENTO DE 16 HORAS	500 PSI		
CIZALLAMIENTO DE 72 HORAS	900 PSI		

7130 - PVC



IMPORTANTE

NO adicionar disolvente, porque altera las propiedades y el desempeño del producto.

APLICACION

- Uso exclusivo para tuberías y conexiones de PVC.
- Con presión, en tuberías hasta 6" (160 mm.).
- Diseñado especialmente para condiciones y ambientes húmedos.

ESPECIFICACIONES		PRESENTACION	
COLOR	AZUL	04 ONZAS	1/32 Gln.
APARIENCIA	LIQUIDA	08 ONZAS	1/16 Gln.
TIEMPO DE SECADO	RAPIDO	16 ONZAS	1/8 Gln.
TIEMPO DE CURADO	TABLA ASTM	32 ONZAS	1/4 Gln.
SUPERA	ASTM D - 2564	128 ONZAS	1 Gln.
VIDA UTIL	3 AÑOS		
PRUEBAS SUPERADAS			
RUPTURA DE PRUEBA HIDROSTATICA - 2 HORAS	400 PSI		
CIZALLAMIENTO DE 02 HORAS	250 PSI		
CIZALLAMIENTO DE 16 HORAS	500 PSI		
CIZALLAMIENTO DE 72 HORAS	900 PSI		

7129 - CPVC



IMPORTANTE

NO adicionar disolvente, porque altera las propiedades y el desempeño del producto.

APLICACION

- Uso exclusivo para tuberías y conexiones de CPVC.
- Con presión, en tuberías hasta 6" (160 mm.). Sistemas de agua potable, riego, desagüe, ventilación, alcantarillado y conduit.
- Puede utilizarse en sistemas de agua FRIA y CALIENTE.

ESPECIFICACIONES		PRESENTACION	
COLOR	ANARANJADO	04 ONZAS	1/32 Gln.
APARIENCIA	LIQUIDA	08 ONZAS	1/16 Gln.
TIEMPO DE SECADO	RAPIDO	16 ONZAS	1/8 Gln.
TIEMPO DE CURADO	TABLA ASTM	32 ONZAS	1/4 Gln.
SUPERA	ASTM F - 493		
VIDA UTIL	3 AÑOS		
PRUEBAS SUPERADAS			
RUPTURA HIDROST. 02 HORAS	400 PSI		
PRESION CONSTANTE 04 HORAS	400 PSI		

Anexo 4 (continuación)

7126 - PVC

Heavy



IMPORTANTE

NO adicionar disolvente, porque altera las propiedades y el desempeño del producto.

APLICACION

- Uso exclusivo para tuberías y conexiones de PVC.
- Con presión, en tuberías hasta 12" (315 mm.).
- Sistemas de agua potable, riego, desagüe, ventilación, alcantarillado y conduit.

ESPECIFICACIONES	
COLOR	TRANSPARENTE
APARIENCIA	LIQUIDA
TIEMPO DE SECADO	RAPIDO
TIEMPO DE CURADO	TABLA ASTM
SUPERA	ASTM D-2564
VIDA UTIL	3 AÑOS
PRUEBAS SUPERADAS	
RUPTURA HIDROST. 02 HORAS	400 PSI
CIZALLAMIENTO DE 02 HORAS	250 PSI
CIZALLAMIENTO DE 16 HORAS	500 PSI
CIZALLAMIENTO DE 72 HORAS	900 PSI

PRESENTACION	
04 ONZAS	1/32 Gln.
08 ONZAS	1/16 Gln.
16 ONZAS	1/8 Gln.
32 ONZAS	1/4 Gln.
128 ONZAS	1 Gln.

7124 - PVC



IMPORTANTE

NO adicionar disolvente, porque altera las propiedades y el desempeño del producto.

APLICACION

- Uso exclusivo para tuberías y conexiones de PVC.
- Con presión, en tuberías hasta 8" (200 mm.). Sistemas de agua potable y riego.
- Sin presión hasta 10" (250 mm). Sistemas de desagüe, ventilación, alcantarillado y conduit.

ESPECIFICACIONES	
COLOR	TRANSPARENTE
APARIENCIA	LIQUIDA
TIEMPO DE SECADO	RAPIDO
TIEMPO DE CURADO	TABLA ASTM
SUPERA	ASTM D-2564
VIDA UTIL	3 AÑOS
PRUEBAS SUPERADAS	
RUPTURA HIDROST. 02 HORAS	400 PSI
CIZALLAMIENTO DE 02 HORAS	250 PSI
CIZALLAMIENTO DE 16 HORAS	500 PSI
CIZALLAMIENTO DE 62 HORAS	900 PSI

PRESENTACION	
04 ONZAS	1/32 Gln.
08 ONZAS	1/16 Gln.
16 ONZAS	1/8 Gln.
32 ONZAS	1/4 Gln.
128 ONZAS	1 Gln.

Fuente: AQUA TEC (2017a)

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. Market share de Rivelsa

Empresas	US\$ FOB	Part. %
RIVELSA S R L	6.380.523,61	81,09%
MEXICHEM PERU S.A.	495.033,35	6,29%
NICOLL PERU S.A.	465.789,39	5,92%
MT INDUSTRIAL S.A.C.	338.909,74	4,31%
CORPORACION BAILEY PERU S.A.C.	64.307,58	0,82%
GEOTEXTILES DEL PERU S.A.	36.211,63	0,46%
MARPAL SAC	30.521,52	0,39%
GRUPO MC SUPPLY S.A.C.	20.448,00	0,26%
AQA TEC S.A.C.	17.245,14	0,22%
DISTRIBUCION E IMPORTACIONES H & C S.R.L	11.269,80	0,14%
Otros	7.911,67	0,10%
Total	7.868.171,43	100,00%

Fuente: Veritrade (2017b)
Elaboración propia

Importaciones de Rivelsa (2016)

Marcas	CIF USD	Part. %
OATEY	6.380.975	48,82%
Otros Productos (No pegamentos)	6.689.527	51,18%
Total	13.070.502	100,00%

Fuente: Veritrade (2017b)
Elaboración propia



Anexo 6. Presentaciones de Oatey vs Weld On

Productos Oatey

Productos Weld On

(Posicionados)

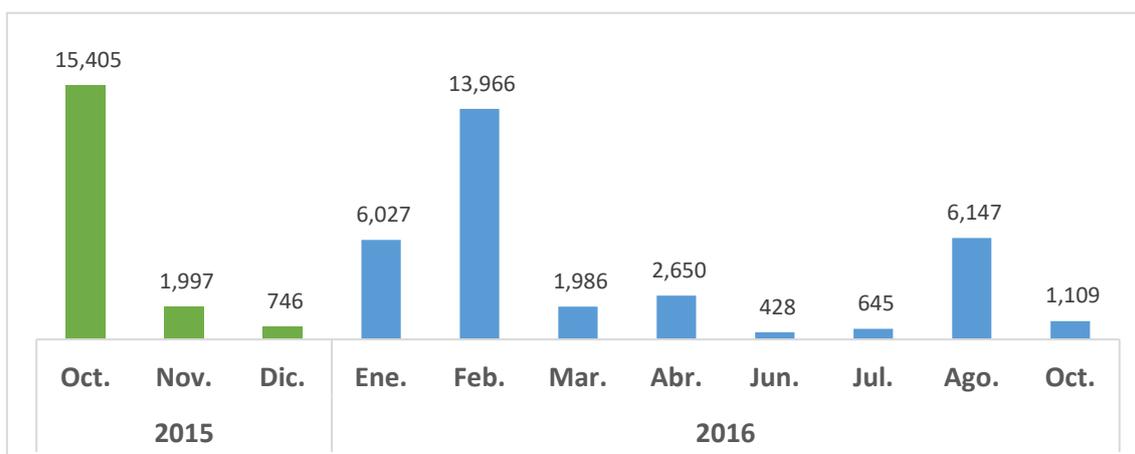
(Intento fallido de ingreso)



Fuente: Oatey (2017) y AQA TEC (2017a)

Elaboración propia

Anexo 7. Ventas de Pegamento a Maveri (US\$)

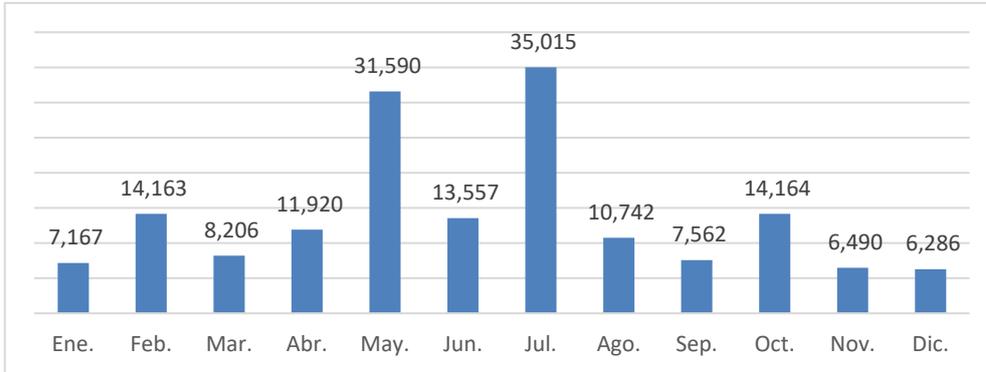


Fuente: elaboración propia

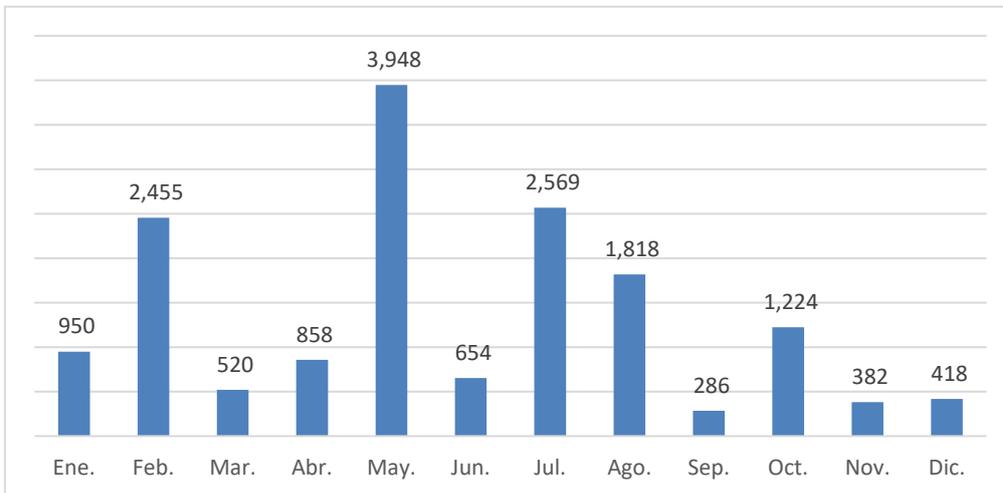


Anexo 8. Venta de Weld All – 2016 (US\$)

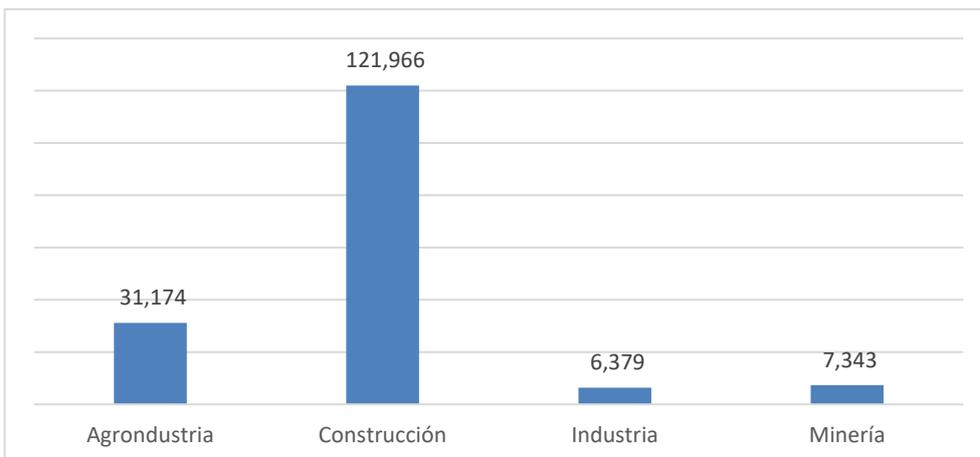
Ventas totales



Unidades totales



Ventas totales de Weld All por unidad – 2016 (US\$)



Fuente: AQA TEC (2017c)
Elaboración propia

Anexo 9. Campaña de lanzamiento de los pegamentos Weld All

Flyer¹⁶

NUEVO

Cemento Solvente para Tuberías y Conexiones PVC y CPVC

PEGA **FUERTE**
PEGA **DURO**
PEGA **TODO**

WELD ALL
PEGA TODO

Aplicaciones : Agua Potable, Irrigación, Desagües, Ventilación, Eléctrico.

CERO FUGAS
CERO FILTRACIONES
TOTAL HERMETICIDAD

MADE IN U.S.A.

MAVERI Manufacturas - Ventas SRL
Virgen de la Puerta mz J Los Sauces Ate
Central (51 1) 326-7185 www.maveri.com.pe

MAVERI

Colgantes

NUEVO

Cemento Solvente para Tuberías y Conexiones PVC y CPVC

PEGA **FUERTE**
PEGA **DURO**
PEGA **TODO**

WELD ALL
PEGA TODO

Aplicaciones : Agua Potable, Irrigación, Desagües, Ventilación, Eléctrico.

CERO FUGAS
CERO FILTRACIONES
TOTAL HERMETICIDAD

MADE IN U.S.A.

WELD ALL

CERO FUGAS
CERO FILTRACIONES
TOTAL HERMETICIDAD

Aplicaciones : Agua Potable, Irrigación, Desagües, Ventilación, Eléctrico.

Cemento Solvente para Tuberías y Conexiones PVC y CPVC

MADE IN U.S.A.

Fuente: AQA TEC (2016a)

¹⁶ Estos Flyers se hicieron para Maveri, por ello tienen su información de contacto. Para el mercado de Malvinas se dejó ese espacio en blanco para que los mayoristas puedan colocar su información y distribuir a sus clientes.

Anexo 9 (continuación)

Excursión de 3 días a Malvinas



Fuente: elaboración propia



Anexo 10. Principales distribuidores ferreteros del país

Item	Distribuidores	Facturación 2015 (S/.)	Cientes de AQA TEC	Vende pegamento	Vende Oatey	Vende Metusa	Vende Weld All	
1	Yichang (*)	445.741.848		x	x			
2	Ardiles Import	70.942.616		x	x			
3	Rivelsa	64.826.847		x	x			
4	Distribuidora Incoresa	56.854.165		x	x			
5	Herracom (**)	56.328.212						
6	Huemura	53.196.966		x	x			
7	Gulda y Cia.	48.509.974						
8	Corporación La Sirena	45.850.168		x	x	x		
9	Industrial Comercial Santa Adelaida	45.380.761		x	x			
10	Schubert Company	35.240.971						
11	Fesepsa	21.514.021						
12	Chang Comercial	21.504.233						
13	Ohmi Import S. A.	18.001.147		x	x			
14	Fibras y Oxidos S. A.	14.540.952		x	x			
15	Maveri Manufacturas y Ventas S.A.C.	11.494.826	x	x	x		x	
16	Gumisa Distribuciones	10.045.378		x	x	x		
17	Importadora Koller S.R.L.	9.498.157						
18	Importaciones Lavsa S.A.	9.101.016	x	x	x			
19	Distribuidores y Mercadeo SRL (**)	6.130.875	x (marca propia)					
20	Heuma	4.113.399						

(*) Incluye productos de consumo masivo

(**) Cálculo aproximado en función a sus importaciones. Margen estimado 30%

Fuente: AQA TEC (2016b)

Elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Resumen

El presente caso se refiere a la introducción de un producto nuevo en un mercado altamente atractivo dominado por una sola marca y con un potencial muy interesante. La marca que se desea introducir tiene las condiciones ideales para ingresar y tomar una parte considerable del mercado, sin embargo, la empresa no tiene las condiciones adecuadas para introducirlo de la mejor manera. El caso plantea una problemática directa orientada a un tema táctico puntual con referencia al manejo de un lote de productos próximos a vencer, pero entre líneas describe una serie de deficiencias y dificultades de la empresa cara a la sostenibilidad de la presencia de su pegamento en el mercado.

2.2. Objetivos académicos

Este es un típico caso de Dirección Comercial, donde los estudiantes deberán de definir algunas acciones específicas para la coyuntura planteada por el caso, pero busca en el fondo profundizar sobre la propuesta de valor de Weld All y la estrategia de producto de mediano y largo plazo.

2.3. Preguntas para orientar la preparación del caso

1. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta AQA TEC?
2. ¿Qué ventajas o fortalezas tiene AQA TEC para la comercialización de Weld All?
3. ¿Qué dificultades o riesgos presenta AQA TEC para la comercialización de Weld All?
4. ¿Qué acciones de corto y largo plazo debe realizar AQA TEC para lograr sus objetivos? ¿Cuál es su propuesta de valor?

2.4. Análisis FODA

2.4.1. Fortalezas

- AQA TEC tiene un prestigio de más de veinticinco años
- AQA TEC es representante exclusivo de Sanking, marca líder de válvulas de PVC y CPVC, que requiere en muchos casos ser “embonadas” o “pegadas”
- Posee una base de datos de más de dos mil clientes en diferentes sectores, entre ellos están los “home centers”
- Posee la exclusividad de la comercialización de Weld All, marca norteamericana perteneciente a Weld On líder mundial

2.4.2. Debilidades

- AQA TEC no posee personal con experiencia en el desarrollo y negociación del canal ferretero
- AQA TEC no cuenta con una red de distribuidores que garantice una distribución uniforme a nivel nacional
- AQA TEC no posee una estructura de precios (“malla de precios”) orientada a los diferentes actores de la red de distribución. Maveri ha bajado mucho los precios del mercado y le es difícil ser atractivo para otros nuevos distribuidores
- Weld All no es una marca conocida y los clientes están habituados a Oatey
- AQA TEC no posee presupuesto para realizar publicidad agresiva de la marca

2.4.3. Oportunidades

- Existe una alta concentración de ventas en una sola marca
- La relación del líder de mercado con sus clientes no es óptima. Tiene diferentes problemas (mal trato, precios dispares, márgenes reducidos, entre otros)
- El líder no tiene una estructura de precios escalonada entre mayoristas, distribuidores, clientes finales, etc.
- Existe una baja fidelidad por los clientes a las marcas de pegamento, lo que buscan es que sea americano (o que funcione) y bajo precio

2.4.4. Amenazas

- Existen varias empresas que buscan introducir nuevos pegamentos al mercado
- Algunas de las empresas fabricantes de accesorios de PVC (con de alto respaldo económico) empiezan a comercializar sus pegamentos

2.5. Análisis situacional

La secuencia de análisis que se debe realizar para determinar la estrategia para romper el equilibrio existente en el mercado y lograr el objetivo de introducir Weld All al país es la siguiente:

1. Definir claramente el objetivo y el problema actual

Sin duda alguna el objetivo es ingresar al mercado y poder tomar un 20% a 25% de participación de mercado al cierre del 2019.

El caso plantea un problema inicial de corto plazo orientado a qué hacer con el lote de pegamento por vencer y otro problema mayor sobre la estrategia o la propuesta de valor de Weld All para tomar una parte importante del mercado de Oatey.

2. Definir el *market share*, competencia y potencial del mercado: dentro del análisis del mercado, es importante analizar y concluir que:

- La fidelidad del consumidor es baja, ya que buscan calidad y precio, y no necesariamente una marca
- El mercado está concentrado en pocas marcas (principalmente Oatey con el 80% del *market share*)
- El tamaño del mercado es de aproximadamente cuarenta millones de soles anuales
- La penetración de la categoría es mediana – alta, con lo cual la estrategia debe de estar orientada no sólo a nuevos consumidores, sino principalmente en quitarle mercado al líder actual

3. Expectativas / necesidades de los clientes

El cliente lo que busca por parte del producto es que sea norteamericano, que funcione y que tenga las mismas o mejores funcionalidades de Oatey (relación etiqueta funcionalidad), rapidez de pegado, rendimiento o número de pegas por lata, precio justo y no el más barato necesariamente. Es importante mencionar que, ante dos productos de calidades y prestaciones semejantes, claramente el siguiente factor de elección es el precio y no necesariamente la marca.

Por el lado de las empresas distribuidoras, valoran el margen, las capacitaciones, certificaciones y promociones.

4. Evaluar la propuesta de valor

Es fundamental analizar la propuesta de valor de Weld All y definir la nueva propuesta de valor y el plan de acción o estrategia de desarrollo. De esta forma debemos utilizar la siguiente formula de propuesta de valor:

$$\frac{M * D * Q}{\$ * T} * P, \text{ donde:}$$

M: Marca

D: Empaque / Diseño

Q: Presentaciones / Prestaciones

\$: Precio

T: Tiempo o esfuerzo de llegada al cliente / Canales

P: Promoción

Analizando cada uno de los aspectos, tenemos de manera resumida:

- Marca: Weld All es una buena marca, fabricada y respaldada por la empresa número uno del mundo (Weld On). Se plantea el posicionamiento de marca mediante la imagen del toro que figura en medio del nombre, para que los usuarios

lo llamen “el del torito” ya que la pronunciación del nombre en inglés “Weld All” es complicada.

- Empaque / diseño: los productos Weld All utilizan al mismo proveedor de latas que utilizan tanto Weld On y Oatey a nivel mundial (no hay diferencia entre ellos), pero si tiene una ventaja sobre otras marcas que no poseen aplicadores¹⁷.
- Presentaciones / prestaciones: el color de las etiquetas de los pegamentos que produce Weld All para el mercado peruano son exactamente igual a los que comercializa el líder Oatey, sin embargo, como parte del entendimiento de los hábitos del consumidor, AQA TEC ha determinado que traerá próximamente una versión más pequeña de 2 oz para los gasfiteros que quieren realizar pocas “pegas” en un servicio, de manera que no tengan que gastar en un pegamento de 4 oz donde el pegamento restante no se conserve mucho tiempo y terminen desechando la lata abierta. Esto podrá ser una ventaja importante para diferenciarse de la competencia.

Cabe mencionar también que se solicitó que el pegamento se produzca y envíe directamente de California (planta principal de Weld On, mejor organizada) para reducir los errores de formulación y de etiquetado presentados.

- Precio: debido a que no existe necesariamente una fidelidad por parte de los consumidores a las marcas, se espera que un precio 10% o 15% por debajo del líder ayudaría a penetrar en el mercado. Una vez ingresada la marca y reconocida su eficacia se podría llevar a una diferencia menor de precio.

Es necesario definir una “malla de precios” y descuentos por volumen para cliente final, mayorista, distribuidores y subdistribuidores, de manera que se promueva el desarrollo de una red de distribución saludable.

- Tiempo o esfuerzo de llegada al cliente / canales: este frente viene siendo el principal problema de AQA TEC para obtener niveles de cobertura mínimos necesarios para crecer en market share y sobre este frente de deberán plantear las estrategias de mediano y largo plazo (ver el detalle en el apartado e)
- Promoción: en paralelo a la ejecución de la estrategia de ampliación de la red de distribuidores, se estima realizar campañas promocionales orientadas al conocimiento de la marca (en algún “home center” hacer combos de Weld All con Sanking, o combos de tres pegamentos por el precio de dos, activaciones en mercados mayoristas estratégicos, entre otros), y otras promociones orientadas a la recompra de pegamento por parte de los gasfiteros (“junta diez latas y te regalamos una”, “junta diez latas y llévate una llave inglesa marca XX a 50% de

¹⁷ Las tapas de las latas de Weld All y Oatey tienen adherido un aplicador que se utiliza para colocar el pegamento sobre la tubería y accesorio a unir.

descuento”, entre otras opciones), preferentemente mediante el canal moderno o “*home centers*”.

a. Definir los canales de venta

Los canales de venta en el negocio de AQA TEC son variados dependiendo de los sectores a los que atiende:

- Sector Ferretero (el más importante): para llegar a tener la cobertura adecuada para un producto de consumo masivo, se requiere contar con distribuidores de alcance nacional y local. Contar con tres o cuatro de los distribuidores nacionales del “Top 10” es necesario, además de contar con uno o dos distribuidores locales en cada región como complemento de la estrategia de cobertura. Por otro lado, colocar productos en el canal moderno (“*home centers*”) ayuda mucho a la presencia de marca, y finalmente el canal de mayoristas en los mercados clave de Lima y de las principales provincias cerraría el círculo de la estrategia.
- Sector Construcción, Agrícola e Industrial (venta “B2B” principalmente): se requiere de venta a través de los asesores comerciales de AQA TEC.

b. Desarrollar el mensaje o estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se basa en los siguientes mensajes fuerza:

- Nombre: se espera que sea llamado como “el pegamento del torito” para ello los esfuerzos publicitarios deben de mostrar explícitamente dicho mensaje, ya que el nombre puede ser muy difícil de asimilar por el cliente objetivo.
- Producto norteamericano: el ser un producto americano tiene mucho valor para el gasfitero. Es conocido que son los mejores pegamentos, y que los pegamentos de otros orígenes han demostrado ser de menor calidad y efectividad.
- Eficiencia y rapidez: la ventaja de que sea más rápido en el secado ayuda a que el gasfitero espere menos para continuar con su trabajo. El mensaje debe ser “termina más rápido de hacer un trabajo y podrás hacer más trabajos al día”.
- Número de “pegas” por lata: la menor viscosidad de Weld All debe aprovecharse remarcando que el producto tiene igual o mejor efectividad y requiere de menos consumo por “pega”, con lo cual se debe de remarcar que “puedes realizar más *pegas* con el mismo tamaño de lata”.

c. Definir la fuerza de ventas o equipo de despliegue de la estrategia

AQA TEC es una empresa que históricamente y por muchos años se ha dedicado a la toma de pedidos y a su vez se ha focalizado en la venta

principalmente en Lima, es decir, no se han hecho ni se hacen esfuerzos por negociar o establecer relaciones con principales distribuidores del país (como lo pueden apreciar en el anexo 10).

Dentro de la empresa no se cuenta con profesionales que tengan experiencia en el desarrollo de estrategias para el canal ferretero, ni que tengan la red de contactos adecuada para desarrollar la estrategia.

Con la organización del área comercial por Unidades de Negocio, se hizo más foco en la venta de pegamentos por parte sólo de dos unidades: Construcción y Agroindustria.

2.6. Problema

Como esta descrito en la evaluación de la Propuesta de Valor, el principal problema que tiene AQA TEC es la carencia de una red de distribuidores importantes a nivel nacional. Como se puede ver en el anexo 9, Maveri (su principal distribuidor) no figura en el top 10 de la lista, mientras que Incoresa es la única distribuidora importante con la que está iniciando negociaciones. AQA TEC no cuenta con fuerza de ventas propia para el despliegue de la estrategia a nivel nacional, con lo cual la cobertura esperada de AQA TEC debe lograrse a través de distribuidoras de cobertura nacional y local: de no contar con ellas el alcance de AQA TEC será muy limitado y superado por la competencia.

2.7. Alternativas de acción

Alternativas de acción para el problema del lote de productos por vencer:

- a. Hablar con Incoresa e informarle que tenemos un lote grande de productos por vencer y ofrecerle que los utilicen para bonificarlo a sus clientes para que prueben el producto.
- b. Ofrecer bonificaciones a los clientes directos de AQA TEC que compren PVC o CPVC e incitarlos a colocar el pegamento en el mercado. No considerar a Incoresa para no ofrecer una mala imagen en el inicio de la relación comercial.

Alternativas de acción para el problema principal de largo plazo relacionado a la reducida red de distribuidores y por ende la falta de cobertura de AQA TEC a nivel nacional:

- a. Buscar al profesional al interior de AQA TEC con mejor perfil para desarrollar la estrategia de desarrollo de la red de distribuidores a nivel nacional, trabajando de la mano del Gerente General, establecer una “malla de precios” para cada canal con precios escalonados por compra por volumen, y recorrer las regiones del país para conocer a las distribuidoras, iniciar relaciones y negociar acuerdos.
- b. Buscar a un profesional exitoso que esté trabajando en alguna empresa dedicada a la venta de productos similares al Canal Ferretero, que esté

habitado al desarrollo de estrategias de producto y precio para las redes de distribuidores a nivel nacional, y trabaje actualmente con los principales distribuidores de las regiones del país, para visitarlos y concretar negocios rápidamente.

Para el problema principal de largo plazo, se identificaron y ponderaron Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados a la coyuntura actual del negocio y su visión estratégica. Los FCE identificados para lograr el éxito en el mercado son:

- Desarrollo de la red de distribuidores: es fundamental para la cobertura a nivel nacional.
- Conocimiento de marca: es clave que el pegamento “del torito” sea conocido cada vez más.
- Desarrollo de malla de precios: es clave para la sostenibilidad de la red y los precios.

De esta manera se desarrolló una matriz de enfrentamiento¹⁸ entre los FCE para ponderarlos:

Tabla 1. Matriz de enfrentamiento entre los FCE

Factores críticos de éxito (FCE)	Desarrollo de la red de distribuidores	Conocimiento de la marca	Desarrollo de Malla de precios	Peso	Ponderación
Desarrollo de la red de distribuidores		2	3	5	46%
Conocimiento de la marca	1		2	3	27%
Desarrollo de malla de precios	2	1		3	27%

Fuente: elaboración propia

¹⁸ La forma de calificar la matriz es preguntándose cómo un factor de las filas puede ayudar a lograr un factor de la columna, donde el menor valor es 1 y el mayor 3.

De esta manera podemos identificar que el principal FCE es el Desarrollo de la Red de Distribuidores, luego lograr la penetración rápida del mercado y finalmente lograr hacer conocida la marca a nivel nacional.

Considerando lo antes expuesto hacemos un análisis¹⁹ de las alternativas de solución vs los FCE y de esta manera obtenemos:

Tabla 2. Alternativas de solución vs FCE

Alternativas vs FCE	Desarrollo de la red de distribuidores	Conocimiento de la marca	Desarrollo de Malla de precios	Peso ponderado
	46%	27%	27%	
Buscar al profesional al interior de AQA TEC	1	3	3	2,08
Buscar a un profesional exitoso que esté trabajando en alguna empresa	9	3	9	7,38

Fuente: elaboración propia

Sin duda el conocimiento del sector ferretero, la experiencia en el desarrollo de las “mallas de precios”, el conocimiento claro de las técnicas de negociación y la red de contactos a nivel nacional de distribuidores y mayoristas hacen que la segunda opción (buscar a un profesional exitoso que esté trabajando en alguna empresa) es la mejor alternativa.

2.8. Lo que está ocurriendo

Con respecto a la primera problemática, la alternativa tomada por AQA TEC fue la de ofrecer bonificaciones a los clientes que compren PVC o CPVC. Se prefirió no opacar el inicio de la relación con Incoresa entregándole pegamentos por vencer, y aprovechar ese

¹⁹ En este caso aplicamos valoraciones de 1, 3 y 9 con el fin de diferenciar mejor la opción más adecuada.

lote (prácticamente perdido) para fomentar el uso con los clientes habituales que ya compran el PVC o CPVC desde hace mucho tiempo.

Para la segunda problemática, la opción definida y ejecutada por AQA TEC fue la b). Se contrató a mediados de 2017, un nuevo jefe de la unidad de Distribución y Retail (antes Unidad de Construcción) con amplia experiencia en el sector ferretero y una propia red de contactos de los principales distribuidores de cada una de las provincias del Perú. Inclusive en Lima realizó acuerdos importantes de Sanking en sus primeros meses de trabajo. Adicionalmente, diseñó la “malla de precios” con descuentos por volumen para Cliente Final, Mayorista, Distribuidores y Sub Distribuidores tanto para Sanking como para Weld All.

Adicionalmente a lo mencionado, estamos próximos a recibir nuestro primer embarque producido 100% desde California lo que garantizará la calidad de los productos y reducir los errores de envío. Asimismo, llegará el primer lote del pegamento de 2 oz y se tiene planeado una serie de activaciones en los principales mercados mayoristas, promocionando el “pegamento del torito” e invitando a los clientes a visitar los stands o tiendas de nuestros mayoristas registrados.



CONCLUSIONES

La estrategia para la introducción del pegamento Weld All, se centra en la búsqueda de una ampliación de la red de distribuidores a nivel nacional, la cual permitirá no sólo la venta de Weld All, sino también el incremento de la participación y presencia de Sanking, y en el largo plazo, de cualquier otro producto a fin que queramos comercializar en dicho canal. El no contar con esta red, condena a pelear un mercado local, de pocos clientes y mucha competencia.

Es fundamental conocer las reales necesidades y hábitos de los consumidores finales para definir las estrategias de producto y promoción. En este aspecto creemos en un muy buen producto a un valor más accesible para el cliente final y con un margen más atractivo al distribuidor, deberá ser la manera de ir tomando mayor participación del mercado.

Si bien es cierto un margen interesante al distribuidor y un menor precio para el consumidor final son herramientas que permitirán ir ganando mercado de la mano de un producto de muy buena calidad, creemos que el no ser conocido en el mercado puede hacer que este proceso sea muy lento. En este sentido creemos que la incorporación del pegamento a los “*home centers*” nos permitiría tener una vitrina que aceleraría el proceso de reconocimiento de la marca, inclusive para muchos gasfiteros y ferreteros el hecho de que un producto se comercialice en el canal moderno significa implícitamente que el producto es de calidad y genera confianza en el consumidor.

Siempre es bien vista la búsqueda del desarrollo profesional y la selección de personal interno de la empresa para promociones de puestos o liderazgo de proyectos, pero es muy importante ser lo suficiente autocríticos para reconocer si se cuenta o no con el profesional requerido para lograr el objetivo; y en caso de no contar con el profesional adecuado, no basta con buscarlo fuera y contratarlo, sino hay que pensar en que estamos fallando en el desarrollo de las habilidades y competencias del personal existente en la empresa.

El incorporar un producto al mercado, requiere no sólo tener la intuición de que el producto funcionará o que hay espacio para crecer. Es muy importante analizar el consumidor, entender las expectativas de los intermediarios, conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para potenciar o corregir lo necesario para estar lo más preparado posible antes de iniciar la comercialización, identificar las amenazas y oportunidades que nos brinda el mercado y los *stakeholders* en general, analizar e identificar las debilidades y fortalezas del principal competidor, y recién en ese momento definir el mejor momento de realizar el lanzamiento.

BIBLIOGRAFÍA

AQA TEC. (2016a). *Campaña de lanzamiento de los productos Weld All* [Infografía].

AQA TEC. (2016b). *Empresas distribuidoras ferreteras en Perú* [archivo Excel].

AQA TEC. (2017a). *Productos. Pegamento de PVC y CPVC*. Recuperado de <http://www.aqatec.com/product-category/pegamento-de-pvc-y-cpvc/>

AQA TEC. (2017b). *Reporte de crecimiento de AQA Tec* [archivo Excel].

AQA TEC. (2017c). *Reporte de ventas. Producto Weld All. Año 2016* [archivo Excel].

Veritrade. (2017a). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de AQA TEC S.A.C.* Lima: Autor.

Veritrade. (2017b). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de RIVELSA S R L.* Lima: Autor.

Oatey. (2017). *Products. Cements.* Recuperado de <https://www.oatey.com/products/cements-primers-cleaners/cements>

