



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA

La revolución del cuidado de pisos

Autor: Carolina Santamaría

Legajo: 32191628

Mentor: Lucila Minvielle

Buenos Aires, 2016



Universidad de
SanAndrés

Trabajo de Graduación

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

LANZAMIENTO TASKI INTELLIBOT EN ARGENTINA

La Revolución del cuidado de pisos

Por:

Carolina Santamaría

Mentor:

Lucila Minvielle

Buenos Aires, Diciembre de 2016

ÍNDICE:

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA.....	4
2.1. Empresa Sealed Air Global.....	4
2.2. Sustentabilidad en Sealed Air	5
2.3. TASKI Global	6
2.4. Diversey Care Argentina.....	7
2.5. Tecnologías Exponenciales	8
2.6. Problemática.....	10
3. MARCO CONCEPTUAL	12
3.1. Consumidor	12
3.2. Análisis Estratégico	18
3.3. Marketing Operativo.....	21
4. ANÁLISIS DE MERCADO.....	27
4.1. Macroentorno	27
4.2. Microentorno	34
4.3. Cliente	43
5. ESTRATEGIA.....	52
5.1. Análisis FODA	52
5.2. Matriz de Desarrollo Ansoff.....	54
6. OBJETIVOS Y METAS	56
7. MARKETING OPERATIVO	58
7.1. Producto.....	58
7.2. Distribución	68
7.3. Precio	74
7.4. Comunicación.....	79
8. PRESUPUESTO.....	84
8.1. Estado de Resultados proyectado.....	84
8.2. Flujo de Fondos, VAN, TIR	85
9. CRONOGRAMA.....	86
10. CONTROL.....	87

11. CONCLUSIONES.....	88
12. BIBLIOGRAFÍA.....	89
13. ANEXOS	91
13.1. Investigación de mercado: entrevistas en profundidad	91
13.2. Información adicional de Mercado	94
13.3. Preguntas Frecuentes TASKI Intellibot.....	96



Universidad de
San Andrés

1. RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la limpieza y desinfección institucional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y la tecnología robótica y de internet de las cosas ya empezó a formar parte de ella. Esto permite que los clientes mejoren su productividad y calidad, a la vez que tienen conectividad y control sobre todos los equipamientos y procesos de limpieza en los establecimientos.

La robótica existe desde hace tiempo en muchas industrias pero desde hace pocos años esta tecnología ha llegado a la industria de la maquinaria de pisos. Las tendencias de esta tecnología exponencial, indican que los robots serán una parte omnipresente de la vida diaria en el año 2025.

En este trabajo se analizará la propuesta de un Plan de Marketing, luego de detectar la necesidad en el mercado, para el lanzamiento de un producto innovador que generará una nueva categoría en el mercado argentino. Actualmente no existen en este mercado máquinas robóticas para la limpieza y desinfección de pisos de forma sustentable.

Se relevará información del mercado tanto nacional como internacional y se realizarán entrevistas en profundidad con expertos de la compañía, clientes actuales y distribuidores. Además se profundizará en los temas relacionados a la convivencia entre los robots y las personas.

En el desarrollo de este trabajo también se planteará el análisis estratégico para abordar e introducir esta línea de productos en el canal de distribución exclusivo en todo el país, que actualmente tiene la compañía. Aproximadamente el 50% de la venta total de Argentina es a través de este canal, por lo que es un gran desafío desarrollar la mejor propuesta de valor sin que haya conflicto con el canal que atiende directamente la compañía.

2. INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA

2.1. Empresa Sealed Air Global

Diversey Care tiene una larga trayectoria desde 1886 cuando Samuel Curtis Johnson funda la compañía de productos químicos para pisos de parquet S.C Johnson (SCJ). Luego del paso del tiempo, SCJ forma la división profesional de productos químicos llamada Johnson Wax Professional. Pasaron los años y en 1998 Unilever también forma su división profesional llamada Diversey Lever orientada al sector de alimentos y lavandería. Ambas compañías se fusionaron en 2002 para realizar una sinergia de las dos mejores compañías referidas a higiene industrial e institucional para formar Johnson Diversey.

Finalmente en 2011 Sealed Air, industria multinacional especializada en packaging, adquiere la empresa para crear una fuerza global en materia de seguridad alimentaria, protección de productos e higiene de las instituciones. Actualmente Sealed Air, cuenta con 3 divisiones, una de ellas relacionada al envasado de alimentos con la marca Cryovac (Food Care), envasado de productos tecnológicos con el material de almohadillado Bubble Wrap (Product Care) y finalmente la división Diversey Care.

Sealed Air es una empresa que cotiza en bolsa, con una capitalización de mercado de 9.000 millones de dólares y un precio por acción de USD 46,5 (Fecha: 29/09/2016). Sealed Air tiene presencia mundial en más de 160 países con 25.000 empleados aproximadamente.

A continuación se detallan la Visión y Misión de la compañía:

- Visión: Crear un mejor estilo de vida.
- Misión: Re imaginamos los sectores de la industria a los que servimos para crear un mundo que sienta, sepa y funcione mejor.

La división Diversey Care de Sealed Air ofrece soluciones para la prevención de infecciones, higiene de cocinas, cuidado de las prendas, cuidado de edificios y consultoría. Estas soluciones protegen marcas, ofrecen eficiencia y mejoran el rendimiento de sus socios en lo que respecta a los servicios de cuidado de la salud, alimentación, comercios, hotelería e instalaciones industriales. Las soluciones brindadas a los clientes son integrales a través de sistemas de productos químicos, equipos, herramientas y servicios en soluciones innovadoras que reducen el consumo de agua y energía a la vez que incrementan la productividad. Como ejemplo se mencionan algunos de clientes que atiende esta división Starwood, WalMart, Carrefour, etc.

2.2. Sustentabilidad en Sealed Air

Sealed Air definió sustentabilidad por primera vez en el reporte anual de la compañía de 1973, citando el triángulo crucial, energía, economía y medio ambiente, como los elementos esenciales para hacer negocios. La sustentabilidad en Sealed Air está entrelazada en la trama de lo que es la compañía y lo que representa como empresa.

Palabras del CEO Jerome Peribere: *Si pudiera cambiar el nombre de nuestra empresa, yo lo llamaría "La compañía SUTENTABLE ". La sustentabilidad no es parte de nuestro negocio es la razón de todo lo que hacemos. Es nuestro negocio.*

La visión es crear un mejor estilo de vida. Es una visión enraizada en la sustentabilidad, que inspira a esforzarse continuamente para desarrollar innovaciones con un propósito, que no solo satisfagan las necesidades de los clientes, sino que también protejan el planeta, mejoren la seguridad e inocuidad de los alimentos que comemos, y mejoren la salud, manteniendo hospitales, hoteles, edificios de oficinas y otros lugares donde se congregan personas, seguros y limpios. La sustentabilidad está integrada en la visión y misión, y en la manera en la que se ofrecen soluciones a los clientes. Utilizando el concepto de ciclo de vida que

va más allá de los productos que se venden, las soluciones ofrecen una amplia gama de beneficios a los clientes. Esta es la esencia del enfoque SmartLife™, traer resultados reales y significativos a un mundo donde se deben satisfacer necesidades sociales, ambientales y económicas. Sealed Air ofrece soluciones innovadoras diseñadas para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de sustentabilidad frente a los mayores desafíos sociales y ambientales de la actualidad, mientras impulsa el crecimiento económico.

2.3. TASKI Global

Uno de los pilares de la división Diversey Care a nivel Global, es la unidad de negocios TASKI que cuenta con un amplio portafolio de maquinaria especializada para el cuidado de pisos con más de 50 años en el mercado internacional. TASKI tiene presencia en más de 60 países, siendo una de las 3 primeras compañías líderes en Europa pero es considerada número 1 en innovación tecnológica.

A principios de 2015, Sealed Air Diversey Care decide seguir potenciando su marca TASKI de manera que adquiriere a nivel global Intellibot Robótica, una empresa dedicada a la fabricación de máquinas robóticas para la limpieza y el cuidado de los pisos. Hasta ese entonces Intellibot era una pequeña empresa que no se encontraba en el mercado internacional. De esta forma Sealed Air podrá introducir Intellibot en el mercado mundial a través de su unidad de negocios TASKI, lanzando al mercado la nueva generación de máquinas robóticas.

TASKI Intellibot es llamado un "game changer" en el cuidado de pisos. Los robots de TASKI Intellibot son la combinación perfecta de calidad, eficiencia, valor y productividad. Ellos ofrecen lo último en características tecnológicas tales como la luz UV para eliminar el 99,9% de los virus y bacterias, y también tienen un impacto ambiental mínimo en comparación con los métodos tradicionales de limpieza de pisos.

El análisis de este proyecto estará enfocado en la división de negocios de Diversey Care Argentina, más precisamente en la unidad de negocios TASKI, conformando el proyecto de lanzamiento de TASKI Intellibot en Argentina.

2.4. Diversey Care Argentina

El negocio de Diversey Care en Argentina es de aproximadamente USD 35 millones de dólares año, siendo TASKI un 1,5 millones. Diversey Care en Argentina es líder en la industria de productos químicos.

Con respecto a la industria de maquinarias profesionales en Argentina para el cuidado de pisos, esta se encuentra muy atomizada ya que existen marcas chinas, americanas y europeas, cada una apuntando a diferentes segmentos del mercados. La maquinaria de Diversey Care siempre se caracterizó por su alta calidad, innovación, gran servicio técnico post venta, consultoría y sistemas eco-friendly, posicionándose con uno de los precios más altos del mercado.

En la actualidad, la compañía en Argentina comercializa sus máquinas TASKI en todos los sectores que Sealed Air atiende, ya que es una unidad de negocios cross a todo el resto. Uno puede encontrar máquinas TASKI tanto en lugares pequeños como un restaurante hasta grandes superficies como WalMart o Carrefour, shoppings como Unicenter, hoteles como Hilton, Alvear, industrias como Coca Cola, etc.

El portafolio TASKI es muy amplio, de manera de poder cubrir todas las necesidades del mercado, desde una pequeña aspiradora hasta una gran lavadora hombre a bordo. La planta de producción de las máquinas TASKI se encuentra en Münchwilen, Suiza, y desde allí se distribuyen al resto del mundo. Algunas de las máquinas del portafolio TASKI en Argentina se ilustran a continuación:

Figura 1: Portafolio TASKI Argentina



Fuente: Sealed Air

2.5. Tecnologías Exponenciales

Durante muchos años las tecnologías fueron evolucionando de manera lineal hasta que cruzaron la frontera y comenzamos a vivir el cambio exponencial de las mismas.

Es importante destacar la Ley de Moore para las tecnologías exponenciales. Se trata de una ley empírica, formulada por el cofundador de Intel, Gordon E. Moore, en 1965. La consecuencia directa de la Ley de Moore es que los costos comienzan a bajar cuando la tecnología va evolucionando, al mismo tiempo que las prestaciones suben. Por ejemplo, una computadora que hoy vale 3000 dólares costará la mitad al año siguiente y estará obsoleta en dos años. En 26 años se estima que el número de transistores en un chip se haya incrementado 3200 veces.

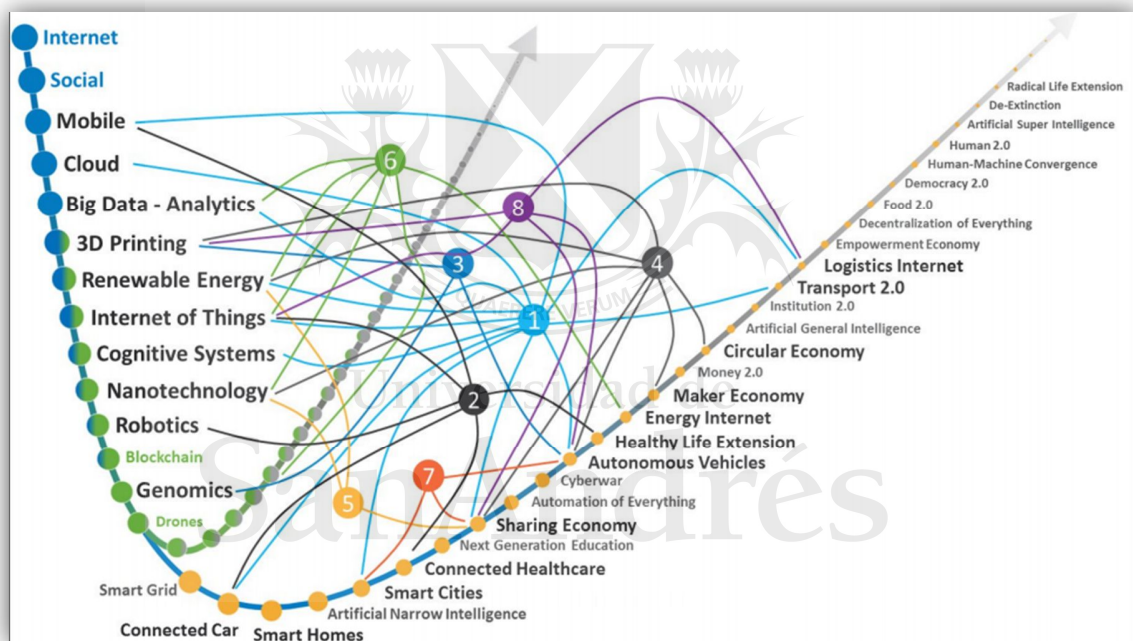
Las tecnologías exponenciales van evolucionando rápidamente a la vez que impulsan la mejora exponencial de las innovaciones. El ritmo actual de avance tecnológico no tiene precedentes en la historia. El potencial de estas tecnologías se amplifica cuando se combinan varias de ellas para dar lugar a las innovaciones.

Los cambios producidos por la innovación exponencial están generando presión sobre las empresas. Las instituciones y las personas tienen el poder para combinar

estas tecnologías con los modelos de negocio de una forma interesante para generar cada vez más innovación. El núcleo de la innovación exponencial está en la capacidad de combinar las tecnologías junto con las personas.

Algunas de las tecnologías exponenciales son internet, inteligencia artificial, biotecnología, nanotecnología, neurociencia y robótica entre otros. A continuación se muestra un gráfico con la evolución de estas tecnologías y como ellas se pueden combinar.

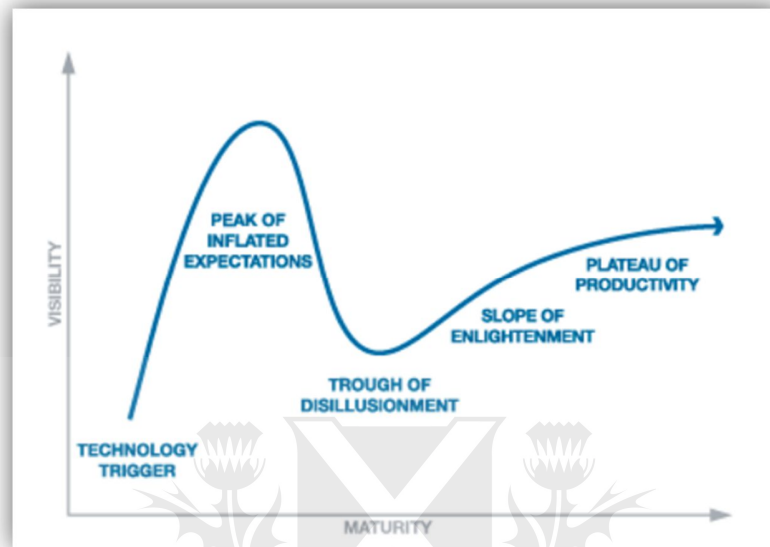
Figura 2: Tecnologías Exponenciales



Fuente: Fernando Zerboni – Materia Futuro de los negocios

Todas las tecnologías exponenciales atraviesan un ciclo de evolución, en el cual llegan a un pico máximo, para luego decaer y posteriormente comenzar a estabilizarse. A continuación se muestra el ciclo genérico de evolución de las mismas.

Figura 3: Ciclo evolutivo de tecnologías exponenciales



Fuente: Fernando Zerboni – Materia Futuro de los negocios

A efectos de este trabajo, las dos tecnologías a tratar serán la robótica e internet de las cosas.

La robótica aún se encuentra en la primera etapa del ciclo, llamada disparador de tecnología, quedando mucho camino por recorrer, seguramente impensado para la actualidad. Mientras que internet de las cosas está en su pico máximo. Es importante destacar que el ciclo para estas 2 tecnologías exponenciales recién comienza y será necesario que maduren para alcanzar su máxima productividad.

2.6. Problemática

La problemática de este trabajo estará enfocada en cómo introducir un producto innovador al mercado, generando así una nueva categoría de productos revolucionarios, considerando que se trata de una tecnología exponencial.

Además, en el desarrollo de este trabajo se planteará el análisis estratégico para abordar e introducir esta línea de productos en el canal de distribución exclusivo en

todo el país que actualmente posee la división Diversey Care. Aproximadamente el 50% de la venta total de Argentina es a través de este canal, por lo que es un gran desafío desarrollar la mejor propuesta de valor para este canal sin que haya conflicto con el canal que atiende directamente la compañía.

Otro punto importante del trabajo será cómo este nuevo producto cambiará las reglas del juego y qué impacto tendrá en las personas, sociedad y empresas.

En una encuesta de Pew realizada entre Noviembre de 2013 y Enero de 2014, unos 1.900 expertos en tecnología acuerdan en que los robots serán una parte omnipresente de la vida diaria en el año 2025. La automatización se infiltrará en todas las industrias. Esta encuesta fue realizada a expertos y personalidades vinculadas a organizaciones tecnológicas. El mayor inconveniente para la sociedad es que estos robots reemplazarán sus puestos trabajo y el período de transición que se avecina será aún más difícil de transitar debido a la velocidad, profundidad y amplitud del cambio. Durante esta transición, las personas tendrán que adaptarse y entender a la tecnología como algo complementario a sus vidas.

A medida que la nueva tecnología destruye un determinado tipo de trabajo, crea oportunidades para otros. Para esto se requerirá tiempo para desarrollar diferentes competencias y habilidades y poder adaptarse al cambio. Existirán nuevos puestos de trabajo que no existían en ese entonces y eran inimaginables.

En un futuro las oportunidades laborales estarán relacionadas con aportar valor y conocimiento y menor trabajo operativo. Desde el punto de vista de las empresas, la robótica traerá mayor productividad, eficiencia y rentabilidad.

Debido a todo lo anterior, es fundamental que tanto las organizaciones como las personas puedan adaptarse a los cambios. A continuación se citan interesantes palabras de Santiago Bilinkis relacionadas a este punto. *“Abrazar el cambio con decisión: la resistencia al cambio no es un defecto en sí, sino una característica esencial de lo que somos, seres evolucionados en un mundo que no cambiaba. El gran desafío consiste en desarrollar esta capacidad de adaptación al cambio.”*

3. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se detallan las bases conceptuales a partir de las cuales se llevará adelante el estudio de este trabajo desde una visión del Marketing. Dentro del marco conceptual se realizará un recorrido por los temas de consumidor, estrategia y marketing operativo.

Luego de este análisis se desarrollará el Plan de Marketing para el lanzamiento de un producto innovador generando una nueva categoría en el mercado. La metodología a utilizar será la descrita por Dvoskin (2004) en Fundamentos del Marketing.

3.1. Consumidor

3.1.1. Necesidad

Como primera instancia se procederá a identificar y reconocer la necesidad de los consumidores, si está satisfecha o no. Este será el punto inicial para el desarrollo de este trabajo ya que al existir necesidades insatisfechas en el mercado, hay una gran oportunidad para aprovechar. Como indican Blackwell, Miniard, Engel (2002) definen la necesidad como la percepción de una diferencia entre el estado deseado de las cosas y la situación actual, suficiente para generar y activar el proceso de decisión de compra. Cuando esta diferencia alcanza o excede un cierto umbral, la necesidad es reconocida. La existencia de necesidades y deseos no satisfechos genera las bases para la creación innovaciones y negocios futuros. Estos autores recomiendan algunas opciones para activar el reconocimiento de la necesidad en los consumidores.

- Modificar su estado ideal y ofrecerles algo por lo que estén dispuestos a cambiar. La innovación en el producto puede causar el reconocimiento de la necesidad.
- A través de la publicidad, sugerir para alterar la percepción de los consumidores respecto del estado presente de las cosas.

3.1.2. Segmentación

A continuación se procederá a determinar el cliente target y el tipo de consumidor y comprador para un tipo de Marketing be to be. Se trata de un tipo de Marketing más a medida del consumidor, a diferencia de consumo masivo. Se trabajará con el criterio de segmentación para mercados industriales que se utilizará (Munuera Aleman y Rodriguez Escudero 1998). Este modelo es utilizado para empresas industriales, donde las decisiones de compra son tomadas por un grupo de personas y no por un único comprador. Esto hace que los miembros del equipo de compras busquen beneficios diferentes.

- *Segmentación por beneficios buscados:* funcionalidad del producto, durabilidad, economía, facilidad de uso, etc.
- *Segmentación por comportamiento:* productos comprados, frecuencia de compra, tipo de compra, criterios de compra, etc.
- *Segmentación por características de la organización:* localización geográfica, número de empleados, volumen de ventas anuales, tecnología, etc.

En adicional, la visión de Farrel y Hartline (2012) describen la existencia de nuevos enfoques para la segmentación de los mercados que se basan en la segmentación personalizada debido a los grandes avances de la tecnología. En este caso se podrá realizar un Marketing uno a uno ofreciendo una propuesta de valor especial para cada cliente. Por lo tanto, a través de la tecnología se podrá recopilar cada vez más

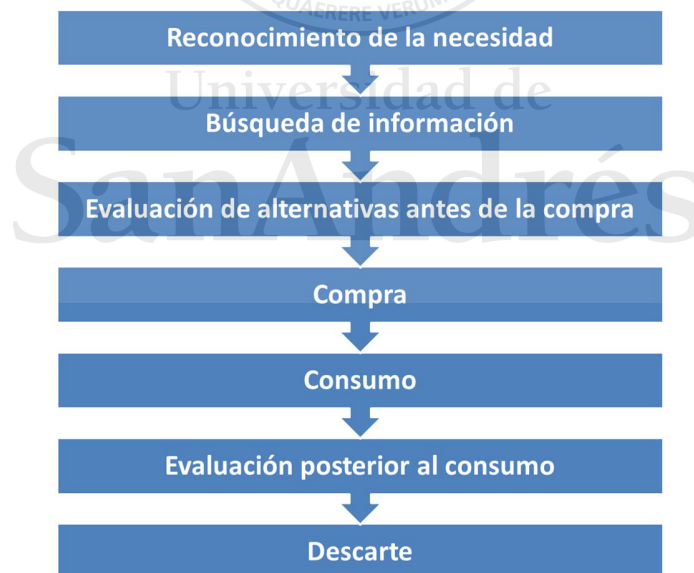
información para una segmentación personalizada y satisfacer necesidades a medida.

3.1.3. Comportamiento del consumidor

A continuación se podrán comparar dos modelos de análisis del proceso de decisión del consumidor, siendo uno de ellos el de Blackwell, Miniard, Engel (2002) y otro el de Howard (1993).

Blackwell, Miniard, Engel (2002) indican que nadie adquiere un producto a menos que tengan un problema, necesidad o un deseo. Este modelo propone 7 etapas para entender al consumidor, analizando cómo interactúan las fuerzas tanto internas como externas y cómo afecta la forma en que los consumidores piensan, evalúan y actúan.

Figura 4: Cómo toman decisiones los consumidores para bienes y servicios.



Fuente: Blackwell, Roger; Miniard, Paul; Engel, James. 2002 Comportamiento del Consumidor. México DF: Thomson. Capítulo 3.

Etapa 1: Reconocimiento/Detección de la necesidad

Los consumidores compran productos cuando creen que la capacidad del mismo para resolver un problema vale más que el costo de adquirirlo. Por lo tanto hacen del reconocimiento de la necesidad no satisfecha el primer paso en la venta de un producto. Los autores relacionan esta etapa con la memoria, las influencias del entorno como la cultura, la clase social, influencias personales; y con diferencias individuales como la motivación, el conocimiento, actitudes, valores, etc.

Etapa 2: Búsqueda de información

Una vez que el consumidor detecta la necesidad, comienza la búsqueda de información y soluciones para satisfacer esa necesidad. Esta búsqueda puede ser interna como externa. Algunas veces los consumidores se ven obligados de manera inesperada a comenzar la búsqueda debido a factores externos fuera de control, por ejemplo cuando la vida útil de algún producto se termina. La duración y profundidad de esta búsqueda depende de algunas variables como personalidad, clase social, ingresos, tamaño de la compra, experiencias anteriores, etc. Cuando el consumidor comienza a procesar la información externa atraviesa varias etapas como exposición, atención, comprensión, aceptación y retención de la información.

Etapa 3: Evaluación de alternativas antes de la compra

En esta etapa se analizan las alternativas encontradas durante el proceso de búsqueda. Aquí es donde los consumidores comienzan a comparar marcas de productos y sus atributos, a la vez que surgen algunas preguntas como: ¿Cuáles son mis opciones? ¿Cuál es la mejor? Finalmente los consumidores comienzan a reducir el campo de alternativas, antes de decidirse a comprar una de ellas, en función a lo que ellos consideran de mayor importancia.

Etapa 4: Compra

En esta etapa se ejecuta la compra, que muchas veces pueden suceder sorpresas o diferencias respecto de las etapas anteriores, ya que ciertos estímulos externos pueden modificar las decisiones. Ej. Promociones. Es importante mencionar, que

un consumidor pudo haber avanzado en las 3 etapas anteriores y luego llegado el momento de la compra, esta no sucede por motivos externos. En este caso, al ser una compra be to be, puede suceder que el comprador propiamente dicho sea una persona diferente que la que atraviesa las etapas anteriores y acá es donde se frena el proceso.

Etapas 5: Consumo

En esta etapa el consumidor utiliza el producto. Para el caso de las maquinarias, muchas veces sucede que el uso del producto ocurre antes a la compra ya que se realizan testeos. Para el mercado industrial la etapa de testeo es la más importante debido a que es el primer contacto con el producto y eso será un disparador al momento de la compra.

Etapas 6: Evaluación posterior al consumo

Etapas en la que el consumidor experimenta una expresión de satisfacción o falta de ella. La satisfacción ocurre cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido. Esta etapa es fundamental ya que los consumidores almacenan sus evaluaciones en la memoria y se refieren a ellas en decisiones futuras. Si el consumidor está altamente satisfecho, las decisiones futuras de compras son cada vez más breves y hace que los consumidores sigan eligiendo la misma marca.

El elemento determinante en la satisfacción de los consumidores es la forma en que usan los productos. El producto puede ser excelente pero si el uso es el inadecuado, el consumidor puede quedar satisfecho. Por eso es fundamental que las instrucciones de uso sean bien claras y más cuando se trata de productos industriales como en este caso. Siempre se deben realizar capacitaciones y apoyo en los primeros momentos de consumo para que el uso del producto sea el adecuado.

Etapa 7: Descarte

Esta es la última etapa del proceso de decisión de compra de un consumidor en dónde decide qué hacer con el producto una vez que se termina su vida útil. En este caso, las maquinarias no son de descarte rápida ya que tienen una larga vida útil. El consumidor tendrá varias opciones, disposición final, reciclado o reventa del producto.

A diferencia del modelo anterior, Howard (1993) plantea un modelo con un enfoque diferente ya que argumenta que el ciclo de vida de un producto está relacionado con el mecanismo organizativo que permite comprender el proceso mediante el cual los consumidores modifican su comportamiento al interactuar con el mercado. Por eso indica que la estrategia de Marketing debe ser diferente para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

Cada una de las 3 etapas del ciclo de un producto: Introducción, Crecimiento y Madurez reflejan un modelo específico del consumidor para resolver un problema o tomar una decisión. También se menciona que el comportamiento del consumidor puede clasificarse en una de las tres etapas del ciclo de acuerdo con dos características: la cantidad de información disponible y la rapidez de decisión.

Etapa de Resolución del problema extenso

Corresponde a la etapa de introducción de un producto donde la información que recibe el consumidor es mucha y por lo tanto su velocidad de decisión es lenta. El consumidor debe formar un concepto acerca de la nueva categoría de producto a la que nunca se había enfrentado previamente.

Es importante destacar el principio de agrupamiento y distinción que Howard comenta. Para que un consumidor compre una innovación nueva para el mundo, esa persona tiene que aprender y entender que va a hacer por él ese producto, cuál será el valor agregado que le proporcionará.

Etapas de Resolución del problema limitado

Corresponde a la etapa de crecimiento de un producto donde la información que recibe el consumidor es media y por lo tanto su velocidad de decisión también es media. Los consumidores encuentran nuevas marcas de una categoría de productos ya conocida, por lo tanto ya no es necesario que aprendan nuevamente sobre esa categoría. Se denomina adquisición de concepto al proceso de aprender a evaluar una nueva marca de una categoría ya conocida.

Etapas de Resolución del problema rutinario

Corresponde a la etapa de madurez de un producto donde la información que recibe el consumidor es poca y por lo tanto su velocidad de decisión es rápida. Se denomina conjunto evocado al conjunto de marcas disponibles a la hora de comprar. Todos los juicios acerca de la calidad de cada marca ya fueron realizados porque los consumidores formaron un concepto de cada una.

3.2. Análisis Estratégico

En esta sección se realizará el análisis y diagnóstico del macro y micro entorno que ayudará a definir las alternativas estratégicas, que a su vez estas concluirán en el plan estratégico y finalmente en la propuesta de valor.

3.2.1. Macro y micro entorno

Para el análisis del macro entorno se utilizará el modelo de PESTL (político, económico, social, tecnológico y legal) (Clulow 2005) que permitirá comprender el entorno externo. Este análisis surgirá de fuentes de información pública, observación general y fuentes internas de la compañía. Además de estos 5 entornos se sumará el Ecológico/Sustentabilidad ya que a efectos de este Plan de Marketing es fundamental este análisis por el tipo de innovación que se quiere introducir al mercado.

Luego se continuará con el análisis del micro entorno o industria utilizando la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, que permitirá entender el atractivo del sector, si este es rentable o no, a través de cómo interactúan las fuerzas. Este modelo analiza la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos jugadores al sector y productos sustitutos; y el poder de negociación de proveedores y compradores.

Es importante mencionar que la herramienta de las 5 fuerzas es una foto estática del momento que se está analizando, por lo que para hacerla dinámica habrá que estimar la foto del futuro, luego cuantificar ambas y finalmente obtener la variación.

3.2.2. Marco interno de la compañía

A continuación, se realizará el análisis de las 7S Mc Kinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980) para estudiar la estructura organizativa de la compañía y verificar que la estrategia de lanzamiento de este producto revolucionario está alineada con la estrategia de la organización. Este modelo mide 7 variables internas de la compañía, de las cuales 3 de ellas son soft, 3 son hard y por último una variable integradora como el conjunto de habilidades diferenciales de la empresa.

Además, para definir las variables internas también se puede analizar la cadena de valor de Porter que permitirá determinar a dónde se encuentran las ventajas competitivas de la compañía y cómo estas interactúan entre sí para crear un modelo robusto. Como resultado se determinará en qué áreas de la compañía convendrá invertir. La cadena de valor de Porter implica percibir a la empresa como una suma de actividades (primarias y de apoyo) que se realizan para obtener un producto determinado y llegar con él al cliente.

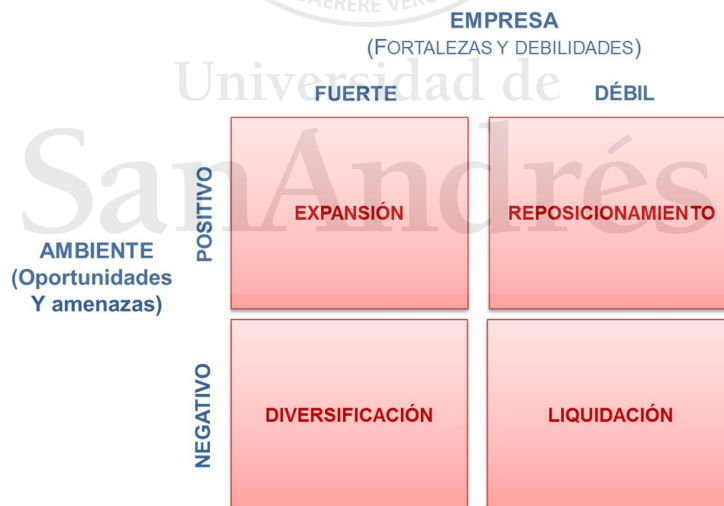
Por último, también se podrá utilizar el análisis VRIO (Barney y Hesterely 2010) (Valor – Rareza – Inimitabilidad y Organización) para determinar si las ventajas competitivas antes definidas son sostenibles en el tiempo o simplemente temporales. Este punto es fundamental ya que el mercado es cada vez más

competitivo y sobre todo en temas de robótica y conectividad será necesario encontrar ventajas competitivas sostenibles para poder sobrevivir en este negocio.

3.2.3. Análisis FODA

Para concluir el análisis estratégico, se utilizará la herramienta del FODA que permitirá realizar un diagnóstico completo de la situación en la que se encuentra la empresa. Todas las herramientas que se analizaron anteriormente servirán para abastecer al FODA y así se podrán tomar decisiones acerca de cómo realizar el lanzamiento de este producto innovador. Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la empresa; y oportunidades y amenazas del entorno, se procederá a cuantificar las variables analizadas. Finalmente estas se ubicarán dentro de la matriz FODA y que determinará la estrategia que debería seguir la empresa (Expansión, Reposicionamiento, Diversificación y Liquidación).

Figura 5: Matriz FODA



Fuente: Roberto Dvoskin, MBA. Materia Marketing Estratégico.

3.3. Marketing Operativo

Se llevará adelante el análisis detallado del mix de las 4P del marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza/Distribución. En este trabajo se estará haciendo foco en 2 de ellas: Producto y Distribución.

3.3.1. Producto y Servicio

El concepto de innovación ha sido definido por varios autores, siendo Shumpeter (1934) uno de los primeros que define a la innovación desde una mirada económica. El autor indica que existen 5 formas de entender la innovación: la introducción al mercado de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico, la apertura de un nuevo mercado en un determinado país, la conquista de un nuevo proveedor de materias primas o de productos semielaborados y la implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo la creación de un monopolio.

Según Nelson (1982), innovación es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.

En la actualidad, se observa que innovar ya prácticamente no es una elección sino una obligación del mercado. La innovación es indispensable para ser competitivo en mercados en constantes cambios, como ejemplo se pueden mencionar a las tecnologías exponenciales que van evolucionando a velocidades impensadas.

El concepto de Innovación Disruptiva fue introducido por el autor Christensen (1999) en su libro el Dilema del Innovador. El autor comenta que cuando las compañías ponen demasiado énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente, dejan de adoptar la nueva tecnología necesaria para cubrir las necesidades futuras de dicho cliente, lo que provoca el retraso de las compañías. Christensen llama a este fenómeno “tecnología disruptiva”. La innovación disruptiva ocurre cuando se

produce un cambio brusco que rompe con el modelo anterior y las empresas que antes eran líderes pierden esa posición de liderazgo. La disrupción ocurre tanto cuando las empresas emergentes usan nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocios. A continuación se mencionan los 3 elementos claves para que una innovación se convierta en disruptiva según este autor:

- Ofrecer al consumidor una respuesta a una necesidad no satisfecha por el mercado.
- Se basa en un modelo de negocios sostenible.
- Posiblemente se puede crear gracias a una tecnología nueva que antes no estaba disponible y dicha tecnología ofrece al producto una ventaja competitiva difícil de igualar o copiar.

Los autores Markides & Charitou (2003) también debaten sobre la innovación disruptiva y comentan que habitualmente este tipo de innovaciones comienzan con una pequeña escala y muy bajos márgenes hasta que comienzan a crecer y ganan mercado haciéndolo cada vez más atractivo para el ingreso de nuevos jugadores. Ellos definen la innovación disruptiva como una innovación en un modelo de negocios con el consecuente desarrollo de nuevas reglas del juego.

Según una investigación de Deloitte University Press (2013), los grandes avances en las tecnologías exponenciales son los que tienen el poder de generar innovaciones disruptivas en la industria. El potencial de disrupción en las industrias se da cuando estas tecnologías exponenciales tienen la capacidad de interactuar y combinarse entre sí. El impacto se amplifica aún más cuando las tecnologías se unen en plataformas abiertas y ecosistemas. Esto reduce la inversión y el tiempo requerido para impulsar la siguiente ola de innovaciones disruptivas al permitir que las personas y las tecnologías se basen rápidamente en innovaciones anteriores de la misma plataforma.

Sustentabilidad

Según Porter y Kramer (2006), la responsabilidad social corporativa ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países. Además mencionan que la Filantropía Corporativa se encuentra en decadencia en la actualidad, y que las empresas deben integrar a su estrategia corporativa la responsabilidad social empresaria. La mutua dependencia entre las empresas y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de creación de valor compartido. Es decir, las alternativas deberían beneficiar a ambas partes. Es por esto que ambas partes deben buscar los puntos de intersección, ya sea vínculos desde adentro de las empresas hacia afuera, como desde afuera hacia adentro.

Complementando a estos autores, Rochlin (2005) plantea un modelo integral de responsabilidad corporativa incorporando la visión operacional, estratégica y de liderazgo al ADN de la organización.

- *Estrategia de negocios*: alineación del desempeño social, medioambiente y económico con la estrategia y desempeño de negocios a largo plazo.
- *Excelencia operacional*: incorporar de manera sistemática y sustentable las políticas de responsabilidad social alineadas con la estrategia.
- *Liderazgo en ciudadanía corporativa*: iniciativas innovadoras para absorber desafíos sociales, medioambientales y económicos.
- *Aprendizaje comprometido*: aprendizaje, cambio y desarrollo mediante la interacción directa de los stakeholders.

3.3.2. Distribución

Antes de definir la estrategia de canales de este trabajo, es fundamental definir cómo se clasifican. Según el criterio de Peris et. Al. (2006) los canales se clasifican de la siguiente forma:

- **Canal directo:** este canal sólo cuenta con dos entidades, el fabricante y el consumidor final. Este tipo de canal carece completamente de intermediarios y es muy común en el sector industrial donde tanto el número de fabricantes como el de usuarios finales es reducido. Es habitual en estos casos, que los productos comercializados necesiten asesoramiento antes y después de la venta.
- **Canal indirecto corto:** consta de tres niveles en el canal de distribución: fabricante, detallista y consumidor final. Este tipo de canal es frecuente cuando se trata de sectores donde la oferta está concentrada tanto a nivel de fabricante como de detallista, cuando el detallista es una empresa grande y el número de fabricantes no muy elevado.
- **Canal indirecto largo:** este canal está constituido por 4 o más niveles: fabricante, mayorista, minorista y consumidor final. A veces, también suele aparecer la figura de corredor, distribuidor o representante entre en fabricante y el mayorista.

Cuanto más corto es un canal menores serán los costos de funcionamiento. El razonamiento más común es que como cada intermediario agrega un margen para su beneficio, a mayor número de intermediarios mayores serán los precios a pagar por el consumidor final.

Distribuir a través de intermediarios supone una pérdida de control por parte de los fabricantes sobre el precio al que se venderán sus productos hasta el consumidor final. También indican que existe una pérdida de control en relación con las personas a las que se le van a vender los productos, y sobre las condiciones de las transacciones. Pero el uso de intermediarios también facilita y simplifica muchísimo el trabajo de distribución de los fabricantes.

Conflicto entre canales

Además, como indican Wheeler y Hirsch (2000) es fundamental minimizar el conflicto entre los canales y maximizar la diferencia. Los modos clásicos de administrar el conflicto entre canales tienen que ver con la minimización de la competencia entre los diversos canales diferenciando, en la medida de lo posible, aquello que cada uno ofrece. Puede lograrse mediante variaciones en el portafolio de productos, marcas, estrategias de precios y promociones. Según los autores, dichos conflictos obedecen a dos causas básicas, una hace referencia a las diferencias en materia de incentivos y determinación de precios y la otra es la competencia por conquistar los mismos clientes.

Selección de canales de distribución

Según el criterio de Peris et. Al. (2006) los factores condicionantes en la estrategia de selección de canales de distribución se pueden agrupar de la siguiente forma:

- **Características del mercado objetivo:** según si el mercado objetivo está disperso o concentrado en determinadas áreas, el fabricante se verá inclinado a vender a los mayoristas, distribuidores o directamente consumidores finales. Ante un mercado muy disperso, los costos de distribución directa podrían dispararse, por lo que se convendrá siempre un canal indirecto para llegar a los usuarios finales.
- **Características del producto:** existen varias características del producto que condicionan el tipo de canal a seleccionar. Estas son: valor unitario del producto, grado de tecnología incorporada, carácter más o menos perecedero, estacionalidad, complejidad, gama y servicios post-venta.
- **La política de marca que siga el fabricante:** la marca representa un conjunto de valores intangibles que debidamente arraigados a la mente del consumidor, establecen una serie de vínculos comprador-marca difíciles de romper y perdurables en el tiempo. En caso de tener una política de marca,

la empresa generalmente está interesada por acercarse lo más posible al consumidor. Por lo tanto, en caso de tener intermediarios, estos serán un obstáculo entre la relación entre el fabricante y el consumidor final.

- **La experiencia propia y ajena:** las formas tradicionales de distribuir un producto por la propia empresa y los competidores, genera hábitos de compra en los consumidores. Por lo tanto, esto hace que los productos se distribuyan por los canales de siempre.
- **Los objetivos de la estrategia comercial:** existen dos grandes estrategias comerciales denominadas Push y Pull, que ayudan a determinar el tipo de canal necesario. En la estrategia de Push, el fabricante incentiva al distribuidor a través de precios y descuentos principalmente para promover las ventas. En este caso el canal debe estar lo suficientemente calificado para trabajar en el sell out. En cambio en la estrategia de Pull, el fabricante incentiva directamente al consumidor final principalmente a través de promociones y publicidad. En este caso el canal no necesariamente debe estar calificado debido a la menor actividad que les exige.
- **Las limitaciones legales:** la existencia de una legislación que defienda la competencia e impida las prácticas restrictivas puede afectar también a las alternativas de distribución. Una práctica restrictiva de la competencia es la fijación de precios de venta al público por parte del fabricante. Tal disposición puede alterar las relaciones con el distribuidor.

Se puede concluir que es fundamental poder definir cuáles son los canales de distribución adecuados para este tipo de lanzamiento, según los criterios antes mencionados. La definición de cómo llegar al mercado es clave para el éxito de un lanzamiento ya que si el abordaje es el incorrecto, el consumidor final puede no aceptar el producto.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1. Macroentorno

En esta sección se analizará el entorno externo a través de la herramienta de PESTL, adicionando el entorno de Sustentabilidad.

4.1.1. Entorno Político

Luego de las últimas elecciones, se realizaron cambios profundos en muchas políticas gubernamentales que favorecieron el desarrollo de nuevas tecnologías y actividad empresarial en general. Este es el caso de la posibilidad de importación de ciertos componentes o maquinarias para que Argentina pueda seguir avanzando en este campo. Sin duda la apertura de las importaciones es un escenario muy positivo para que Diversey pueda introducir esta nueva tecnología en el país ya que sin esta política, no sería posible hacerlo.

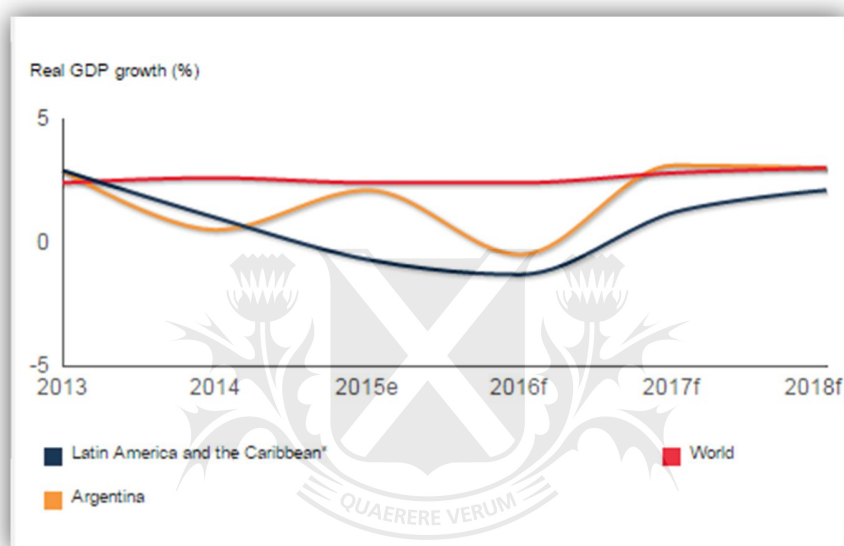
Por otro lado, hasta el momento no existe una regulación de empleo concreta para el uso de robótica dentro de las empresas. Pero la compañía sabe que será un gran desafío este punto, ya que el mundo sindical generará una gran presión para evitar la introducción de esta tecnología en las empresas. La adaptación al cambio llevará muchos años, y las tendencias indican que para el 2025 nuestras vidas estarán acompañadas de robots. Seguramente en los próximos años, se desarrollará una regulación específica para esto.

4.1.2. Entorno Económico

La situación económica actual no es muy favorable ya que el país se encuentra en un período de recesión, observándose en la gran caída en el consumo y alto desempleo. Además, el año 2016 atravesó una gran inflación y devaluación del peso argentino.

Este escenario no es el adecuado para un lanzamiento de este tipo con un alto costo en dólares, pero se estima que el país en 2017/2018 comenzará a crecer, momento en el cuál este lanzamiento comience a ver la luz en el país.

Figura 6: Proyección del PBI Argentina, Latinoamérica y Mundo



Fuente: www.worldbank.org. Fecha: 14/11/2016

El banco mundial estima que Argentina cerrará el año 2016 con -0,5 puntos de variación del PBI, mientras que para 2017 se estima un escenario de 3.1 puntos de variación positiva. Y en el 2018 se estima que Argentina siga creciendo con 3 puntos de variación positiva vs 2017. Además, la proyección de inflación para el 2017 es menor que 2016, se estiman valores del 15% al 22%, aunque no hay números certeros de este punto.

Es fundamental que el país esté en crecimiento, que disminuya el desempleo y la inflación, para que esta nueva tecnología pueda introducirse al mercado, ya que competirá indirectamente con el empleo y valor de la mano de obra argentina.

4.1.3. Entorno Social

El mercado de máquinas robóticas para el cuidado de pisos ha venido creciendo desde la década de los años 90, cuando la empresa Electrolux desarrolla el primer prototipo. Desde ese entonces, estos desarrollos han ganado popularidad en el sector residencial por sus prestaciones y comodidad.

Hoy en día gracias a la tecnología, estos robots fueron evolucionando y ahora se encuentran máquinas de uso profesional pero de porte intermedio con gran autonomía. El consumo de estos robots tiene presencia en el mercado tanto hogareño como industrial/profesional (restaurantes, retailers, shoppings, hoteles, centros de salud, colegios, industrias, etc.).

El consumo profesional a nivel mundial de estos robots, se debe principalmente a dos factores:

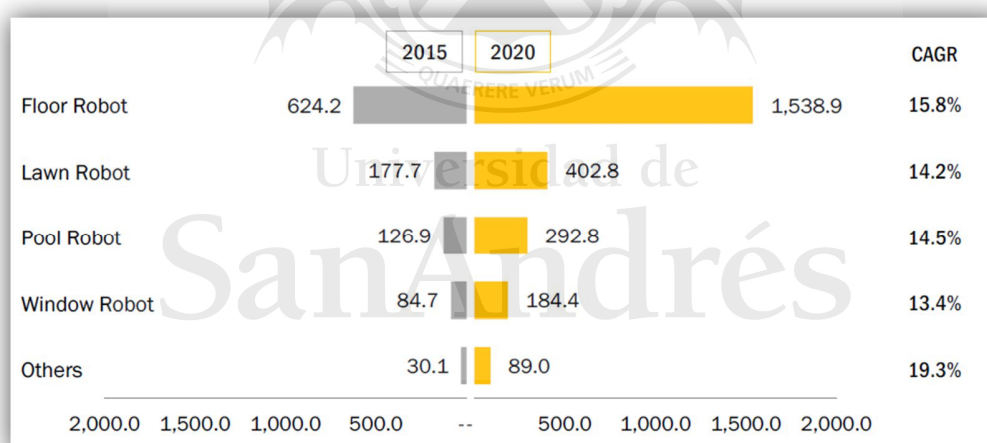
- El ahorro de costos de mano de obra: estos robots pueden performar de mejor manera y más rápido que los humanos, incrementando así la productividad y ayudando a reducir los costos. En países con altos costos de mano de obra, la utilización de robots está siendo cada vez mayor.
- Innovación y modernización de las empresas: muchas empresas buscan generar impacto en sus clientes finales a través de la innovación. Es el caso de algunos hospitales y hoteles que no buscan reducir costos sino contar con la última tecnología del mercado de limpieza y desinfección para atraer nuevos clientes.

Otro punto importante del entorno social es poder entender cómo estos robots cambiarán las reglas del juego y qué impacto tendrá en las personas, sociedad y empresas como fue mencionado en la sección de Problemática.

4.1.4. Entorno Tecnológico: Robótica e Internet de las cosas

La tecnología robótica es el fruto de los sensores, computadoras y software. La robótica existe desde hace tiempo en muchas industrias pero desde hace pocos años esta tecnología ha llegado a la industria de la maquinaria de pisos. Hemos evolucionado desde una mopa y un balde hasta máquinas robóticas autónomas. El mercado de máquinas robóticas para limpieza de pisos es la categoría de robótica que está creciendo con mayor velocidad. Se estima un mercado para 2020 a nivel global de 1500 millones de dólares, siendo 600 millones de dólares especializados en el segmento institucional/industrial. La tendencia de este mercado es que todas las tareas de limpieza sean realizadas por robots (Fuente: Reporte Cleaning Robot Market – Global forecast to 2020. Markets&Markets.).

Figura 7: Proyección 2020 del potencial de mercado de Robots (USD Millones)



Fuente: Reporte Cleaning Robot Market. MarketsandMarkets 2015.



Innovación



Evolución



Revolución

Además, se pudo ver en el evento mundial de ISSA Interclean, que se realizó en Amsterdam durante el mes de Mayo de 2016, las tendencias del mercado de estas máquinas y robots. La mayor parte de las empresas hicieron relevancia en los desarrollos de máquinas compactas que permiten la limpieza en los lugares más pequeños.

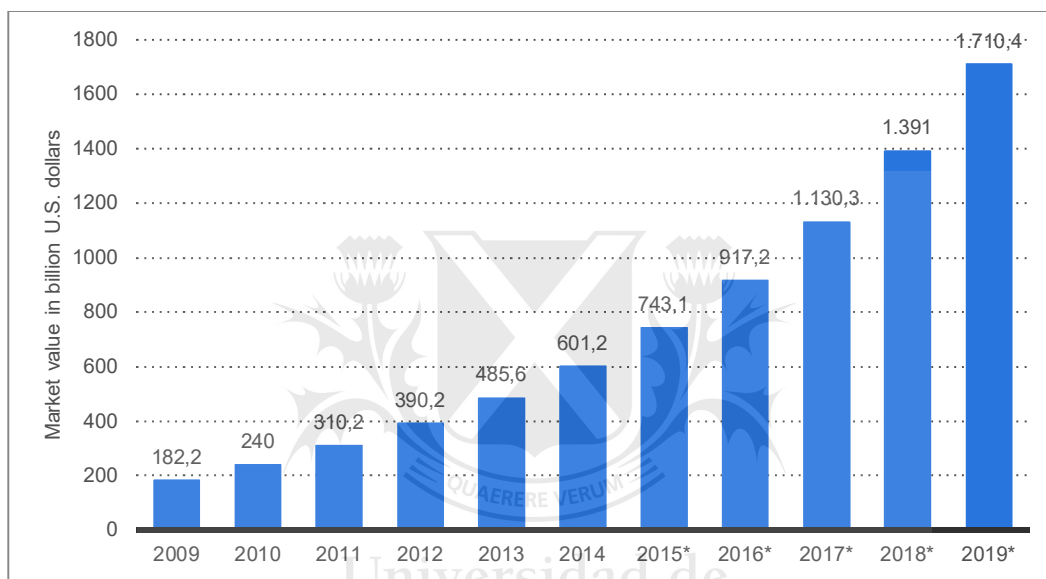
Cada vez más momentos de nuestras vidas implican el uso de Internet que nos permite la utilización de datos en el día a día. La conectividad de los objetos es conocida como Internet de las cosas. Esta tecnología ha llegado a la industria de la higiene a través de la conexión de los productos a internet. Esto permite recopilar datos sobre muchas tareas importantes que realiza el personal durante su horario laboral. A su vez se han creado plataformas o nubes en la red para concentrar toda esa información y permitir la observación y análisis de los datos de manera integral.

El objetivo de Internet de las cosas en la industria de higiene está relacionada con mejorar la eficiencia mediante la racionalización de los procesos de limpieza y a su vez mejorar el modelo de negocios para los administradores de las instalaciones. Esto les permitirá controlar por ejemplo, el tiempo total de funcionamiento de una máquina, geolocalización de la máquina, cuándo se le debe hacer el service, niveles de las baterías, observar los niveles de llenado de los dispensers en los baños, cumplimiento del lavado de manos del personal, etc.

Es importante mencionar que esta nueva tecnología aplicada a la industria de la higiene nació de la mente de los fabricantes y no de los usuarios finales. Los clientes estaban necesitando mejorar la calidad de sus procesos y aumentar la productividad a un menor costo pero nunca pensaron que Internet de las cosas llegaría a esta

industria. Ahora los clientes desean colocar más sensores para obtener cada vez mayor información de sus instalaciones para mejorar sus procesos y aumentar la eficiencia.

Figura 8: Mercado global de Internet of things. Período 2009 – 2019 (USD billones). Referencia: * Forecast



Fuente: Statista, Inc (NY). Fecha: 15/11/2016

En el gráfico se puede observar que la evolución del potencial de mercado está relacionado con la Ley de Moore para las tecnologías exponenciales explicada anteriormente.

Por lo tanto, se estima que la tecnología robótica como internet de las cosas sean parte de nuestras vidas para el año 2025 debido a que los costos irán bajando a medida que la tecnología evoluciona. Y seguramente estos robots irán quedando obsoletos aproximadamente cada 2 años.

4.1.5. Entorno Legal

El entorno legal está relacionado con la seguridad eléctrica de este tipo de maquinarias y con la legislación laboral.

Las máquinas TASKI Intellibot serán importadas a Argentina, desde su casa matriz en USA. Si las máquinas que se importan son eléctricas o cuentan con baterías incorporadas se debe tramitar su registro de seguridad eléctrica ante la Secretaría de Industria. Para esto se deberá importar una máquina como muestra para enviarla a ensayar a los laboratorios correspondientes. Una vez obtenido el certificado de seguridad eléctrica, la compañía se encuentra habilitada para comenzar las importaciones para su comercialización. Luego estos registros deben renovarse cada 6 meses.

Por otro lado, en la actualidad no existe aún una legislación para el uso de robótica en el sector de limpieza. La Asociación Argentina de Empresas de Limpieza (ADEL) es el ente nacional que está empezando a revisar el tema y está trabajando con las empresas para no generar reemplazos masivos del personal. A su vez Diversey está trabajando muy de la mano con ADEL para este y otros temas relacionados con los empleados del sector de limpieza.

4.1.6. Entorno Sustentabilidad

A nivel mundial, la industria de la limpieza está cada vez más consiente de la Sustentabilidad, ya sea desde las empresas fabricantes de productos químicos hasta los usuarios finales. Los mayores esfuerzos están colocados en el menor consumo de agua para los procesos.

En los últimos años, el concepto de Sustentabilidad Corporativa ha ido evolucionando hasta meterse en el ADN de las empresas y hoy ya forma parte del negocio central, ofreciendo propuestas de valor sustentables a sus clientes generando valor compartido. A su vez, los desarrollos de productos están 100%

alineados con esta estrategia proporcionando soluciones que producen el menor impacto posible al medio ambiente, de bajo costo, bajo consumo de energía, agua y ayudando a las comunidades.

4.2. Microentorno

En este apartado se realizará el análisis del microentorno con la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter y además el marco interno de la compañía utilizando las 7S de Mac Kinsey.

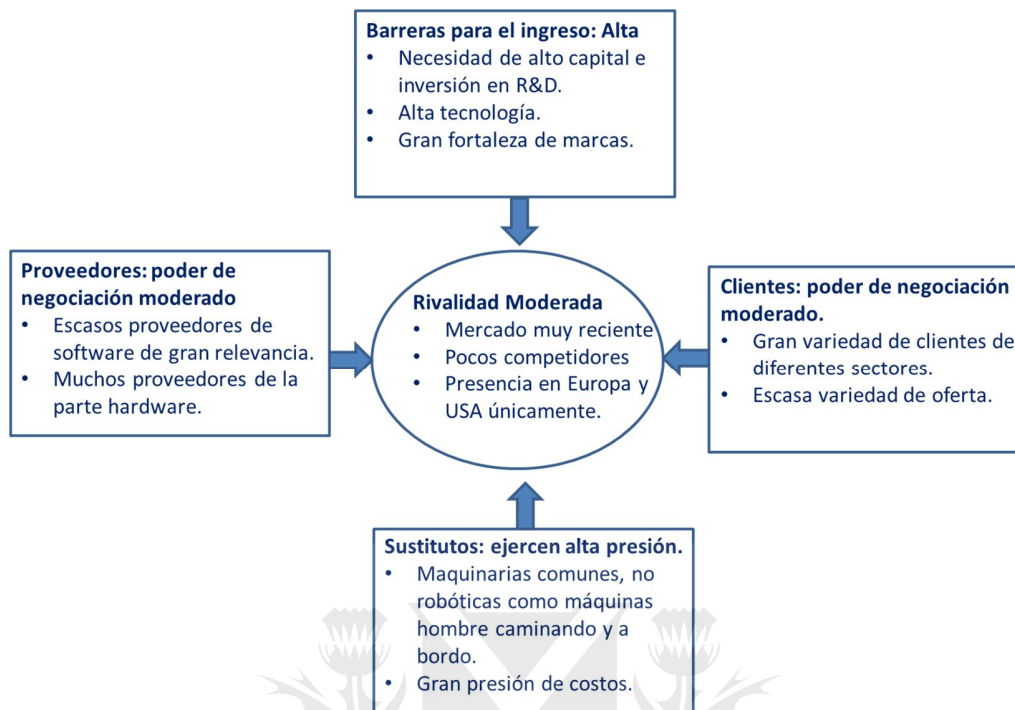
4.2.1. Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter

A continuación se realizará el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Antes de comenzar es sumamente importante definir los límites del análisis ¿cuál es la industria? Por este motivo, se determina que el análisis se realizará para la industria robótica para el cuidado de pisos industrial/institucional. Quedan afuera de este análisis los robots de uso doméstico, de tipo consumo masivo, ya que no es el target del producto que se desea lanzar.

El análisis se realizará para el mercado global ya que en Argentina aún no existe esta industria, ni tampoco hay presencia de otros competidores. Diversey será la primera empresa que desarrolle este nuevo segmento de mercado en el país.

A continuación se presenta el gráfico de las 5 Fuerzas de Porter.

Figura 9: Gráfico 5 Fuerzas de Porter



Fuente: propia

- **Competidores actuales:**

El grado de rivalidad entre los competidores es medio. Por el momento, la cantidad de competidores es baja ya que es una industria que recién se está creando. Debido a que no existe una alta rivalidad, se puede decir que el mercado es atractivo.

Ecolab es el competidor principal de Diversey a nivel mundial, entre ambas compañías se disputan prácticamente el 60% del mercado. Pero Ecolab no participa del mercado de maquinarias y menos aún de robots. Es por esto, que si analizamos la industria definida en un principio, Ecolab no es un competidor en este segmento.

Los principales competidores de máquinas robóticas para el mercado institucional mundial son Adlatus, Cleanfix, Blue Ocean Robotics y Brain. A diferencia de Diversey, estos 4 competidores únicamente participan de la industria de maquinaria, no comercializan productos químicos ni accesorios para la limpieza y desinfección de establecimientos institucionales. Es importante aclarar que ninguna de ellas tiene

presencia en Argentina. A continuación se realizará una breve descripción de cada una.

Adlatus es una empresa de origen alemán, creada en Junio 2015 exclusivamente para robots de limpieza de pisos. La empresa considera que uno de sus grandes diferenciadores es la cantidad de sensores que posee las máquinas, lo cual le permiten limpiar en zonas complejas junto con su herramienta de reporting y programación que indica que y como limpiar las superficies.

Cleanfix es una empresa suiza dedicada a la producción y comercialización de maquinarias de limpieza de pisos. Lanzó su primer robot en el 2004 y siempre remarcan su slogan de “hecho con calidad suiza”. Su foco está puesto en la mejora de la calidad y no en la reducción de costos. Consideran que aún necesitan personas haciendo otras cosas, mientras que el robot está trabajando. Ellos llaman flow cleaning al trabajo en conjunto de robots y personas en el área.

Blue Ocean Robotics es una empresa de origen dinamarqués que nació exclusivamente para el desarrollo de robots de todo tipo. Dentro de su gran portafolio de robots, cuentan con uno específico para pisos con desinfección mediante su poderosa luz UV. El robot de Cleanfix fue desarrollado en conjunto con Blue Ocean Robotics.

Brain Corp es una empresa estadounidense creada en 2009, especializada en el desarrollo de softwares para la robotización de maquinarias industriales para la limpieza de pisos. Sus máquinas pueden utilizarse con hombre a bordo o también cuentan con la opción de autonomía mediante sus softwares robóticos. Su modelo de negocios está basado en el partnership con otras empresas de máquinas.

- **Proveedores:**

Existe una gran variedad y oferta de proveedores para las diferentes piezas de estos robots. Los proveedores de softwares robóticos son sólo unos pocos, que concentran el mayor porcentaje del mercado existente. Algunos ejemplos son ST

Microelectronics, Texas Instruments y Robert Bosch GmbH entre otros. En el caso de Diversey, el desarrollo de tecnología de softwares sucede internamente y no se requieren proveedores para esto. Los proveedores habituales de Diversey están relacionados con el hardware.

Además es importante mencionar que la probabilidad de integración hacia adelante de estos proveedores de software es baja, ya que generalmente realizan acuerdos con otras empresas complementarias.

Por el momento, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

- **Clientes/Compradores:**

Los compradores de este mercado son independientes, no existe concentración entre ellos ya que se encuentran en diferentes sectores de la industria. Los clientes pueden ser hospitales, centros de educación, aeropuertos, entes gubernamentales, supermercados, hoteles, oficinas y depósitos. Hasta el momento las compras son muy bajas ya que se trata de productos altamente diferenciados y su oferta es muy escasa. Además es importante mencionar que la probabilidad de integración hacia atrás de estos compradores es muy baja. Por el momento, se puede decir que el poder de negociación de los compradores es moderado.

- **Nuevos ingresos:**

En la actualidad, el ingreso de nuevos participantes a esta industria es bajo, ya que las barreras de entrada son altas. Principalmente por gran capital y la alta inversión en Investigación y Desarrollo que se requiere. Además, los clientes siempre prefieren comprar este tipo de productos a empresas con marcas ya reconocidas y establecidas en el mercado.

- **Sustitutos:**

Existen altas posibilidades de sustitución de estos productos por parte de los clientes. Los robots son productos con un alto desembolso inicial, aunque si se analiza su costo en uso es menor vs las máquinas ordinarias, debido al menor consumo de producto y mano de obra. Los clientes son propensos a sustituir los robots por maquinarias comunes que prestan servicios similares, sin un costo inicial tan alto pero invirtiendo en mano de obra a lo largo del tiempo.

Por eso, esta es la fuerza del modelo con mayor riesgo de fuga de dinero para la industria ya que las probabilidades de sustitución son altas.

Proyección del Modelo:

Es ideal poder proyectar el modelo y analizar el atractivo futuro de esta industria. Se estima que en los próximos años, la cantidad de competidores sea mayor, ya que la tendencia es que empresas pequeñas lancen productos robóticos para esta industria. Es importante destacar, que en este tipo de industrias tan exponenciales, la competencia puede llegar de los lugares más inesperados, pueden aparecer nuevos jugadores que en el pasado no tenían relación con esta industria pero sin embargo en un futuro son competidores.

El poder de negociación tanto de proveedores como clientes se estima que siga siendo moderado, mientras que las barreras de entrada empezarán a ser menores ya que los desarrollos tecnológicos irán evolucionando. Por su parte, los sustitutos tendrán un poco menos de fuerza ya que las tendencias indican que los robots serán parte de nuestras vidas en el futuro y las personas serán aprovechadas para otras tareas.

Como conclusión se puede mencionar que hoy es una industria muy atractiva ya que no hay gran rivalidad entre los competidores. Pero si se observa internamente la industria, todos los competidores deben protegerse de los productos sustitutos ya que esa es la mayor amenaza para este mercado.

La proyección a futuro de esta industria también sigue siendo atractiva aunque posiblemente debido a la mayor cantidad de competidores se generará una mayor rivalidad de precios. Esto hará que el mercado no sea atractivo para nuevos entrantes.

4.2.2. 7S Mac Kinsey

Para evaluar la situación interna de la compañía se realizará el análisis de las 7S de Mc Kinsey. En este sentido se observan variables soft (Style, Staff y Shared Values) y variables hard (Systems, Structure y Strategy), consolidando el resultado como Skills.

- **Style:** el estilo de conducción de la compañía es muy dinámico. La CEO fomenta constantemente la innovación y sobre todo la integración de todas las propuestas de valor con Internet of Things. El objetivo es poder reimaginar los sectores de la industria a los que Diversey ofrece sus servicios.
- **Staff:** la compañía cuenta con un equipo de profesionales con gran capacidad para llevar adelante los proyectos. Se encuentran perfiles de gente bien técnica, otros comerciales y gerenciales. La realidad es que no existe dentro de la compañía un gran equipo de expertos en Internet of things pero sí en temas de robótica.
- **Shared values:** la empresa cuenta con 4 valores compartidos centrales relacionados con: Ética absoluta, Determinación firme, Colaboración ingeniosa e Innovación decidida. Este último valor está totalmente alineado con el proyecto de lanzamiento de TASKI Intellibot de manera de brindar soluciones revolucionarias a los clientes que les permitan triunfar y generar valor compartido. Además, estos valores están alineados con la misión de la compañía que hace referencia a reimaginar los sectores de la industria para crear un mundo que sienta, sepa y funcione mejor. También, fuera de estos

valores corporativos, desde una mirada de los productos de la compañía, existe el valor diferencial de la calidad de los productos vs los competidores.

- **Systems:** la empresa a nivel global cuenta con sistemas adecuados para enfrentar los desafíos de este proyecto, los procesos y la información fluyen de manera correcta por las áreas correspondientes. Pero en Argentina será necesario redactar nuevos procesos ya que este lanzamiento revolucionario implica modificar algunos existentes.
- **Structure:** la compañía está dividida por unidades de negocios que a su vez cuentan con una estructura centralizada en el equipo Global. Luego hay equipos regionales por geografías y finalmente local por país. En términos generales las estructuras son algo pesadas y matriciales, la mayoría de las personas tienen doble reporte ya sea local y regional. La compañía está tendiendo a alivianar sus estructuras a través de la tercerización. Las áreas de soporte están comenzando a ser tercerizadas como es el caso de cuentas a pagar, contabilidad, regulatoria, ciertas tareas de recursos humanos y servicio técnico.
- **Strategy:** la compañía define sus estrategias a nivel global y regional, son pocas las que se definen a nivel local ya que este equipo se dedica a la ejecución de las estrategias definidas. Los recursos se colocan en función a la estrategia definida, estando todo relacionado a maximizar la rentabilidad de los accionistas ya que es una empresa que cotiza en bolsa. La estrategia genérica de la compañía está apalancada en 4 generadores de valor que son: ambientes seguros y saludables, eficiencia operacional, internet of clean y sustentabilidad.
- **Skills:** las habilidades y capacidades más representativas de los miembros de la organización están orientadas al trabajo en equipo, capacidad de adaptación y orientación a resultados. La medición de KPI está basada en la

orientación a resultados principalmente. Como puntos de mejora, aún resta seguir trabajando la capacidad y estilos de liderazgo. Es fundamental que el liderazgo sea de tipo explorador en estos nuevos mercados, donde muchas veces las decisiones son prueba y error. Es necesario que el liderazgo sea adaptable al cambio.

Estos 7 factores deben estar alineados para que la compañía pueda lograr su objetivo principal de maximizar la rentabilidad para los accionistas. Estos factores nos permiten alinear la estrategia de lanzamiento y generación de un nuevo nicho de mercado.

4.2.3. Modelo Cadena de Valor de Porter

Analizando la compañía con el modelo de la cadena de valor de Porter, se verificará si la empresa cuenta con las capacidades y recursos necesarios para el lanzamiento propuesto.

Figura 10: Modelo Cadena de valor de Porter



Fuente: Michael Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- **Actividades de apoyo:**

La compañía cuenta con una gran infraestructura, con plantas de químicos, maquinarias y plásticos a lo largo de todo el mundo. Con respecto a los robots, Diversey cuenta con una planta de alta tecnología en USA, planta que adquirió al comprar la compañía Intellibot. Además, la compañía tiene altos niveles de inversión en R&D focalizándose en el desarrollo tecnológico como robótica e internet of things.

Como puntos de mejora, se encuentran las actividades de administración de recursos humanos y abastecimiento. En términos de Recursos Humanos, la compañía aún debe seguir trabajando en temas de comunicación, motivación del personal y desarrollo de carrera. Desde el punto de vista del abastecimiento, las maquinas TASKI y los robots TASKI Intellibot son importadas ya que existen sólo 2 plantas en todo el mundo. Por este motivo, es que existen algunos problemas de abastecimiento principalmente retrasos en las entregas debido a los extensos tiempos de importación.

- **Actividades primarias:**

En términos generales, las actividades primarias de la compañía funcionan muy bien, desde la logística hasta el servicio post-venta. Diversey posee capacidades distintivas en las actividades de ventas y servicio post-venta.

Una de las ventajas competitivas de la compañía es su gran cadena exclusiva de distribución a lo largo de todo el país. Gracias a estos distribuidores, la compañía llega con sus productos a todo el país. Este modelo de negocios es muy diferente de su competidor principal Ecolab.

Además, la compañía cuenta con un plantel de recursos humanos excelentes para la atención técnico del servicio post-venta. Ellos son quienes asesoran en la utilización de los productos, instalación de equipamientos, mantenimiento, etc.

Como conclusión la compañía está invirtiendo y desarrollando las actividades que están alineadas con la estrategia de lanzamiento de TASKI Intellibot. Es fundamental que la compañía siga por este camino, haciendo foco e invirtiendo en desarrollo tecnológico (R&D), Marketing y Ventas (Distribuidores exclusivos) y servicio post-venta.

Como fue mencionado anteriormente será necesario mejorar las actividades de Recursos Humanos y Abastecimiento para seguir mejorando las capacidades de la compañía.

4.3. Cliente

4.3.1. Necesidad

El primer paso para analizar a nuestro cliente es identificar y reconocer las necesidades y si estas están satisfechas o no.

La compañía conoce a este tipo de clientes por lo que reconoce ciertas necesidades comunes que ellos tienen. La mayoría de los clientes actuales comparten una misma necesidad que es la de reducir costos de mano de obra, a la hora de realizar los procesos limpieza y desinfección de pisos en grandes superficies. Y a su vez, se necesita una mejora en la calidad y productividad de este proceso, ya que en algunos casos puede ser muy manual y los resultados no son óptimos. Otro punto importante identificado, es que los clientes necesitan saber en qué lugar físico se encuentran las máquinas, quiénes son los empleados que mal tratan a las mismas y cuándo estas necesitan de un servicio técnico de reparación o prevención.

Como fue mencionado en el apartado del Marco Conceptual, los autos Blackwell, Miniard, Engel (2002) recomiendan algunas opciones para activar el reconocimiento de la necesidad en los consumidores. La opción aplicable a este Plan de Marketing sería poder modificar el estado ideal y ofrecerles algo por lo que estén dispuestos a cambiar. Este es el caso de una innovación disruptiva, la cual puede ser la causante del reconocimiento de la necesidad.

4.3.2. Investigación

El trabajo aquí presentado es de carácter descriptivo, por lo que la metodología está basada principalmente en información cualitativa. Para la investigación de mercado de este trabajo se utilizó la siguiente metodología para la recolección de datos:

- Recolección de datos de fuentes secundarias, principalmente en temas relacionados a la robótica e internet of things.
- Recolección de datos teóricos y reales sobre el marketing aplicado en otras geografías como Europa y USA principalmente.
- Realización de entrevistas cualitativas con expertos dentro de la compañía (Thomas Boscher, VP Global de Robótica e Internet of Things; Diego Bernabei, Gte de Ventas Argentina del sector TASKI, Pedro Recabal, Gte de Portafolio TASKI Latam, entre otros).
- A través del trabajo de campo se realizaron entrevistas cualitativas y observación in situ en clientes actuales (Limpiolux, principal cliente del sector de “Empresas de Limpieza” y los principales Distribuidores).

Objetivo de la investigación

La realización de la investigación de mercado tiene tres objetivos. El primero es confirmar la necesidad detectada por parte de la compañía que fue mencionada anteriormente. En segundo lugar, confirmar si el consumidor se comporta como nosotros predecimos al momento de satisfacer esa necesidad, aceptando esa nueva innovación. Y por último, conocer la opinión de nuestro canal de distribución ya que gran parte de la venta de la compañía viene a través de ellos.

Entrevistas en profundidad semi estructuradas

Se realizaron entrevistas a ciertos directivos de la compañía y a algunos clientes tanto directos como distribuidores. Las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora, con un previo aviso de los temas a tratar y el marco del trabajo de graduación. En el caso de los directivos de Diversey fue necesario remarcar el carácter confidencial

de las entrevistas. En total, se realizaron 10 entrevistas, 5 a personal interno de Diversey y 5 más a clientes y distribuidores.

En estas entrevistas se buscó obtener el punto de vista del entrevistado y ese fue el dato objetivo. Todas las personas que se entrevistaron poseen vasta experiencia en el mercado de maquinaria, y algunos de ellos además poseen conocimientos en el tema puntual de robótica e internet of things.

Luego de recolectar toda la información necesaria del trabajo de campo, se comprobaron las premisas teóricas, principalmente de la aceptación del nuevo producto en los potenciales clientes. Se verificó la necesidad del mercado previamente detectada y se adicionó una nueva necesidad y/o deseo relacionada con la posibilidad de hacer Marketing y mostrarse ante sus clientes como innovadores y sustentables. Además se pudo comprobar el target del cliente para este tipo de innovación.

Una de las tantas respuestas obtenidas en las entrevistas fue muy interesante: *“los clientes no estaban pidiendo por una tecnología robótica conectada a internet of things porque no creían que sea posible algo similar, pero cuando se presentó esta innovación ante los clientes fueron ellos los que dijeron “Si, esto es espectacular y súper beneficioso para nuestro negocio”. Por este motivo, es que la innovación disruptiva es la que genera la detección de la necesidad en el cliente”*.

En el apartado de Anexos se puede revisar con detalle las preguntas realizadas y algunas de las respuestas más interesantes tanto del personal de la compañía como de los clientes.

4.3.3. Segmentación

A continuación primero se describirá el tipo de cliente target para este proyecto y luego se realizará la segmentación del mercado según el modelo de Munuera Aleman y Rodriguez Escudero (1998), aplicable para mercados industriales. Es

importante aclarar que el usuario final de esta maquinaria es diferente del decisor de compra.

Cliente target

Clientes de tipo A y B, equivalentes a una facturación anual para Diversey de USD 50.000 por año. Establecimientos de limpieza generalmente con más de 1 site y superficies grandes para limpiar. Clientes que buscan sustentabilidad para sus negocios y mayor productividad, además de innovación y modernización. Clientes que prefieren calidad antes que cantidad.

- **Segmentación por beneficios buscados:** los clientes buscan diferentes beneficios como funcionalidad del producto, durabilidad, economía, facilidad de uso, etc. De la investigación de mercado surgen 3 tipos de clientes según los beneficios buscados, misma segmentación que utilizó la compañía para lanzar este producto en USA y Europa.
 - **Clientes “Tesla”:** clientes que encuentran el valor a través del marketing y la imagen que dan de última tecnología. Utilizan este tipo de productos para promocionarse. Este tipo de clientes se divide en 2:
 - **Sustentables:** clientes que les interesan mucho los temas relacionados a sustentabilidad y buscan promocionarse a través de eso.
 - **Marketineros:** clientes líderes en innovación y modernización que buscan tener las últimas tecnologías, que a su vez les sirve como posicionamiento de marca y atraer nuevos clientes a sus establecimientos.
 - **Clientes “ROI”:** clientes que están focalizados en ahorro de costos. Estos clientes buscan reducir la mano de obra a través de máquinas “manos libres”; reducir costos por el hecho de hacer más seguras las operaciones y menores costos de administración de Recursos Humanos;

y mejorar la limpieza a través de un proceso de mejor calidad y mayor consistencia.

- **Clientes “Seguridad y Calidad”:** clientes que buscan una alta calidad en sus procesos, a la vez que desean que sus empleados y clientes estén seguros. Estos clientes buscan

- **Segmentación por comportamiento:** los clientes tienen distintos comportamientos a la hora de realizar una compra, por ejemplo los productos comprados, frecuencia de compra, tipo de compra, criterios de compra, etc.

- **Por tipo de producto:** se dividen en 2. Por un lado, hay clientes ya fidelizados que compran la propuesta de valor integral, no sólo máquinas TASKI, sino productos químicos, accesorios y todos los servicios de la compañía. Este puede ser el caso de un hotel. Por otro lado, también están los clientes que únicamente compran máquinas TASKI sin el agregado de productos químicos para el uso de esa máquina.

- **Por frecuencia de compra:**
 - **Ocasionales:** aquellos clientes que no son fieles a marca y compran productos esporádicamente a la compañía. Internamente se les llama clientes multimarca, ya que consumen productos de muchas marcas y compran únicamente cuando les conviene por un tema de costos.
 - **Habituales:** clientes que confían en la marca y desean contar con un solo proveedor que les resuelva todos los temas relacionados con la limpieza y desinfección de su establecimiento. Son aquellos que habitualmente compran máquinas, repuestos, productos químicos, etc.

La segmentación que se utilizará en el resto del trabajo estará relacionada con los beneficios buscados principalmente: Tesla, ROI, Seguridad y Calidad.

4.3.4. Comportamiento del consumidor

Luego de haber identificado el perfil de nuestro cliente target, analizaremos cómo es su comportamiento de compra.

En mercados industriales el proceso de compra es más largo que en consumidores de productos masivos. En este caso, los productos atraviesan varias etapas de decisión con sus correspondientes responsables en cada una de ellas.

Cuando se trata de este tipo de productos, es importante distinguir los diferentes actores del proceso de compra ya que cada uno tiene comportamientos diferentes.

Una de las etapas fundamentales es la de testeo. En ella, es donde las áreas técnicas del establecimiento prueban los productos, pudiendo durar meses según el tipo de cliente. Es muy importante que el abordaje en esta etapa sea de persona técnica a técnica, ya que muchas veces no tiene efecto la relación de comercial a persona técnica. Luego de que el área técnica haya aprobado el testeo, la decisión pasa al área de Compras donde comienza la negociación comercial de ambas partes.

Análisis del Modelo PDC

Se analizará el modelo de las 7 etapas, propuesto por Blackwell, Miniard, Engel (2002) para comprender al consumidor de este caso de estudio.

Etapas 1: Reconocimiento de la necesidad

Como indican los autores, el primer paso es reconocer la necesidad insatisfecha. Estos clientes tienen como necesidad reducir los costos de mano de obra, incrementar la productividad y mostrarse ante sus clientes como innovadores y sustentables. Adicional, como este es el caso de una innovación disruptiva para el

mercado, es necesario modificar el estado ideal del cliente y ofrecerles TASKI Intellibot para que estén dispuestos a cambiar. A través del producto, Diversey tendrá que generar el reconocimiento de la necesidad del cliente. Esto se podrá hacer uno a uno o participando en ferias del sector para presentar esta innovación.

Etapa 2: Búsqueda de información

Al tratarse de un producto de alto valor, esta etapa es extensa, pueden ser semanas hasta meses. Muchas veces, el cliente puede verse obligado a buscar información debido a que una o más máquinas con las que contaba terminaron su vida útil. Pero si este no es el caso, se asesoran con todos los competidores. La mayoría de estos clientes, viajan todos los años a las ferias internacionales de limpieza como ISSA InterClean en donde ahí investigan a cerca de todas las novedades como costos, productividad, autonomía, vida útil, servicio post-venta, etc.

Etapa 3: Evaluación de alternativas antes de la compra

En algunos casos, la etapa anterior y esta suceden casi en simultáneo ya que generalmente en las ferias o eventos es donde los clientes prueban ellos mismos las máquinas y las ven en funcionamiento. Luego de esta evaluación, los dueños o gerentes de estas compañías son los que achican el espectro de alternativas hasta quedarse con 2 opciones. Entonces, en este momento es donde sucede el testeo/prueba de los productos in situ. En los clientes de tipo A, estos testeos generalmente son con 2 proveedores al mismo tiempo. Como fue mencionado anteriormente, la etapa de testeo puede tener una durabilidad muy variable, desde semanas hasta meses.

Etapa 4: Compra

Luego de que el área técnica haya aprobado el testeo y decidido cuál es el proveedor adecuada, pasa al área de Compras en donde comienza la negociación comercial. En esta etapa, es donde se puede apreciar el arte de los comerciales ya que es una puja de ambas partes para conseguir los mejores precios. Las negociaciones pueden estar atadas a los productos químicos Diversey, por ejemplo

se realiza algún descuento en la máquina pero a cambio de eso el cliente debe consumir productos químicos Diversey.

Etapa 5: Consumo

En este caso, esta etapa no es muy relevante ya que el consumo/uso del producto sucedió en la etapa del testeo. El uso de estas maquinarias es de forma diaria, habitualmente durante los 7 días de la semana. Durante la primera etapa de consumo, Diversey está presente con el cliente para realizar el acompañamiento inicial y todas las capacitaciones correspondientes.

Etapa 6: Evaluación posterior al consumo

Es fundamental que en la etapa anterior sucedan todas las capacitaciones iniciales que Diversey le da al cliente, para que el uso de la maquinaria sea el adecuado. De esta manera, el cliente podrá evaluar de manera correcta, si el producto cumplió con las expectativas o no.

Etapa 7: Descarte

Este es el caso de un producto de larga vida útil, mínimo 5 años. Hasta el momento la compañía a nivel Global no ha tenido inconvenientes con ninguna de estas máquinas pero por supuesto que la tecnología se va haciendo obsoleta. En estos casos es donde se podría decir que se realiza el descarte. Generalmente estas máquinas se revenden o también se pueden entregar de vuelta a la compañía en forma de pago para la compra de una nueva máquina. Luego la compañía repara la maquinaria y se puede volver a comercializar como maquinaria usada.

4.3.5. Estimación de demanda

El potencial de mercado global es de USD 1500 millones de dólares para 2020 (Fuente: reporte de mercado de Markets and Markets), mientras que sólo USD 600 millones son equivalentes al mercado institucional. Latinoamérica representa el 1% del potencial Global, mientras que Argentina es el 0,3%. Esto equivale a un potencial

de mercado de USD 1,8 millones para 2020. En promedio, un robot de este tipo puede costar aproximadamente USD 28.000, dando un potencial en unidades de 60 robots aproximadamente total Argentina.

La estimación del potencial de este proyecto estará dividida en dos partes. Por un lado, lo que la compañía llama Cross Selling, que es la venta cruzada que se puede realizar en los clientes actuales. Y por otro lado el potencial de nuevos clientes.

El foco de la compañía en Argentina estará puesto en clientes tipo “Tesla” y “Calidad y Seguridad”. Estos clientes pueden ser principalmente hospitales, colegios/universidades y edificios de clase A (corporativos, centros de convención, etc.).

Queda fuera de la prioridad del área de Marketing y Ventas la atracción de clientes tipo “ROI”, que habitualmente son empresas de limpieza. Estas empresas generalmente realizan contratos a 3 años con sus clientes quienes tercerizan el servicio (ej. Aeropuertos, supermercados, etc.), en dónde la forma de pago es por cantidad de personal en cada establecimiento. En Argentina y en general en Latinoamérica, la mano de obra es muy barata con respecto a Estados Unidos o Europa, por lo tanto cuando se realizan los ejercicios de retornos de inversión no conviene comprar este tipo de máquinas. Si la máquina la comprara la empresa de limpieza, el ROI sería de 7 años mientras que ellos manejan contratos de 3 años. Y por otro lado, si la máquina la comprara el cliente final el ROI sería de 3 años, pero igualmente deben pagar el servicio a la empresa de limpieza.

La compañía estima poder comercializar el 50% del total teórico estimado para Argentina. Se estima vender en los primeros 6 meses de su lanzamiento 4 máquinas, mientras que para el año 2019 10 máquinas y para 2020 18 máquinas más. Esto da un total de 32 máquinas. En el apartado de Objetivos y Metas se detalla este análisis.

5. ESTRATEGIA

5.1. Análisis FODA

A continuación se detallan los puntos para importantes del análisis FODA desde una visión interna que es la empresa Sealed Air – Diversey Care y una externa que corresponde al entorno o mercado futuro de robots en Argentina. Luego se cuantificarán las variables analizadas y se podrá ubicar dentro de la matriz FODA.

Empresa Sealed Air – Diversey Care

Fortalezas

- Propuesta de valor integral para sus clientes, productos químicos, accesorios, máquinas y servicio técnico.
- Cuenta con grandes clientes del sector, interesados en robótica.
- Adquisición de tecnología robótica específica con la compra de la empresa Intellibot.
- Altos estándares de calidad.
- Cadena exclusiva de distribución a lo largo de todo el país.

Debilidades

- La compañía ha atravesado muchas fusiones y adquisiciones y en un futuro las va a seguir atravesando. Personal con incertidumbre y desmotivación.
- Deficiencias en competitividad en costos.
- Producción importada de productos TASKI Intellibot desde USA.
- Marca TASKI aún no está fuertemente instalada en el mercado argentino.

Entorno de la empresa

Oportunidades

- Mercado de máquinas robóticas para el cuidado de pisos no desarrollado, posibilidad de ser los primeros en Argentina.
- Crecimiento exponencial de este nuevo mercado.
- En un futuro, el mercado será poco atractivo para la entrada de nuevos competidores.

Amenazas

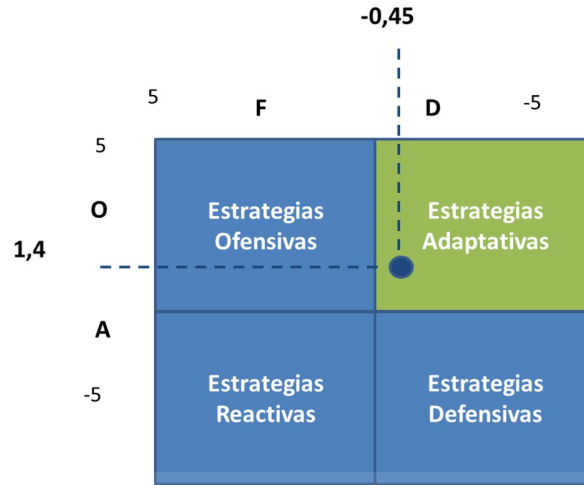
- Las empresas sustitutas con máquinas no robóticas.
- Posible marco legal restrictivo en un futuro, desde el punto de vista del reemplazo de trabajadores por robots.
- Fuerte presión por parte de los sindicatos de trabajadores de limpieza.

A continuación, se cuantifican todas las variables del FODA con una escala del -5 al 5 y luego se calcula su ponderación en función al peso que tiene esa variable.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	%	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Propuesta de valor integral para clientes	10	4	0,4
Cuenta con grandes clientes del sector, interesados en robótica	10	2	0,2
Aquisición de tecnología robótica específica	15	5	0,8
Altos estándares de calidad	5	4	0,2
Cadena exclusiva de distribución a lo largo de todo el país	10	5	0,5
La compañía a travessado muchas fusiones y adquisiciones y e un futuro las va a seguir atravesando. Peronal con incertidumbre y desmotivación.	15	-5	-0,8
Deficiencias en competitividad de costos	15	-5	-0,8
Producción importada de TASKI Intellibot	10	-5	-0,5
Marca TASKI aún no está fuertemente instalada en el mercado argentino	10	-5	-0,5
TOTAL	100		-0,45

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	%	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Mercado de máquinas robóticas no desarrollado, posibilidad d ser los primeros en Argentina	20	5	1,0
Crecimiento expoencnial de este nuevo mercado	20	5	1,0
En un futuro, el mercado será poco atractivo para nuevos entrantes	10	5	0,5
Empresas sustitutas con máquinas no robóticas	20	-3	-0,6
Marco legal restrictivo en un futuro	10	-1	-0,1
Fuerte presión por parte de los sindicatos de trabajadores de limpieza	20	-2	-0,4
TOTAL	100		1,4

Figura 11: Matriz FODA



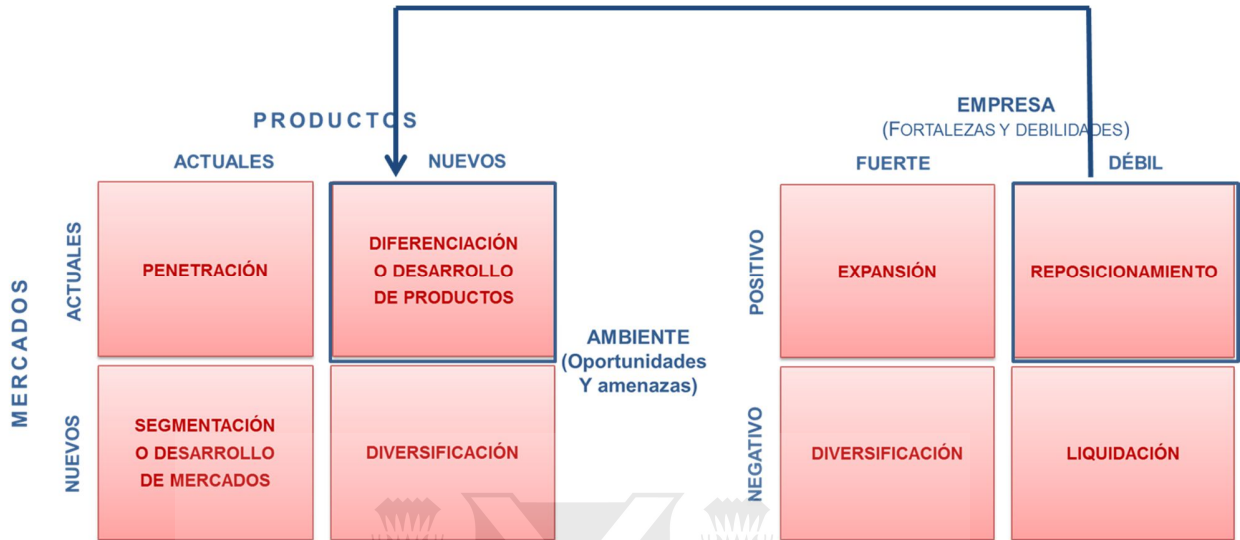
Fuente: propia

La estrategia que debe adoptar la compañía es *Adaptativa de Reposicionamiento*, haciendo uso de las fortalezas y mejorando las debilidades internas para aprovechar las oportunidades de mercado externas. De esta forma, Diversey debe salir a desarrollar e innovar y ser los primeros en llegar al mercado de máquinas robóticas en Argentina, de manera de anticiparse a sus rivales. Por lo tanto, Diversey será el primero en lanzar esta tecnología y deberá asegurarse la sustentabilidad del negocio a largo plazo. Pero además de ser los primeros en lanzar este nuevo producto, deberán innovar continuamente para sostener esta ventaja competitiva en el tiempo.

5.2. Matriz de Desarrollo Ansoff

Luego del análisis de la matriz FODA, se realizará la vinculación con la matriz de desarrollo de Ansoff. Esta matriz fue creada por Igor Ansoff en 1957. Este análisis permitirá relacionar a la empresa y el mercado con la estrategia de productos que se deberá seguir.

Figura 12: Relación entre matrices FODA y Ansoff



Fuente: Roberto Dvoskin – Materia Marketing Estratégico

Del análisis de la vinculación de las matrices se concluye que dada la situación de la empresa de debilidad interna y ambiente positivo, la estrategia de producto que se debe seguir es la de Diferenciación o Desarrollo de nuevos productos. Esto está totalmente alineado con el lanzamiento de un producto totalmente innovador al mercado, que le permitirá a Diversey diferenciarse de sus competidores debido a que llegará primero con la generación de esta nueva categoría de producto.

6. OBJETIVOS Y METAS

El objetivo general de este plan de marketing es el lanzamiento en Argentina una nueva generación de máquinas robóticas para el cuidado de pisos, orientada al mercado Premium. Este lanzamiento implica la generación de una nueva categoría de máquinas revolucionarias en Argentina. El plazo estimado para el lanzamiento es Q2 de 2018.

El objetivo target de clientes para Argentina estará focalizado en los clientes tipo “Tesla” y lo que buscan “Seguridad y Calidad”. El sector de mercado en el cual la compañía pondrá sus recursos para capturar estos clientes serán hospitales, hoteles, universidades, edificios clase A y plantas industriales.

Los clientes “Tesla” objetivo serán los que buscan dar una imagen sustentable a sus clientes a través de la reducción de consumo de agua y productos químicos; y además los que prefieren hacer marketing y mostrarse como innovadores ante los ojos del resto.

Por otro lado los clientes “Seguridad y Calidad” objetivo serán aquellos que buscan mejorar sus procesos de limpieza y desinfección de pisos desde el punto de vista de calidad. En algunos casos, estos procesos pueden ser muy manuales y los resultados no son óptimos. Además, este tipo de clientes también busca seguridad para sus empleados y clientes por lo que prefieren evitar errores humanos.

Con respecto a las metas cuantitativas de mercado, la empresa tiene como objetivo del potencial que se estima para Argentina de 1,8 millones de dólares para 2020, poder capturar el 50% de ese valor, equivalente a 900.000 dólares.

Se estima que el valor de precio promedio por cada máquina sea de USD 25.000, por lo tanto el potencial para las 32 máquinas sería de USD 850.000. A este valor hay que adicionarle los servicios de mano de obra y accesorios para las máquinas. Es importante aclarar que el servicio de Internet of things se entregará de manera gratuita por los primeros 2 años.

A continuación se detallan los objetivos de unidades de máquinas para los próximos 3 años de lanzamiento.

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
Demanda Unidades	4	10	18	32
Cross Selling	3	5	5	13
Nuevos clientes	1	5	13	19

Durante los primeros 6 meses de lanzamiento se estima que serán meses de presentaciones, testeos y demostraciones, por lo que la ejecución de la mayor cantidad de compras se espera para el año 2019.

Como dato adicional, en Argentina se encuentran 165 unidades de máquinas TASKI en funcionamiento en actuales clientes. Estas 165 unidades equivalen a máquinas de tipo autolavadoras que son las que se podrían reemplazar por las TASKI Intellibot. En este escenario no se están incluyendo el resto de los modelos, ya que no aplican para este ejercicio.

Se estima que de las 165 máquinas en funcionamiento, 13 puedan ser reemplazadas por este nuevo lanzamiento de Intellibot. El resto será el abordaje de nuevos clientes, principalmente tipo “Tesla” y “Calidad y Seguridad”. Además se estima que el 50% del total de las unidades se comercialice a través de los Distribuidores Autorizados.

7. MARKETING OPERATIVO

En este apartado se presenta el Plan de Marketing operativo detallando cada una de las 4P del marketing mix: Producto, Precio, Distribución y Comunicación; para la introducción al mercado de un producto totalmente innovador que creará una nueva categoría en el mercado argentino.

7.1. Producto

El lanzamiento de TASKI Intellibot implica una extensión de la línea TASKI, donde al portafolio actual se le agregará un nuevo producto innovador que le permitirá a la línea seguir creciendo en ventas y además posicionarse en el mercado como una marca líder en tecnología. Esta innovación generará una nueva categoría dentro del mix de productos de la empresa y a su vez en el mercado argentino.

La marca TASKI tiene un valor diferenciador en Argentina ya que los consumidores la perciben como una marca de Premium y de excelente calidad. El origen suizo de TASKI es sinónimo de calidad para los consumidores. A pesar de que las máquinas muchas veces tardan meses en llegar al país por ser importadas, este es un valor diferenciador para el cliente y genera tranquilidad el saber que la cadena completa de producción sucede en Europa.

Antes de comenzar a describir el producto físico que se lanzará, es importante explicar por qué se utilizan este tipo de máquinas, bajo qué procedimientos y cómo funcionan las autolavadoras genéricas. Luego, se entrará en detalle específicamente en las máquinas autolavadoras robóticas TASKI Intellibot.

7.1.1. ¿Qué son las autolavadoras y para qué se utilizan?

Todos los pisos, dependiendo del tipo de tránsito que tengan, reciben miles de partículas a diario, que pueden sólidas, pastosas o líquidas. A su vez, estas partículas pueden estar sueltas o adheridas al piso. El grado de adhesión de la

suciedad a una determinada superficie varía de acuerdo con el tipo, tamaño y antigüedad de las partículas. Así, por ejemplo, los residuos de gaseosa seca son más difíciles de remover que los residuos que son en parte líquidos. Es por este motivo, que el proceso de limpieza de los pisos es una operación continua que debe considerar el tipo de piso, suciedad y sistema adecuado para realizar la limpieza. Además es importante diferenciar entre una limpieza de mantenimiento diaria y una profunda ya que el proceso es distinto.

Los principales objetivos de un sistema de limpieza eficaz deben ser:

- *Mantener los niveles de limpieza e higiene:* la conservación de la limpieza e higiene incluye la remoción de la suciedad, la destrucción de los microorganismos no deseados, tales como bacterias y hongos y la eliminación de los malos olores.
- *Preservar el valor:* el objetivo es preservar o proteger el piso de su desgaste, aumentando su vida útil. De esta forma se preserva el valor de la inversión realizada, pues la reinstalación de un piso es mucho más costosa que la inversión inicial (para hacerlo deberían cerrarse las instalaciones).
- *Lograr la apariencia deseada:* la apariencia de los pisos depende del tipo de piso, el modo en el que fue instalado así como también de su terminación de brillo (mate, brillo sedoso o brillante).

Un método de limpieza es una tarea previamente definida que se realiza con ciertas máquinas, utensilios, productos químicos y procedimientos. El procedimiento que nos compete en este trabajo, es la limpieza mecánica mediante máquinas autolavadoras.

Las máquinas autolavadoras cumplen con varias tareas para realizar la limpieza completa de un piso. Estas máquinas lavan y secan el piso. Cuentan con 2 reservorios, uno para la solución de producto con agua limpia y otro para el agua sucia. Entonces, la solución de limpieza es aplicada sobre el piso, fregada a través de los discos y aspirada en una sola pasada. La fricción de los discos son los responsables de realizar la acción mecánica para eliminar toda la suciedad adherida

al piso. Las autolavadoras tienen diferentes capacidades según las superficies a limpiar, pueden tener desde un rango de capacidad del compartimiento de agua/solución desde 10L hasta 100L aproximadamente. Las máquinas más grandes pueden cubrir hasta 5000 m²/h. Además pueden ser eléctricas o a batería.

7.1.2. ¿Qué es TASKI Intellibot?

TASKI Intellibot es una línea de máquinas autolavadoras pero robóticas para la limpieza de pisos, que realiza el trabajo de manera independiente sin la necesidad de tener una persona conduciendo la máquina. Estas máquinas robóticas actúan como un trabajador adicional. Se recomienda utilizar estas máquinas para superficies con al menos 2000 m² para lograr mejorar la productividad. TASKI Intellibot es una línea de máquinas que utiliza baterías de gel intercambiables, de manera que permita 8 horas de trabajo por día.

Estas máquinas robóticas son controladas por un software sofisticado que puede manejar muchos entornos diferentes. Dicho esto, algunas áreas son mucho más adecuadas para la máquina que otros. La mejor opción son: pasillos / zonas rectas; llanos paredes planas con poca o ninguna variación son las mejores; ligeras variaciones, tales como columnas, contenedores de basura o fuentes de agua potable no son un problema.

A continuación se detallan las 4 características principales:

- Manos libres Cleaning® para realizar múltiples tareas.
- Sistema de monitoreo para facilitar la gestión de Intelli-Trak™.
- Sistema de filtración de Eco-Save® para reducir el agua y el uso de productos químicos.
- Radiación luz UV para la eliminación de microorganismos.

Con las máquinas de manos libres Cleaning® se pueden realizar más tareas en la misma cantidad de tiempo. De esta manera, el personal puede centrarse en otras actividades y proyectos.

Con el sistema de monitoreo remoto Intelli-Trak™, la comunicación hacia y desde el robot hace que sea posible el reporte a distancia del rendimiento de utilización o cualquier otro inconveniente. Además, es posible realizar un diagnóstico de la máquina de forma remota, ayudando a prevenir o reducir el tiempo de inactividad de la máquina, así como de forma remota añadir actualizaciones de software, etc. Este sistema trabaja con wifi o también únicamente con 3G.

El sistema de filtración EcoSave® permite que la máquina robótica pueda ocuparse de la sustentabilidad del establecimiento. Este sistema permite una reducción de utilización de agua del 85%.

Las máquinas robóticas vienen integradas con radiación de luz UV (250 nanómetros), que permite eliminar microorganismos como virus, bacterias y hongos de las soluciones de limpieza. Al utilizarse el sistema EcoSave que recicla la solución de lavada, la luz UV nos asegura la desinfección del 99,999% de microorganismos.

Figura 13: Máquinas TASKI Intellibot generación X Plus



Fuente: Sealed Air

7.1.3. Seguridad TASKI Intellibot

Estas máquinas robóticas vienen equipadas con una serie de características para proteger a clientes y empleados. La prioridad más alta de la máquina es la seguridad y confiabilidad. Cuenta con sensores de detección de obstáculos, sensores de infrarrojos para el piso, y el tacto aseguran que las máquinas no pueden causar daño. Se mencionan a continuación las características más importantes de la máquina que dan seguridad:

- *Frenado instantáneo*: el robot se detiene en 0.48 segundos si alguien cruza delante de él. Esta reacción es más rápida que los humanos.
- *Indicadores de parada / giro*: cada máquina cuenta con faros y luces tanto delanteras como traseras para señalar las vueltas o paradas.
- *Detección de obstáculos*: cada máquina cuenta con una red de 14 ultrasonidos, sensores de sonar. Por lo tanto, los robots pueden detectar obstáculos para evitar colisiones.
- *Evita obstáculos*: el robot memoriza todos los obstáculos, a través de un mapping previo, tales como extintores de incendios y fuentes de agua para evitar colisiones.
- *Pausa/botón de emergencia*: la limpieza puede pausarse rápidamente por un operador si el camino está bloqueado, protegiendo a las personas y equipamiento.

A continuación se ilustran los componentes de seguridad de las máquinas TASKI Intellibot.

Figura 14: Ilustración de los componentes de seguridad de la máquina TASKI Intellibot.



Fuente: Sealed Air

7.1.4. Sustentabilidad en TASKI Intellibot

La sustentabilidad se encuentra en el ADN de este producto debido al sistema Eco Save®. Este sistema de filtración bombea la solución de limpieza a través de cuatro filtros. La solución de limpieza sucia se tira hacia arriba en el tanque de los residuos. Un filtro en el tanque comienza el proceso de limpieza, que es seguido por dos filtros de tela que se pueden ejecutar en serie o en paralelo. Estos filtros son de 1 micrón. Además, la máquina robótica trata la solución de limpieza con una luz UV inmediatamente antes de que se coloca en el suelo, eliminando el 99.999% de las bacterias. La radiación UV permite mantener la asepsia en lugares críticos como hospitales, donde la desinfección es el pilar más importante para evitar infecciones intrahospitalarias.

Esto significa que menos agua y menos productos químicos se desechan por el desagüe y/o cámara de tratamiento de efluentes. Este punto es fundamental para contribuir con el medio ambiente, además de evitar tener multas por los desechos de los establecimientos. Muchas veces, este tipo de establecimientos no cuenta con cámaras de tratamiento de efluentes y todos los desechos van directamente a los ríos principalmente. En un importante Retail en los Estados Unidos se ha estimado

que van a ahorrar más de 117,348 litros de agua por año para cada tienda. Además, van a ahorrar cientos de dólares en productos químicos. En promedio TASKI Intellibot reduce el 85% de consumo de agua y productos químicos.

El sistema de filtración Eco Save® también permite mayor productividad. Por ejemplo, el tener que encontrar la máquina cada 45 a 60 minutos para volcar en algún lugar o rellenar los depósitos de solución de limpieza, afectaría negativamente a la productividad de la máquina. Este es el caso de las máquinas tradicionales. Con el reciclaje, la máquina robótica puede funcionar durante un turno completo sin interrupción.

7.1.5. ¿Cómo funciona Intelli-Trak™?

Intelli-Trak™ es el sistema de gestión de flotas de TASKI Intellibot que proporciona información sobre el rendimiento, asistencia remota y tiempo de inactividad, entre otras cosas. Este sistema es más conocido como Internet of Things, o como internamente lo llamamos Internet of Clean. Diversey provee al cliente el acceso a una plataforma online donde se puede concentrar toda la información de las máquinas.

La monitorización remota ayuda a realizar un seguimiento de las operaciones diarias con informes de rendimiento inalámbrico, incluyendo:

- Ubicación del robot
- Identidad del operador
- Hora de inicio
- Tiempos de ejecución
- Áreas específicas
- Fechas de uso
- Reporte de estado
- Diagnóstico remoto
- Marcación remota

La asistencia remota de diagnóstico del sistema, identifica problemas y servicio de alerta al instante. Los técnicos pueden resolver muchos inconvenientes de forma remota sin una llamada de servicio.

Muchas veces suele suceder que las máquinas no se encuentran, ni tampoco hay registro de quién fue la última persona que la utilizó. Por eso, con este sistema, los coordinadores del servicio de limpieza pueden tener toda la trazabilidad e historia de la máquina, permitiendo localizarla, saber en qué momento se utilizó por última vez.

Además, permite tener un menor tiempo de inactividad programando la máquina para que pueda funcionar 24x7, sin tener tiempos muertos de utilización. Intelli Track permite una gestión mucho más sencilla, costos más bajos de servicio, respuesta más rápida y menor tiempo de inactividad. Estos informes y alertas se programan para ser recibidos al celular por mensaje de texto o también a través de un e-mail.

7.1.6. TASKI Intellibot Embajador de Marketing

Como fue mencionado en el apartado 3 de Segmentación, existen clientes tipo “Tesla” interesados en hacer Marketing con este tipo de robots ya que son clientes que desean contar con los productos más innovadores y que figuren dentro de las últimas tendencias en tecnología. De esta manera, el cliente se posiciona como un líder innovador en su industria.

Por este motivo, es que las máquinas robóticas se van a lanzar con la opción de poder customizar la máquina a través del ploteado que desea el cliente.

Figura 14: Máquinas TASKI Intellibot customizadas



Fuente: Sealed Air

Aquí se puede ver el ejemplo de un hospital de niños en USA (Kapi O'Lani Children's Hospital) en dónde las palabras del director fueron que él no había comprado las máquinas robóticas para ahorrar plata sino para agregar valor al hospital desde una visión de Marketing. Tanto los niños internados como sus padres y los empleados están felices cada vez que ven pasar una de estas máquinas. Comentan que es una manera de hacer más amena la estadía de niños y sus familiares.

7.1.7. TASKI Swingobot 1650

En Argentina se lanzará 1 modelo de máquina autolavadoras Intellibot, mientras que en USA y Europa hay 4 modelos disponibles. Las máquinas que se estarán lanzando corresponden a la Generación X Plus, última generación de robots.

El modelo que se lanzará es TASKI Swingobot 1650, con 2 SKU's de máquinas, uno vendrá con luz UV y otro sin la misma. Ambos SKU's vendrán con el sistema Eco Save e Intelli Track incorporado.

El robot TASKI Swingobot 1650 es una autolavadora con una productividad teórica de 1650 m²/h, capacidad de tanque de 53 L, 2 discos de 29 pulgadas de diámetro, y nivel de sonido de 65 dbA. Sus dimensiones son de 122 cm de largo x 32 cm de ancho x 109 cm de alto y un peso de 327 Kg.

7.1.8. Concepto total de Producto

Luego de haber explicado todas las características físicas, usos y beneficios del producto, se presenta el concepto total o niveles del producto según las necesidades y deseos de los consumidores.

- **Producto Genérico:** TASKI Intellibot, la máquina robótica autolavadora para la limpieza de pisos.
- **Producto Esperado:** TASKI Intellibot, la máquina robótica autolavadora para la limpieza de pisos que permite mejorar la calidad de los procesos, aumentar la productividad y reducir los costos de mano de obra por ser "manos libres".
- **Producto Aumentado:** TASKI Intellibot, el robot que, a través de su conectividad a internet, permite informar al consumidor acerca de todos sus movimientos y necesidades teniendo control absoluto de su trabajo. Además, este robot permite ahorrar 85% del consumo de agua y productos químicos a través de su sistema de reciclado de agua y desinfección UV.

- **Producto Potencial:** TASKI Intellibot es una máquina robótica que le brinda un servicio integral a los clientes ya que es un robot autosuficiente que puede realizar la limpieza de pisos en un establecimiento, comunicarse con el supervisor, informar cuándo requiere de mantenimiento, generar ahorros de agua y productos químicos reciclando por sí misma las soluciones de limpieza. Además, el robot le brinda al cliente el servicio de marketing BTL cuando se pasea por los pasillos del lugar, generando posicionamiento de marca y mostrándose como líder en tecnologías del futuro. Este servicio brinda confianza y tranquilidad al consumidor.

7.2. Distribución

7.2.1. Canales en Diversey Care Argentina

La compañía comercializa todos sus productos a través de diferentes canales. Como fue expresado en el marco conceptual se utilizará la clasificación de Peris et. Al. (2006).

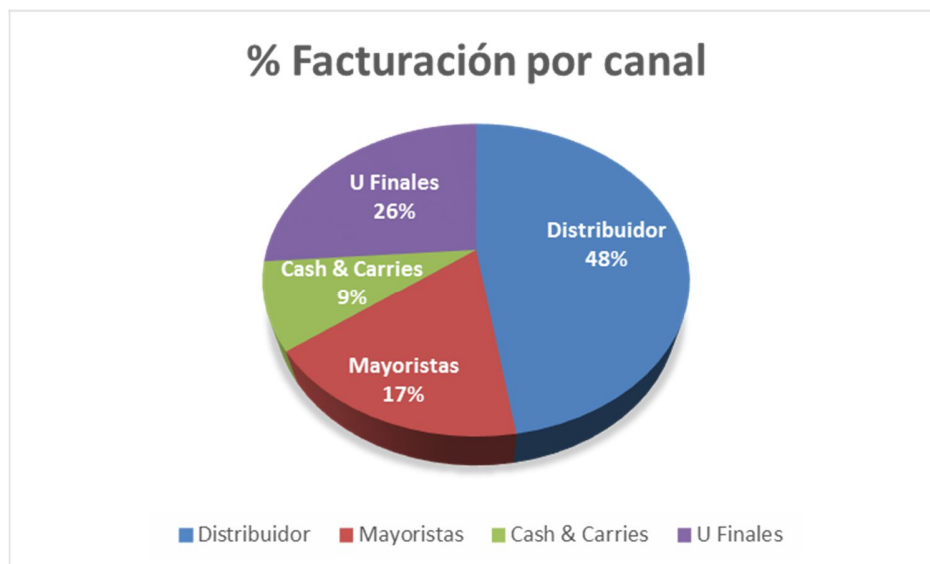
- **Canal directo:** la compañía comercializa de manera directa a los clientes globales o claves, en donde la facturación es mayor a USD 50.000. Existen contratos con cuentas a nivel global, que se atienden de manera directa con un precio especial. Y por otro lado, la empresa atiende de forma directa cuentas que no son globales pero que si son claves para Argentina, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos necesarios. El canal directo se divide en sectores según el tipo de cliente:
 - Empresas de limpieza (BSC)
 - Gastronomía
 - Supermercados
 - Hospitales
 - Hotelería
 - Lavandería industrial

- Industrias
- **Canal indirecto corto:** la compañía cuenta con un canal de distribuidores autorizados y exclusivos en todo el país, que comercializan directamente al usuario final. Estos distribuidores son exclusivos porque sólo pueden comercializar las marcas de la compañía, tanto de productos químicos como de maquinarias. Por supuesto que como estos distribuidores atienden de manera integral a sus clientes, complementan con otras categorías de productos como papeles y accesorios, en donde Diversey no compite. La cadena de distribución en Argentina es la más consolidada de todo Latinoamérica, ya que son distribuidores que trabajan con la compañía desde 30/40 años la mayoría. Además en esta clasificación, entran algunos Cash & Carries donde la compañía comercializa un portafolio acotado.
- **Canal indirecto largo:** este canal está constituido por más niveles de intermediarios y no es el fuerte de la compañía. Sólo una pequeña porción de la venta se comercializa a través de mayoristas institucionales, que estos a su vez, lo revenden a casas de limpieza y luego estos finalmente lo hacen al consumidor final.

Estos 3 tipos de canal tienen diferenciaciones tanto de portafolio como de descuentos para evitar conflicto entre ellos. Pero como siempre existen conflictos y cruces entre estos 3 canales, principalmente entre los distribuidores y mayoristas con los productos más comunes. Son pocas las veces que han surgido problemas entre el canal directo y los distribuidores.

Es importante mencionar cómo está distribuida la venta por canal y por sector en Argentina. El canal indirecto representa un 74% de la venta total de Argentina, siendo un 48% la venta en distribuidores exclusivos. El top 20 de clientes son todos del canal indirecto.

Figura 15: % Facturación por canal. Siendo U. Finales el canal directo.



Fuente: Sealed Air Argentina Fecha: Noviembre 2016.

Figura 16: % Facturación por sector del canal directo (Usuarios finales)



Fuente: Sealed Air Argentina Fecha: Noviembre 2016.

Como canal adicional, la compañía lanzó hace 3 meses su canal de E-Commerce, a través de un portal propio en la web. En este canal se comercializa un portafolio acotado, en dónde se exponen productos más listos para usar y máquinas TASKI bien pequeñas.

7.2.2. Selección de canales de distribución

Continuando con el criterio de Peris et. Al. (2006) se detallan los factores condicionantes en la estrategia de selección de canales de distribución.

- **Características del mercado objetivo:** el mercado objetivo está disperso a lo largo de todo el país, es por esto que la compañía necesita de distribuidores para llegar a todos los lugares de la geografía. Si la compañía realiza la comercialización completa de manera directa, los costos de flete serían altísimos, por ende las rentabilidades de este proyecto caerían drásticamente. La compañía atenderá de manera directa a las cuentas claves que se encuentren dentro del radio de Bs. As. Donde físicamente se encuentra la planta.
- **Características del producto:** Como fue mencionado anteriormente, existe una diferenciación de portafolio para cada canal. Toda la línea TASKI, excepto 2 SKU's, se considera parte del portafolio exclusivo de la compañía. Esto quiere decir que para su comercialización se necesita asesoramiento técnico porque su tecnología y servicio post-venta así lo ameritan. Por lo tanto, por definición de la compañía todo producto exclusivo puede comercializarse en el canal directo y/o a través de distribuidores exclusivos. Quedan excluidos los canales de Mayoristas, Cash & Carries e E-Commerce para este proyecto.
- **La política de marca que siga el fabricante:** Diversey Care permite que su marca TASKI sea comercializada únicamente por la compañía o por distribuidores autorizados por ella. La empresa cuenta con una política de marca que estos distribuidores cumplen. En caso de revender la marca a cualquier intermediario, la compañía no podría tener control sobre ella.
- **Los objetivos de la estrategia comercial:** la estrategia comercial para este tipo de negocio es Pull, en donde la compañía trabaja en el sell out del

distribuidor y/o al consumo del producto en el usuario final. El modelo de comercialización de los distribuidores autorizados es en 100% por sell out. El distribuidor debe comprar a la compañía el monto que vendió, este modelo es llamado de Reposición.

7.2.3. Definición de Canales para TASKI Swingobot 1650

Como fue mencionado anteriormente, los canales que se utilizarán para comercializar este robot son el canal directo y el indirecto únicamente a través de distribuidores exclusivos.

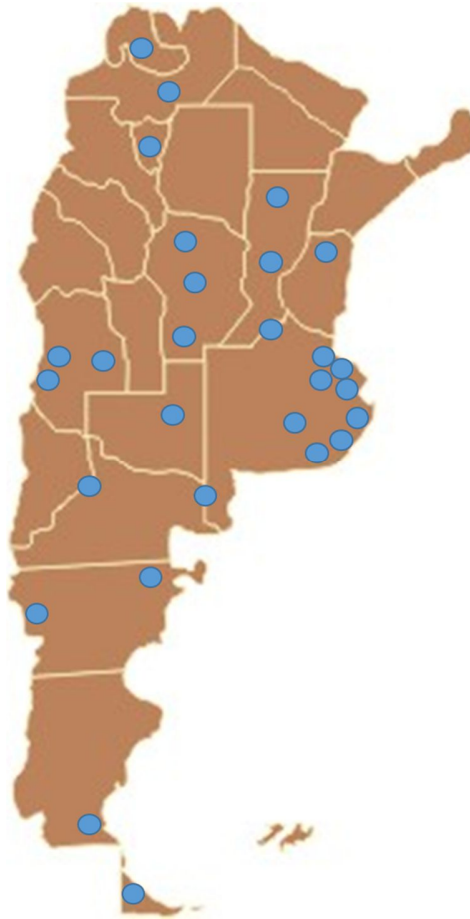
Por política de la compañía, se atenderá de forma directa a las cuentas globales o claves de Argentina, quedando todo el resto de los clientes actuales y potenciales de manera indirecta a través de los distribuidores autorizados y exclusivos.

Argentina cuenta con 28 distribuidores autorizados en todo el país, permitiendo a la compañía abastecer en cualquier lugar a través de estos grandes partners. Estos distribuidores son una de las ventajas competitivas que tiene la empresa, ya que ningún competidor cuenta con un canal consolidado como éste.

El canal de distribuidores es uno de los pilares más importantes a nivel estratégico tanto en Argentina como Latinoamérica. La compañía está invirtiendo muchos recursos en estos clientes ya que considera que son el futuro de Diversey Care.

La política de distribución en Argentina es por área geográfica, permitiendo al distribuidor de la zona comercializar productos Diversey dentro de ciertos límites geográficos. Algunos de ellos tienen a cargo más de 1 provincia y otros como por ejemplo los de Bs As tienen áreas más pequeñas como partidos, debido a la alta densidad poblacional. A continuación mostramos el mapa con la ubicación de estos distribuidores autorizados exclusivos.

Figura 17: Mapa cobertura Argentina Distribuidores Autorizados Exclusivos



Fuente: propia

La compañía busca tener distribuidores que estén bien alineados con los planes que propone Diversey Care, y en este caso ellos deben comprometerse con este nuevo proyecto de tecnología robótica. Así por ejemplo, como la compañía cuenta con una estructura de servicio técnica tanto para la instalación, capacitación como postventa, se espera que los distribuidores puedan contar con esta misma estructura. Previo al lanzamiento de este producto, se modificará la política de distribución para la línea TASKI, ya que la estrategia de TASKI estará cada vez más focalizada en “tercerizar” el negocio a través de los distribuidores.

De la investigación que se realizó con las entrevistas se pudo concluir que para comercializar robots es necesario que los distribuidores cuenten con capacidades

adicionales a las que tienen hoy. Es por este motivo que se va a dejar plasmado en esta nueva política, en la cual se les exigirá por ejemplo contar con personal calificado y certificado para realizar el mapping de estos robots. La compañía pondrá todos sus recursos a trabajar junto con los distribuidores para que puedan desarrollar las capacidades faltantes.

El mapping es el proceso por el cual se hace la puesta en marcha de estos robots en los establecimientos donde se carga en el software el mapa completo del lugar que se desea limpiar. El 99% de las ventas de estos robots requieren que la compañía/distribuidor realice el mapping del lugar. Este procedimiento es bastante engorroso ya que por cada 900 m² se requieren de 3 a 4 hs de mapeado en el sistema. Por lo tanto, la compañía trabajará con todos los distribuidores para capacitarlos en este punto tan importante.

Junto con el lanzamiento se realizarán sesiones especiales de capacitación para todos los distribuidores, de manera que puedan tener todas las herramientas necesarias para la comercialización de estos robots.

7.3. Precio

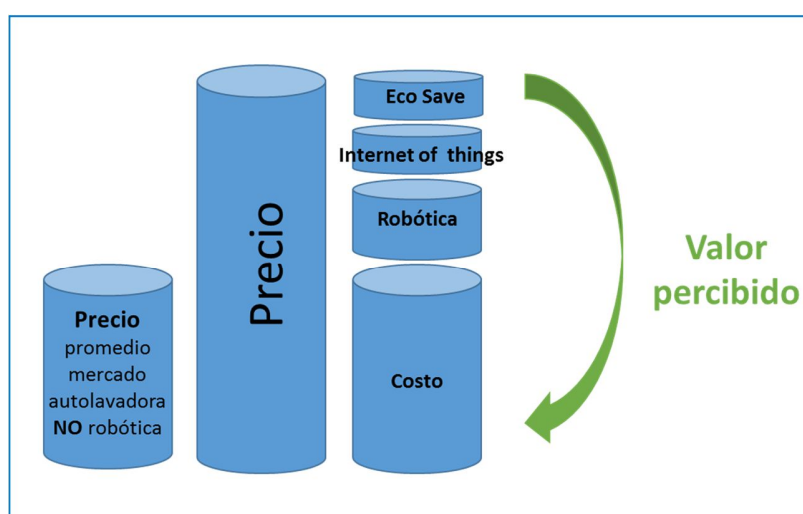
7.3.1. Estrategia posicionamiento de precios TASKI Swingobot 1650

Actualmente no existe la categoría en el mercado para este tipo de máquinas robóticas industriales, por lo que la compañía será formadora de precios. Igualmente, se trabajará con referencias de precios de otros países en dólares principalmente en USA dónde existen varios competidores.

La compañía introducirá su producto al mercado a través de la estrategia de precio de Descreme con una relación de precio-valor alto, aunque no se buscarán rentabilidades extremadamente altas como en otras categorías de productos químicos. Con esta estrategia de precio se buscará la diferenciación del producto en el segmento Premium. Además es importante mencionar, que durante el

lanzamiento del producto no se realizarán promociones ni grandes descuentos salvo operaciones especiales que así lo requieran.

A continuación se presenta el esquema de valor, precio y costo para posicionar este nuevo producto en el mercado. Es fundamental para este tipo de producto entender cuál es el precio, justificado por el valor agregado del producto, que puede convencer a los clientes para adquirirlo. Al no existir productos similares en el mercado argentino se utilizarán máquinas autolavadoras no robóticas como referencia para trabajar el agregado de valor.



En promedio, el precio de mercado de máquinas autolavadoras convencionales no robóticas es prácticamente igual al costo de TASKI Intellibot. Vale aclarar que el precio de mercado de la competencia que se está tomando es de máquinas Premium provenientes de USA y Europa, quedando fuera de este análisis las máquinas chinas.

Según la experiencia de la compañía, los factores determinantes de la sensibilidad al precio en esta industria son la calidad Premium - precio, el costo en uso/total y beneficio final. Este último fue mencionado en el apartado de Producto pero adicional a esto, los clientes valoran tener 1 sólo proveedor de "limpieza" que les brinde una solución integral. En la actualidad no hay ningún competidor que ofrezca tanto productos químicos como máquinas robóticas, accesorios y servicios.

7.3.2. Política Pricing Diversey Care

La política de precios de la compañía está relacionada con la estrategia de distribución anteriormente explicada. Se desarrolla una lista base para todos los SKU's y luego sobre esta se ejercen diferentes descuentos para cada uno de los canales. La lista de precios base es la lista a la cual la compañía recomienda vender al usuario final. Por lo tanto, un distribuidor o mayorista debiera posicionar su precio al consumidor final al precio de la lista base.

Si tomamos como ejemplo la lista base al 100%, el distribuidor autorizado y exclusivo es el que más descuento recibe que es del 21% sobre cada SKU, luego el Mayorista con un 13% y finalmente el C&C con un 9%. Mientras que los usuarios finales tienen listas especiales de precios, ya que muchos de ellos son cuentas globales.

Además existen descuentos financieros o descuentos según el modelo de incentivos que tenga cada canal. Los distribuidores autorizados son los que tienen un modelo de incentivos bien atractivo y pueden llevarse descuentos mucho mayores sobre la compra trimestral, hasta un 8% adicional.

7.3.3. Lista de precios base

A continuación se detalla el ejercicio de la lista de precios por canal, con sus respectivas rentabilidades. Este producto sólo se comercializará de forma directa y a través de distribuidores. El precio base es el recomendado por la compañía para llegar al usuario final. Puede suceder que los precios finales varíen según las regiones, ya que los distribuidores del interior habitualmente trabajan con rentabilidades mayores debido a que existe menor competencia. La compañía trabajará fuertemente en este punto para lograr tener precios estandarizados en todo el país.

Es importante recordar que estos productos son importados, por lo tanto lo ideal es trabajar en dólares. Los precios que se muestran a continuación son sin IVA.

USD

Producto	Costo	Lista Base	GP% Lista Base	Lista Distr.	GP% Distr.
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 16.000	\$ 29.000	45%	\$ 25.810	38%
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 15.000	\$ 27.500	45%	\$ 24.475	39%
Kit Baterías	\$ 1.000	\$ 2.500	60%	\$ 2.225	55%
Hora Mapping	\$ 60	\$ 150	60%	\$ 134	55%

Pesos Argentinos. Tipo de cambio de Budget Diversey Care 2017 (17,4)

Producto	Costo	Lista Base	GP% Lista Base	Lista Distr.	GP% Distr.
TASKI Swingobot 650 con UV	278.400	504.600	45%	449.094	38%
TASKI Swingobot 650 sin UV	261.000	478.500	45%	425.865	39%
Kit Baterías	17.400	43.500	60%	38.715	55%
Hora Mapping	1.044	2.610	60%	2.323	55%

7.3.4. Ejercicio Financiero

En función al posicionamiento de precio, se presenta el ejercicio financiero con el potencial de venta. Luego en el apartado de Presupuesto se detalla el estado de resultados del negocio con su rentabilidad final de EBITDA.

Se presentan 3 escenarios, máxima, intermedia y mínima. La diferenciación en estos escenarios tiene que ver con el canal de venta, ya que puede ser a través de los distribuidores o de forma directa. Habitualmente cuando la compañía realiza ventas de manera directa a clientes tipo A, la rentabilidad de estas operaciones es menor ya que se realizan descuentos especiales. Mientras que las ventas a través de distribuidores son mucho más rentables aunque en la línea de venta el número sea menor.

Escenario 1: consideración toda la venta a través del canal directo.

USD

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 65.816	\$ 109.693	\$ 285.201	\$ 460.709
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 20.804	\$ 104.019	\$ 104.019	\$ 228.841
Kit Baterías	\$ 7.565	\$ 11.348	\$ 18.913	\$ 37.825
Hora Mapping	\$ 2.550	\$ 3.825	\$ 4.973	\$ 11.348
TOTAL	\$ 96.734	\$ 228.884	\$ 413.104	\$ 738.722

Pesos Argentinos. Tipo de cambio de Budget Diversey Care 2017 (17,4)

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 1.145.190	\$ 1.908.650	\$ 4.962.489	\$ 8.016.328
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 361.985	\$ 1.809.926	\$ 1.809.926	\$ 3.981.838
Kit Baterías	\$ 131.631	\$ 197.447	\$ 329.078	\$ 658.155
Hora Mapping	\$ 44.370	\$ 66.555	\$ 86.522	\$ 197.447
TOTAL	\$ 1.683.176	\$ 3.982.577	\$ 7.188.014	\$ 12.853.767

Escenario 2: consideración toda la venta a través de los distribuidores.

USD

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 77.430	\$ 129.050	\$ 335.530	\$ 542.010
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 24.475	\$ 122.375	\$ 122.375	\$ 269.225
Kit Baterías	\$ 8.900	\$ 13.350	\$ 22.250	\$ 44.500
Hora Mapping	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 5.850	\$ 13.350
TOTAL	\$ 113.805	\$ 269.275	\$ 486.005	\$ 869.085

Pesos Argentinos. Tipo de cambio de Budget Diversey Care 2017 (17,4)

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 1.347.282	\$ 2.245.470	\$ 5.838.222	\$ 9.430.974
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 425.865	\$ 2.129.325	\$ 2.129.325	\$ 4.684.515
Kit Baterías	\$ 154.860	\$ 232.290	\$ 387.150	\$ 774.300
Hora Mapping	\$ 52.200	\$ 78.300	\$ 101.790	\$ 232.290
TOTAL	\$ 1.980.207	\$ 4.685.385	\$ 8.456.487	\$ 15.122.079

Escenario 3: consideración 50% venta directa y 50% a través de distribuidores.

USD

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$ 71.623	\$ 119.371	\$ 310.365	\$ 501.359
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 22.639	\$ 113.197	\$ 113.197	\$ 249.033
Kit Baterías	\$ 8.233	\$ 12.349	\$ 20.581	\$ 41.163
Hora Mapping	\$ 2.775	\$ 4.163	\$ 5.411	\$ 12.349
TOTAL	\$ 105.270	\$ 249.079	\$ 449.555	\$ 803.904

Pesos Argentinos. Tipo de cambio de Budget Diversey Care 2017 (17,4)

Estimación	2018	2019	2020	TOTAL
TASKI Swingobot 650 con UV	\$1.246.236	\$2.077.060	\$5.400.355	\$ 8.723.651
TASKI Swingobot 650 sin UV	\$ 393.925	\$1.969.626	\$1.969.626	\$ 4.333.176
Kit Baterías	\$ 143.246	\$ 214.868	\$ 358.114	\$ 716.228
Hora Mapping	\$ 48.285	\$ 72.428	\$ 94.156	\$ 214.868
TOTAL	\$1.831.691	\$4.333.981	\$7.822.250	\$13.987.923

El escenario más real es el 3, considerando la mitad de la venta de forma directa y la otra mitad a través de distribuidores. Esto implica que el negocio TASKI va a crecer entre un 40%-50% para el año 2020.

7.4. Comunicación

El mix de comunicación definido para este lanzamiento estará relacionado con la comunicación y promoción en los canales profesionales. Esto se realizará de manera personal con cada cliente y además se realizarán eventos de lanzamiento y capacitación en el Espacio Diversey Care que tiene la compañía.

7.4.1. Eventos de lanzamiento

La compañía ha decidido desde hace 3 años focalizar todo su esfuerzo de comunicación en 1 sólo lugar propio. Es por este motivo, que Diversey no participará en ferias como Hotelga o Expoclean para realizar el lanzamiento de esta línea de productos.

Cabe aclarar, que la empresa a nivel Global participa de los eventos más grandes como la ISSA, en dónde invitamos a nuestros principales clientes de Argentina. Este año, algunos de estos clientes conocieron y vieron en funcionamiento los nuevos robots TASKI Intellibot en la ISSA de Ámsterdam y Chicago.

Diversey Argentina desarrolló un multi espacio/showroom en el centro de la ciudad para recibir a sus clientes actuales y potenciales. Este espacio cuenta stands para cada uno de los sectores que entiende la compañía, de manera que los clientes puedan ver en funcionamiento los productos. Por ejemplo, uno de estos stands es

una cocina con su sistema de 3 bachas junto con una máquina lavavajillas, que tiene todos los sistemas conectados para hacer testeos y demostraciones. Así como esta cocina, existe un espacio especial para TASKI donde se pueden ver los diferentes tipos de pisos, productos y probar las máquinas.

En este lugar, es donde planeamos realizar los eventos de lanzamientos y capacitaciones para la nueva línea de máquinas TASKI Intellibot. A continuación se muestran algunas fotos del showroom que está situado en Libertad 940, CABA.

Figura 18: Fotos Espacio Diversey Care Argentina



Fuente: Propia

Durante estos eventos se comunicarán todos los beneficios antes mencionados de reducción de costos, agua, productos químicos, etc. Pero uno de los puntos en dónde se hará mucho hincapié es en el impacto en los trabajadores. TASKI Intellibot está pensado para que los trabajadores de limpieza realicen otro tipo de tareas en los establecimientos, como por ejemplo la limpieza de vidrios o en altura. La propuesta será un trabajo en conjunto entre los robots y las personas.

Planificación Eventos:

- **Evento de lanzamiento interno:** se realizará el evento de lanzamiento para el personal de la compañía en el Espacio Diversey Care. El equipo de Marketing coordinará y presentará esta nueva línea de productos con la ayuda del equipo técnico de TASKI. Estarán invitados todos los equipos comerciales de la compañía, no sólo de la división de Diversey Care sino de Food Care y Product Care.
- **Evento de lanzamiento para Distribuidores:** se realizará en la Convención anual de Distribuidores, que habitualmente sucede en Marzo de cada año. En esta Convención se invitan a todos los distribuidores exclusivos del país durante 3/4 días a un hotel de categoría. Aún no está definido el lugar, que puede ser dentro de Argentina o en el exterior. En este evento asisten los equipos comerciales y de Marketing de la compañía. El objetivo de la Convención de Marzo de 2018 será el gran lanzamiento de TASKI Intellibot y seguramente toda la temática estará relacionada con TASKI. Además se realizarán capacitaciones durante todo el año para preparar a todos sus equipos.
- **Evento de lanzamiento para usuarios finales:** se realizarán eventos mensuales desde Marzo hasta Noviembre en el Espacio Diversey Care para presentar y capacitar a los usuarios finales y potenciales clientes de TASKI Intellibot. Estos eventos durarán medio día en dónde se ofrecerá un desayuno para estos clientes. Para la realización de estos eventos mensuales se trabajará en equipo con la Cámara Argentina de Empresas de Limpieza para atraer potenciales clientes.

7.4.2. Material gráfico y merchandising

Para el lanzamiento de la línea se realizarán flyers, brochures y fichas técnicas de manera de utilizarlos de forma digital e impresa. Adicional, se desarrollará material de merchandising para entregar en los eventos antes mencionados. Estos incluirán biromes, pen drives, y chombas bordadas.

Como material especial, se desarrollará un LCD Video Card para entregar a todos los distribuidores, personal interno de ventas y clientes especiales. Este material consiste en un pequeño libro con una pantalla de LCD, que trae cargado el video de presentación de TASKI Intellibot. Es un material muy atractivo e interactivo para que tanto la fuerza de venta interna como los distribuidores puedan presentar ante sus clientes cómo funcionan estos robots.

Además, sin duda este lanzamiento estará presente en todos los newsletters tanto internos como externos. Formará parte de los newsletters internos tanto Latinoamérica como Argentina y en los externos que son exclusivos para los distribuidores.

Figura 19: Material Gráfico de lanzamiento

Cleaning just got easier:



It's now possible to clean twice as much, while doing a better job, for less money.

Hands-Free Cleaning® Operating System

Intellibot's machines are designed for Hands-Free Cleaning®, meaning you can quickly switch from manual to Hands-Free operation at the touch of a button...and just walk away.

Our new operating system enables:

- True Multi-Tasking**
One person can accomplish twice the work.
- Better Cleaning**
The machine consistently cleans the same area, at the same speed, with the same overlapping coverage, every time, every day.
- Reduced Cost**
Double, triple or quadruple your productivity without increasing labor; your cost per square foot is dramatically reduced.



www.intellibotrobotics.com

TASKI® Intellibot® Pocket Guide
V2.0 2016 - Internal Use Only



www.intellibotrobotics.com

TASKI INTELLIBOT **Sealed Air Diversy Care**

Hospital Client Profile

Industry: Healthcare

Facility: Major, top-rated children's hospital

- More than 500 beds
- Wife included in mental and other intensive care units (ICU)
- Adjacent to a major state university medical school
- 25,000 annual admissions
- More than one million surgical visits annually
- More than 500,000 sq. ft. 145,452 sq. m. of flooring

TASKI Intellibot Equipment: INTELLIBOT 1000® Hands-Free Auto Scrubber

- Introduced in 2012
- Fitted with fiberoptic system designed specifically for healthcare facilities
- Durability: auxiliary battery exchange kit to double shift operation
- Employed in Research Department and other areas
- Operations: 24/7/365 for 4 hours
- Primary Assignment: Corridors and hallways
- Method: Hands-Free Area cleaning and Mopless cleaning

Benefits:

- Hands-Free Cleaning® operation allows operator to focus on high-priority tasks such as high-touch area cleaning and disinfection
- Uses 85% less water and chemicals than traditional floor cleaning machines (a single hospital room can 20,000 gal. (75,700 liter) per year)
- Ultra-bright light can result in 90% removal of viruses and bacteria in color that goes on the floor

www.intellibotrobotics.com
6100 Lakeside Corporate Blvd. #1000, Dallas, TX 75244



TASKI® Intellibot® Floor Care Solutions

TASKI® Intellibot® Hands-Free Cleaning® Systems and Diversy Care cleaners are designed to be used together to offer maximum performance and superior cleaning results!



Cleaning Case Product	Application	SKU	Pack Size
Mopless Cleaners			
Spray-Clean Mopless Cleaner	A neutral floor cleaner formulated for mopping cleaning floors without scrubbing. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00009 00010 00011 00012	16.1 gal (61.6 L) Case 25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case 100 gal (378.5 L) Case
Spray-Finish Mopless Cleaner	A neutral floor cleaner formulated for mopping cleaning floors and other hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00013 00014	25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case
Phosphate-Free Heavy Duty Floor Cleaner	A highly effective cleaner designed for use on all types of hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00015 00016 00017	16.1 gal (61.6 L) Case 25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case
Heavy Duty Floor Cleaners			
SP Floor Cleaner	A highly effective general floor cleaner for use on all types of hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00018 00019 00020 00021	16.1 gal (61.6 L) Case 25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case 100 gal (378.5 L) Case
Acid Neutralizer/Disinfectant Cleaners			
Disinfectant	A strong, effective disinfectant for use on all types of hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00022 00023 00024 00025	16.1 gal (61.6 L) Case 25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case 100 gal (378.5 L) Case
Heavy Duty Disinfectant			
J-Mop	A high-strength disinfectant for use on all types of hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00026 00027 00028	16.1 gal (61.6 L) Case 25 gal (94.6 L) Case 50 gal (189.3 L) Case
Only Cleaning and Sanitizing Pad			
Sanitizing Pad	A neutral floor cleaner for use on all types of hard surfaces. This pH-balanced cleaner can be used for floors with and without grout or grout lines in tile or stone.	00029	25 gal (94.6 L) Case

www.intellibotrobotics.com
6100 Lakeside Corporate Blvd. #1000, Dallas, TX 75244

Fuente: Sealed Air

8. PRESUPUESTO

En esta sección se presenta el Estado de Resultados del proyecto con la base del ejercicio realizado en el apartado anterior para las ventas. Aquí se adicionará el análisis de costos, gastos, fletes, material de merchandising, estructura, e inversión inicial. El resto de los gastos, principalmente la estructura ya existe, por lo que no será necesario adicionar más personal.

Se realizará el análisis con el escenario 3 presentado en el apartado de Precios ya que es el más real considerando un 50% de venta a través del canal directo y otro 50% a través de distribuidores.

8.1. Estado de Resultados proyectado

Todos los valores presentados son en \$ ARG.

P&L	FY 2018		FY 2019		FY 2020		FY 2021	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Net Sales	1.765.751	100,0%	4.177.958	100,0%	7.540.649	100,0%	9.048.779	100,0%
SAC Total Direct Cost Standard	971.163	55,0%	2.297.877	55,0%	4.147.357	55,0%	4.976.829	55,0%
STD. GROSS PROFIT	794.588	45,0%	1.880.081	45,0%	3.393.292	45,0%	4.071.951	45,0%
CGS - Sales Freight	26.486	1,5%	62.669	1,5%	113.110	1,5%	135.732	1,5%
DIRECT MARGIN	768.102	43,5%	1.817.412	43,5%	3.280.183	43,5%	3.936.219	43,5%
CGS - Warehousing - Depreciation	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
SAC Gross Profit	768.102	43,5%	1.817.412	43,5%	3.280.183	43,5%	3.936.219	43,5%
Sales Force Excl Depr	388.465	22,0%	919.151	22,0%	1.658.943	22,0%	1.990.731	22,0%
Marketing	88.288	5,0%	83.559	2,0%	113.110	1,5%	90.488	1,0%
SAC Operating Income	291.349	16,5%	814.702	19,5%	1.508.130	20,0%	1.855.000	20,5%
EBITDA	195.998	11,1%	589.092	14,1%	1.100.935	14,6%	1.366.366	15,1%

Es importante aclarar que este estado de resultados es exclusivo del proyecto de TASKI Intellibot, no incluye todo el negocio TASKI de la compañía.

Se puede observar que el Año 1 se logra alcanzar un 11% de EBITDA, siendo 10% el mínimo aceptado por la compañía para un proyecto. Pero a medida que el lanzamiento se va consolidando se puede ver que se logra alcanzar un 15% de EBITDA, siendo este un proyecto muy atractivo para el negocio.

8.2. Flujo de Fondos, VAN, TIR

A continuación se presenta el análisis del valor actual neto y tasa interna de retorno para este proyecto de lanzamiento.

La inversión inicial que se está considerando en este proyecto es la importación de 2 máquinas con sus correspondientes accesorios para utilizar de muestra en las demostraciones para su lanzamiento. Adicional, se incluyen las LCD Video Card como inversión inicial.

Todos los valores presentados son en \$ ARG.

Flujo de Fondos	Inicio	2018	2019	2020	2021
EBITDA		195.998	589.092	1.100.935	1.366.366
Variaciones de KT		-7.435	99.132	138.193	61.978
Menos Impuestos		-68.599	-206.182	-385.327	-478.228
Operating Cash Flow		119.964	482.042	853.800	950.116
Menos Inversiones		-88.288	-83.559	-113.110	-90.488
Free Cash Flow	-600.000	31.676	398.482	740.691	859.628

WACC	29%
VAN	\$247.654
TIR	49%

Se puede concluir que tanto por el método del VAN como TIR, la evaluación de la inversión de este proyecto es satisfactoria para avanzar con la realización de este proyecto.

9. CRONOGRAMA

A continuación se detalla el Gantt para el lanzamiento de este producto innovador con las actividades y sus responsables. La fecha de lanzamiento es Q2 de 2018, más precisamente Junio.

Actividades	Area	2017												2018						
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Relevamiento mercado	Marketing																			
Definición costo targuet	Marketing																			
Definición Potencial	Marketing/Ventas																			
Crear Business Case	Marketing																			
Aprobación Business Case	Marketing Regional																			
Crear PCR (Sistema interno)	Share Services																			
Cargar CHO (Sistema interno)	Share Services																			
Importación Muestras	Supply Chain																			
Creación Códigos en SAP	Value Chain																			
Testeo muestras	Application/TASKI																			
Obtención Documentación Regulatoria	Regulatoria																			
Ingresar registros	Regulatoria																			
Obtención registros	Regulatoria																			
Finalización CHO	Share Services/Mktg																			
Costeo Producto	Costos																			
Importación	Value Chain																			
Fijación precios	Mktg/Ventas																			
Alta de precios en SAP	SAC																			
Material Lanzamiento	Mkg/Marcom																			
Comunicación Final	Marketing																			
Lanzamiento	Marketing																			

Como fue explicado anteriormente, el segundo semestre será utilizado para realizar todos los eventos de lanzamiento para clientes. Durante todos los meses se realizarán eventos en el Espacio Diversey para presentar las nuevas máquinas robóticas.

Lanzamiento	Area	2018									
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov		
Lanzamiento Interno Espacio Diversey	Marketing										
Lanzamiento Distribuidores Espacio Diversey	Marketing/Ventas										
Capaciaciones Distribuidores	Marketing/Ventas										
Lanzamiento Clientes Espacio Diversey	Marketing/Ventas										

Es importante aclarar que los eventos de lanzamiento para clientes serán clientes directos de la compañía y clientes de los distribuidores.

10. CONTROL

En este apartado se detallan los controles que se llevarán a cabo para controlar este plan de marketing, que permitirá corroborar si los resultados están en línea con los esperados. Los controles que se implementarán son los siguientes:

- **Control Operativo:** a través de este control se realizará el seguimiento mensual de la evolución de las ventas por SKU y por canal. Además dentro de este control, se verificará la evolución del Plan de Cobertura interno, que está relacionado con la apertura de nuevos clientes a lo largo de todo el país. Las áreas responsables de este control serán la Dirección, Finanzas y Ventas.
- **Control de Rentabilidad:** este control es el más importante para la compañía, ya que si el proyecto no aporta EBITDA positivo, mínimo 10%, el proyecto no es válido. Este control nos permite tener mayores detalles que el control operativo. Se realizará de forma mensual por el área de Finanzas, Marketing y Ventas. Se realizarán análisis de rentabilidad por producto, canal y cliente.
- **Control de Eficiencia:** a través de este control se realizará seguimiento del mix de Marketing, analizando principalmente el posicionamiento de precios, los canales de distribución y la comunicación de lanzamiento. Este control estará a cargo de la Dirección y del área de Marketing, que se realizará de manera trimestral una vez que el sistema esté en régimen. Durante el lanzamiento este control se hará de forma mensual.
- **Control Estratégico:** este control estará a cargo de la Dirección y del área de Marketing, para hacer seguimiento y analizar si la estrategia definida previamente es la adecuada. Este control se hará cada 3 meses ya que es necesario darle tiempo al producto en el mercado para que pueda evolucionar. Sin tiempo del producto en la calle este control será difícil de realizar.

11. CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del Plan de Marketing se puede concluir que la nueva línea de productos robóticos TASKI Intellibot debe lanzarse al mercado ya que es una gran oportunidad para incrementar la utilidad de la compañía. Este proyecto aporta una muy interesante rentabilidad nominal al negocio de argentina.

Las dos tecnologías exponenciales tratadas en este trabajo, tanto la robótica como internet de las cosas, son el futuro de esta industria ya que las tendencias así lo indican. Por este motivo, Diversey se posicionará como líder indiscutido en este segmento de mercado, además que seguirá expandiendo su negocio TASKI en todo el país. Diversey podrá ganar un posicionamiento innovador y diferenciador ante los ojos de sus competidores y clientes.

Además, de la investigación de mercado se puede concluir que la compañía debe ir en búsqueda de los clientes tipo “Tesla” y los que esperan “Seguridad y Calidad”, que son los interesados en nuestra propuesta de valor. Estos clientes serán abordados de forma directa a través de la compañía y de manera indirecta a través de nuestros distribuidores exclusivos, quienes son una pieza fundamental de este proyecto.

También se comprendió que la propuesta de valor de Diversey estará focalizada en que los robots podrán convivir con los humanos generando sinergias laborales. De esta forma, los robots realizarán el trabajo operativo mientras que las personas serán las que controlen esos robots además que estarán ocupadas con actividades inalcanzables por las máquinas robóticas.

Se puede concluir que este lanzamiento es el comienzo de una nueva etapa en el mercado y en la compañía, ya que habrá un cambio profundo y seguramente nuevas oportunidades gracias a estas tecnologías. Actualmente nos encontramos en una etapa de Exploración pero próximamente llegará la de Explotación, en donde las empresas tendrán que estar preparadas para pasar del “hardware al software”.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, Joy B., & Hesterly, William S. 2010. VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage. New Jersey: Pearson.
- Batillana, Julie; Lee, Matthew; Walker John y Dorsey, Cheryl. 2012. In Search of the Hybrid ideal. Standford Social Innovation Review.
- Blackwell, Roger; Miniard, Paul; Engel, James. 2002 Comportamiento del Consumidor. México DF: Thomson
- Christensen, Clayton. 1999. El dilema de los innovadores. Buenos Aires: editorial Gárnica.
- Cleaning robot market research. Global forecast to 2020. 2015. Markets and Markets.
- Clulow, Val. 2005. Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value? European Journal of Marketing.
- Consejo Empresario Argentino para el desarrollo sostenible. 2014. Visión 2050 Argentina. Buenos Aires.
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos del Marketing. Buenos Aires: Gránica.
- Ferrel, O.C; Hartline, Michael. 2012. Estrategia de Marketing. Mexico: Cengage Learning.
- Hagel, John; Brown, John; Samoylova, Tamara; Lui, Michael. 2013. From exponential technologies to exponential innovation. Deloitte University Press.
- Howard, John. 1993. Comportamiento del consumidor en la estrategia de Marketing. Madrid: Diaz de Santos.
- <http://cleanlink.com/>. Internet of things. Facility cleaning decisions. 2016. Última consulta: 15/11/2016.
- <http://singularityu.org/> Última consulta: 15/12/2016.
- <http://www.businessinsider.com/> Última consulta: 15/12/2016.
- <http://www.gartner.com/> Última consulta: 15/12/2016.
- <http://www.worldbank.org>. Última consulta: 14/11/2016.

- Markides, Constantinos; Charitou, Constantinos. 2003. Responses to disruptive strategic innovation. MIT Sloan Management Review.
- Munuera Aleman, Jose L; Rodriguez Escudero, Ana I. 1998. Marketing Estratégico. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Nelson, R.R., and Winter, S. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Harvard University Press.
- OECD. 2012. The future of Eco Innovation. Copenhagen: background paper.
- Paz, Rodolfo, H. 2000. Canales de Distribución. Buenos Aires: Lectorum-Ugerman.
- Peris, Salvador M; Guerrero, Francisca P; Lhermie, Christian y Romero, María J. 2006. Distribución Comercial. Madrid: ESIC.
- Porter, Michael E. 2000. Estrategia competitiva. México: Patria.
- Porter, Michael; Kramer, Mark. 2006. Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review América Latina.
- Rochlin, Steve. 2005. Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. Edición América Latina.
- Shumpeter, Joseph. 1934. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press.
- Statista, Inc (NY). Portal de estadísticas para datos de mercado. Última consulta: 15/11/2016.
- Waterman, Robert H., Peters, Thomas J. & Phillips, Julien R. 1980. Structure is not organization. Business Horizons.
- Wheeler, Steven; Hirsh, Evan. 2000. Los canales de distribución. Buenos Aires: Norma.

13. ANEXOS

13.1. Investigación de mercado: entrevistas en profundidad

A continuación se presentan las preguntas guía de las entrevistas realizadas. Vale aclarar que estas 10 preguntas se hicieron completas al personal interno de Diversey, mientras que para los clientes y Distribuidores las preguntas 6 y 10 fueron obviadas.

Guía de la entrevista:

1. ¿Cuáles son las necesidades no satisfechas que usted considera que los actuales clientes de TASKI tienen?
2. ¿Cuál cree usted que es el cliente target para abordar en Argentina? ¿Por qué?
3. ¿Cuál cree usted que es el mayor diferencial de TASKI Intellibot respecto de sus competidores?
4. ¿Cuál es su opinión respecto de la robótica y los puestos de trabajo? ¿Cómo considera que pueden reaccionar los sindicatos en Argentina?
5. ¿Cuál considera que será el impacto de la robótica en esta industria para el año 2020?
6. ¿Considera usted que TASKI Intellibot puede comercializarse a través de los distribuidores exclusivos que tiene la compañía? ¿Considera que la actual cadena de distribución está preparada y es la ideal para comercializar este tipo de innovaciones?
7. ¿Considera usted que los clientes van a valorar el Sistema Eco Save e Intelli Track?
8. ¿Cuál es el mayor valor para la compañía y para el cliente de Internet of things, según su opinión?
9. ¿Cuál considera usted que es el factor crítico para que este lanzamiento sea un éxito?
10. ¿Cuál considera usted que debiera ser la rentabilidad (Std GP%) para el lanzamiento de esta línea?

A continuación se muestran algunas de las respuestas más interesantes de todos los entrevistados, tanto clientes como directivos de Diversey.

✓ **Respuestas de personal interno Diversey:**

“Los clientes no estaban pidiendo por una tecnología robótica conectada a internet of things porque no creían que sea posible algo similar, pero cuando se presentó esta innovación ante los clientes fueron ellos los que dijeron “Si, esto es espectacular y súper beneficioso para nuestro negocio”. Por este motivo, es que la innovación disruptiva es la que genera la detección de la necesidad en el cliente”.

“El cliente target para Argentina son los clientes innovadores que internamente le llamamos Tesla. Estos clientes buscan este tipo de productos para dar una imagen de líderes innovadores a sus clientes. Por ejemplo en USA, ya se comercializaron varias de estas máquinas a la Universidad de MIT para que los alumnos y personal puedan ver en constante funcionamiento la máquina. Además, otro de los clientes target es el que busca calidad y seguridad en sus operaciones. Por ejemplo, una importante automotriz con planta en Argentina ya solicitó una de estas máquinas ya que su proceso está todo automatizado y pretenden que la limpieza de la línea sea de la misma forma para mantener la seguridad de su personal”.

“Los robots y las personas convivirán en el mismo ambiente de trabajo. Los robots, al menos TASKI Intellibot, no implican tener que despedir a todo el personal, sino que ellos realizarán trabajos diferentes, cosas que los robots no pueden hacer. Por ejemplo, realizar limpieza en altura, vidrios y hasta mismo limpiar las máquinas TASKI Intellibot. Por este motivo es que la propuesta de valor de TASKI Intellibot es que tanto los empleados como las máquinas trabajen en el mismo espacio”.

“TASKI Intellibot debe comercializarse de forma directa e indirecta a través de nuestros distribuidores, sin duda. Además, la cadena de distribución de Argentina es la mejor de todo Latinoamérica, así que es una gran oportunidad para este lanzamiento. Si considero que debemos alinear a los distribuidores ya que

comercializar este tipo de productos implica que ellos hagan ciertas inversiones en sus distribuidoras, tanto en sus establecimientos como en personal capacitado.”

✓ **Respuestas de clientes:**

“Como cliente actual de la compañía, considero que este tipo de innovaciones nos aportan mucho valor. TASKI Intellibot es el futuro, creo que es un gran aporte para la industria. Me interesa mucho el sistema Eco Save ya que nuestra empresa tiene como pilar fundamental la Sustentabilidad. Además de este punto, es una buena vidriera para potenciales clientes. En nuestro caso, colocar este tipo de máquinas en establecimientos tipo A Premium nos aporta mucho valor para que otros nos vean”.

“Como distribuidor de Diversey, TASKI Intellibot es la mejor innovación después de muchos años. En mi caso, comercializamos muy bien la línea TASKI en general, por eso considero que este robot también podremos venderlo con éxito. Nuestros clientes buscan mejorar la productividad, por eso es fundamental tener un buen precio de venta. Además, creo que los clientes van a estar muy entusiasmados con el sistema Intelli Track porque hoy tienen muchos problemas para saber en dónde están las máquinas, quiénes la usaron, cuándo necesitan service, etc. Con este sistema, nosotros también podremos monitorear las máquinas y advertir a nuestros clientes cuando las máquinas necesitan reparación o service preventivos”.

“En Argentina no hay competidores que tengan dentro de sus portafolios de máquinas robots como los de TASKI. Creo que Diversey tiene todo por ganar, siempre y cuando haga bien las cosas con una buena propuesta de valor para sus clientes. He visto en USA que existen otros competidores de robots pero veo muy lejano que puedan llegar a la Argentina. Además, el gran diferencial de Diversey es que ellos ofrecen una propuesta de valor integral, permitiéndonos tener 1 sólo proveedor tanto de químicos como de máquinas”.

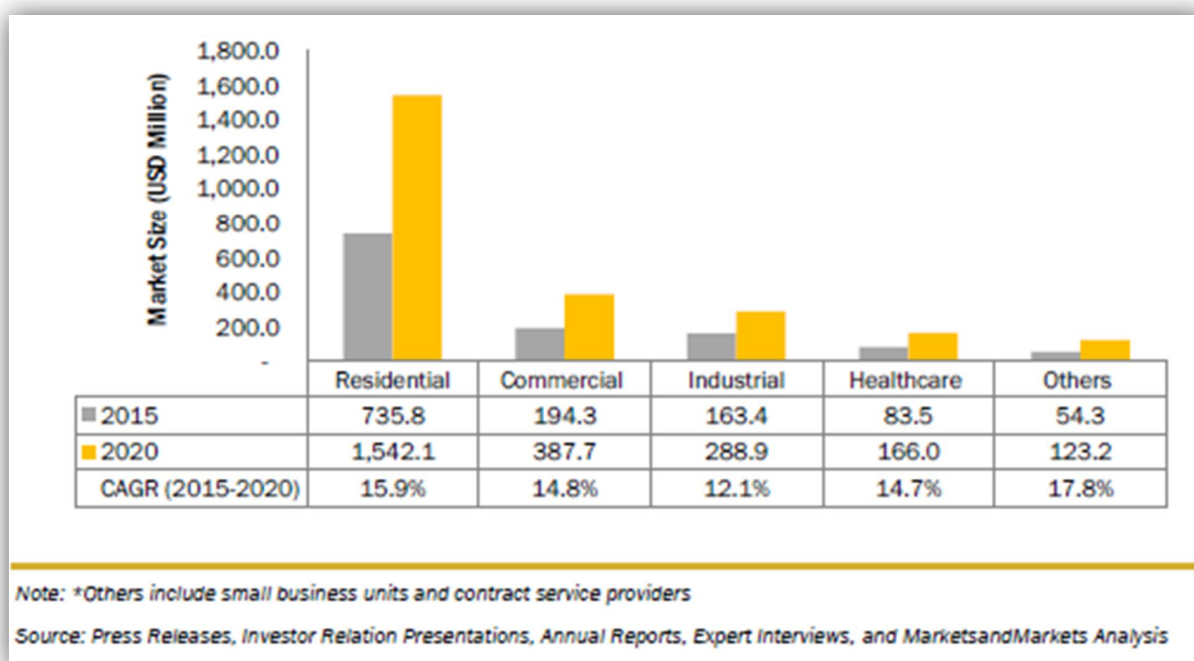
“Con respecto al tema de los sindicatos considero que es uno de los mayores desafíos al que nos vamos a enfrentar. Hoy en día ejercen muchísima presión y de alguna manera habrá que regular la cantidad de robots para cada establecimiento.

Igualmente también creo que es un trabajo tanto de Diversey como de nosotros, las empresas de limpieza, los que debemos ayudar a los empleados que hacen trabajo operativo, que puedan empezar a formarse en otro tipo de capacidades para generar un trabajo en equipo entre los robots y las personas.”

13.2. Información adicional de Mercado

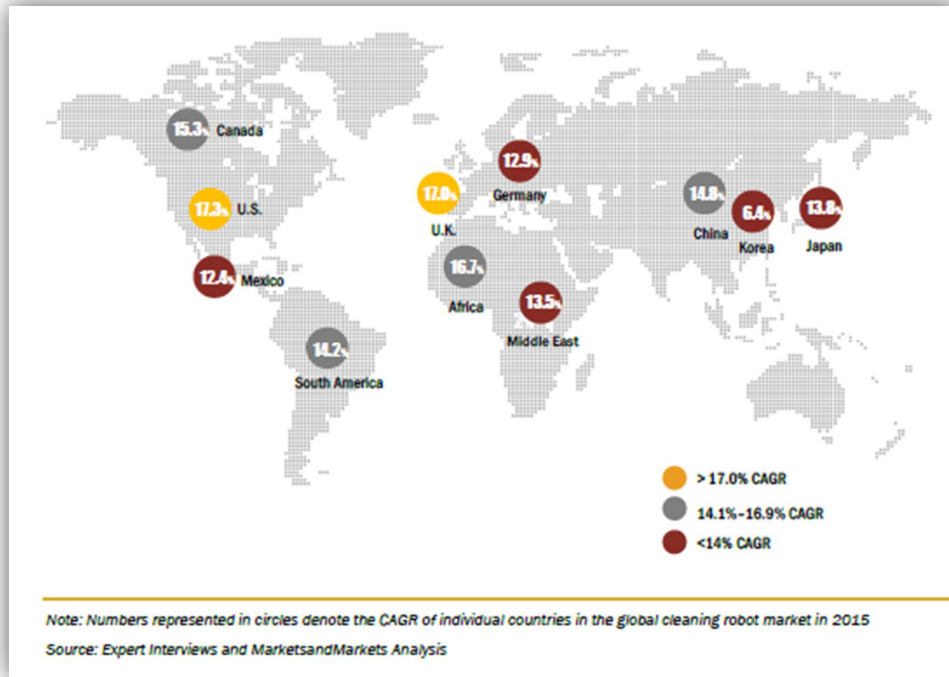
A continuación se presenta información adicional de Mercado obtenida del reporte de la empresa de investigación Markets and Markets.

Figura 20: Market Share Global de robots, por segmento de Mercado. (USD Millones).



Fuente: Reporte Cleaning Robot Market. MarketsandMarkets 2015.

Figura 21: Expectativas de crecimiento del Mercado de robots por región (2015-2020)



Fuente: Reporte Cleaning Robot Market. MarketsandMarkets 2015.

Figura 22: Mercado Global por tipo de robots (USD Millones)

Product	2013	2014	2015	2016	2018	2020	CAGR (2015-2020)
Floor Robot	526.5	624.2	739.8	870.0	1,194.5	1,538.9	15.8%
Lawn Robot	152.0	177.7	207.7	240.8	321.5	402.8	14.2%
Pool Robot	108.2	126.9	148.7	173.0	232.4	292.8	14.5%
Window Robot	72.9	84.7	98.3	113.2	149.1	184.4	13.4%
Others*	24.7	30.1	36.8	44.6	65.0	89.0	19.3%
Total	884.3	1,043.5	1,231.3	1,441.6	1,962.6	2,507.9	15.3%

Note: *Others include mobile air purification robot, HVAC duct cleaning robot, and solar panel cleaning robot
Source: Expert Interviews and MarketsandMarkets Analysis

Fuente: Reporte Cleaning Robot Market. MarketsandMarkets 2015.

13.3. Preguntas Frecuentes TASKI Intellibot

¿TASKI Intellibot puede comunicarse a través de Internet?

Pueden comunicarse a través de Internet si está disponible en el edificio, o con una tarjeta inalámbrica que está instalado en la máquina de manos libres. Los informes de productividad se pueden enviar a uno o más supervisores en cualquier horario fijo o bajo demanda.

¿ Existe un tamaño mínimo recomendado de establecimiento para poder utilizar TASKI Intellibot?

Un número de elementos deben ser evaluados. Puesto que las máquinas de manos libres son por naturaleza máquinas que aumentan la productividad, la instalación debe ser lo suficientemente grande como para proporcionar la oportunidad de ahorrar costos. Hemos encontrado este tamaño es normalmente más grandes de 25.000 sq. Ft. (2,323 sq. Metros).

¿ Cuántos metros cuadrados por hora puede limpiar esta máquina?

Basado en años de experiencia en el mundo real, nos encontramos con la máquina de manos libres va a limpiar alrededor de 10.000 sq. Ft. Por hora (929 metros cuadrados / hora). Mientras que esta tasa es inferior a las tasas reportadas de lavadores manuales de tamaño similar, nos encontramos con que la máquina de manos libres limpia a una velocidad muy cercana a la tasa "real" o verdadero, que debe incluir tiempo para descansos, comidas, y el vertido / rellenar los depósitos de solución para las máquinas tradicionales.

¿ En cuánto tiempo TASKI Intellibot se queda sin batería?

Recibimos alrededor de 4 horas de tiempo de ejecución por juego de baterías. Puesto que las máquinas tienen baterías intercambiables, un kit de sustitución de baterías (BEK) se puede extender el tiempo de ejecución de aproximadamente cuatro horas. La BEK permite la carga de un juego de pilas, mientras que el otro conjunto está en uso en la máquina, para así ampliar el tiempo de ejecución de

aproximadamente 8 horas / día. Las baterías necesitan 18 horas para cargarse completamente.

¿ Qué tipo de baterías utiliza esta máquina?

Nosotros usamos baterías de ciclo profundo de células de gel de sellado, 180Ah, salida de 24 V DC. No hay mantenimiento. Generalmente estas duran 3 años, que equivale a 1000 ciclos de recarga.

¿Cuál es la vida útil de TASKI Intellibot?

Para el análisis económico, utilizamos una vida útil de cinco años. Con mejoras constantes en el software y los componentes de alta calidad, muchos clientes han disfrutado de uso de sus máquinas mucho más allá de cinco años. Reducir el contacto humano también reduce el daño a la torre de lavado y las instalaciones. No es razonable esperar una vida más larga dependiendo de la aplicación.