Trabajo de Graduación

MBA

Tesis: Plan de marketing B2B para el desarrollo de una placa de aislación

Por:

Barbara Brown Whitechurch

Mentor:

Roberto Dvoskin

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 28 de Diciembre de 2016

INDICE DE CONTENIDOS:

I. Resumen ejecutivo 03

II. Introducción 05

Interés por el tema 05

Preguntas de la investigación 07

Objetivos del trabajo 07

III. Metodología: Fuentes de la información 09

IV. Marco conceptual 10

V. Caso y Plan de Marketing 14

Historia de la compañía 14

Productos actuales 15

Cambios en los productos 16

Análisis estratégico del entorno 18

Análisis del macro entorno 18

Análisis socio demográfico y cultural 19

Análisis micro entorno 20

Necesidad detectada 22

Barreras de entrada 23

Competencia 24

Quien es el comprador 24

Análisis del consumidor 27

Necesidades, investigación del mercado 27

Investigación del mercado 28

Especificación de la hipótesis 29

Tipo de investigación 29

Tratamiento, análisis e información de datos 30

Análisis estratégico de la empresa 32

Análisis de la matriz FODA 33

Análisis de la matriz Ansoff 36

Análisis de la matriz BCG 37

Objetivos y metas del plan de marketing 38

Marketing operativo 40

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Producto 41
Ciclo de vida del producto 42
Política de precio 43
Distribución 44
Comunicación 45
Matriz comunicacional 46
Promoción de ventas 47
Capacitación 47
Publicidad 48
VI. Presupuesto y proyección de ventas 50
VII. Conclusiones 51
VIII. Bibliografía 52
IX. Anexos 53

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

I. Resumen ejecutivo

La presente tesis radica en el desarrollo de un plan de marketing B2B para facilitar la entrada al mercado Argentino de un producto Alemán para la construcción de viviendas unifamiliares y edificios comerciales. El producto consiste en una placa aislante para facilitar la instalación de un sistema de calefacción por piso radiante, con una tecnología innovadora y ventajas competitivas relevantes.

El objetivo central es entregar a la empresa distribuidora de la placa información relevante de la industria de la construcción en Argentina en general. Más específicamente de las construcciones de propiedad horizontal en Capital Federal, y construcción de viviendas unifamiliares del segmento Premium en provincia de Buenos Aires.

Se pretende alinear las decisiones que la unidad de negocios de la empresa debe tomar en el proceso importador, cadena logística y distribución, con la entrega de estrategias de marketing B2B que son posibles de llevar a cabo tanto en el corto como en el largo plazo.

Para lograr lo anteriormente descripto, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario.

Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en Buenos Aires, a través de la gestión comercial que realizaron empleados de la empresa dedicados a la venta y otras actividades comerciales relacionadas, alumnos de la universidad y estudiantes de arquitectura. Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con instaladores, distribuidores, empresarios de la construcción, desarrolladores y arquitectos.

La tesis está dividida en capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaran al estudio, este se limito a la investigación de mercados en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, dado qué es

donde existe la mayor concentración de construcciones nuevas de la Argentina, consolidando aproximadamente 70% de los desarrollos.

Se detallaron las principales características de la empresa para conocer el objeto de estudio. Serán aprovechadas las oportunidades, destacando las fortalezas del desarrollo. Se intentará limitar las amenazas y disminuir el peso de las debilidades para enfrentar el desafío.

Se describió el macro entorno en el cual Rehau podría desarrollarse, y se muestra objetivamente el comportamiento de compra de los distintos actores involucrados. Haciendo referencia a la industria de la construcción, sus canales de distribución, las regulaciones establecidas para hacer venta y publicidad.

Se explicaron las ventajas competitivas del producto desarrollado respecto de los productos ofrecidos por otros competidores del mercado y las barreras de entrada.

Para analizar el posicionamiento del producto en el mercado se utilizarán las matrices FODA, Ansoff y BCG; y se planteará la estrategia de marketing a partir del análisis de las 4 P´s.

Por último se efectuará el plan de entrada al mercado local, especificando los objetivos de la empresa y las expectativas que esta tiene con respecto a dicho mercado.

Universidad de San Andrés

II. Introducción

1) Interés por el tema

En los últimos años, la construcción de propiedad horizontal en Argentina, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, tendió a ser cada vez más competitiva en términos de costos. Las empresas constructoras comenzaron a optimizar costos en aquellos aspectos que no quedaban a la vista del comprador, tales como las instalaciones, estructuras, y otras cuestiones técnicas, que un consumidor final sin formación constructiva o técnica, no alcanzaba a notar, por lo menos, en el corto plazo.

Comenzaron a elegir tuberías para instalaciones sanitarias o cloacales de bajo costo, se eliminó el gas de los departamentos, se eliminaron los sistemas de calefacción de los departamentos, las instalaciones eléctricas cada vez eran más precarias, construían muros sin aislación y realizaban diseños estructurales de bajo costo, disfrazados de una estética moderna.

En esta batalla de precios, las empresas proveedoras de materiales, con el objetivo de no perder volumen de ventas, optaron por desarrollar productos de menor calidad, con una estética atractiva, que resuelva el problema de corto plazo de las empresas constructoras de vender departamentos atractivos, sin necesidad de realizar inversiones iniciales altas.

El resultado fue una serie de edificios modernos y atractivos, construidos con materiales de bajo costo y peor calidad, con ciclos de vida más cortos. Los costos energéticos eran más altos debido a la reducción o falta de uso de aislaciones térmicas y acústicas. Y existía una evidente reducción del confort, debido a la contaminación acústica, la optimización estricta del espacio y la degradación rápida de los materiales de las nuevas construcciones.

A esto se sumó el incremento en la densidad poblacional en la Ciudad de Buenos Aires, debido al fuerte crecimiento de la demanda inmobiliaria de los

últimos 10 años. Esto generó un colapso de las redes energéticas debido a la gran demanda, desembocando en una crisis energética.

Hoy en día surge una nueva necesidad de reducir el consumo energético en los departamentos de la ciudad, y la mayoría de las nuevas construcciones no están a la altura.

No tienen buenas aislaciones ni carpinterías, cuentan con instalaciones precarias y poseen sistemas de climatización ineficientes energéticamente.

Después de gran cantidad de descuidos y ahorros mercenarios, muchas empresas constructoras debieron pagar daños o vicios ocultos en los departamentos de los nuevos usuarios, tuvieron costos por re trabajos, y demoras en sus obras por mala ejecución.

Estas repercusiones negativas tanto para empresas constructoras, arquitectos y desarrolladoras generaron una nueva conciencia respecto a la responsabilidad del buen construir.

Mi interés por realizar este trabajo surge de la necesidad de desarrollar un plan de marketing modelo para el lanzamiento de nuevos productos del mercado de la construcción, como respuesta a esta nueva necesidad.

Durante el MBA tuve la oportunidad de recibir formación sobre marketing tradicional, lo que significó una herramienta muy importante para implementar en mi trabajo.

El motivo principal es mi interés en integrar los contenidos principales de marketing abordados en el MBA en un trabajo real circunscripto a mi área de experiencia (Departamento comercial en el área de construcción), para promover aprendizaje.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Considero importante agregar a mi formación, y de gran utilidad para mi carrera profesional, la profundización de temas de marketing B2B, y herramientas de marketing digital, para desarrollar un plan de marketing adecuado para la inserción de estos nuevos productos al mercado de la construcción en Argentina.

2) Pregunta de investigación

¿Es posible desarrollar una estrategia de marketing b2b que ayude al lanzamiento de estos nuevos productos de calidad y cambiar el comportamiento de compra?

- ¿Son efectivas las campañas de concientización para profesionales a través de capacitaciones y cursos de formación?
- ¿Agregan valor al desarrollo o implementación de un nuevo producto o tecnología?
- ¿Cuál sería la alternativa de estrategia de e-commerce más recomendable para este tipo de negocio B2B?

3) Objetivo

Objetivo general

El objetivo principal es lanzar al mercado una placa de aislación para piso radiante, que haga a su vez de aislación térmica y acústica, de soporte de tubos, a modo de estructura fijadora, y de barrera de vapor, evitando la utilización de mallas metálicas, que a menudo representan una dificultad a la hora de instalar. De esta manera, se lograría reducir la altura total del paquete de instalación, y el peso de la misma.

Este producto será comercializado mediante distribuidores, empresas constructoras y estudios de arquitectura, por lo que se planteará una estrategia de marketing basada en la comercialización B2B.

El plan de marketing tendrá como objetivo establecer las acciones comerciales para lograr la penetración del producto en el mercado Argentino en un plazo de 12 meses.

Objetivos específicos

- Describir las características de la industria y el contexto del mercado de la construcción en Argentina, principalmente en Buenos Aires.
- Identificar el segmento del mercado objetivo, describiendo en detalle los diferentes actores que influyen en la decisión de compra, y analizando su comportamiento.
- Definir características del producto o servicio, destacando las ventajas competitivas no solo del producto, sino del servicio brindado por la compañía.
- Evaluar y recomendar sobre los requerimientos de capital humano, formaciones necesarias para la fuerza de ventas que está asesorando a los clientes sobre el producto, y los cursos de capacitación que serán brindados para los potenciales clientes.
- Definir un plan de implementación

Universidad de SanAndrés

III. Metodología: Fuentes de información

Estrategia metodológica

Para la elaboración de la estrategia se tendrá en cuenta la información provista por la Cámara de la construcción, la sociedad central de arquitectos (SCA) y la Cámara Argentina de Calefacción, Aire Acondicionado y Ventilación (CACAAV) respecto de los métodos recomendados para la correcta instalación de calefacción por piso radiante para viviendas y edificios comerciales.

En cuanto al abordaje de la investigación de mercado acudiremos a los principales actores del mercado de la calefacción, el gerente y jefe comercial de la prestigiosa marca alemana REHAU, empresarios de la construcción, desarrollistas, arquitectos, potenciales clientes del segmento hogares e instaladores y operarios de la construcción.

Serán utilizadas diversas técnicas de recolección de datos, tales como encuestas y entrevistas a los participantes y actores del rubro ya mencionados.

Además serán analizados los productos provistos por la competencia, mediante búsquedas de información en Internet sobre competidores potenciales, líderes de mercado nacional e internacional, líderes de opinión, entre otros. Así como también se realizará una comparativa de precios.

Por último, se tomarán técnicas y estrategias reconocidas por especialistas del marketing tradicional y del marketing digital para negocios B2B con el objetivo de elegir las herramientas adecuadas para la campaña.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

IV. Marco Conceptual

Para elaborar la estrategia, tendremos en cuenta los resultados obtenidos de los planes de trabajo propuestos por la empresa en otros países como Estados Unidos y algunos países de Europa para la implementación de productos similares y lo adaptaremos al lanzamiento de este producto en la Argentina.

Es importante analizar patrones comunes de percepción respecto del producto, precio, calidad y funcionalidad mediante distintas herramientas de análisis estratégico tales como el diamante de Porter, las matrices Foda, Ansoff y BCG, y el modelo de las 4 P's del marketing. Estos elementos serán esenciales para situar el producto dentro del contexto y hacer foco en aquellas variables que juegan un rol clave en el lanzamiento de este producto.

El conocer el contexto macroeconómico actual será clave para el desarrollo de la estrategia. Consideraremos los índices y datos presentados por el indec, respecto del índice de crecimiento en la construcción, la información provista por la sociedad central de arquitectos, los datos presentados en el fórum del CPIC, EN Real State, etc. respecto de la evolución en la industria a lo largo de los últimos años.

Serán utilizados diversos libros, papers, y planes de marketing para la implementación de una correcta estrategia de marketing digital, y de un sistema de e-commerce adecuado para B2B. El foco principal de la estrategia estará puesto en las redes sociales mediante distintas acciones orientadas a la promoción de la empresa y a la capacitación sobre el uso del producto.

De acuerdo con un estudio realizado por Regalix research, el 96% de los profesionales especialistas en marketing utilizaban las redes sociales para incrementar el conocimiento de la empresa. Para marketing B2B, las redes más

elegidas por ellos son Linkedin (91%) y Twitter (93%)[1]. Mediante el uso de las redes sociales se buscará asociar la imagen de marca a la eficiencia energética *(Anexo1).*

Las campañas de concientización ambiental, serán utilizadas con el objetivo de captar la atención del segmento objetivo. Teniendo en cuenta los datos relevados por la empresa Regalix acerca de los métodos más efectivos para alcanzar objetivos puntuales, se utilizarán las siguientes herramientas: Notas y entrevistas en blogs de arquitectura y protección ambiental. Los mismos serán compartidos en linkedin, facebook y blogs para profesionales.

Se realizarán seminarios web de temas relacionados con la importancia de la aislación en la envolvente, actualización permanente de las nuevas tecnologías para arquitectura sustentable en la web y Facebook de la empresa. Estos seminarios serán posteados en la página de Rehau y en el canal YouTube de modo tal que los profesionales instaladores tomen el sitio de la empresa como lugar de consulta.

"Nurturing may be a prolonged effort, but it is emphatically not a prolonged sales pitch. Successful nurturing means keeping your company name, expertise, products and services "front and center" with your leads without being annoying or intrusive. Nurturing is not selling its relationship building".[2]

Para promover el buen uso del material para lograr una máxima performance, se realizarán capacitaciónes presenciales y virtuales. Los cursos presenciales serán dictados en universidades, sociedad central de arquitectos, y cámaras. Mientras que los cursos virtuales serán posteados en el canal Rehau de Youtube y mediante *"Webinars"* en la página web de la compañía.

[1] Regalix "State of B2B social media marketing 2015"

[2] Ruth Stevens "Maximazing lead generation"

Dentro de la página web será desarrollado un sistema de asistente online para asesorar a los clientes respecto de las dudas de cómo instalar la placa. Las dudas que no puedan ser resueltas por el asistente web serán enviadas a los técnicos especialistas de la empresa para que puedan contactar a los clientes con el fin de asesorarlos telefónica, o personalmente.

Se asignarán recursos para asociar la empresa a las palabras clave sobre arquitectura sustentable, utilizando "Google adds", buscando que aparezca primero la página web de la empresa cuando una persona busca información acerca de calefacción, piso radiante, sustentabilidad, aislaciones, etc.

Por último, se asignarán los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de un programa de capacitaciones internas y externas para la difusión del nuevo sistema. Es importante considerar que para promover una campaña exitosa de comunicación es importante que el contenido generado sea de interés para el cliente objetivo.

Tomando como modelo el argumento de Laudon "Las empresas pueden utilizar internet para coordinar con más precisión los pasos en las cadenas de valor".[3]

Consideramos que el desarrollo de una plataforma de e-commerce dentro de la página web sería de utilidad para lograr una logística más eficiente. Los clientes y distribuidores podrán comprar la placa vía web, y conocer el estado de su compra. También podrán encargar la placa para una fecha determinada, para sincronizar la entrega de la misma con el momento en el que la necesitan en obra. De este modo el cliente se ahorraría el costo de almacenamiento de la placa y Rehau tendría la posibilidad de programar las compras del material con anticipación.

[3] Laudon "E-commerce"

V. Caso y Plan de Marketing

Historia de la compañía:

Rehau fue fundada en 1948 por Helmut Wagner, quien inicialmente montó una producción de burletes y mangueras de agua en un pequeño taller que se encontraba en un edificio adjunto a la fábrica de piel de Franconia, fundada en 1907.

La producción experimentó un desarrollo vertiginoso y un éxito. Rehau creció rápidamente como empresa y le permitió al Sr. Wagner diversificarse y ofertar miles de productos y sistemas diversos. Desde el principio la empresa se centro en la comercialización de productos de calidad y última tecnología prescindiendo de la producción en masa de artículos baratos.

REHAU ha crecido gracias al desarrollo y a la producción de piezas y sistemas con un alto grado de exigencia técnica que implican un importante know-how propio.

Rehau se compone de tres áreas principales de negocio: Construcción, Automoción e Industria.

Actualmente, la compañía posee 170 centros distribuidos en 54 países de todo el mundo, y aproximadamente 20.000 colaboradores en las tres unidades de negocios.

Dada la naturaleza del negocio, Rehau buscan principalmente ingenieros y profesionales con perfil técnico para el desarrollo y diseño de productos. La empresa se destaca por la baja rotación de empleados, por lo cual se busca personal que prefiera estabilidad laboral.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

La larga tradición en la orientación estratégica de la empresa convierte a Rehau en un líder dentro de la industria y la convierte en un socio independiente y de confianza para los clientes de todo el mundo.

Desde su fundación, REHAU tiene como misión explorar los campos de aplicación de los plásticos mediante el desarrollo de fórmulas individuales. El enfoque consiste en sustituir los materiales convencionales por polímeros de elevado rendimiento y ofrecer a nuestros clientes un valor agregado mediante soluciones de sistema creativas.

Actualmente, Rehau tiene más de 170 centros distribuidos en 54 países de todo el mundo y cerca de 17.000 colaboradores. Siendo parte de una industria en constante crecimiento gracias a las nuevas tecnologías disponibles, la empresa piensa en los temas que ocuparán al futuro, como la eficiencia energética, las energías renovables, la gestión del agua, la movilidad y el Future Living[4].

Productos Actuales:

La empresa está estructurada en tres unidades de negocios, Automoción, Industria y Construcción.

La división de negocios de automoción provee para las principales empresas automotrices tales como VolksWagen, BMW, Mercedez Benz, Porsche y otras, conductos poliméricos para transporte de fluidos, paragolpes y algunas piezas interiores. También cuenta con una línea de persianas y gavetas para los aviones Boing comercializado por la misma división de negocios.

[4] Página web Rehau Argentina “www.rehau.com.ar”

La unidad de Industria es la más variada dentro de la empresa ya que cuenta con mangueras y otros accesorios para riego domiciliario, mangueras industriales para maquinarias de alta presión, alimentos y químicos especiales, cantos, placas y productos complementarios para cocinas y muebles de oficinas y un deck polímero madera constituido de pelets de madera reciclada.

Dentro del área de construcción la empresa cuenta con dos grandes áreas: Perfiles de PVC para aberturas de alta prestación; y un área de sistemas de edificación que ofrece tuberías sanitarias, tuberías y accesorios para instalaciones de calefacción por agua y sistemas de energías renovables.

- El área de sistemas de edificación cuenta con una amplia gama de productos para piso radiante.
- Tubo de polietileno reticulado de la mejor calidad (Tipo A)
- Colectores de distribución automatizables pre montados de tecno polímero, y modulares de bronce.
- Actuadores y termostatos para zonificar las instalaciones de calefacción
- Tuberías y accesorios para la interconexión caldera colector

La comercialización de los productos de la compañía es en su totalidad a través de distribuidoras, empresas constructoras y estudios de arquitectura. Lo que plantea un negocio B2B, en el que la estrategia de ventas debe estar focalizada en la resolución de problemas para los distintos tipos de comercio al que se dirige.

Cambios en los productos:

En los últimos años la empresa se focalizó en ofrecer la mayor cantidad de productos poliméricos para concentrar la producción en fábricas propias, y evitar la producción tercerizada, e integrar a su cadena de valor la mayor cantidad de procesos posibles. De ese modo la empresa se asegura el mismo control de calidad y certificación en todos sus procesos productivos.

La empresa concentró la tercerización de productos mayormente en el desarrollo de software para sus controles dado que esto no es su especialización, y continuó la especialización en la manufactura de hardware. Optimizando costos en la producción de productos, y generando valor a partir de sinergias con empresas de programación y software para desarrollar soluciones más modernas y adaptadas a las tecnologías actuales.

Al ser una empresa líder en calidad es muy importante mantenerse actualizado en cuanto a diversidad de productos y avance tecnológico.

El departamento de investigación y desarrollo se encuentra conformado por dos equipos, uno orientado al desarrollo de productos nuevos, y otro para la mejora de tecnologías existentes.

Los últimos desarrollos de la división de sistemas de edificación que podemos mencionar son: Sistema de controles para la automatización programable, termostatos inteligentes que brindan la posibilidad de ser robotizados y controlados desde el celular a distancia, tecnología de piso radiante refrescante, equipos de des humidificación y bombas de calor, bandas perimetrales, juntas de dilatación, etc.

Además, parte de los esfuerzos de la compañía de mantenerse ofreciendo diferenciación fueron volcados a la generación de soluciones integrales, y no a la venta de productos únicamente[5].

Resulta de gran utilidad para la generación de ventas, ofrecer junto con la tecnología diferencial, un servicio de cómputo y presupuesto, auditoría de obra y garantías extendidas con el objetivo de que el cliente se disponga a pagar un sobre precio a cambio del paquete de beneficios.

[5] Kumar Nirmalya “Estrategias para combatir a rivales de bajo costo”

Análisis estratégico del entorno:

Análisis del macro entorno

El contexto económico Argentino presenta varias dificultades a la hora de comercializar este tipo de productos.

Específicamente, las trabas a las importaciones y el tipo de cambio pueden llegar a obstaculizar la venta de los productos de alto valor agregado para la construcción. Si bien las fluctuaciones en el valor de la moneda parecen estar estabilizándose con la unificación del valor del dólar, la inestabilidad política económica genera falta de previsibilidad a la hora de enfrentar nuevas inversiones.

Durante el gobierno anterior, para sortear el obstáculo de las importaciones, Rehau ha montado una fábrica de perfiles de PVC para distribuir en forma local y en el resto de Sudamérica, con el objetivo de compensar la balanza de importaciones-exportaciones y poder importar los productos no sustituibles por nacionales, tales como la placa aislante.

Actualmente, con el nuevo escenario político, resulta más simple importar productos que no pueden ser reemplazados a nivel local. La empresa se encuentra con una ventaja para importar en material.

No obstante, hay que considerar que hay productos que resultan más complejos debido a su volumen y peso.

Para que la importación sea rentable es necesario combinar el conteiner con productos que sean equilibrados en cuanto a peso y volumen. Si se planea importar un producto liviano y voluminoso, como por ejemplo piezas de polietileno expandido, el mismo debería ser combinado con otro compacto y pesaado, tal como piezas de bronce.

Contexto Socio-Demográfico

Respecto al contexto socio-demográfico, actualmente en Argentina la industria de la construcción está mayoritariamente inclinada al desarrollo de dos tipos de construcción residencial:

- Viviendas sociales
- Propiedad horizontal para público ABC1 y B2
- Viviendas Unifamiliares en barrios cerrados o countries.

La empresa apunta a captar los proyectos de propiedad horizontal y de viviendas unifamiliares dado que los sistemas de calefacción comercializados por la compañía no son utilizados para viviendas sociales.

Salvo en el sur de nuestro país, las viviendas sociales no cuentan con un sistema de calefacción, y en la Patagonia se utilizan estufas de tiro balanceado dado que su instalación es más económico que un sistema de radiadores o piso radiante.

La población objetivo puede dividirse en dos grandes categorías:

- Los individuos que buscan materiales Premium para la construcción de sus casas particulares
- Los grandes grupos inversionistas que están detrás de la construcción de edificios de oficina, complejos inmobiliarios y demás que están dirigidos a un consumidor final ABC1.

Para ambos casos, existe un mercado claro y bien delimitado en Argentina. A la vez la competencia local es muy agresiva en cuanto a precios y facilidad de pagos, lo que a menudo resulta un obstáculo a la hora de ganar proyectos emblemáticos.

Cabe destacar además que hay una tendencia cultural y en especial en este segmento del mercado, interesada por preservar el medio ambiente. En este sentido, buscan material ecológico y resistente, y en la construcción buscan

eficiencia energética y uso racional de los recursos. Con el objetivo de satisfacer esta demanda, Rehau lleva varios años invirtiendo en proyectos de I+D para desarrollar productos que cumplan con las expectativas del consumidor, apuntando siempre a preservar el liderazgo dentro de la industria.

Análisis del micro entorno

En la construcción de una vivienda, la calefacción constituye aproximadamente el 5% del costo total, pudiendo ser más o menos dependiendo del sistema elegido.

Dentro del mercado de la calefacción se ofrecen distintos sistemas:

- Piso radiante: Este sistema es el más defendido por la empresa dado que es el sistema más eficiente del mercado y el que ofrece un mayor confort.
- Radiadores: También ofrecido por la empresa, recomendado para refacciones y para casas de vacaciones o fin de semana debido a su rápida puesta en marcha.
- Estufas de tiro balanceado: Sistema económico y poco eficiente.
- Splits frío calor: No es considerado un sistema de calefacción, pero es muy utilizado para propiedad horizontal. Debido al bajo costo que tiene su instalación, resulta ventajoso para las empresas constructoras.

Se apuntará a la diversificación de productos para piso radiante dado que la mayor parte de las construcciones a las que apunta la empresa son obras nuevas ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Rehau reconoce en el mercado una oportunidad en la venta de productos de alta calidad debido a que el sector del mercado menos afectado por la crisis es el publico ABC1.

Los pisos radiantes se componen por los siguientes elementos:

- Caldera: Equipo productos de agua caliente
- Tuberías: Cañería por donde circulará el fluido para calentar la masa de mortero que climatizará el ambiente
- Colectores: Accesorios distribuidores de tuberías.
- Sistemas de control: Para la automatización de los distintos ambientes o sectores
- Aislaciones: Placa aislante para suelo, esta se coloca en la totalidad de la superficie panelable y constituye gran parte del presupuesto de los materiales de un piso radiante, juntas de dilatación, utilizadas bajo puertas o cada cierta distancia y bandas perimetrales, instaladas alrededor de todo el perímetro panelado.

Actualmente la empresa comercializa tuberías y colectores principalmente, cuenta con una baja participación en sistemas de control y tiene la intención de ganar parte del mercado de las aislaciones.

El mercado de tuberías de calefacción es de aproximadamente 10.000.000 de dólares al año, y Rehau cuenta con el 40% del *market share.*

El crecimiento del mercado acompaña el crecimiento de la construcción. Dado que este año hubo una desaceleración en el mercado de la construcción, la empresa aposto a la diversificación en la oferta de productos para alcanzar el crecimiento esperado.

Universidad de San Andrés

Necesidad detectada:

El arte del buen construir indica que previo a instalar la tubería para piso radiante de calefacción, se debe aislar el tubo del piso, con poliestireno expandido. Para poder fijar el tubo a la aislación se utiliza una malla de acero estructural.

Es por ello que para la instalación del piso radiante se debe instalar una capa aislante para lograr que el calor generado por las tuberías suba y no se disipe hacia abajo. Generalmente se utiliza el sistema de mantilla o placa de poliestireno expandido y malla.

Esta malla resulta una desventaja a la hora de realizar la instalación porque una malla mal colocada es un potencial riesgo de pinchar los tubos de polietileno.

Si se deja aire en la colada del mortero se corre el riesgo de que se generen grietas por el movimiento propio de la dilatación.

Además, las mallas suelen ser muy pesadas, por lo tanto subirlas a los pisos superiores de los edificios es complejo y costoso.

Las normas DIN Alemanas sugieren que el espesor de la aislación debe tener al menos 2 cm, reduciendo las alturas libres de la construcción, por lo que menudo resulta un sobre costo y un problema cuando no se tiene en cuenta este paso durante la etapa de proyecto.

Para instalar la malla correctamente y evitar accidentes, se pierde mucho tiempo, y eso aumenta el costo de mano de obra.

Universidad de San Andrés

De esto, surge la necesidad de desarrollar una placa aislante de espesor reducido, a la que se pueda fijar el tubo sin necesidad de utilizar la malla estructural. *(Anexo 2)*

"La estructura de una industria se caracteriza por 5 fuerzas: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de los productos sustitutos, barreras para entrar a una industria, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores"[6]

Barreras de entrada:

Giacomini, una empresa Italiana de la competencia desarrollo una placa de nopas en forma local, y fue lanzada al mercado al mismo precio que la placa ofrecida por REHAU. Esta cuenta con prestaciones inferiores ya que no tiene el film cobertor que logra la rigidizar la placa y fijar el tubo. El film cobertor constituye la principal barrera de entrada del producto, ya que solamente es desarrollado por 2 proveedores Italianos en el mundo dada la complejidad de la matriz, lo que reduce las posibilidades de que la competencia desarrolle un producto con similares prestaciones. Para que una empresa pueda copiar el producto debe importarlo del exterior.

En base al análisis de estrategias competitivas de Porter, "Hay solo dos razones por las cuales un cliente elegirá mi producto en lugar del producto de mi competidor: porque es más barato o porque es mejor"[7]. La placa aislante constituye un producto diferencial, difícilmente reemplazable ya que, no solamente resulta superior en cuanto a funcionalidad, sino que, aun si otras empresas deciden copiarlo, les resultaría complejo conseguir un proveedor que pueda replicarlo.

[6] Laudon "E-commerce"

[7] Porter Michael "Competitive stetegies" 1979

La incorporación de este producto logra incrementar un 30% de la facturación en cada una de las obras. La empresa espera concretar la venta de las placas al menos en la mitad de las obras vendidas, por lo que se espera un incremento de las ventas de un 15% únicamente con la incorporación de este producto.

Competencia:

Existen dos grandes grupos de competidores principales: Las empresas de tuberías nacionales, generalmente orientada a la distribución de productos sanitarios; y las empresas multinacionales, orientadas a la venta de productos Premium. Estas tienden a enfocarse en mercados de productos con mayor valor agregado, tales como el mercado de la calefacción y las energías renovables.

Las empresas nacionales apuntan a los grandes comercios sanitarios distribuidores, tienen un bajo margen pero una rotación muy alta. Tienen distintas líneas de negocio, sanitarias, tuberías de gas, desagües cloacales, y pequeñas líneas de calefacción.

Las empresas multinacionales tienen líneas de productos más técnicos y sofisticados, tales como calderas, sistema de controles eléctricos, sondas geotérmicas, paneles solares, etc.

Quien es el comprador

Rehau se orienta a una comercialización B2B dirigida a distribuidores, instaladores, estudios de arquitectura y empresas constructoras. El hecho de que la comercialización de este producto sea a través de otras empresas (B2B) implica un gran compromiso respecto al servicio brindado, capacitación, precisión en los plazos de entrega, y soporte técnico en obra.

Universidad de San Andrés

La estrategia se complejiza aún más cuando analizamos en detalle los cuatro tipos de cliente, dado que, cada uno de ellos requiere de una estrategia de comercialización distinta.

Los estudios de arquitectura a menudo son quienes administran y dirigen sus proyectos. Cuentan con un pequeño gremio de trabajadores para llevar adelante obras generalmente de un único propietario o inversor. Los arquitectos cobran honorarios por sobre el costo total de la obra y deben lidiar con la familia que vivirá en la casa que están construyendo. El objetivo del arquitecto consiste en lograr el mejor producto posible, con el mejor diseño y la mayor calidad, reduciendo imprevistos o contratiempos en obra.

Este cliente en particular requiere de un proveedor confiable en cuanto a su calidad, un alto grado de *know how* técnico y un excelente servicio de diseño y de post venta.

En la construcción de edificios existen dos figuras distintas, por un lado está el arquitecto proyectista, que se dedica a la dirección de obra, y por el otro, la empresa constructora que administra los gremios. Ambos tienen el mismo cliente, el grupo inversionista. Los inversionistas se ven beneficiados por el margen obtenido de la venta de los departamentos menos el costo de la obra. Estos rara ver residen en los edificios que construyen, por lo que están más interesados en reducir los costos de obra reduciendo los plazos o la mano de obra, o bien, maximizar sus ganancias mediante la creación de valor a partir de materiales o tecnologías diferenciales.

La empresa constructora que debe obtener un beneficio económico por cada producto que incorpora a la obra debe contar con un producto que le permita ahorrar costos en mano de obra, tiempos de ejecución y que le de la posibilidad de defender el producto instalado en la obra frente al comprador del departamento.

Los distribuidores son de todos los perfiles de clientes para este producto los menos expertos. Su interés se centra en la rápida rotación del producto para maximizar sus ganancias.

Este cliente rara vez se encuentra en el mostrador, por lo que la clave se encuentra en la capacitación y la fidelización del personal de mostrador, para asegurarse que este ofrezca el producto de la empresa y no el de la competencia.

Para los distribuidores el espacio es dinero, por lo que la clave de la venta está en la pronta entrega, gran calidad de distribución y rápida rotación del producto para evitar que el cliente tenga un sobre costo por el acopio del producto.

Por último el instalador, que tiene como objetivo la reducción de los tiempos de ejecución para tomar mayor cantidad de trabajos. Este cliente es el más experto, conoce los contratiempos en obra y quiere evitarlos. Requiere de una marca confiable, no solo para asegurarse la mayor calidad, sino también requiere de una marca de respaldo para que su trabajo sea valorado por quien lo contrata. Este cliente requiere de un seguimiento constante por parte de la fuerza de ventas para lograr la fidelización y confianza por parte del instalador.

De los clientes de la empresa se estima que un 40% de los instaladores clientes atienden a un público de alto poder adquisitivo, por lo que consideramos que estos reemplazarán rápidamente la malla y aislación por la placa de nopas. Además, contemplamos que un grupo de arquitectos dirigidos a este mismo segmento del mercado estarán interesados en ofrecer a sus clientes la placa para reducir el riesgo de pinchaduras en sus pisos radiantes.

En un año completo se estima que las ventas estarán cerca de los U$S 600.000, incrementando la facturación anual del sector en un 15%.

Análisis de los consumidores

Necesidades, Investigación del mercado

En Rehau Argentina se cree que hay un número considerable de consumidores que desean acceder a un producto de alta calidad y duradero. La placa aislante además de ser un producto que resuelve un tema técnico, posee muchas cualidades que tanto los arquitectos, inversionistas y consumidores finales pueden apreciar.

Actualmente los proveedores de aislaciones comercializan sus productos para construcción mediante grandes distribuidores, dejando a los pequeños y medianos clientes termomecánicos bajos márgenes. Por su parte las mallas metálicas son comercializadas por corralones de materiales.

Esto genera que los termomecánicos, arquitectos y constructoras deban recurrir a tres proveedores a la hora de encarar la instalación del sistema de piso radiante.

Se piensa además que hay clientes leales a la marca que buscan una solución integral a la hora de comprar los materiales de construcción y con la llegada de esta placa aislante, tienen la opción de no tener que salir a buscar una solución al mercado minorista.

A su vez, es posible que haya clientes potenciales, que en este momento no son clientes de Rehau, interesados en adquirir este producto innovador que la competencia aun no ha desarrollado, especialmente en grandes construcciones debido a su peso reducido.

En cuanto a las desventajas, existe la posibilidad que una nueva placa aislante reemplace la malla estructural existente, compitiendo con el producto que desea comercializar la empresa, posiblemente a un precio más bajo. En este

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

caso la empresa debería desarrollar algún otro aislante innovador para no perder mercado.

Para identificar las oportunidades de mercado es necesario realizar una segmentación del mercado. Al elegir las variables o criterios de segmentación, se tuvo en cuenta tanto el grado de objetividad como de generalidad de los mismos. Por un lado están las variables generales, es decir, características independientes de los productos y servicios y del comportamiento de compra; y por otro lado se encuentran las variables subjetivas, las cuales están relacionadas con el modo de pensar o de actuar de los clientes potenciales.

Investigación de mercado

Según una encuesta formulada por Nimish Vohra, de Regalix research, entre los métodos de comunicación web más utilizadas como herramientas pre-venta se encuentra la difusión de casos del estudios, el posteo de notas y entrevistas en blogs y los "whitepapers" publicables en sitios como Linkedin y otras redes o foros profesionales y especializadas.

Los casos de estudio a menudo resultan útiles para dar confianza a los clientes respecto de una nueva tecnología. Será clave incluir en las presentaciones una sección de casos testigo exitosos, de la tecnología aplicada en obras emblemáticas de Argentina y otros países.

Existen blogs sobre arquitectura sustentable tales como "Sustentator"[8] o "El portal de arquitectos"[9] que tienen gran repercusión en el ambiente de la construcción. La generación de contenidos para participar de esos blogs, así como también, difundir whitepapers en sitios como linkedin, dará la posibilidad a la empresa de ser asociada a productos ecológicos y sustentables, amigables con el medio ambiente. Aquellos arquitectos, constructores y desarrollistas que

[8] Blog de sustentabilidad: www.sustentator.com.ar

[9]Portal galería de obras de arquitectura www.elportaldearquitectos.com.ar

estén interesados en una forma de construir pasiva, podrán acudir a especialistas en la empresa si se sienten atraídos por las tecnologías presentadas por los “blogueros” o por las empresas a las que siguen.

Para lograr que los clientes acepten el sobre precio es importante brindar la información necesaria acerca de las ventajas del producto. La estrategia de comunicación es crucial para el éxito del proyecto.

Durante los cursos de capacitación en universidades, cámaras ye instituciones profesionales investigaremos mediante encuestas si los consumidores de la malla aislante estarían dispuestos a pagar 30% más a la malla convencional, con el fin de tener un producto de alta calidad y mejor tecnología. Es decir, se desea testear la elasticidad entre demanda y precio y percepción del usuario sobre el precio del producto.

Especificación de la hipótesis:

Existe un número considerable de consumidores que desean obtener este producto exclusivo:

Por un lado, están los clientes y consumidores leales a la marca que ya confían en la tecnología y calidad de productos. A la vez, Rehau ofrece un servicio pos-venta que genera una alianza estratégica de largo plazo con los clientes de las distintas categorías.

Por el otro, es posible que existan clientes potenciales, los cuales aún no conocen la marca Rehau que puedan estar interesados en consumir este producto en particular.

Siendo Rehau, por el momento, el único proveedor de esta placa aislante de alta tecnología en Argentina, existe una ventaja por sobre la competencia que podría además trasladarse al resto de los productos que ofrece la compañía.

Tipo de investigación:

El tipo de investigación más adecuada para analizar la hipótesis planteada es una que considere características cualitativas y cuantitativas, al incluir un diseño exploratorio basado en encuestas cualitativas a expertos.

Para la realización de esta investigación, las fuentes primarias serán las encuestas cualitativas y entrevistas en profundidad a expertos del sector y a los 20 clientes que forman el 80% de la facturación total del sector. Se buscará hacer preguntas abiertas y cerradas para obtener la mayor cantidad posible de información acerca de la percepción del producto potencial y su precio.

También se incluirán preguntas dirigidas y manipuladas como herramienta efectiva para inducir las ventajas del producto al cliente. Estas se caracterizan por inducir una respuesta o un efecto en el encuestado que el encuestador desea. En las mismas, se mencionará el concepto de exclusividad, calidad/ tecnología de punta, durabilidad y rango de precios que están dispuestos a pagar por el producto.

Este tipo de preguntas puede actuar como una fuerza motivadora en aquellos clientes que tienen que afianzar su intención de compra, debido al incremento de precio, como también reforzar la idea de calidad, eficiencia y el servicio integral de pos-venta característico de Rehau.

Las encuestas las realizarán los vendedores que son quienes manejan las relaciones con los clientes directamente. Las mismas se podrán realizar por teléfono o mediante visitas personalizadas utilizando cuestionarios de mediana duración. Para los líderes de opinión y expertos del sector se podrá usar un correo electrónico que sirva para recolectar los datos. Para las entrevistas en profundidad se elegirá una muestra más pequeñas de clientes y expertos, quienes serán visitados para entrevistas personales por los vendedores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Tratamiento, análisis e información de datos:

Al realizar las encuestas y entrevistas en profundidad los resultados arrojados acerca del potencial mercado presentan diversos aspectos destacables *(Anexo 3).*

En primer lugar, se detectó que aproximadamente el 80% del mercado potencial está dispuesto a pagar un 30% adicional por un producto con mayores prestaciones. Además gran parte de los clientes prefieren centralizar la compra en un solo proveedor, para adquirir mejores condiciones.

Se detecto un interés mayor por la reducción en los tiempos de ejecución de obra, más que en evitar el error en la mano de obra. Un 70% de los clientes actuales entrevistados manifestaron interés por reducir los tiempos de ejecución mientras solo el 50% mencionó una dificultad para mantener cierto nivel de calidad de la mano de obra.

El 50% de los entrevistados cree que este producto podría ser parte de un buen argumento de venta para posicionarse en un segmento abc1, dada la alta calidad, tecnología y exclusividad.

Respecto a la durabilidad, algunos entrevistados sugirieron que aumentaría la credibilidad si se respaldara el producto con una garantía mayor a la ofrecida por el resto de los competidores del mercado.

Universidad de SanAndrés

Análisis estratégico de la empresa

Al analizar el entorno que rodea, se observa que el producto que ofrece Rehau no tiene gran competencia en la actualidad dentro del mercado Argentino y podría satisfacer una necesidad latente en el segmento objetivo.

El hecho de que Rehau sea una empresa multinacional con mucha historia y reconocimiento dentro y fuera del país, es una ventaja a favor a la hora de introducir un producto innovador al mercado.

Según Nirmalya Kumar[10], para diferenciarse de la competencia es necesario adoptar diversas tácticas en forma combinada. En el caso de este nuevo producto, la empresa Rehau debe acompañar la imagen de marca con innovación tecnológica, y servicio. Es importante que el valor agregado no esté únicamente en la calidad o diferenciación del producto, sino que también le ofrezca al cliente la posibilidad de obtener un mayor beneficio por un precio superior.

En el caso de la placa aislante, el producto comercializado por Rehau tuvo un alto grado de adopción en otros países como Italia y España, donde se construye de forma similar a Argentina, lo cual es un buen indicador de la receptibilidad del mercado.

Hay que considerar que a diferencia del mercado europeo, la mano de obra en Sudamérica tiende a ser sustancialmente más económica, por lo que, la reducción en los tiempos, genera un ahorro en cuanto a los costos de mano de obra proporcionalmente más bajos que en el mercado europeo. Sin embargo, los instaladores tienden a estar menos capacitados. La informalidad del negocio y la falta de controles en las instalaciones de calefacción genera mayores errores, y los dueños de empresas instaladores se inclinan a comprar productos que reduzcan el margen de error, y que a su vez les permitan

[10] Kumar Nirmalya “Estrategias para combatir a rivales de costo”

calcular con mayor exactitud los tiempos de trabajo de cada una de las tareas realizadas por los instaladores en la obra.

Análisis de la matriz FODA:

Realizar una análisis FODA ayudará a entender en qué lugar de encuentra posicionado el producto en detalle. Las oportunidades serán tenidas en cuenta para la campaña de marketing y se destacarán las máximo los puntos fuertes. Las debilidades se intentarán de corregir y se buscará minimizar la exposición a amenazas.

Variables Internas:

Variable	*Valor*	*Valor Ponderado*
Marketing y Estrategia	2	0,4
Estructura de ventas	-5	-1
Operaciones	-5	-1
Logística	-5	-1
I+D	4	0,8
Staff	-3	-0,6

Reconocemos dos fortalezas marcadas dentro de la empresa: su alta calidad y capacidad de innovación. Cuenta con un departamento de marketing y comunicación altamente capacitado, y está en vías de desarrollo de una estrategia integral innovadora para adelantarse a los cambios en el mercado de la construcción.

Asimismo, Rehau tiene una gran capacidad de importación debido a las inversiones locales, y su compensación de exportaciones, lo que le brinda una gran ventaja respecto de sus competidores. Pero a nivel logístico, hay que considerar que si bien es posible para la empresa importar productos de este tipo, resulta complicado tenerlo en stock debido a un gran volumen.

Una de sus debilidades más marcadas es la desmotivación de su fuerza de ventas, lo que a menudo resulta un contratiempo a la hora de sacar un nuevo producto al mercado. El hecho de que los representantes comerciales de la empresa no reciban comisiones por sus ventas genera que no estén interesados en impulsar la entrada de un nuevo producto al mercado.

Fortalezas y debilidades= - 2

Variables Externas:

Variable	*Valor*	*Valor Ponderado*
Competidores del mercado interno y externo	-2	-0,4
Clientes	4	0,8
Escenario socio-cultural	-2	-0,4
Tecnología	5	1
Escenario político-económico	-2	-0,4
Proveedores	4	0,8

Identificamos como oportunidades la alta tecnología de productos que ofrece la empresa, la extensa red de clientes y la capacidad de negociación con proveedores externos. La placa aislante es un producto con características técnicas y precios similares al resto de la cartera ofrecida por la empresa, por lo que se apunta al mismo segmento de clientes.

El hecho de que la placa sea desarrollada por proveedores externos en Europa le permite a la empresa negociar a nivel corporativo y no solamente a nivel local.

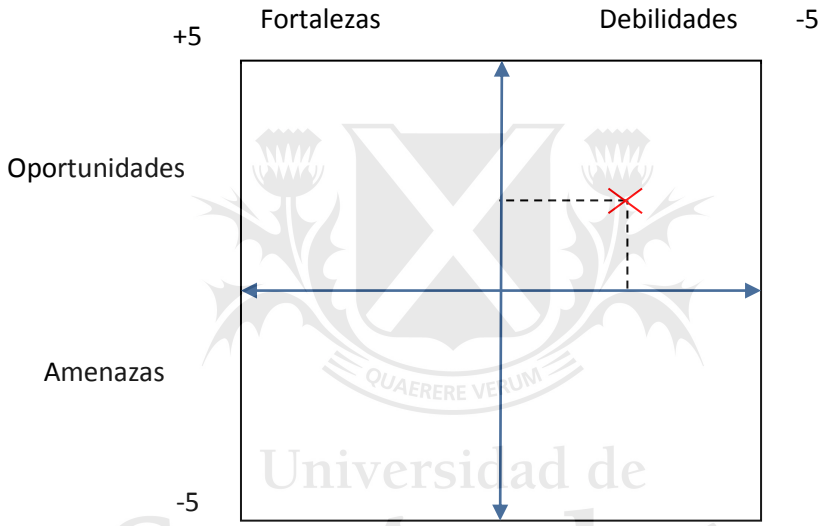
Si bien Rehau cuenta con una ventaja respecto de su capacidad de negociación con una de las empresas productoras de la placa debido a que han realizado gran cantidad de negocios en conjunto, la creciente inestabilidad

y falta de confianza que generan las políticas económicas también generan incertidumbre respecto a la proyección a futuro.

El hecho de que se abrieran las importaciones deja a Rehau en una situación de vulnerabilidad, ya que otros competidores podrían viajar al exterior y adquirir productos alternativos.

Por otra parte, actualmente no existe entre los profesionales compradores una conciencia ambiental ni formación sobre arquitectura sustentable. Este factor resulta un obstáculo a la hora de comercializar el producto.

Oportunidades y amenazas = 1,4



Por lo que indica la matriz FODA, la estrategia de comercialización de la placa de nopas debería apuntar al desarrollo de productos ya que se encuentra en un entorno positivo con más fortalezas que debilidades. Al entrar dentro del paraguas de Rehau es más fácil posicionarse en un segmento de alta calidad, tecnología e innovación, dado que la marca le cede sus atributos, como la posición frente a la competencia, relación con proveedores y clientes, y los sistemas internos, entre otros factores.

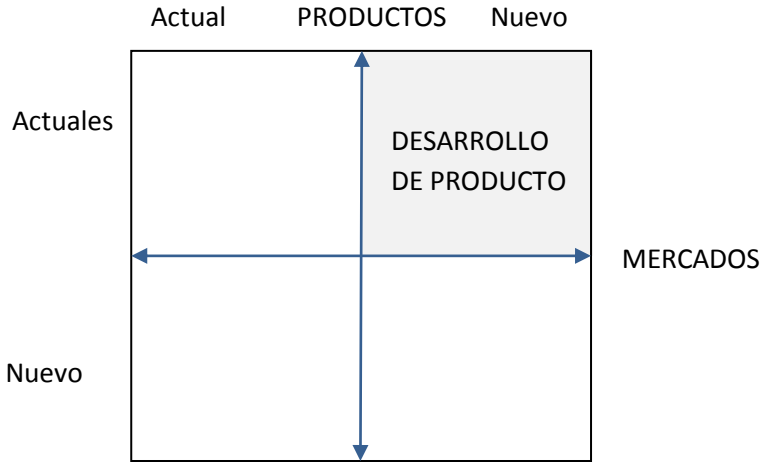
Es importante combatir mediante campañas de concientización, cursos de capacitación y una buena estrategia de comunicación la falta de información sobre la arquitectura pasiva y la importancia de las aislaciones en la construcción sustentable.

Análisis de la matriz de Ansoff:

Según la Matriz de Ansoff, consideramos que se trata de introducir un producto sustituto en un mercado actual. Si bien es un producto nuevo, reemplaza un producto existente, por lo que consideramos que la mejor estrategia sería la de desarrollo de nuevos produtos. Con una buena estrategia de comunicación y capacitación este nuevo producto pasará rápidamente de una etapa de introducción a una etapa de crecimiento, aprovechando los canales de comercialización habituales de la compañía.

Rehau actualmente no cuenta con ningún aislante térmico, lo que convierte a este producto en una oportunidad para la empresa de ofrecer a sus clientes un producto diferencial para agregar valor y reemplazar el de sus competidores. La introducción de este producto permitiría un rápido y sustancial incremento en sus ventas, sin necesidad de sobre costos en cuanto a su fuerza de ventas, operaciones ni administración, dado que los clientes son los mismos que para el resto de los productos.

Debido a que es un producto en etapa de desarrollo es importante considerar que se necesitará aplicar recursos combinados del área técnica y de comunicación para la generación de capacitaciones y presentaciones, brochures comerciales, y desarrollo de informaciones técnicas para facilitar la venta de la placa. Así como también el esfuerzo del área de marketing y publicidad.



Análisis de la matriz BCG:

El caso permite asumir que según la Matriz BCG, la placa aislante es un producto “interrogación” dado que es un nuevo desarrollo con un precio superior a otros del mercado. A pesar de esto, sustituye un producto que tiene una alta participación en un mercado creciente.

Dentro de la división de negocios de climatización, existe gran cantidad de productos “vaca”, tienen una alta penetración en un mercado saturado, tales como el tubo y los colectores de piso radiante. Unos pocos productos “estrella”, como termostatos y otros sistemas de control, y las aislaciones formarían parte de los productos “interrogación”.

Tomamos las siguientes variables de crecimiento y participación del mercado:

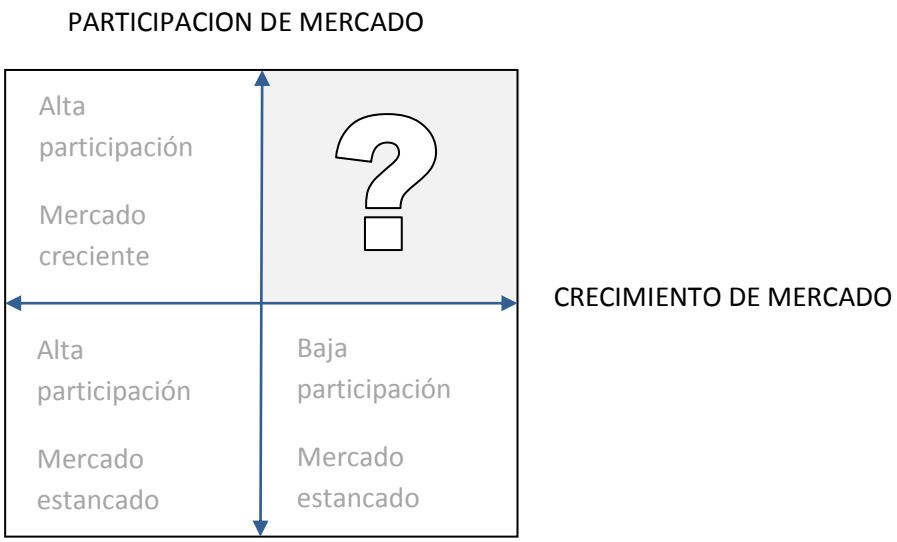
Crecimiento:

- En los últimos años Rehau creció un 10% anual en forma estable acompañando el crecimiento orgánico del mercado en Argentina.
- Diversificación de productos

Participación:

- Rehau incremento su porcentaje de market share debido a la adquisición de nuevos clientes y el aumento de volumen de ventas en clientes existentes.

Dado que la mayoría de los productos que comercializa la unidad de negocios de climatización dentro de la empresa son del tipo vaca, la incorporación de este producto le permitiría lograr un notable crecimiento en sus ventas, que no lograría de otro modo con sus productos habituales dada la saturación del mercado. Probablemente en un principio las ventas sean más lentas debido a que se requeriría de una estrategia de introducción del producto, pero estimamos que evolucionará rápidamente apalancándose sobre la cartera de clientes existente, convirtiéndose en un producto “estrella”.



Objetivos y metas del plan de marketing:

El objetivo principal es poder introducir este producto al mercado lo más rápido posible, haciendo hincapié en los atributos diferenciales del producto, tanto por la tecnología como por el precio y esto debe ser presentado reforzando la marca Rehau. Es decir, habrá que implementar varias estrategias de posicionamiento para diferenciar la placa aislante de Rehau:

Por una parte se reforzará la imagen de marca y se realizarán acciones para que la empresa sea asociada a la eficiencia energética y a la calidad. Por otra parte se intentará difundir esta nueva tecnología creando conciencia y capacitando al público comprador.

Se darán cursos de capacitación en universidades, colegios de arquitectos, en la cámara de construcción, sociedad central de arquitectos, cámaras de instaladores y CPIC. Así como también se filmarán cursos digitales para postear en la página web de Rehau y en el canal de Youtube.

Se participará de eventos y exposiciones relacionadas con el rubro de la construcción y de la sustentabilidad tales como expo sustentable, expo

instalando, constriur, EN Real state, etc. Y se escribirán notas sobre los eventos para la elaboración de una Gazette mensual que se enviará a la base de datos vía web.

También se compartirá en la intranet, página web, linkedin y otros medios de profesionales.

Las charlas serán dictadas por profesionales del departamento técnico de la compañía, con un power point que explique detalladamente que es el producto, para qué sirve, como se coloca y casos testigo.

También se coordinarán charlas técnicas para instaladores dentro de los comercios de los clientes distribuidores para traccionar ventas y generar una mayor demanda.

Se realizará una campaña de concientización sobre el uso de las aislaciones en la construcción para lograr una mayor eficiencia energética. Para ello se participará de proyectos como Puertos de Escobar de Consultatio, donde se promueva la sinergia con otras empresas que comercialicen productos de construcción sustentable.

Por atributo: los atributos que ofrece este producto son únicos y hay que promover esas diferencias especialmente en los clientes entendidos que toman este tipo de decisiones.
Generalmente, al ser productos específicos de un rubro de la construcción el consumidor final confía en el experto. Por lo que focalizaremos la estrategia de promoción mediante la comunicación de las ventajas para el instalador, arquitecto y empresa constructora, para que ellos orienten al consumidor final a elegir Rehau.

Por beneficio: es un producto nuevo, de tecnología superior a la que se encuentra en el mercado y resuelve muchos problemas para los instaladores, arquitectos y empresas de construcción.

Al reducir notablemente los tiempos y errores en obra, resulta un producto de primera necesidad para la construcción de alta calidad.

Por competidor: Rehau es la única empresa en el mercado que ofrece este producto en Argentina.

La generación de valor estará enfocada en que el producto es superior y solamente cuesta un 30% que las aislaciones comunes. Lo que se intentará lograr con la estrategia propuesta es un posicionamiento rápido en el mercado, apalancándose en el hecho de que actualmente no hay competidores directos en este rubro. Rehau se enfocará en entrar al mercado acentuando la estrategia de diferenciación a través de sus atributos como producto innovador y original.

Marketing operativo

Replicaremos el modelo de las 4 P's del marketing, con el objetivo de establecer los puntos fuertes y desafíos del desarrollo en los que se trabajará a lo largo del plan de marketing. Haciendo especial hincapié en la estrategia de comunicación a través de las redes sociales.

Si bien detectamos que la ventaja competitiva de este nuevo desarrollo se centra en el producto, dado que el mismo es superior al resto de los productos sustitutos que actualmente existen en el mercado, la mejor manera de explotar esta fortaleza es a través de la capacitación y promoción del mismo.

El desafío más importante que enfrentamos es el precio, debido a que el mismo es un 30% más caro que el producto más vendido del mercado, es por ello que una buena política de capacitaciones logrará que los clientes consigan ahorrar en mano de obra y contingencias, y de ese modo absorber el sobrecosto del producto.

Producto

Acorde a su market share en el Mercado de las aberturas y polímeros para la construcción, Rehau se encuentra en la etapa de madurez en lo que respecta el ciclo de vida. El mercado de polímeros para la construcción cumple la forma tradicional del ciclo de vida del producto. El lanzamiento de la placa aislante representará una forma de innovación para la compañía, es decir que este producto estaría en la etapa de introducción. Creemos que esta etapa inicial tanto como la etapa de crecimiento será atravesada rápidamente para asentarse en el período de madurez en el mediano plazo. Esto se debe a que los atributos del producto rápidamente harán que el mercado reemplace rápidamente el producto anterior/tradicional con este mas evolucionado.

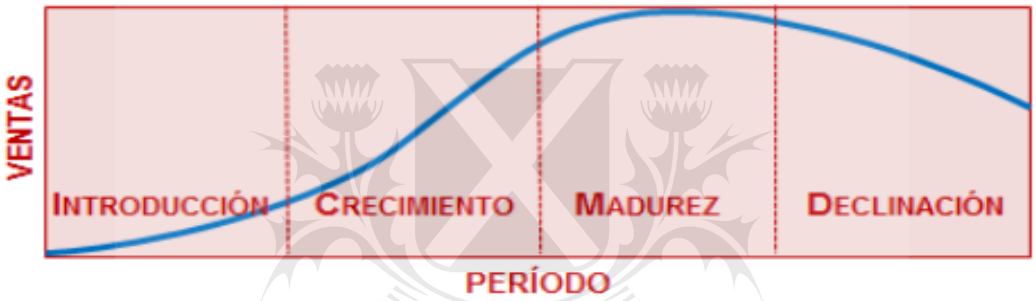
En líneas generales, la mayoría de los productos que comercializa Rehau, entran rápidamente en la etapa de madurez. Por lo tanto, para poder maximizar durante el mayor tiempo posible las ganancias de los productos se debe defender la participación en el mercado con innovaciones de este estilo. En este caso en particular, Rehau no fabrica las mallas aislantes tradicionales, y con el lanzamiento de este producto innovador se puede influir en la percepción del cliente sobre la marca Rehau como líderes en tecnología.

Por otra parte, la placa aislante de Rehau es un producto lanzado para el mercado actual, para clientes que buscan eficiencia, calidad y perdurabilidad pero sobre todo, una solución integral. Podemos decir que, según la teoría de Roberto Dvoskin[11] sobre los mapas perceptuales, este producto, al igual que otros propios de la compañía, son reconocidos no solamente por el prestigio e imagen de marca, sino también por sus prestaciones y funcionalidad. Si bien no es un producto extremadamente novedoso ya que existe en otros países hace ya unos años, hay que destacar que el único competidor dentro del país desarrolló el producto con una calidad inferior a la ofrecida por Rehau ya que la tecnología necesaria para llevarla a cabo es muy costosa.

[11] Dvoskin Roberto, MBA 2015 “Posicionamiento Estratégico”

Con el lanzamiento del producto se buscará atraer a clientes adicionales así como también consolidar la cartera de clientes existente. Hay que considerar que esto será de utilidad para la fuerza de ventas de la unidad de climatización, al reafirmar que la marca ofrece soluciones integrales y asesoramiento técnicos para la instalación de un piso radiante. Evitando que los clientes gasten dinero en otras empresas para completar los materiales para realizar la instalación, y reduciendo el riesgo de que cambien de proveedor de los productos *core* de la división.

Ciclo de vida del producto:



Se estima que el tiempo desde la introducción hasta el periodo de crecimiento será de aproximadamente un año debido a que sustituye un producto esencial para la conformación de un piso radiante, y presenta atributos superiores.

Desde la etapa de crecimiento hacia la madurez se estima que el plazo será de 5 años hasta que la competencia desarrolle un producto similar. Para entonces se espera contar con una amplia participación en el mercado y una solida red de clientes cautivos a la espera de un producto sustituto superior que nuevamente se diferencie de la competencia.

- El producto genérico ofrecido por Rehau con la placa aislante es una aislación necesaria a la hora instalar tubos para el piso

radiante. La placa reemplaza de forma más eficiente un producto necesario para la instalación.

- El producto esperado por el cliente, será la aislación, fácil de colocar y liviana. Además contará con la última tecnología y toda la garantía y respaldo de la compañía Rehau.
- El producto aumentado es la posibilidad de acceder a una tecnología que permite el uso eficiente de energía, es decir que tiene beneficios para el cliente final en el largo plazo por una inversión inicial del 30% adicional.
- El producto resulta ventajoso para el cliente debido que el aumento en el costo del producto reduce los costos de mano de obra y los riesgos de tener errores en obra.

Políticas de precio:

Empresa	*Descripción*	*Precio vta.*	*Total M2*	*Diferencia*
REHAU	Placa de nopas REHAU	100	100	
GIACOMINI	Telgopor con nopas competencia	100	100	0%
SALADILLO	Maya metalica 4,2 mm	35	70	30%
	Mantilla Aislante	35		
GRUPO DEMA	Maya metalica 4,2 mm	35	75	25%
	Telgopor 1,5 cm 20 kg densidad	40		

El producto se posiciona en el extremo del rango de precios debido a que sus prestaciones son muy superiores que el producto ofrecido por Giacomini al mismo precio. El otro extremo del rango ofrecido por Saladillo es un producto que ha tenido fallas en el pasado, por lo que los clientes sienten falta de confianza a la hora de ofrecerlo a sus clientes.

En líneas generales, la estrategia de la empresa se centra en el posicionamiento de productos de calidad, acompañado por un servicio de post venta y asesoramiento técnico diferencial, es decir, no busca posicionarse por precio. La empresa suele estar entre un 20% y un 30% por encima de precio

en todos los productos que ofrece, respeto a los más económicos ofrecidos por la competencia, lo que hace una diferencia de precio esperable para los distribuidores, instaladores y empresas constructoras.

En cuanto a los costos fijos de comercialización y producción no tendrá un impacto significativo, ya que es absorbida mayormente por el proveedor externo y al ser comercializado a través de la misma red de distribuidores, no se incrementarán los costos logísticos, comerciales ni administrativos.

Distribución:

La distribución del producto se hará en a través de los canales tradicionales de comercialización de Rehau. La placa aislante se promocionará mediante los vendedores autorizados que están divididos por región a nivel nacional. En la mayoría de los casos, los grandes clientes hacen pedidos grandes al inicio de una obra los cuales se gestionan a través del vendedor asignado que lleva la cuenta.

El desafío para la distribución del producto se centra en agilizar la logística. Al ser muy voluminoso ocupa gran cantidad de espacio en el depósito, lo que implicaría un costo adicional. Es por eso que la estrategia se focaliza en una pre venta del producto una vez aprobada la importación, para que el producto llegue al puerto y sea enviado directamente a los distribuidores, sin pasar por los depósitos de la empresa.

“Una web de valor es un ecosistema de negocios en red que utiliza tecnología de Internet para coordinar las cadenas de valor de los socios de negocios dentro de una industria o, en primer nivel, para coordinar las cadenas de valor dentro de un grupo de empresas”.[12]

[12] Laudon “E-commerce”

Para maximizar la rentabilidad del conteiner importado, se desarrollará una plataforma de venta por internet a través de la página web de la empresa. Esto permitirá organizar las compras de la placa y la de otros productos, y así lograr la mejor ecuación peso-volumen.

Esta plataforma online será una ventaja competitiva, dado que para los arquitectos es de gran utilidad contar con la posibilidad de encargar la placa para una fecha determinada y así reducir los costos de almacenamiento de un producto de gran volumen.

Comunicación:

Las acciones de comunicación que adoptará Rehau para este producto en particular se centran principalmente en destacar aquello que lo diferencia de la competencia: la calidad y la tecnología. El mensaje general que se transmitirá es que Rehau está ofreciendo algo diferente, dentro de una solución integral para la construcción.

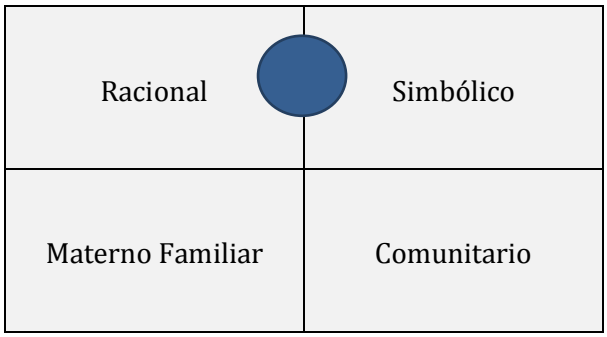
El producto pasará muy rápidamente de la etapa de introducción al mercado a la de crecimiento ya que está bajo la marca conocida y el producto es ampliamente utilizado en muchos proyectos. Es decir que el producto se insertará rápidamente en el mercado, reemplazando la tecnología anterior ya que es muy superior a las opciones que ofrece el mercado.

El objetivo fundamental será informar a los potenciales clientes acerca de este nuevo producto, utilizando la fuerza de marca como principal motor.

“The quality of the content you deliver is vital to the success of your lead-nurturing program.”[13]

[13] Ruth Stevens “Maximizing lead generation”

Matriz Comunicacional:



Teniendo en cuenta la matriz comunicacional, la placa aislante de Rehau se ubica entre el segmento racional y el simbólico dada su posición en la Curva de Vida del Producto. Creemos que a pesar de estar en la etapa de introducción, va a ser comercializada por una marca líder en el mercado y muy bien instaurada dentro de los conocedores.

La comunicación deberá estar dirigida a dos grupos de clientes: a los clientes existentes, generalmente conocedores de los productos que ofrece Rehau y que también suelen buscar productos de calidad; y a nuevos clientes potenciales que pueden llegar a través del producto o a través de la cartera de productos existentes.

Creemos que a los nuevos clientes tendremos que aplicar una estrategia de comunicación más exhaustiva, acompañada con una sólida estrategia de relaciones públicas liderada por los vendedores especializados. El fin última será no solo la venta de la placa aislante sino también una oportunidad para fidelizar a los clientes a la marca. A su vez, a través de la promoción de este producto novedoso y de última tecnología, se buscará promover la lealtad de los clientes habituales.

Teniendo en cuenta las características del producto y de los clientes, la estrategia de comunicación deberá adoptar un carácter informativo. A pesar de estar bajo el paraguas de la marca Rehau, se deberá informar a los clientes acerca de las cualidades del nuevo producto de manera muy específica, sobre

todo para justificar el mayor precio respecto a las mallas de aislación comunes, es decir: qué es, cuales son las ventajas, cual es el precio, las características y atributos. Para los nuevos clientes se tendrá que hacer especial énfasis en las características de Rehau y en los servicios adicionales que ofrece (servicio pos-venta, asesoramiento técnico, descuentos por volumen, entre otros beneficios asociados).

Promoción de ventas:

En cuanto a la promoción del producto, se hará principalmente mediante los vendedores. El esfuerzo estará enfocado principalmente a la venta B2B aunque siempre se busca crear una comunicación con el consumidor final. De esta manera se busca que el consumidor sea el que "tire" del producto a través del canal.

Los clientes existentes serán abordados mediantes su ejecutivo de cuentas / vendedor especializado con el asesoramiento del responsable técnico. Se entiende que la relación entre clientes y vendedores es sólida y abierta a escuchar nuevas ofertas porque este cliente confía en la marca más allá de la especificidad del producto.

En cuanto a los nuevos clientes, se ejecutará una campaña publicitaria dirigida a captar su atención y despertar el interés.

Con esta estrategia de comunicación, promoción y publicidad se buscará penetrar en el mercado, llegando al segmento elegido de manera rápida y eficaz. Se cree además que la campaña esta estratégicamente dirigida al segmento con lo cual se esperan resultados rápidos con feedback positivo.

Capacitación:

Es esencial brindar capacitaciones para garantizar la correcta instalación del producto con el objetivo de optimizar sus ventajas competitivas.

Las capacitaciones serán es:

- Comercios de clientes distribuidores e instaladores
- Dentro de la empresa cursos para instaladores certificados REHAU
- Universidades y instituciones educativas y profesionales

Publicidad:

La pauta publicitaria tendrá como objetivos:

- Captar la atención e informar a los potenciales clientes
- Despertar el deseo al demostrar los atributos de este producto (detallados anteriormente)
- Generar acción, induciéndolos a la compra

Asimismo, los medios que se utilizarán son: información en la página web, los "search tools" en internet con pauta publicitaria, y generación de material impreso (brochures, manuales, revistas, etc.) para poder repartir a la hora de las reuniones con clientes.

Teniendo en cuenta los objetivos, se debe adoptar una campaña publicitaria competitiva para poder crear demanda selectiva dado que Rehau se encuentra sesgado a un segmento objetivo pequeño pero con buen poder adquisitivo.

La campaña publicitaria será de alcance nacional y estará dirigida hacia un segmento muy diverso: Principalmente a distribuidores instaladores orientados a un público ABC1 de consumidores finales, pero también a clientes como constructores y arquitectos de proyectos emblemáticos que quieren vender sus proyectos a clientes con gran poder adquisitivo que valoren estas diferencias de calidad y producto.

Medios impresos: Las revistas serán fundamentales para la difusión del mensaje ya que permiten una clara segmentación de la audiencia. Podremos seleccionar pautar en revistas especializadas, técnicas y de interés general

dirigidas al segmento de los clientes actuales y potenciales (revista “Country” o “Living” por ejemplo). La publicidad en revistas permite también mostrar el producto y detallar información específica. Dado que el producto está en un momento de introducción, creemos importante ofrecerle al consumidor toda la información necesaria para inducirlo a la compra.

Página web: La página web de Rehau Argentina cumple un rol fundamental en la estrategia de comunicación ya que a través de ella llegan los potenciales clientes. Es la fuente de información y herramienta de interacción más importante con los clientes existentes y los que buscan informarse acerca de los productos y servicios que ofrece Rehau en Argentina. La página ofrece información acerca de los productos pero también da la posibilidad a quien visita la página de realizar consultas online con vendedores quienes responden sus inquietudes en momento. Al ser la “puerta de entrada” de muchos clientes, la atención al clientes es uno de los servicios más promocionados e incentivados dentro de la compañía

Posicionamiento en buscadores: la estrategia de posicionamiento web de Rehau está muy bien planificada y hasta el momento da muy buenos resultados, ya que siempre aparece primero en las búsquedas. Esto se logra mediante pauta publicitaria y posicionamiento orgánico. Para el lanzamiento de este nuevo producto se incrementará la pauta para este segmento y se adoptará una estrategia más agresiva con el uso de cookies. De esta manera podremos llegar a clientes potenciales de manera más eficiente y precisa, haciendo mejor uso del presupuesto y teniendo mejores resultados con la pauta publicitaria.

VI. Presupuesto y proyección de ventas:

Proyección de ventas:

	2015	2016	2017	2018
Sales	$4.000.000,00	$4.000.000,00	$4.000.000,00	$4.000.000,00
Sales insulation layer	$0,00	$600.000,00	$1.200.000,00	$1.200.000,00
Net Sales	**$4.000.000,00**	**$4.600.000,00**	**$5.200.000,00**	**$5.200.000,00**
Direct Selling Costs	-$600.000,00	-$690.000,00	-$780.000,00	-$780.000,00
Cost of Sales	-$800.000,00	-$920.000,00	-$1.040.000,00	-$1.040.000,00
Logistics	-$60.000,00	-$138.000,00	-$156.000,00	-$156.000,00
Gross Profit Contribution	**$2.540.000,00**	**$2.852.000,00**	**$3.224.000,00**	**$3.224.000,00**
Sales & Marketing	-$180.000,00	-$414.000,00	-$312.000,00	-$234.000,00
Division and Product Management	-$320.000,00	-$368.000,00	-$416.000,00	-$416.000,00
G&A	-$180.000,00	-$207.000,00	-$234.000,00	-$234.000,00
Other Income & Expenses	-$180.000,00	-$207.000,00	-$234.000,00	-$234.000,00
Other Income & Expenses Exchange Rate	-$210.000,00	-$243.800,00	-$275.600,00	-$275.600,00
EBIT	**$1.470.000,00**	**$1.412.200,00**	**$1.752.400,00**	**$1.830.400,00**

Se estima que a lo largo del primer año de ventas se incrementará un 15% la facturación total del sector.

Presupuesto de marketing y comunicación:

	2015	2016	2017	2018
Sales	$4.000.000,00	$4.000.000,00	$4.000.000,00	$4.000.000,00
Sales insulation layer	$0,00	$600.000,00	$1.200.000,00	$1.200.000,00
Net Sales	**$4.000.000,00**	**$4.600.000,00**	**$5.200.000,00**	**$5.200.000,00**
Costos fijos del dpto de ventas	$55.000,00	$55.000,00	$55.000,00	$55.000,00
Publicidad en medios	$20.000,00	$130.000,00	$80.000,00	$80.000,00
Gastos para contenidos web	$15.000,00	$55.000,00	$55.000,00	$55.000,00
Promociones en puntos de venta	$40.000,00	$80.000,00	$50.000,00	$50.000,00
Relaciones publicas	$0,00	$40.000,00	$20.000,00	$20.000,00
Costos fijos del dpto de marketing	$35.000,00	$35.000,00	$35.000,00	$35.000,00
Estudios de mercado	$10.000,00	$10.000,00	$10.000,00	$10.000,00
Muestreos	$5.000,00	$5.000,00	$5.000,00	$5.000,00
Otros	$0,00	$4.000,00	$2.000,00	$2.000,00
Sales & Marketing	**$180.000,00**	**$414.000,00**	**$312.000,00**	**$312.000,00**

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

VII. Conclusiones

A través de este trabajo se logró desarrollar una estrategia de marketing b2b para el lanzamiento de una placa aislante para la instalación del piso radiante para calefacción. De acuerdo con el análisis realizado a lo largo del trabajo, se llegó a la conclusión de que el lanzamiento de la placa aislante resulta positivo para la empresa Rehau.

Es importante considerar que para el momento de la pre venta, la empresa debe contar con los folletos, informaciones técnicas videos subidos a la intranet y app de la empresa, de modo tal que los clientes ya tengan información sobre el producto que recibirán. Se programarán las fechas de las producciones para los videos de capacitación, y se realizará un cronograma para el posteo de notas y charlas técnicas para así continuar con la promoción del producto una vez lanzado.

La comunicación es un punto clave para defender el precio del producto, por eso consideramos que contar con casos de éxito es esencial para la generación de contenidos digitales. Se buscó utilizar las herramientas de marketing digital y comunicación mediante redes sociales más adecuada para cada uno de los objetivos del plan.

Para poder defender el precio del producto se hizo foco en capacitaciones y formaciones técnicas para lograr una disminución de errores de obra y reducción en los tiempos, y a través de los tiempos los costos, derivados de la mano de obra.

Este trabajo no pretende ser un plan de negocios, sino un plan de marketing para el lanzamiento de un producto. No tiene como objetivo fijar un precio de venta ni analiza los costos de la empresa. El producto será testeado inicialmente en Argentina, para una segunda etapa se considerará la aplicación de la estrategia para el resto de los países de Sudamerica analizando el contexto socio cultural, económico y demográfico de cada uno de los países.

VIII. Bibliografía

- DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004).
- KUMAR, Nirmalaya. Estrategias para combatir a rivales de bajo costo. HBR. Diciembre 2006
- LAUDON Kenneth & Traver Carol. E- Commerce. MKT On line. Buenos aires. 2011
- MARKETING DIGITAL COUNCIL, The digital evolution in B2B marketing
- REGALI research, State of B2B social media marketing 2015
- Ruth Stevens "Maximazing lead generation" The complete guide for B2B marketers
- www.rehau.com.ar
- www.sustentator.com.ar
- www.elportaldearquitectos.com.ar

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

IX. Anexos

Anexo 1:

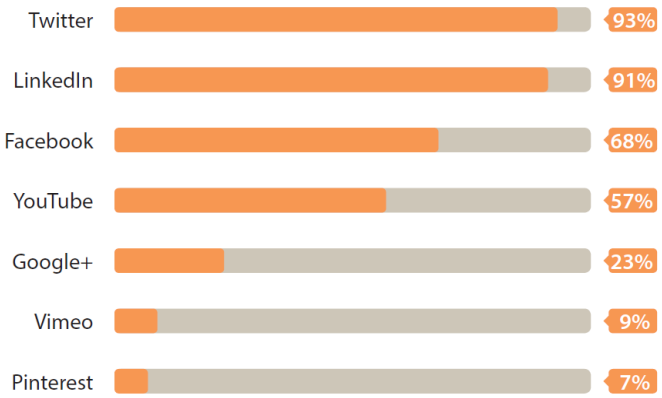
In your opinion, which of the following are key objectives of Social Media Marketing?

TWITTER & LINKEDIN ARE THE MOST POPULAR SOCIAL PLATFORMS USED BY B2B MARKETERS

Twitter (93%) and LinkedIn (91%) were the most used social platforms. The lower rating given to Facebook (68%) is understandable in a B2B environment.

Given the rising importance of video as content[1], we expect YouTube (57%) to gain in significance in the coming years.

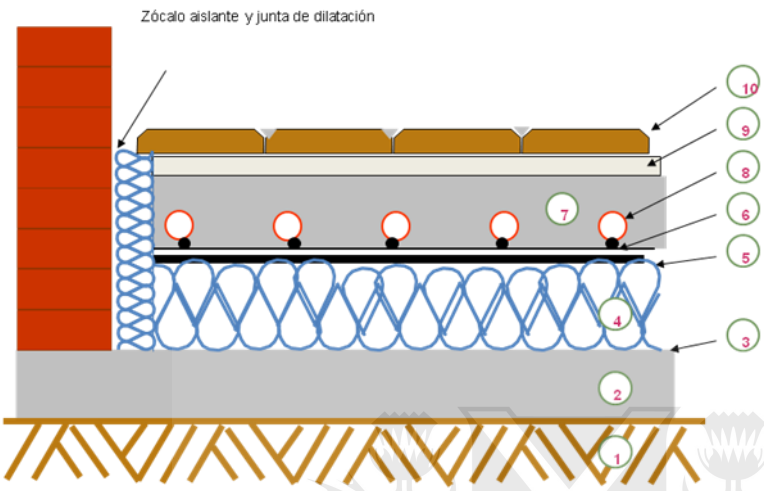
Which of the following social platforms are majorly used for marketing in your organization?



Universidad de San Andrés

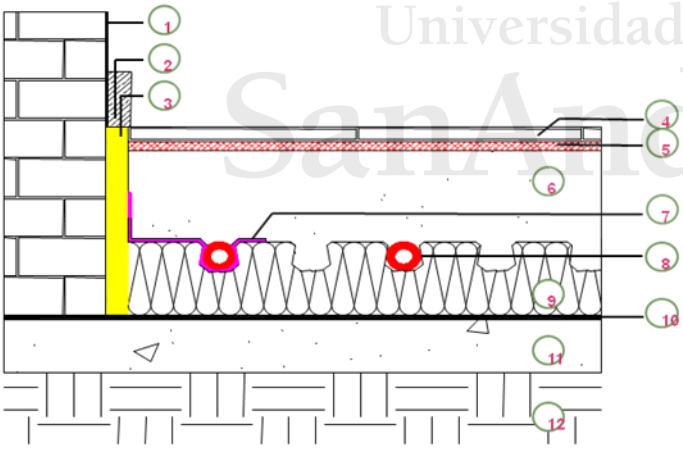
Anexo 2:

Instalación de un piso radiante tradicional:



Ref.	Nombre
1	Tierra
2	Losa / Contrapiso
3	Carpeta hidrófuga
4	Aislación térmica 20mm
5	Folio cobertor
6	Malla metálica
7	Mortero
8	Tubo RAU-PE-X
9	Mezcla adhesiva
10	Material de terminación

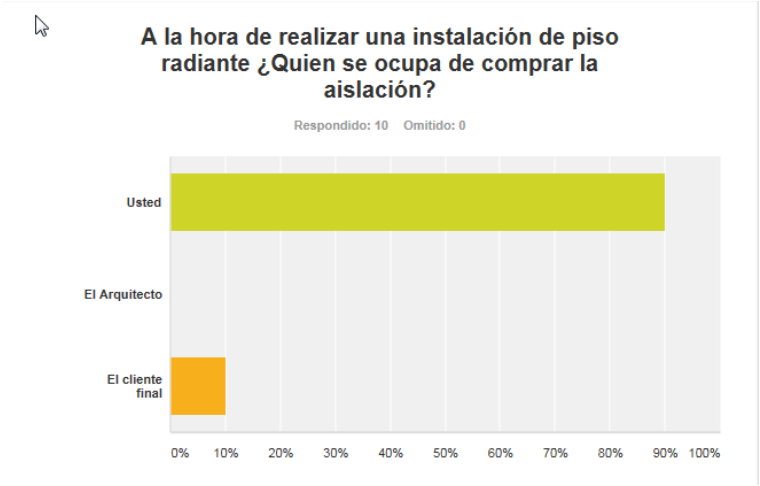
Instalación de un piso radiante con placa aislante de nopas:

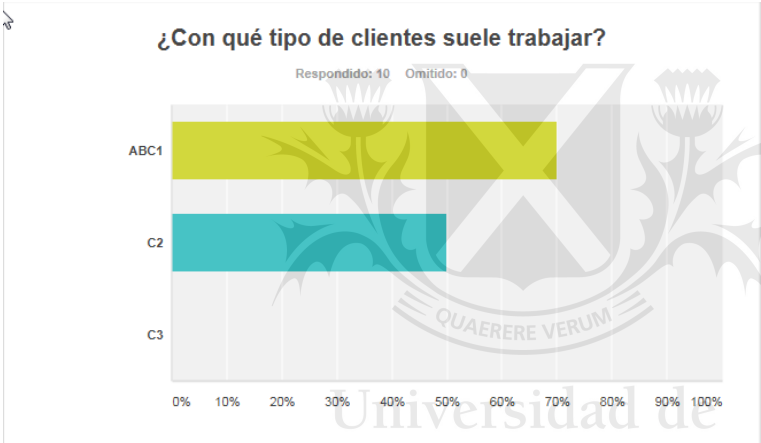


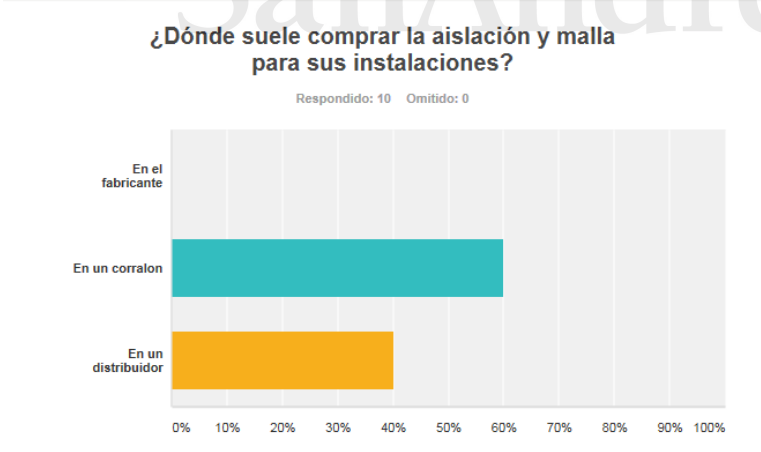
Ref.	Nombre
1	Enlucido interior
2	Zócalo aisalnte
3	Junta de dilatación
4	Material de terminación
5	Mezcla adhesiva
6	Mortero
7	Folio cobertor
8	Tubo RAU-PE-X
9	Plancha de nopas REHAU
10	Barrera antivapor
11	Losa / contrapiso
12	Tierra

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 3:



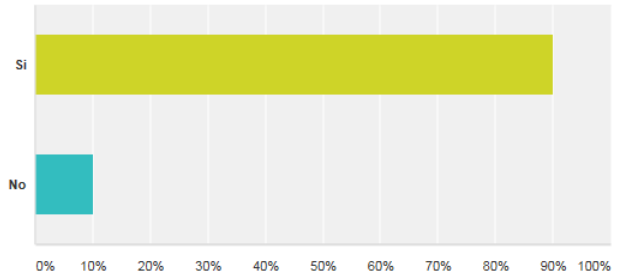




QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

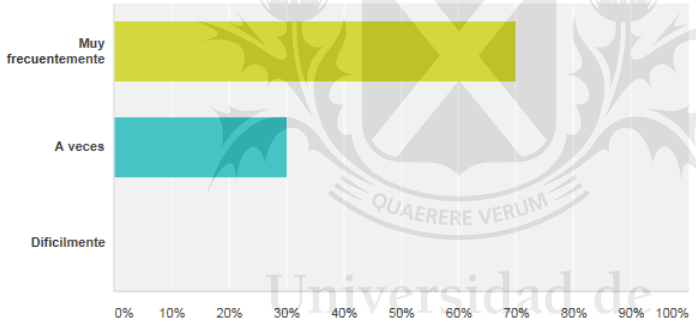
¿Consideraría ventajoso poder centralizar la compra de materiales en un solo proveedor?

Respondido: 10 Omitido: 0



Durante la instalacion de un piso radiante, ¿Con que frecuencia tiene dificultad para reducir y/o optimizar los tiempos de la mano de obra?

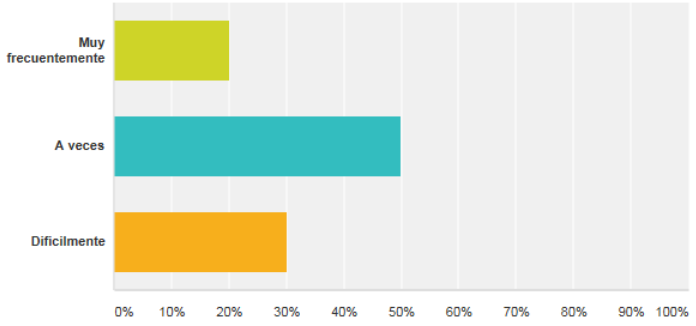
Respondido: 10 Omitido: 0



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

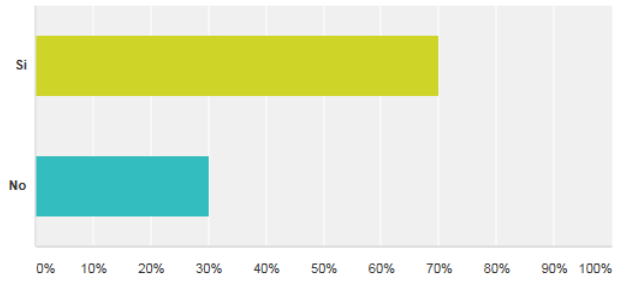
Durante la instalación de un piso radiante, ¿Con qué frecuencia tiene usted problemas por mano de obra?

Respondido: 10 Omitido: 0



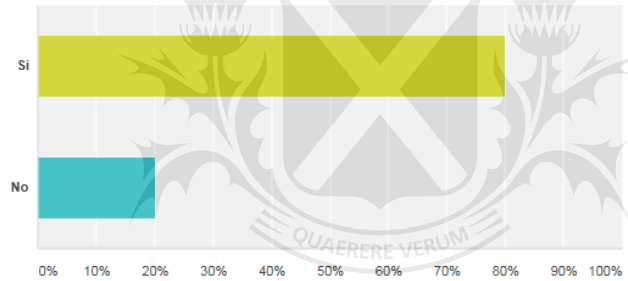
Una buena aislación térmica, ¿Sería un buen argumento de ventas para posicionarse frente a un competidor?

Respondido: 10 Omitido: 0



¿Considera que una aislación con mejores prestaciones lo ayudaría a posicionarse mejor en un segmento ABC1?

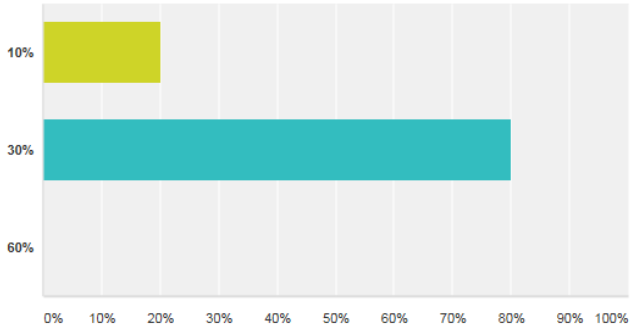
Respondido: 10 Omitido: 0



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar más por un producto aislante con mejores prestaciones?

Respondido: 10 Omitido: 0



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés