

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
ULACIT**

**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
CIDE**

**SEMINARIO DE GRADUACION  
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE CASO:**

**GOLPE DE TIMON: ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA  
ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A.**

**JONATHAN MARÍN BOLANOS**

**1-1116-0765**

**III CUATRIMESTRE 2006**

**Caso: Golpe de Timón**  
**Empresa Especialidades Cementicias S.A.**

**Jonathan Antonio Marín Bolaños<sup>1</sup>**

Resumen:

Una mediana empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos para la industria de la construcción costarricense y de exportación se encuentra ante la interrogante acerca del futuro de las ventas de la misma. Pese a que la situación de la empresa es estable y sólida, el gerente general ha notado que el nivel de ventas de algunas carteras de clientes que siempre habían generado la mayor parte de los ingresos, se han venido comportando de manera desfavorable, por lo que se convoca a una reunión con los colaboradores principales para analizar la situación competitiva y estratégica de la empresa.

Abstract:

A medium size company that manufactures and distributes products for the building industry of Costa Rica and that export to other countries is concern about the future. Even when the current situation of the company is stable and relatively solid, the general manager has noticed a reduction on the orders from some important customers. He decides to invite the rest of the managers to a meeting in order to discuss the problem and to talk about the competitive and strategic situation of the company.

**Palabras Claves- Key Words:**

<b>ADMINISTRACION- ESTRATEGIA EMPRESARIAL- NEGOCIOS INTERNACIONALES MANAGEMENT- STRATEGY - EXPORTATION</b>
--

---

<sup>1</sup> Estudiante de Licenciatura en Negocios Internacionales, ULACIT. Correo electrónico: jmarin@racsa.co.cr

## **1. Antecedentes.**

Especialidades Cementicias S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos para la industria de la construcción costarricense e internacional. La empresa tiene mas de 18 años de experiencia en el mercado , destacándose principalmente como una empresa de maquila para compañías de gran prestigio a nivel nacional e internacional, las cuales poseen grandes cadenas de distribución y en algunos casos numerosos puntos de venta. Asimismo posee sus propias marcas y nombre comercial que utiliza en sus ventas a clientes distribuidores, exportación, contratistas y ferreterías.

En sus inicios en el año 1988 la empresa se creó con el propósito de suplir las necesidades de pequeños locales de venta de cerámica y ferreterías del área metropolitana y ante un mercado naciente y en crecimiento que estaba acaparado únicamente por un par de empresas. En este momento la empresa contaba únicamente con tres empleados y una capacidad de planta bastante reducida y tecnología casi artesanal. Posteriormente, al inicio de la década de los 90, la empresa logró establecer una alianza estratégica con el principal mayorista y distribuidor de pisos cerámicos y azulejos del país: “La Casa del Piso”, lo cual le permitió incrementar sus ventas y consolidarse en el mercado nacional. Las ventas a este cliente de maquila llegaron a representar el 80% de las ventas totales durante varios años.

En el año de 1998, el gerente general y dueño de la empresa decidió diversificar su cartera de clientes con el fin de reducir la dependencia de un cliente mayorista y con ello buscar garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo. Beneficiada por el crecimiento del sector construcción costarricense, otras empresas importantes del sector establecieron relaciones comerciales y de maquila de marcas privadas de productos para su distribución y venta a nivel nacional. La empresa decidió definir como mercado prioritario o como estrategia de ventas el enfocar sus esfuerzos en las ventas a mayoristas y clientes de maquila, lo cual le permitió trabajar por volumen la producción de diversos productos, con la retribución de una utilidad aceptable y la eliminación del riesgo de recuperación de dineros que implica la venta de distribución normal.

Paralelamente, por medio de recomendaciones y esfuerzos del gerente de la empresa, se hacen contactos con empresarios extranjeros, lo que propicia el inicio de la exportación de producto a los mercados de Nicaragua y Honduras, las cuales se mantienen en promedios bajos, pero constantes por dos años hasta presentar un crecimiento del 100% a partir del año 2000 y mantener posteriormente tasas de crecimiento de al menos 10% anual hasta la fecha.

Actualmente la empresa emplea a cerca de 50 personas y mantiene una cartera de clientes diversificada, en la cual se destaca un importante número de empresas a las cuales les ofrece el servicio de maquilado bajo marcas privadas, las cuales le representan una parte importante de lo facturado regularmente, no obstante ya no son el mayor porcentaje de ventas de la empresa.

La gama de productos fabricados por la empresa esta compuesta por:

- Morteros<sup>2</sup> de Pega de Pisos Cerámicos: pegamento o adhesivo especial para la instalación de piezas de material cerámico para pisos y paredes, compuesto por arenas seleccionadas, cemento Pórtland y aditivos especiales.
- Morteros de fragua de pisos cerámicos: fraguas lisas y con arena para el acabado de pisos y azulejos, mosaicos, losetas, etc.
- Morteros de repello y de reparación: morteros formulados para el repello en paredes de concreto, mampostería, ladrillo y similares.
- Morteros especiales: morteros con características especiales de impermeabilización, alta resistencia, fraguado rápido y demás.
- Aditivos, adhesivos y limpiadores especiales.
- Estucos Acrílicos, Estucos Cementicios, Revestimientos y demás acabados arquitectónicos.

---

<sup>2</sup> Morteros: mezcla de arenas seleccionadas, cementos tipo Pórtland y aditivos especiales. Fuente: Costa Rica. Instituto Costarricense del Cemento y del Concreto (2005) Manual de Construcción Con Bloques de Concreto.

## **2. DEFINICION DEL PROBLEMA.**

Después de una jornada cotidiana de labores, el gerente general de la empresa Especialidades Cementicias S.A. el Sr. Antonio Zamora procedió a revisar, como es usual, la lista de órdenes de compra y pedidos pendientes que tenía la empresa en ese momento. Al terminar de revisar las mismas, pudo confirmar sus inquietudes respecto a que clientes que él consideraba importantes tenían pocos pedidos o no estaban ni siquiera en lista. Esta situación se venía presentando cada vez con mayor regularidad en los últimos meses, a pesar de que las ventas de la empresa parecían estar en niveles aceptables. Ante lo anterior, decidió encomendar al Sr. Jeisson Bolaños, Gerente de Proyectos, un análisis detallado del comportamiento general de las carteras de clientes en los últimos tres años. Se acordó reunirse la semana siguiente para ver los resultados del estudio que el Sr. Bolaños les entregaría durante la semana para que plantearan sus puntos de vista y alternativas de solución.

En el informe de ventas de la empresa, se observa claramente que la cartera de clientes actual esta dividida de la siguiente manera: clientes de exportación, distribuidores nacionales (Tiendas y Ferreterías), contratistas y desarrolladores independientes y clientes de maquila.

**TABLA#1**

<b>Ventas Totales ESPECIALIDADES CEMENTICIAS</b>				
<b>CLIENTE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
CLIENTES DE EXPORTACION		Q214.810.074,30	Q322.327.629,00	Q384.029.095,81
DISTRIBUIDORES NACIONALES		Q167.480.254,60	Q181.130.220,41	Q205.722.928,28
CONTRATISTAS Y DESARROLLADORES		Q36.302.902,56	Q41.365.379,06	Q40.833.473,48
CLIENTES DE MAQUILA		Q297.440.349,55	Q350.531.296,54	Q341.640.061,43
<b>TOTAL</b>		<b>Q716.033.581,00</b>	<b>Q895.354.525,00</b>	<b>Q972.225.559,00</b>

*Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006*

Según se desprende del informe las ventas de la empresa han crecido en promedio un 9% anual, no obstante el crecimiento de ventas de algunas carteras ha sido mayor y en otros casos se ha disminuido.

Específicamente se observa claramente que la cartera de clientes de maquila es la requiere mayor atención. La misma esta conformada por 5 empresas: ADITIVOS S.A., CERAMICAS PROFESIONALES S.A, TICA SOLUCIONES S.A., CYKA Panamá Y DISTRIBUIDORA DE MATERIALES S.A.

En el siguiente cuadro resumen las ventas de estos clientes en los últimos tres periodos fiscales:

**TABLA #2**

<b>Ventas Cartera de Clientes de Maquila</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>CLIENTE</b>			
CERAMICAS PROFESIONALES S.A.	¢135.154.440,00	¢150.855.236,00	¢185.466.468,00
DISTRIBUIDORA DE MATERIALES	¢55.384.742,00	¢70.931.372,00	¢72.565.487,00
ADITIVOS S.A.	¢61.383.179,00	¢74.591.202,00	¢61.558.960,00
CIKA Panamá	¢33.001.526,00	¢38.522.622,00	¢8.546.965,00
TICA ADITIVOS Y MAS	¢12.550.365,00	¢15.652.412,00	¢13.524.190,00
<b>TOTAL</b>	<b>¢297.474.252,00</b>	<b>¢350.552.844,00</b>	<b>¢341.662.070,00</b>
<b>% VENTAS TOTALES</b>	<b>41,54%</b>	<b>39,15%</b>	<b>35,14%</b>

*Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006*

Las ventas de esta cartera representan el 35.14% del total de ventas de la empresa. Según el informe, la cartera de clientes de maquila de la empresa ha disminuido su participación en las ventas en un 6.5% en los últimos dos años. El crecimiento de ventas se presenta solo en dos clientes CERAMICAS PROFESIONALES S.A. y DISTRIBUIDORA DE MATERIALES S.A. Mientras tanto los otros tres clientes principales, han mostrado un retroceso importante en sus ventas de acuerdo con años anteriores.

**TABLA #3**

<b>DETALLE CLIENTES CON REDUCCION VENTAS</b>				<b>VARIACION</b>
<b>PERIODO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
<b>CLIENTE</b>				
ADITIVOS S.A.	₡61.383.179,00	₡74.591.202,00	₡61.558.960,00	-21,17%
CIKA Panamá	₡33.001.526,00	₡38.522.622,00	₡8.546.965,00	-350,72%
TICA ADITIVOS Y MAS	₡12.550.365,00	₡15.652.412,00	₡13.524.190,00	-15,74%
<b>TOTAL</b>	<b>₡106.935.070,00</b>	<b>₡128.766.236,00</b>	<b>₡83.630.115,00</b>	<b>-53,97%</b>
<b>% VENTAS TOTALES</b>	<b>14,93%</b>	<b>14,38%</b>	<b>8,60%</b>	

Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006

En el informe también se detalla que en el caso de los dos primeros clientes estos acostumbran manejar entre sus productos, únicamente la línea de morteros de pega de cerámica y de morteros de fragua.

En tanto los clientes ADITIVOS S.A. y TICA SOLUCIONES S.A. se les maquila los productos de todas líneas mencionadas, pero principalmente la línea de morteros de repello y reparación.

El caso de CIKA Panamá es particular, ya que es un cliente de maquila de exportación a Panamá, y adquiere únicamente la línea de morteros de pega de cerámica.

En el caso de la línea de productos de repello y reparación, la empresa la desarrollo precisamente en el año 2003, en respuesta a las necesidades del sector construcción costarricense de morteros premezclados para el uso cotidiano de los proyectos con el fin de disminuir los costos de la obra en cuanto a mano de obra, incrementar la productividad e incrementar la calidad de los acabados, al sustituir la fabricación en el lugar de construcción de los morteros con arenas y piedras de tajo a cargo de los operarios de construcción. El mercado para esta línea de productos esta en crecimiento al darse un cambio en los hábitos del mercado.

Debido a la problemática comentada, La empresa corre el riesgo de dirigir sus esfuerzos y recursos hacia carteras que no han mostrado signos positivos de crecimiento en los últimos años. Lo anterior debe de analizarse cuidadosamente con el fin de aprovechar al máximo el comportamiento del sector construcción tanto nacional como de Panamá, los cuales presentan dinamismo al alcanzar porcentajes de crecimiento importantes en los últimos dos años y que se pronostica se mantenga en el futuro cercano.

### 3. ANALISIS EXTERNO.

Los asistentes a la reunión son: Sr. Antonio Zamora, Gerente General; Sr. Jeisson Bolaños, Gerente de Proyectos; Jorge Villalobos, Gerente de Calidad y Operaciones; Sra. Ana Esquivel, Gerente Financiera y Sr. Carlos Castillo, Jefe de Producción y Despacho.

Ya eran las cinco de la tarde cuando el Sr. Zamora inicio la reunión. Les recordó que los había convocado con el fin de que expusieran sus puntos de vista y opiniones sin restricciones, ya que de las mismas dependerá la estrategia a seguir. Inmediatamente tomo la palabra el Sr. Zamora, planteando lo siguiente:

*Sr. Zamora – De acuerdo a mi opinión la empresa se encuentra en una situación estable, sin embargo no podemos negar que la estructura de ventas de la empresa así como la empresa misma ha venido evolucionando en los últimos años. Me gustaría escuchar sus puntos de vista y opiniones al respecto.*

*Sr. Bolaños - De acuerdo al informe que estuve elaborando durante la semana, se desprende que la mayoría de las carteras de clientes hay un aumento sostenido del nivel de ventas, no obstante existen clientes que han perdido participaron en las ventas totales de la empresa y en algunos casos han disminuido los montos de las mismas.*

*Sr. Zamora- Las ventas de la empresa han mostrado un comportamiento al alza en los últimos años, sin embargo se desprende del análisis del informe, que las ventas de la cartera de maquila no han acompañado al resto de los clientes, si bien sus ventas son aun bastante atractivas para la empresa. Cabe destacar que los clientes ADITIVOS S.A. y TICA SOLUCIONES S.A. a nivel nacional y CIKA Panamá en exportación han tenido un mal cierre de ventas este año. Por otro lado, no sabemos con certeza a que se debe este comportamiento en las ventas, ¿Qué sabemos al respecto?*



*Sr. Villalobos- De acuerdo a mi experiencia, les puedo comentar que por un lado los clientes nacionales primeramente mencionados se caracterizan por distribuir nuestros productos con sus respectivas marcas a nivel del mercado de constructoras y de proyectos. Cabe destacar que agregan esta línea a sus catálogos con el fin de ofrecerlos como gancho o como un valor agregado y de esa manera colocar los demás productos que importan y distribuyen. De acuerdo con mis últimas conversaciones con los encargados de ventas de ambas empresas, ellos han perdido mercado debido a factores varios: primeramente han sido afectados por la competencia de otras empresas, las cuales los han desplazado por razones de precio y de falta de conocimiento de los nuevos vendedores para hacer una venta más profesional. Asimismo, debido a los incrementos de los productos que representan e importan, los cuales representan los más importantes para dichas empresa, han perdido mercado ante opciones económicamente mas competitivas. No obstante cabe recalcar el hecho de que ellos poseen una flotilla de ventas importante, lo cual les permite brindar un servicio de venta personalizada y con gran alcance..*

*Sr. Bolaños- Coincido con el Sr. Villalobos en el hecho de que si dirigimos nuestros esfuerzos a la venta directa de nuestras marcas en proyectos, tendríamos que implementar un departamento de ventas a proyectos, lo cual podría traer nuevas ventas, implicaría una fuerte inversión.*

*Sr. Zamora- Excelente información. No obstante seria bueno analizar la posibilidad de incrementar las ventas directas de las marcas de la empresa a nivel local. ¿Que hay acerca de nuestra competencia?*

*Sr. Bolaños- Los principales competidores se han concentrado en las ventas directas especialmente en zonas ubicadas en Guanacaste y el Pacifico Central y Sur. Asimismo la empresa líder de nuestro sector ha promovido el crecimiento de sus ventas basado en las líneas de morteros premezclados, las cuales ha posicionado con éxito principalmente en ferreterías, depósitos de materiales y algunos proyectos. Inclusive en alguno de estos proyectos nuestros clientes venden los productos que les maquilamos con bastante éxito, basando su estrategia de ventas en su marca, un servicio personalizado y en los tiempos de entrega.*

Sr. Castillo- *Efectivamente nuestros clientes de maquila son exitosos en varios proyectos sin embargo en muchas ocasiones la razón de una disminución de las ventas se relaciona mas con la morosidad o atraso de pago del cliente final, lo cual es un factor a considerar en este segmento de mercado.*

Sr. Zamora- *Y con respecto al cliente CIKA Panamá S.A. ¿Cuál es su situación?*

Sr. Bolaños- *Este cliente es un caso muy particular, ya que si bien es cierto venían comercializando de manera exitosa el producto maquilado, en los últimos meses tuvieron una disminución notable en las ventas, las cuales se vieron afectadas por una reorganización general de la empresa, el cual afecto el departamento de ventas en especial. Según su gerente de ventas, todo el personal de ventas fue sustituido y de momento planean un proceso de relanzamiento de las líneas de la empresa, no obstante no hay una situación clara respecto a la comercialización del producto comprado a nuestra empresa, ya que no es prioridad. Ellos venían colocando el producto en depósitos de materiales, ventas de acabados y proyectos. Asimismo, en ocasiones esporádicas, nuestro cliente CERAMICAS PROFESIONALES S.A. nos ha solicitado pedidos de contenedores completos del producto mortero de pega para envío a Panamá. Otro aspecto a considerar es que a nivel de venta de nuestras marcas, no se ha incursionado en este mercado de la construcción de panamá de manera directa con el fin de no interferir con la empresa CIKA, no obstante ante los últimos eventos deberíamos de reconsiderar esta posición.*

Sr. Zamora- *Me parece deberíamos de prestar bastante atención a esta situación, ya que en vista de la nueva negociación de un tratado de libre comercio entre Costa Rica y Panamá que se negocia actualmente nuestra posición competitiva podría mejorar. Inclusive, aun sin tratado comercial, nuestros productos son competitivos ya que con el crecimiento del sector construcción en Panamá, un par de empresas competidoras están vendiendo sus productos a este mercado. ¿Por qué no podríamos nosotros hacerlo en Panamá con éxito?*

*Sra. Esquivel- Sería muy importante para la empresa aumentar la cartera de clientes de exportación, ya que esta cartera presenta el mejor promedio de utilidades para la empresa, al lograr ingresos en dólares que le permiten mantener y recuperar sus inversiones así como que el despacho de producto y el proceso de ventas, le representa un costo menor a la empresa al embalar grandes cantidades de producto y delegar en el distribuidor la labor de ventas. Sería importante colocar el producto con distribuidores directos que los ofrezcan al cliente final para hacer la cadena de distribución y de valor mas corta y por ende más competitiva.*

Sin embargo el Sr. Zamora no estaba aun satisfecho e hizo ver a los demás asistentes que era necesario saber cual era la situación competitiva actual de la empresa para sacar mejor provecho del mercado, favorecido por el acelerado crecimiento del sector construcción nacional y de Panamá (Ver Anexo #01).

#### 4. ANALISIS INTERNO.

Los asistentes a la reunión decidieron tomar un descanso y un café; la primera parte de la reunión les había permitido analizar sus oportunidades y amenazas en el entorno. Dentro del informe entregado por el Sr. Bolaños antes de la reunión está el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa. A continuación se muestra el material entregado por el Gerente de Proyectos al grupo de trabajo reunido.

<b>ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A.</b>	
<b>ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
PRODUCCION	Fortaleza: la planta de producción aun tiene capacidad instalada disponible para suplir las necesidades de nuevos clientes. Utiliza actualmente un 70% de la misma.
RESPALDO TECNICO Y CONOCIMIENTO	Fortaleza: El departamento de operaciones de la empresa posee amplios conocimientos de los productos, y esta al día con las normativas técnicas y de calidad.
DISTRIBUCION Y DESPACHO :	Fortaleza: la empresa realiza la distribución de forma ágil y efectiva a sus clientes mayoristas y distribuidores tanto a nivel nacional como de exportación. Debilidad: La cantidad de unidades de transporte y entrega pasan la mayoría del tiempo ocupadas atendiendo los clientes actuales de la empresa, lo que implicaría que una mayor venta a clientes nuevos tendría que venir acompañada de una inversión en este departamento.
PROVEEDORES:	Fortaleza: La relación con los proveedores es excelente y los mismos tienen capacidad para incrementar sus envíos en caso de ser necesario. La calidad es alta y se controla periódicamente. Debilidad: la cantidad de empresas proveedoras confiables disponibles en el mercado es limitada y por ende el poder de negociación es limitado en algunos casos.
VENTAS:	Debilidad: no existe un departamento enfocado exclusivamente en la labor de ventas. Las negociaciones de ventas se dan a nivel gerencial y luego da por el envío de órdenes de compra y llamadas telefónicas. La venta controlada o de visitas con agentes no existe. La estrategia de ventas ha sido orientada a mantener los clientes actuales y crecer a través de los mismos, especialmente los mayoristas y de maquila. Fortaleza: Hay que destacar que la cartera de crédito se muestra al día y bajo control.
MERCADEO:	Debilidad: la empresa realiza labores limitadas para promover sus marcas. Si bien la marca goza de buena reputación entre algunos distribuidores y competidores, los consumidores finales no la tienen posicionada en la mente. La empresa carece de un departamento de ventas y su estrategia está desactualizada.
INNOVACION:	Fortaleza: La empresa se ha distinguido por su capacidad de desarrollar nuevos productos según las necesidades del mercado.

La encargada financiera la Sra. Esquivel, decidió presentar su análisis de rentabilidad de cada uno de los clientes mencionados y repartió una copia a los asistentes.

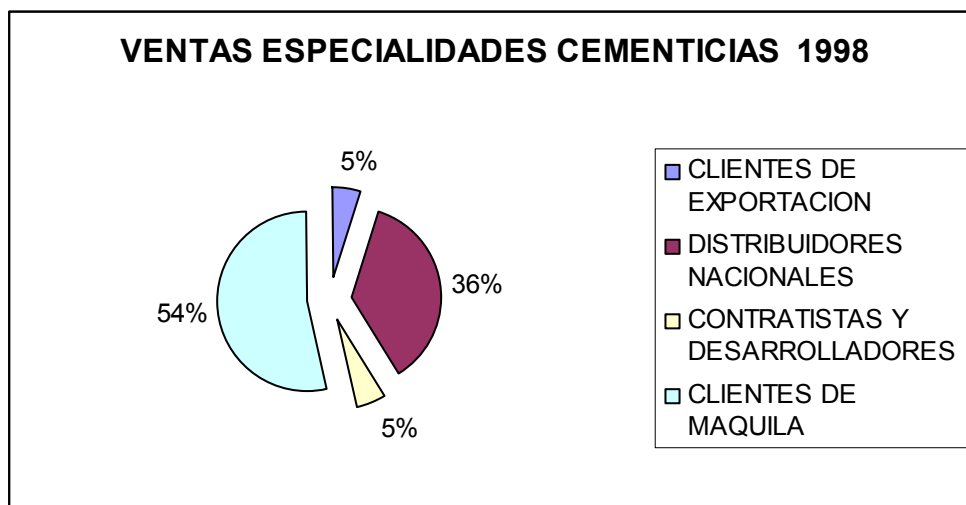
**TABLA #4**

<b>CUADRO DE RENTABILIDAD DE CLIENTES</b>	
<b>CLIENTE</b>	<b>RENTABILIDAD %</b>
CLIENTES DE EXPORTACION	45,00%
DISTRIBUIDORES NACIONALES	40,00%
CONTRATISTAS Y DESARROLLADORES	25,00%
CLIENTES DE MAQUILA	22,00%

*Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006*

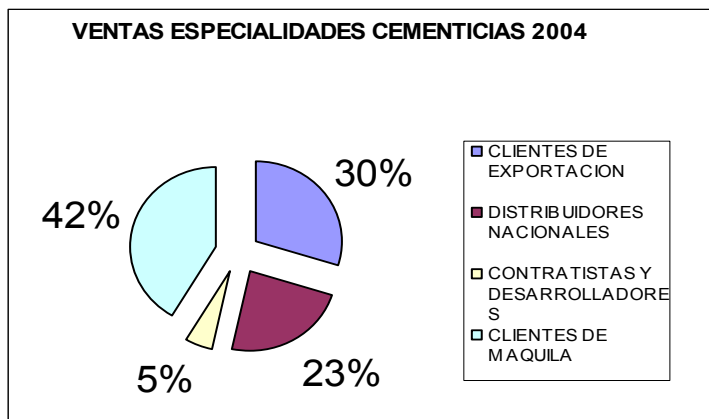
Inmediatamente interrumpió el Gerente de Proyectos para proyectar la siguiente grafica comparativa de ventas:

**GRAFICO #1**



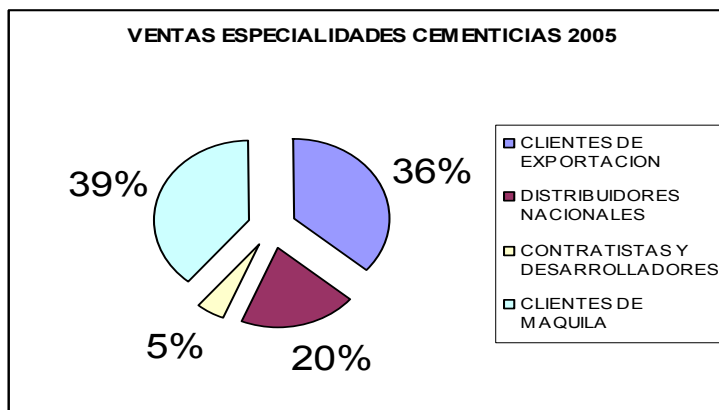
*Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006*

**GRAFICO #2**



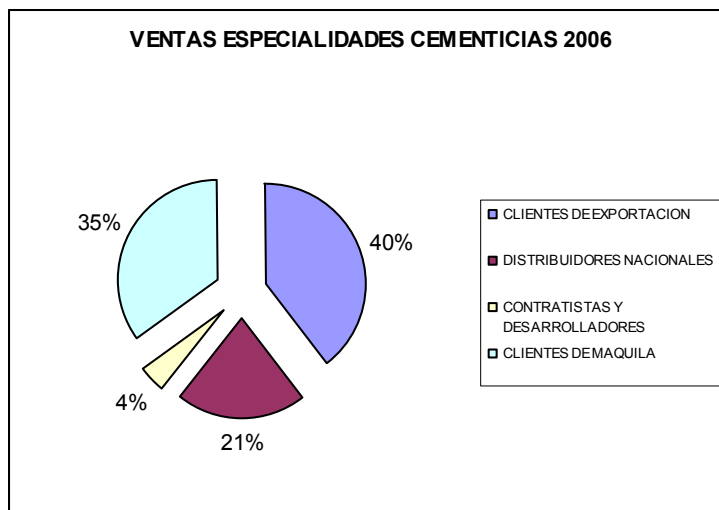
Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006

**GRAFICO #3**



Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006

**GRAFICO #4**



Fuente: Departamento Financiero de Especialidades Cementicias S.A., 2006

*Sr. Bolaños -Como se puede observar en la información que les acabo de entregar la empresa ha pasado de ser dependiente de un par de carteras principales como lo eran las de maquila y de distribuidores locales a una cartera más diversificada y con porcentajes de relevancia mas equiparados. Es obvio que la misión y estrategia que en su momento se definió ya no son actuales y más bien han sido cambiadas sobre la marcha.*

Ante lo anterior el Sr. Zamora estuvo de acuerdo así como el resto de los participantes, de que las tendencias del mercado han cambiado así como el entorno, lo que ha afectado innegablemente el rumbo de la empresa. Debido a lo anterior durante mucho tiempo los diferentes actores dentro de la empresa se han visto absorbidos en el día a día y han pasado por alto lo que alguna vez se planteo como estrategia empresarial.

## 5. DEFINICION DE OBJETIVOS

La reunión había sido bastante productiva y se habían planteado las situaciones tal y como son en realidad. Ahora el equipo de trabajo contaba con los elementos y con la visión para establecer un mejor punto de partida en la estrategia de la compañía. El Sr. Zamora tomó la palabra para concluir la reunión y convocar la segunda días después:

*Sr. Zamora- Gracias por el esfuerzo y su aporte en esta reunión, ahora debemos de analizar lo hecho y aportado aquí el día de hoy con el fin de establecer el curso de acción que nos permita utilizar las herramientas que tenemos a disposición para tomar ventaja de las oportunidades del mercado. Para definir las acciones concretas, los convoco a una nueva reunión, con el fin de que se cumplan los objetivos que les planteo.*

Seguidamente les entrego una nota con los objetivos de la estrategia:

1. Replantear la misión y estrategia de ventas de la empresa, para que coincida con la realidad de la misma.
2. Lograr y promover un crecimiento continuo de las ventas de al menos un 10% anual por los próximos dos años.
3. Impulsar la venta de los productos de mayor rentabilidad y de mayor valor agregado.
4. Implementar estrategias de venta que represente a corto plazo la menor inversión posible.



## 6. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### a. Primera Alternativa de Solución

Con el fin de lograr los objetivos planteados anteriormente por el gerente de la empresa, es necesario realizar una redefinición de la estrategia de ventas.

Para lograr lo anterior se debe comenzar por establecer una nueva misión de empresa la cual debería ser: *“La fabricación y distribución de productos de base cemento, revestimientos acrílicos y aditivos para morteros que satisfagan las necesidades de nuestros clientes”*.

El establecimiento, promoción y posicionamiento de este pensamiento empresarial les permitirá a los colaboradores tener una mejor idea acerca de la función de la empresa y de su trabajo.

La estrategia de ventas debería ser de enfoque, en específico se deben de dirigir los esfuerzos al mercado de proyectos, constructoras y desarrolladoras, ya que en este mercado se pueden obtener clientes que apreciarían la calidad y el servicio ofrecidos por la empresa, lo anterior sin abandonar aun las otras carteras de clientes. El enfoque sería sencillo se intentara aprovechar la calidad y variedad de productos fabricados por la empresa y enfocarse en la venta de los mismos en este nicho de mercado, ya que el crecimiento en los desarrollos urbanísticos y turísticos en general ha sido acelerado y se prevé se mantenga invariable. Asimismo se debe promover las líneas de producto más innovadoras en el mercado.

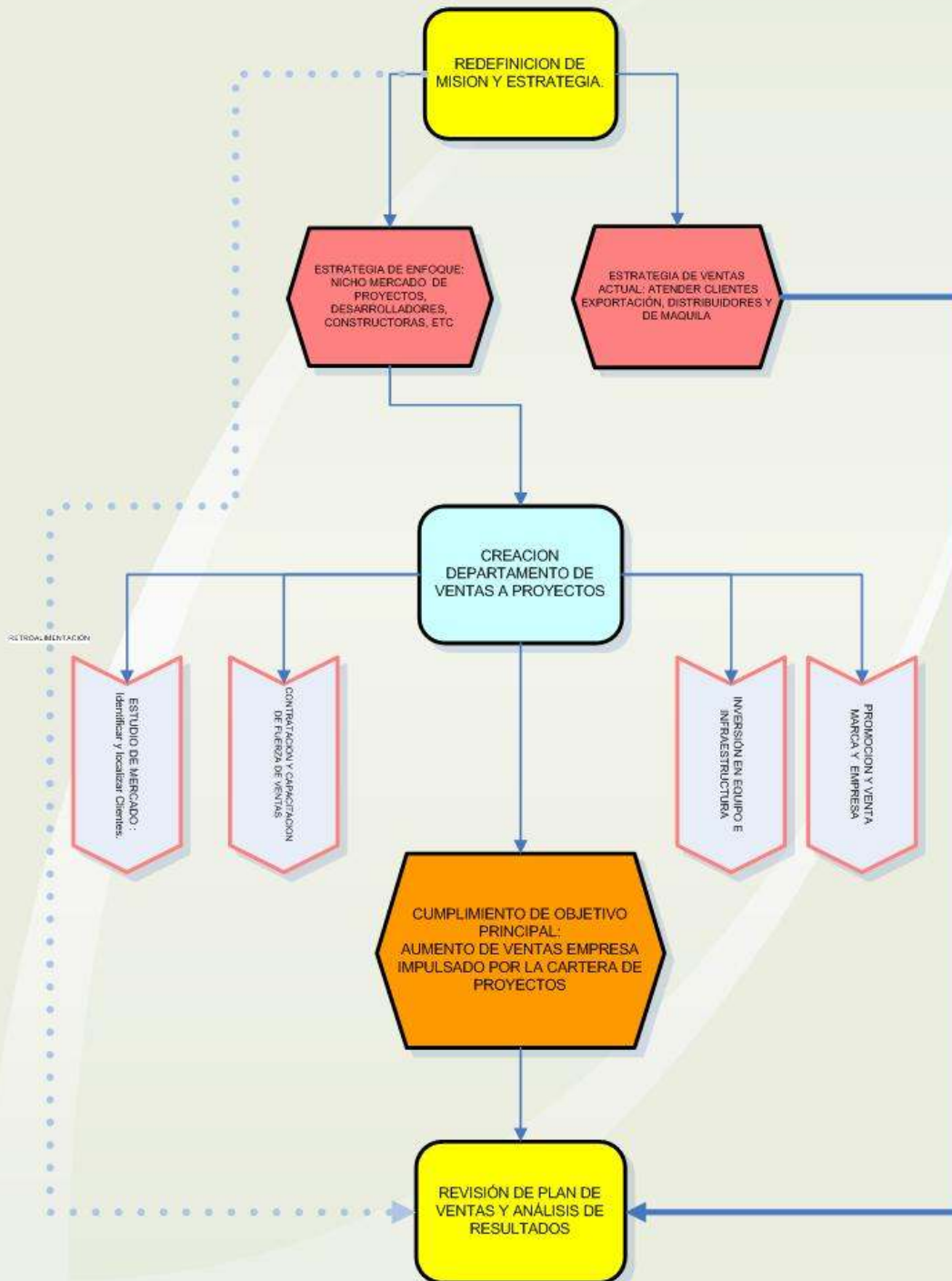
Se plantea el siguiente esquema de implementación:

#### **MERCADO META**

Enfoque en Promoción de ventas a empresas del sector de la construcción, tales como contratistas independientes y desarrolladores. Mantener atención actual a clientes de exportación, distribuidores, ferreterías y clientes de maquila

# ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A

## Primera Alternativa de Solución



La Estrategia propuesta estaba basada en una implementación y promoción de un departamento de ventas especializado para administrar las ventas, especialmente en proyectos grandes llevados a cabo por Desarrolladores, Contratistas, Constructoras y Distribuidores, lo cual busca que las ventas de la empresa crezcan en este segmento del mercado. Previamente se debería de hacer un estudio de mercado para identificar los clientes, así como definir el plan de ventas y realizar las inversiones del caso, las cuales se recuperarían a mediano plazo al esperar como mínimo un incremento de al menos un 50% de las ventas de la cartera en los primeros dos años.

#### **b. Segunda Alternativa de Solución**

Para cumplir con éxito los objetivos de la reunión, y explotar de mejor manera las ventajas competitivas de la empresa es necesario ordenar los esfuerzos de ventas actuales, ya que si bien los mismos no han sido orientados, han permitido a la empresa un crecimiento de sus ventas y alcanzar la solidez financiera actual.

Para lograr lo anterior se debe comenzar por establecer una nueva misión de empresa la cual debería ser: *“La fabricación y distribución de productos de base cemento, acrílicos y aditivos con un alto valor agregado que satisfagan las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales con una gestión responsable para con la sociedad”*.

Mediante esta definición de la razón de ser de la empresa, cualquier estrategia de ventas tiene que ajustarse a una visión más realista de la misma y por ende de su cartera de clientes más importantes.

La estrategia de ventas debe ser dirigida a explotar las ventajas y características de los principales nichos de mercado actuales, en especial se deben dirigir los esfuerzos a las carteras de exportación que es la que aporta mayores márgenes de rentabilidad, ya que en este mercado se pueden obtener clientes que apreciarían la calidad y el servicio ofrecidos por la empresa, lo anterior sin abandonar ni afectar las otras carteras de clientes.

El rumbo de la alternativa sería a aprovechar la calidad y variedad de productos fabricados por la empresa y enfocarse en la venta de los mismos en este nicho de mercado, ya que el crecimiento en los mercados de exportación actuales y potenciales del sector construcción ha sido de un crecimiento acelerado y sostenido y que se prevé mantenga este comportamiento en el mediano plazo. Se esperaría al menos un crecimiento de las ventas de la cartera del 23% aproximadamente.

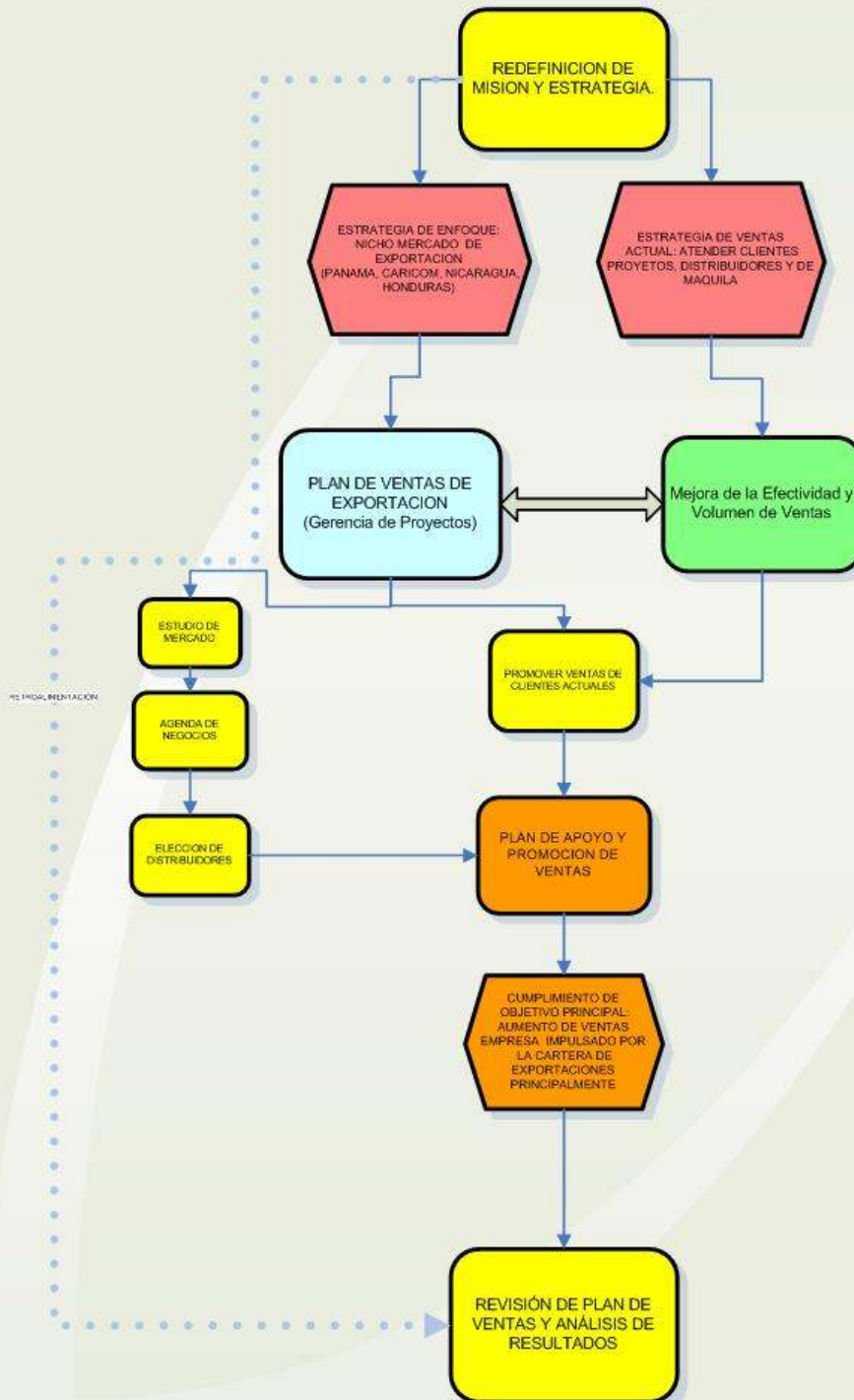
Se plantea el siguiente esquema de implementación:

#### MERCADO META

Clientes actuales y potenciales del sector construcción en mercados internacionales , y mantener plan de ventas a contratistas independientes y desarrolladores; clientes de exportación, distribuidores, ferreterías y clientes de maquila

# ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A

## Segunda Alternativa de Solución



### c. Tercera Alternativa de Solución

En relación a la estrategia a seguir, se puede implementar la Estrategia de Liderazgo en Costos, con lo cual la empresa se enfoca en el mercado de maquila y por ende tiene la posibilidad de ofrecer a sus clientes una opción de mejorar su competitividad al obtener mejores precios sin afectar la calidad de los mismos.

Para lograr lo anterior se debe comenzar por establecer una como misión de empresa lo siguiente: *“La fabricación, maquilación y distribución de productos de base cemento, acrílicos y aditivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales”*.

Esta estrategia le indicara a los miembros de la organización que el compromiso es alcanzar los costos mas bajos posibles con el fin de ofrecer a los clientes una mejor opción de precio y con ello recuperar y captar una mayor participación del mercado a través de los clientes de maquila, los cuales poseen un mayor conocimiento de sus nichos de mercado, así como mejores estructuras de ventas y mercadotecnia.

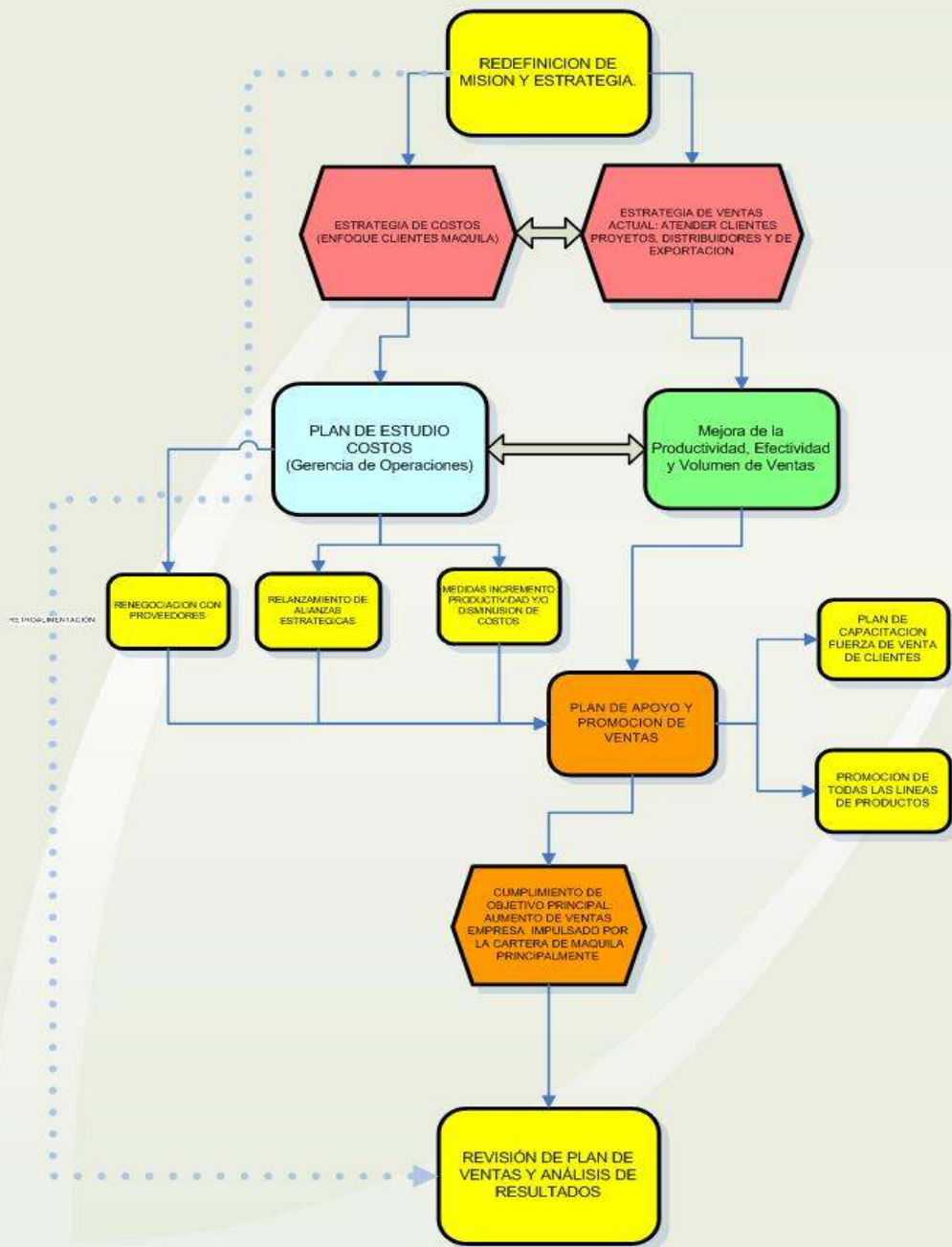
La estrategia de ventas debe ser dirigida a explotar las ventajas y características de producción, en especial se deben de dirigir los esfuerzos al recorte de costes en los productos de mayor volumen. Asimismo, se podría seguir supliendo los clientes actuales de las demás carteras y elevar los márgenes de utilidad generales de la empresa al promover mayor productividad. Esta Estrategia se ve favorecida en el hecho de que a nivel mundial, la tendencia hacia el outsourcing es utilizada por una gran gama de empresas y por ende el fortalecimiento de las alianzas estratégicas entre las empresas es una oportunidad y fortaleza que se puede traducir en ventajas competitivas. Se plantea un crecimiento de la cartera de entre 15 y 20% de las ventas para el primer año.

Se plantea el siguiente esquema de implementación:

<p><b>MERCADO META</b></p> <p>Clientes actuales y potenciales de maquila, y mantener plan de ventas a contratistas independientes y desarrolladores; clientes de exportación, distribuidores y ferreterías.</p>
---

# ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A

Tercera Alternativa de Solución



## 7. Escogencia de la Solución

Se propone evaluar las diferentes propuestas de solución mediante una matriz de datos, asignando un puntaje de la siguiente manera:

1. No aporta al cumplimiento de los objetivos
2. El aporte es mínimo para la consecución del objetivo.
3. Aporte medio en el cumplimiento del objetivo.
4. El aporte para el cumplimiento del objetivo es amplio o total.

El análisis se basa en cuatro objetivos y tres alternativas de solución lo que representa la suma de doce calificaciones de las cuales se registran en la siguiente matriz de datos:

<b>ESPECIALIDADES CEMENTICIAS</b>					
<b>MATRIZ DE DATOS DE DECISIÓN</b>					
OBJETIVOS/ SOLUCIONES	1. Replantear la misión y estrategia de ventas de la empresa.	2. Crecimiento continuo de las ventas de al menos un 10% anual.	3. Impulsar la venta de los productos de mayor rentabilidad	4. A corto plazo la menor inversión posible.	TOTAL
1. Enfoque en Promoción de ventas a empresas del sector de la construcción, tales como contratistas independientes y desarrolladores. Mantener atención actual a clientes de exportación, distribuidores, ferreterías y clientes de maquila	Si bien se describe la actividad de la empresa en términos generales, no resalta su tendencia al mercado internacional <b>CALIFICACION 3</b>	Esta estrategia puede generar un incremento de ventas en esta cartera, no obstante es difícil que por si misma alcance la meta propuesta de crecimiento. <b>CALIFICACIÓN 2</b>	Si bien se puede alcanzar e impulsar la venta de diferentes líneas de la empresa el promedio de rentabilidad de la cartera no es el mas <b>alto</b> . <b>CALIFICACION 2</b>	El costo de implementación y de puesta en practica de esta estrategia es bastante alto ya que involucra la contratación de nuevo personal, adquisición de nuevo equipo e inmobiliario. La inversión se recuperaría a largo plazo. <b>CALIFICACION 1</b>	<b>8</b>



<p>2 Clientes actuales y potenciales de exportación , y mantener plan de ventas a contratistas independientes y desarrolladores; clientes de maquila, distribuidores y ferreterías</p>	<p>Este ha pasado a ser el tipo de cliente que abarca el mayor porcentaje de ventas, así mismo su crecimiento en los últimos años ha sido fuerte y constante. <b>CALIFICACION 3</b></p>	<p>El crecimiento de esta cartera en los últimos años ha impulsado el crecimiento de la empresa en al menos un 8%, por lo que si se cumplen las expectativas y se mantiene la tendencia, así como la estrategia de incorporar nuevos clientes se pueden alcanzar crecimientos de ventas mayores al esperado. <b>CALIFICACION 4</b></p>	<p>El impulsar las ventas en esta cartera, le permitiría a la empresa inclusive sacrificar algún porcentaje de utilidad para hacer más competitivo aun el producto y aun así alcanzar el objetivo de vender productos más rentables. <b>CALIFICACION 4</b></p>	<p>La inversión sería relativamente baja. Para los estudios de mercado se cuenta con apoyo de entidades gubernamentales, contactos y cámaras de comercio privadas. La negociación y las agendas de negocios bien planeadas devolverán la inversión con creces en el corto plazo como lo han hecho con los anteriores. <b>CALIFICACION 3</b></p>	<p><b>14</b></p>
<p>3. Clientes actuales y potenciales de maquila, y mantener plan de ventas a contratistas independientes y desarrolladores; clientes de exportación, distribuidores y ferreterías.</p>	<p>La definición aportada por esta alternativa es bastante clara y concisa acerca de o que hace la empresa y de sus mercados. <b>CALIFICACION 4</b></p>	<p>El impulso a esta cartera de clientes podría generar una recuperación de las ventas de la misma no obstante la misma dependería de los esfuerzos de ventas y demás acciones de los dueños de las marcas, lo que dificultaría la puesta en práctica y el alcance de los objetivos. <b>CALIFICACION 2</b></p>	<p>Al promover las ventas a esta cartera se sabe de antemano que la rentabilidad de las mismas será aceptable, no obstante no será la mayor en comparación con otras carteras de clientes. Pareciera que sería continuar haciendo más de lo mismo. <b>CALIFICACION 1</b></p>	<p>Tendría un costo de implementación bastante bajo, ya que los programas y planes se pueden llevar a cabo utilizando los recursos disponibles en la empresa. <b>CALIFICACION 4</b></p>	<p><b>11</b></p>

Al realizar el respectivo análisis, se desprende que la alternativa de solución mas adecuada y que cumple mejor con los objetivos planteados, es la alternativa de solución numero dos, la cual propone establecer como estrategia de ventas enfocar los esfuerzos en el mercado de exportación. Lo anterior se justifica en el hecho de que la empresa no puede quedarse de manos cruzadas esperando solo por lo que van a hacer los clientes actuales de maquila o distribuidores. No obstante tampoco podemos desampararlos y desaprovechar las alianzas estratégicas que hemos

creado. Nuestra nueva estrategia nos permitirá mantener los clientes actuales y esperar un crecimiento moderado al menos de los niveles de ventas de su parte, especialmente los de maquila, y asimismo obtener mejores réditos al enfocarse en el crecimiento a través de clientes actuales de exportación y la búsqueda de clientes potenciales en nuevos mercados, con el cual no tendremos que realizar grandes inversiones y podremos aprovechar la capacidad instalada de planta aun disponible en la producción de productos de mayor utilidad promedio.

## 8. Plan de acción.

Con el fin de llevar a cabo las acciones y planes que se requieren para implementar la estrategia escogida, se deben de asignar diferentes responsabilidades y responsables de las mismas. De la misma manera se deben establecer los plazos de cumplimiento y los métodos de control de la gerencia.

### ESPECIALIDADES CEMENTICIAS S.A.

#### PLAN DE INSTRUMENTACIÓN

DEPARTAMENTO	DETALLE DE TAREAS A REALIZAR	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO/ INVERSION
<b>Gerencia de Proyectos</b>	Elaborar Plan de Ventas Exportación	Sr.- Bolaños	1 semana	-
	*Análisis de Ventas de Clientes Actuales de Exportación	Sr.- Bolaños	1 semana	-
	Coordinar Estudio Mercado para Mercado: Panamá	Sr.- Bolaños	1 semana	-
	Coordinar con PROCOMER Realización de Estudio y envío muestras.	Sr.- Bolaños	1 Mes	\$500,00
	Búsqueda de clientes potenciales en Panamá en las diferentes fuentes disponibles: Internet, bases de datos de cámaras de comercio, contactos de la gerencia, etc.	Sr.- Bolaños	1 Mes	-
	Elaborar Agenda de Negocios y Visita a clientes	Sr.- Bolaños	1 Semana	-
	Realizar Visita a Clientes potenciales	Sr.- Bolaños	1 Semana	\$2.500,00
	Análisis de Agenda de negocios	Sr.- Bolaños	2 Días	-
	Elección de Clientes	Sr.- Bolaños	1 Día	-
	Inicio de relación comercial	Sr.- Bolaños	-	-
	Elaboración de Plan de Atención y Promoción de Ventas	Sr.- Bolaños	1 Semana	-
	* Capacitación de fuerza de ventas (charlas)	Sr.- Bolaños	1-2 meses	\$1.500,00
	* Elaboración y envío de material de apoyo venta (volantes, hojas técnicas, catálogos)	Sr.- Bolaños	2 Semanas	\$1.000,00
	*Definición de Incentivos a vendedores o bonificaciones por venta (vendedor del mes, etc.)	Sr.- Bolaños	1 Semana	-
	* Definición de incentivos a cliente (descuentos por cumplimiento de metas, bonificaciones de producto, etc.)	Sr.- Bolaños	1 Semana	-
<b>Gerencia de Operaciones</b>	Revisión de Plan de Ventas Nacionales	Sr. Villalobos	1 semana	-
	* Analizar distribución de ventas y tipo de productos vendidos.	Sr. Villalobos	3 Días	-
	* Promover venta de mayor variedad de productos a los clientes actuales (Paquetes de producto)	Sr. Villalobos	1 mes	-
	* Capacitación de fuerza de ventas clientes (charlas)	Sr. Villalobos	1-2 meses	\$500,00
<b>Gerencia de Operaciones</b>	Revisión de Plan de ventas y análisis de resultados obtenidos	Sra. Esquivel	1 Semana (Final del primer año)	-
			<b>TOTAL</b>	\$6.000,00

# ANEXOS

#1

Nacion.com, San José, Costa Rica [Nacionales]

Página 1 de 3

2005-08   [Búsqueda Avanzada](#) Lunes 16 de octubre, 2006 San José, Costa Rica. Hora actual en CR: 5:29:21

[Servicios](#) | [Archivo](#) | [Escribanos](#) | [Fax gratis](#) | [Nacion.com en PDA, celular, e-mail](#)

- Noticias**
  - Nacionales
  - Sucesos
  - Deportes
  - Internacionales
  - Economía
  - Aldea Global
  - Week in Review
  - Campeonato 2006-2007
- Editoriales y Opinión**
  - Opinión
  - Cartas
  - Obituario
  - Chats
  - Foros
- Ocio y Cultura**
  - Calendario 2006
  - Su | Do | Ku
  - Viva (Entretenimiento)
  - Áncora (Cultura)
  - Tiempo Libre
  - Téleguía
  - Proa (revista dominical)
  - La Nación en Imágenes
    - Cinemanía
    - Tarjetas
    - Horóscopo
    - Crucigrama
    - Sitios Costa Rica
- Especiales Noticiosos**
  - Nueva ley de Migración
  - Texto preliminar del TLC Coeto Rica-EE.UU. y noticias publicadas
  - Conferencia mundial sobre sida 2006
  - Mundial 2006
  - Elecciones 2006
  - Especial Escogiendo Escuela
  - Listado Completo

Menú principal

Noticias Nacionales:  Otras noticias en esta sección

### Comercio y vivienda impulsan crecimiento

## Construcción aumentó un 70% en últimos 12 meses

*Santa Cruz, Guanacaste, es el cantón donde se levantan más obras. Cámara prevé que el dinamismo se mantendrá el próximo año*

**José Enrique Rojas**  
rojas@nacion.com

La construcción tuvo un crecimiento explosivo del 70% en los últimos 12 meses por la edificación de casas y hoteles, principalmente en zonas costeras.

Mientras entre octubre del 2004 y septiembre del 2005 se construyeron 3.271.605 metros cuadrados en todo el país, entre octubre del 2005 y septiembre del 2006 la cifra llegó a 5.554.904 m<sup>2</sup>.

El crecimiento de la construcción se aceleró desde diciembre, debido a que la mayor parte de personas aprovecha la época seca para construir y ampliar.

Durante todo el 2005 la construcción creció un 11%.

**Vigor.** Según la Cámara Costarricense de la Construcción (CCC), el rubro de vivienda creció un 68% en los últimos 12 meses, comercio un 100% y la industria un 142%.

La CCC estima el comportamiento del sector con base en permisos de construcción que se presentan ante el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos.

El auge de este sector se refleja en el índice mensual de actividad económica (Imae), que muestra el comportamiento mensual de la producción nacional.

El rubro de construcción en el Imae aumentó un 14% en el último año con corte a junio.

El Imae de construcción se encuentra en el punto más alto de la historia, indicó Miguel Tapia, director financiero de la CCC.

En Jacó, Garabito de Puntarenas, proliferan las construcciones de condominios verticales que se venden principalmente a extranjeros. Este es Condominio Vista de Mar, de nueve pisos, construido por Edificar.

Jorge Castillo

Encuesta rápida

- Sal
- Cos
- Cent
- Lati
- Mur
- Fut1
- Fut2
- Otrc
- Eco
- Eco
- Mundo

Esti

Págr

- Esj
- Esp
- Bienest
- Fes
- Invt

C

- Supl
- inmobil
- Tarif
- Supl
- Mano a
- Anú
- nacion.
- Sus
- Nación
- El E
- Eco

Enlaces

- Emp
- Cost

econo

ENTO

## Referencias Bibliográficas

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Gómez, L. (2006). *Al Fondo de la Red*. Ulacit

Rojas, J (2006). *Construcción aumentó un 70% en últimos 12 meses*. Noticias Nacionales. La Nación (en Línea).Recuperado el 4 de diciembre de 2006, de [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/octubre/16/pais855367.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/octubre/16/pais855367.html)