

ULACIT

**Maestría en Administración de Empresas
con Énfasis en Mercadeo**

**Investigación Empresarial Aplicada
28-803
Prof. Gabriel Leandro**

Trabajo Final de Graduación

**Estudio de Caso:
Morteros para Albañilería de la Empresa ADITIVOS Y MORTEROS
S.A.**

Presentado por:

María Amalia Trejos M.

Junio de 2005

Introducción

Antecedentes

ADITIVOS Y MORTEROS S.A. es actualmente la empresa líder en Costa Rica en productos químicos para la industria de la construcción. Opera desde hace casi 60 años en el mercado costarricense, y cuenta con una red de distribución sólida, con más de 500 distribuidores en todo el país, una fuerza de ventas que atiende al área de distribuidores y a constructoras, una planta de producción de gran capacidad, un punto de venta y varios departamentos de apoyo que conforman un engranaje con buen funcionamiento.

Antes de la crisis de los 80, ADITIVOS Y MORTEROS S.A. importaba los productos que comercializaba, y luego cambió de ser una empresa importadora a productora debido a los altos costos de importación y cambios en el entorno económico de Costa Rica. Actualmente, se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos químicos especializados para la construcción.

Por la apertura comercial que Costa Rica ha tenido en estos últimos años, ADITIVOS Y MORTEROS S.A. realiza un cambio de visión de negocios, pasando de una estructura familiar a un equipo ejecutivo multidisciplinario. Hoy cuenta con operaciones en Costa Rica, Panamá, Nicaragua y Ecuador.

Definición y Justificación del Problema

Debido al incremento continuo en las ventas que la Empresa ha tenido en los últimos 4 años, se planea construir una nueva planta ubicada en Santa Ana, San José de Costa Rica. Ella tendrá la capacidad de responder al crecimiento de la producción que exigen las ventas que se desea y proyecta alcanzar. Adicionalmente, la nueva planta permitirá unir operaciones bajo un mismo techo,

en tanto que en la actualidad las oficinas están separadas de la planta de producción.

El compromiso que ADITIVOS Y MORTEROS S.A. tiene con la construcción de esta nueva planta durante el 2005 es mantener al menos el nivel de utilidades determinado financieramente como el mínimo necesario. Uno de los ejes fundamentales del plan para sustentar las metas en las utilidades es lograr el crecimiento de ventas en tres de sus más nuevos productos, los cuales constituyen la familia de morteros preparados. Los morteros preparados son mezclas de arena, cemento y aditivos técnicamente hechas que solo requieren la adición de agua para su utilización.

La familia de morteros está compuesta por:

- Repe Listo: en sus dos presentaciones, Fino y Grueso, es un mortero especialmente diseñado para ser usado como repello en paredes de mampostería (método constructivo conformado por bloques), concreto, ladrillo y fibrocemento. Viene listo para usar con solo agregarle agua. Este producto fue lanzado en setiembre de 2004.
- Pega Listo: se trata de un mortero formulado para la instalación de bloques de mampostería. Viene listo para usar con solo agregarle agua. Este producto fue lanzado en marzo de 2005.
- Nivela Listo: mortero diseñado específicamente para la nivelación de pisos. Viene listo para usar con solo agregarle agua. Este producto fue lanzado en setiembre de 2004.

Previo a su lanzamiento, estos productos fueron sometidos a pruebas, tanto en laboratorio como en campo. De esta forma, la Empresa puede asegurar a sus clientes la calidad de estos productos, y garantizar su adherencia, resistencia al fisuramiento y durabilidad.

Está claro para la empresa que uno de los factores que influye al introducir cualquier producto novedoso en el mercado de la construcción es la resistencia al cambio. Algunas veces, los constructores prefieren no probar si la nueva alternativa les puede resultar beneficiosa, o incluso pueden provocar un resultado negativo para comprobar su propia creencia.

Si bien las ventas de estos materiales han venido en aumento desde su lanzamiento, aun no alcanzan el nivel que se requiere para generar las utilidades de sostenimiento según el plan de la planta nueva.

El siguiente cuadro resume el estado de ventas actuales de estos productos (abril 2005), tanto las reales como las proyectadas.

Cantidad de unidades x mes	Repe Listo	Pega Listo	Nivela Listo
Esperadas	17000	4000	3000
Reales	11000	400	2000

Adicionalmente, ADITIVOS Y MORTEROS S.A. ha fabricado tradicionalmente una gama de productos que incluye tanto morteros como productos líquidos, adhesivos y selladores. Sin embargo, la nueva planta de producción se enfocará principalmente en la producción de morteros, y tendrá una capacidad instalada que excede varias veces la producción requerida actual. Por esta razón, para justificar la construcción de esta nueva planta y la instalación de los nuevos equipos, se debe llevar los requerimientos de producción de morteros a niveles de crecimiento cercanos a esta capacidad.

La gerencia de ventas, a cargo de Simón Cowel, urge conocer las razones que están frenando las ventas de estos 3 importantes productos. “Creo interesante averiguar la forma de modificar la conducta y creencias del consumidor.”, opina

Cowel. Sin embargo, él sabe que no se pueden dejar de lado otros análisis, como un precio poco competitivo o desconocimiento de la existencia de estos productos.

Análisis del Medio Ambiente

Algunos factores económicos y políticos que están afectando actualmente el mercado de la construcción son:

- Aumento en las tasas de interés en dólares y colones.
- Incremento del IPC un 13% (2004).
- Los costos del petróleo han llegado a niveles record (más de \$50 el barril).
- El crecimiento del PIB en los últimos 5 años ha aumentado marginalmente en un promedio de 4% anual.
- 2005 es un año pre-electoral.
- Incertidumbre acerca de la entrada del Tratado de Libre Comercio y de la aprobación de reformas fiscales.

Propiamente en el mercado de la construcción, algunos aspectos que se deben considerar son:

- En el año 2004 el sector de construcción creció un 25% anual (respecto al 2003).
- La construcción de vivienda y edificios es lo que más ha crecido, específicamente en las provincias de Guanacaste y Puntarenas.
- Más del 31% del crédito para construcción es para vivienda.
- Las tasas de interés en dólares y colones han subido por el crecimiento de las tasas Libor y Prime, lo que puede afectar el crecimiento del Sector.
- Los precios de la materia prima, entre ellas el acero y la formaleta, así como de la mano de obra, han tenido aumentos importantes.

En cuanto a los factores tecnológicos, debido al incremento de la construcción, los altos costos de mano de obra y el tamaño de las obras (Hoteles – Condominios –

Centros Comerciales) existe la tendencia actual de las empresas constructoras hacia la tecnificación de sus procesos constructivos para buscar mayor eficiencia y calidad. Esto incluye el uso de morteros premezclados, par asegurar la calidad e incrementar la eficiencia.

Análisis FODA de la Empresa

Fortalezas

- Capacidad económica y administrativa para afrontar nuevos retos.
- Trayectoria de casi 60 años en el mercado.
- Buena imagen y prestigio por la calidad de productos ofrecidos.
- Laboratorio de investigación y desarrollo de productos.
- Trabajo en equipo.
- Personal altamente calificado.
- Variedad de productos para la construcción.
- Excelente comunicación con proveedores.
- Capacitación constante a distribuidores y constructoras.
- Servicio técnico gratuito.

Oportunidades

- Mercado creciente para la demanda de productos para la construcción
- La devaluación y la inflación permanecerán estables.
- Los morteros tradicionales generan grandes problemas a las constructoras y ello disminuye utilidades y hasta puede generar pérdidas.
- Laboratorio de control de calidad puede analizar producto de la competencia toda vez que así se requiera.
- Construcción de planta propia para unir operaciones y levantar capacidad.

- Tendencia hacia sistemas de alta productividad y especialización en técnicas de construcción.
- Mayor porcentaje de utilidad para el distribuidor que si vende arena y cemento.

Debilidades

- Personal insuficiente para el servicio al cliente en despacho y toma de pedidos.
- Problemas de logística.
- Falta de coordinación entre el plantel central y el de Heredia.
- Ausencia de departamento especializado en recursos humanos.
- Recargo de funciones en personal clave.
- El acceso de entrada y salida de los camiones de transporte a la nueva planta es difícil por su ubicación, debido a congestionamientos.

Amenazas

- Empresas más pequeñas han sacado productos similares con bajo costo.
- Ingreso de empresas de inversión extranjera con líneas de productos similares (TLC).
- Competencia creciente debido a la relativa facilidad para producir morteros.
- Si no se alcanzan mayores niveles de ventas en morteros no se justificaría la inversión de nueva planta.
- Precios de los hidrocarburos continúan en aumento.
- Cambios en políticas fiscales.
- Tendencia a la alza de las tasas de interés para préstamos del sector construcción.

Ventajas competitivas de los morteros para albañilería de ADITIVOS Y MORTEROS S.A.

Algunas de las más importantes ventajas que tienen estos morteros son:

- Reducen las fisuras del mortero.
- Producto previamente mezclado que evita problemas de calidad.
- Reduce el desperdicio porque viene previamente dosificado.
- Excelente adherencia.
- Reduce los tiempos de aplicación con respecto al sistema tradicional.

El principal competidor de estos morteros premezclados son los morteros tradicionales, preparados en obra. Por esta razón, cabe mencionar los más comunes problemas que presentan estos materiales, problemas que los morteros premezclados buscan eliminar.

Fisuramiento: llamado comúnmente “mapeo”, se trata de formación de pequeñas grietas o microgrietas en distintas direcciones. Este tipo de problema suele ser solamente de tipo estético, pero en exteriores o en contacto con agua propicia filtraciones y genera problemas de humedad.

Desprendimiento: la capa de mortero pierde o no llega a tener adherencia con la superficie.

Pulverización: puede ser a nivel superficial o en casi la totalidad el mortero. Se pierde la cohesión entre las partículas porque la reacción entre el cemento y el agua no se lleva a cabo adecuadamente, por lo que se arranca el mortero en forma de polvo.

Desperdicios y contaminación: zarandear la arena, almacenarla a la intemperie en pequeños montecitos, en donde el agua y el viento se llevan parte del material, provoca desperdicios, ensucia y contamina las arenas.

Se estima que más del 50% de los repellos tradicionales presentan alguno o varios de los problemas anteriormente descritos. Las principales causas para estos problemas son:

Exceso de agua: ya sea en el momento de la mezcla o durante el proceso de colocación, se le agrega más agua de la debida al mortero, con lo cual se pierde muchas de sus cualidades y se reduce la calidad y resistencia.

Para evitar esta mala práctica, el Repe Listo y el Pega Listo contienen aditivos retenedores de humedad, con lo cual se elimina la necesidad que siente el albañil de agregar más agua porque ésta se ha secado en el carretillo, antes de que la pudiera colocar.

Mala calidad de las arenas: con mucha frecuencia, las arenas que se consiguen en los depósitos de materiales no tienen una granulometría (distribución del tamaño de las partículas en las arenas) adecuada y traen contaminantes o materiales de relleno que reducen su calidad. Además, casi inevitablemente las arenas requieren ser zarandeadas para eliminar partículas gruesas, lo cual requiere más tiempo, más mano de obra y genera desperdicios.

ADITIVOS Y MORTEROS S.A. cuenta con un tajo del cual extrae las arenas, que son casi en un 100% carbonato de calcio, un material muy puro y adecuado para ser usado como agregado en construcción. Además, según sea el producto así es la mezcla de tamaño de las partículas (granulometría).

Algo importante para el distribuidor es que los materiales tradicionales como el cemento y la arena dejan muy bajos márgenes de utilidad. De hecho, la mayor parte de los comerciantes admite tener estos materiales dentro de su gama de productos porque de otra forma muchos clientes irían a otro negocio que los tuviera, y así perdería ventas de otros productos que sí dejan buenas utilidades. Así, una importante ventaja de estos morteros preparados, es que les permite a los mayoristas tener utilidades superiores al 15%, al vender prácticamente el mismo material o más bien un sustituto del mismo.

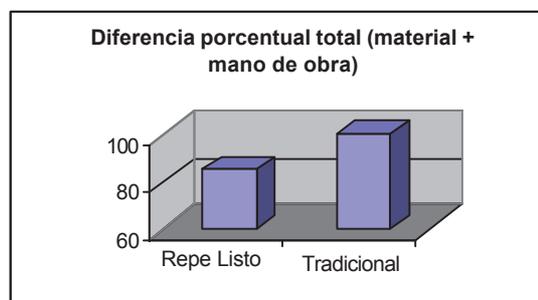
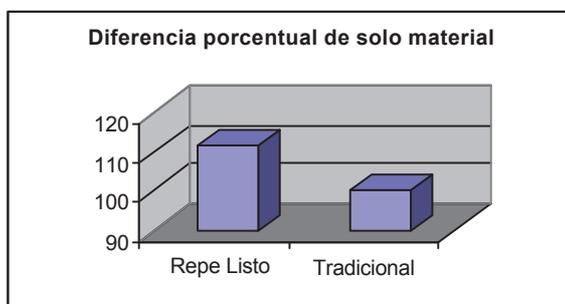
Análisis de la competencia

El siguiente cuadro muestra el análisis de precios de los morteros preparados en relación con la competencia, en marzo de 2005.

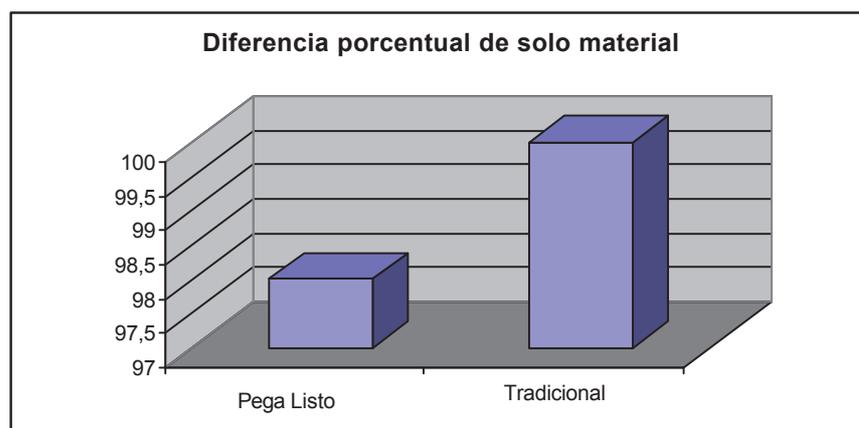
<u>EMPRESA</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>PRECIO NETO</u>
CONSTRUMÁS	Mortero para repello 40 kg	¢ 2,121.00
	Mortero para pega 50 kg	¢ 2,121.00
CORPORACIÓN AMAPOLA	Mortero para repello 40 kg	¢ 2,825.00
	Mortero para pega 25 kg	¢ 1,380.00
ACABADOS TOTALES	Mortero Grueso para repello 40 kg	¢1,950.00
	Mortero Fino para repello 40 kg	¢1,950.00
	Mortero para pega	N.D
ADITIVOS Y MORTEROS S.A.	Repe Listo Grueso 40 kg	¢ 2,000.00
	Repe Listo Fino 40 kg	¢ 2,000.00
	Pega Listo 40 kg	¢ 2,000.00

Las diferencias técnicas de estos productos no se han podido determinar con certeza por falta de pruebas de laboratorio.

En comparación con el sistema tradicional, los siguientes gráficos ilustran la diferencia porcentual entre el costo del Repe Listo y el de la mezcla tradicional. Como se puede ver, si se toma en cuenta solamente el costo del material, el Repe Listo resulta un 12% más caro que la mezcla tradicional. Sin embargo, al contemplar el ahorro en la mano de obra, la diferencia es de un 15% a favor del Repe Listo.

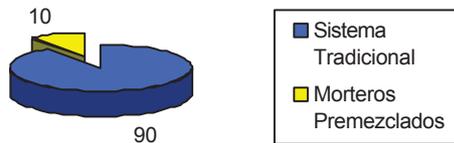


Por otro lado, el siguiente gráfico muestra que el Pega Listo resulta un 2% más económico que el sistema tradicional, si se toma en cuenta solamente el costo del material. En el caso de este mortero para la pega de bloques, nótese que la mano de obra no es un factor de relevancia para el constructor, debido a que este tipo de trabajos son pagados “por bloque pegado”. Sin embargo, existe un ahorro, y queda claro que si se contemplara la mano de obra, el ahorro sería mucho mayor. De este hecho se beneficia directamente el albañil.

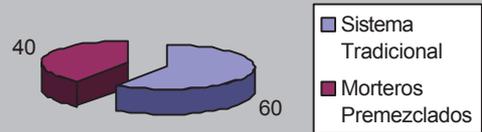


En cuanto a la participación del mercado, actualmente se estima que los morteros premezclados se están usando en un 10% de las construcciones. Este porcentaje ha venido en crecimiento conforme se han dado a conocer estos productos, por lo que se espera que en el transcurso de dos a tres años este porcentaje crezca a 40%. Los siguientes gráficos ilustran ambas situaciones.

Participación de mercado sistema tradicional vs. morteros premezclados Actual

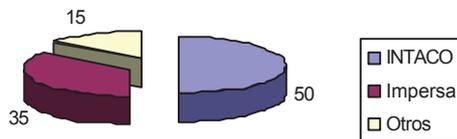


Participación de mercado sistema tradicional vs. morteros premezclados Proyectada

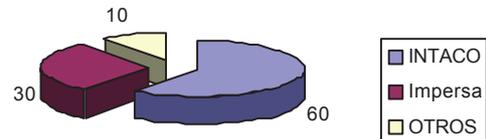


Por otro lado, dentro de este porcentaje de participación, los siguientes gráficos ilustran la participación estimada de los morteros de ADITIVOS Y MORTEROS S.A., tanto la actual como la deseada en el mediano plazo. El 60% al que se aspira proviene de la cantidad requerida para justificar la capacidad instalada de la nueva planta.

Participación de mercado morteros preparados de INTACO vs. otros morteros premezclados Actual



Participación de mercado morteros preparados de INTACO vs. otros morteros premezclados Proyectada



Mercadeo

En un inicio, estos productos fueron lanzados sin un plan de mercadeo real. Se prepararon algunos volantes, fichas técnicas y empaques, pero no mucho más. También se realizó una buena cantidad de demostraciones en lugares clave. El departamento técnico dedicó muchas horas a dar a conocer este producto, pero no abarcó la cantidad de clientes que se podría con un plan elaborado.

Objetivos

La gerencia de ventas requiere definir el camino a seguir que le permita llevar las ventas a los niveles estimados y requeridos para alcanzar las utilidades que permita a la Empresa construir la nueva planta. Para esto, se tienen los siguientes objetivos, en el orden en el que se deben alcanzar:

1. Definir la causa. Las razones por las que estos productos no se están vendiendo tanto como se estimó.
2. Plantear la solución. De todas las posibles soluciones y con base en la información recopilada, determinar la mejor alternativa o combinación óptima de soluciones.
3. Proponer un plan de acción.

El análisis de posibles soluciones

El grupo gerencial de la Empresa se reunió para discutir las distintas soluciones que se podrían presentar al problema. A continuación se presenta un resumen de lo acontecido durante la reunión.

El Gerente de Ventas, el Sr. Cowel comenzó por preguntar al Gerente Técnico, el Sr. Fuller su opinión de qué es lo que está pasando en el mercado, a lo que éste contestó:

“Hemos estado haciendo grandes esfuerzos por cambiar paradigmas en el mercado. Muchos constructores se rehúsan a cambiar la forma en la que siempre han hecho las cosas, ni siquiera lo quieren probar. Sin embargo, puedo decir que la mayor parte está dispuesta a hacer la prueba si se le ofreciera el producto de forma gratuita para ello.

Pero existen otros frentes que podríamos atacar, como los tomadores de decisión, aquellas personas que deciden qué productos se van a usar en un proyecto, que

son los especificadores, o incluso los proveedores en una constructora, porque ellos son los que hacen las compras y muchas veces los maestros de obra y los ingenieros depositan en ellos la decisión de qué producto comprar.”

En este punto, la gerente de mercadeo, la Srta. Abdul, intervino:

“Para mí en esto está la clave, pero se debe llegar a donde ellos están y con material adecuado, de otra forma no pueden saber que estos productos existen ni cómo son. Yo me pregunto si llegar a sus oficinas será suficiente, o si más bien se debe demostrar el producto, en un evento o actividad para tal efecto, como una capacitación. Y luego hace falta que se le dé seguimiento, sea como sea que se le llegue a este nicho si no se le da seguimiento el esfuerzo puede ser en vano. Ahora bien, algunos proveedores ya conocen este tipo de productos, pero no todos están comprando nuestros productos, sino los de la competencia, cómo asegurar que nuestros productos son diferentes.”

El Sr. Truman, Gerente Químico y encargado del desarrollo de los productos, tiene algo que agregar en este punto:

“Se pueden evaluar en nuestro laboratorio los productos de nuestro principal competidor. Ciertamente no podemos puntualizar las fortalezas frente a los productos de la competencia sin un análisis previo, pero estamos completamente seguros de la excelente calidad de nuestros productos. También tenemos un precio competitivo y un margen para hacer descuentos si el proyecto lo amerita. A mí me parece que la clave está en los distribuidores, ellos se pueden convertir en parte de nuestra propia fuerza de ventas. Cuando un comprador llega a uno de estos depósitos de materiales, confía en la asesoría del vendedor de mostrador. Es más, muchos de estos distribuidores tienen vendedores de calle, que visitan las construcciones.

Ya antes hemos dado premios en efectivo a los vendedores de nuestros distribuidores por cada unidad vendida de nuestros productos. La competencia lo hace también, se llama "push-money". ¿Porqué no hacerlo en este caso?"

Fuller interviene:

"Es que ese no es el primer paso. Lo primero es cambiar los paradigmas en el sector construcción. Cuando ya los constructores lo han usado, ellos mismos los pedirán y la labor del distribuidor deja de ser de asesoría. Además, no sé si eso del "push-money" sea la forma en que queramos trabajar en la Empresa en el futuro. Es mejor por medio de metas que si las alcanzan los invitamos a comer o a ver un partido.

En cuanto a estar completamente seguros de la calidad de nuestros productos, yo opino que eso es arrogancia empresarial. Comprendo que la retroalimentación por parte de nuestros clientes es de que se trata de un producto de buena calidad, pero no hay forma de estar seguros sin antes tener un análisis de "benchmarking". Esto es fundamental. La calidad es algo relativo. Un Toyota es bueno, pero no lo es tanto si lo comparamos con un Mercedes. De igual forma tenemos que conocer el parámetro de comparación que usarán nuestros clientes cada vez que lleguemos donde ellos a ofrecer los productos.

Estamos en un buen momento para estos morteros, porque la construcción de vivienda es la que está en mayor auge, y las casas generalmente se construyen con block y se repellan luego. También los pisos requieren ser nivelados para la instalación de cerámica que es lo que se acostumbra poner en los pisos ahora."

En este punto interviene el Gerente de Mayoreo, el Sr. Dubón:

"Pero si podemos ayudar al mayorista a tener mejores utilidades, lo ayudamos a él y nos ayudamos nosotros. Recuerden que la mayoría de los clientes llega a los depósitos a comprar la arena y el cemento, y en esto ganan poca o ninguna utilidad, pero tienen que tenerlos para ganar en otros productos. Además, es otra

forma de llegarle al constructor, ya que no podemos estar en todas las constructoras ni en todo el país, pero en cambio tenemos una red de distribución que cubre prácticamente cada rincón. Varios distribuidores importantes organizan junto con sus proveedores actividades para capacitar a sus propios clientes locales, e ADITIVOS Y MORTEROS S.A. siempre se ha caracterizado por su apoyo en este sentido.”

Abdul comenta:

“De nuevo volvemos al tema de capacitar para que la gente conozca el producto. Se debe promover el producto en todos los frentes posibles y con diferentes materiales y medios. Los materiales de promoción en mayoreo deben adecuarse al tipo de local. Algunos están muy saturados y se debe buscar la forma de llamar la atención de la persona que llega a comprar.”

Cowel entonces retoma la palabra y le asigna a la Srta. Abdul la creación de un plan de acción que tome en cuenta todos estos puntos. Y agrega:

“En esta reunión se ha estado hablando de diferentes canales. Debemos determinar la estrategia que utilizaremos en cada uno de ellos. No hay que perder de vista que los objetivos son definir las causas, proponer una solución y crear un plan de acción.”

Al analizar la situación, la Srta. Abdul pudo darse cuenta de que la forma de llevar a estos productos al nivel de ventas que la Empresa requiere se encuentra en la forma de mercadearlos. Con base en sus notas de la reunión, Abdul realizó el siguiente análisis, determinó una propuesta de solución y definió un plan de acción.

La solución del caso

Análisis y Propuesta de Solución

Las causas

Actualmente, los morteros para albañilería de ADITIVOS Y MORTEROS S.A. no están teniendo los niveles de venta esperados debido a una combinación de factores, a saber:

- **Desconocimiento:** gran cantidad de constructores (maestros de obra, albañiles, ingenieros y arquitectos) no conocen el producto. Algunos ni siquiera los han escuchado mencionar, otros lo ha escuchado pero no lo han probado, y otros solo han probado productos de la competencia. Tomadores de decisión, desde especificadores hasta proveedores, no han sido bien informados en eventos para tal efecto. Clientes que llegan a las ferreterías no se topan con información visual acerca de estos morteros, y solo un pequeño porcentaje de las ferreterías cuenta con personal que conozca acerca de estos productos para poderlos recomendar.
- **Resistencia al cambio:** personas del negocio de la construcción se muestran reacias a cambiar la forma en la que siempre han hecho las cosas. Desconfían de los ahorros promocionados y prefieren no pasar por el a veces difícil proceso de que cada área involucrada acepte cambiar.
- **La competencia está posicionada:** la empresa llamada Corporación Amapola tiene actualmente una participación amenazante en el mercado, cercana a la de ADITIVOS Y MORTEROS S.A.

Las soluciones

De acuerdo con el aporte del Sr. Fuller en la reunión, uno de los primeros pasos que se deben dar es informar y educar a los tomadores de decisión, es decir, a los arquitectos, ingenieros y especificadores.

Claramente, también es importante que las empresas constructoras, sus ingenieros, maestros de obra y encargados de proveeduría, conozcan de la

existencia de estos productos. A diferencia del caso de los especificadores, la información brindada a este sector no necesariamente debe ser tan técnica. Sin embargo, se requiere no solo de literatura, sino también de muestras, es decir, una cantidad suficiente de sacos de producto para que los usen en el campo y así puedan constatar su desempeño.

Este último punto va de la mano con verificar que los precios de los morteros para albañilería de ADITIVOS Y MORTEROS S.A. son, efectivamente, competitivos y adecuados. No tendría sentido bajar los precios para que sean los más bajos del mercado, si el producto que está obteniendo el cliente es de una calidad superior y así lo pueden constatar en la obra. Tampoco tendría sentido que el producto sea significativamente más caro si la calidad es la misma. De momento este análisis a nivel de laboratorio se haría solamente para los productos de Corporación Amapola y Cemex debido a que estas empresas tienen mayor participación del mercado actualmente, y las demás empresas resultan insignificantes frente al posicionamiento y poder de penetración de Corporación Amapola, Cemex y ADITIVOS Y MORTEROS S.A..

Finalmente, pero no menos importante, está la red de distribución. Aunque es el último eslabón de la cadena, una vez que se ha consolidado la venta de un producto en esta red, las ventas pueden alcanzar un nivel muy estable, y es esta estabilidad la que permite más confiablemente hacer planes futuros a una empresa.

No es buena táctica el dar “push-money”, ya que es una estrategia promocional de doble filo. Al utilizarla, se convierte en una obligación ante los vendedores de los distribuidores para generar ventas. Por esta razón, se dejó por fuera del plan esta técnica.

Plan de Acción

Se propone el siguiente **Plan de Mercadeo**, cuya meta es **cambiar el hábito de uso del sistema tradicional de hacer morteros en obra, por el sistema de morteros premezclados**. Este plan se basa en las sugerencias del libro "Marketing" de Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius.

Estrategia de Producto

Se cuenta con 3 productos como parte de la línea de morteros para albañilería:

- Repe Listo: saco de 40 kg color rojo, letras negras.
- Pega Listo: saco 40 kg color azul claro, letras negras.
- Nivelado Listo: Saco 40 kg color negro, letras blancas.

Nota: las descripciones se dieron en un apartado anterior.

Todos los sacos cuentan con un diseño llamativo y atractivo, y traen la información técnica en la parte trasera, en fondo blanco con letras negras.

La calidad de estos morteros ha sido probada y aprobada tanto en laboratorio como en el campo.

Estrategia de Precio

Con un precio de ø2000 por saco y un margen suficiente para realizar descuentos según se requiera, estos morteros tienen un precio competitivo. No es necesario ni conveniente bajar el precio para que sea el más bajo del mercado, con el consecuente debilitamiento en las utilidades.

Estrategia de Promoción

Esta estrategia depende del nicho del cual se trate. A continuación una lista de los pasos a seguir para atacar cada segmento del mercado de interés.

- **Enfoque en tomadores de decisión.** Este canal está compuesto por profesionales que trabajan por lo general en oficinas y buscan razones técnicas para definir cuáles productos utilizarán. La estrategia, por lo tanto, persigue informar acerca de las cualidades técnicas de estos morteros.
 - Un evento en un auditorio, en el cual se dé una presentación y se haga una demostración de los morteros para albañilería. Este evento serviría para evacuar dudas.
 - Visitas a especificadores y empresas consultoras para dar a conocer los productos de ADITIVOS Y MORTEROS S.A..
 - Entrega de obsequios.
 - Preparación y entrega de información técnica y literatura.
 - Seguimiento.

- **Enfoque en empresas constructoras.** Este canal se compone de profesionales que trabajan en la construcción, sus maestros de obra y sus albañiles. Ellos se preocupan por tener un producto que sea efectivo en el campo, que les traiga beneficios y que tenga un precio competitivo. La finalidad de esta estrategia es, primero, vencer la resistencia al cambio, y, segundo, posicionar a los morteros de ADITIVOS Y MORTEROS S.A. como la mejor opción en morteros preparados.
 - Capacitaciones en obra
 - Demostraciones en obra
 - Entrega de obsequios (camisetas, lapiceros, llaveros).
 - Volantes informativos

- Afiches para las bodegas
- Sacos de muestra para los maestros de obra
- Análisis de los morteros de la competencia para evaluar su calidad frente a la de los morteros de ADITIVOS Y MORTEROS S.A..

▪ **Enfoque en la red de distribución.** Este canal se compone por los encargados de proveeduría y el personal de ventas de los depósitos de materiales y ferreterías. En el caso de los departamentos de proveeduría, su interés principal es comprar el producto que le permita al punto de venta alcanzar las mayores utilidades. Los vendedores, por su parte, desean estar informados para poder hacer recomendaciones adecuadas e incrementar sus ventas. Esta estrategia apunta a informar, demostrar y recompensar al personal de los puntos de venta.

- Capacitaciones a los vendedores de los distribuidores.
- Capacitación a los clientes de los distribuidores mediante eventos organizados conjuntamente.
- Afiches, volantes y material POP en las ferreterías y depósitos de materiales.
- Demostradoras informando en ferreterías y depósitos de materiales acerca de los productos.
- Posibilidad de que los detallistas ofrezcan regalías de sacos para muestras a sus clientes más importantes.
- Metas de ventas a los distribuidores, definidas por el vendedor de ADITIVOS Y MORTEROS S.A. que atiende ese comercio, y premios por alcanzarlas. Estos premios pueden ser salir a comer o a ver un partido.
- Información al dueño del punto de venta en cuanto a la utilidad que puede ganar con estos morteros para albañilería versus la que

posiblemente le gana a los materiales que conforman los morteros tradicionales.

El siguiente cuadro describe tiempos y encargados de cada proyecto de esta estrategia.

Proyectos de estrategia de promoción para los morteros de albañilería - 2005

AREA	ACTIVIDADES PRINCIPALES						RESPONSABLE
		2º trimestre		3º trimestre			
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	
Enfoque en tomadores de decisión (especificadores y consultores)							
Evento de lanzamiento	Escogencia del lugar, obsequios, invitaciones, charla						Abdul, Truman
Material técnico	Brochures, catálogo digital, folleto de familia						Abdul
Visitas	Hacer contacto, seguimiento						Fuller
Enfoque en constructoras y maestros de obra							
Capacitaciones en obra	Obsequios (camisetas, lapiceros, llaveros)						Cowel
Demostraciones en obra	Regalías (sacos), albañil entrenado para demos						Fuller
Material publicitario	Afiches, volantes, banners, rótulos						Abdul
Material técnico	Brochures, catálogo digital, folleto de familia						Abdul
Publicities	Periódicos, revistas de la construcción						Abdul
Fortalecimiento frente a competencia	Análisis de morteros de la competencia						Truman
Promociones	Volantes de producto con descuento						Abdul, Cowel
Enfoque en distribución							
Capacitaciones en punto de venta	Charlas, obsequios (camisetas, lapiceros, llaveros)						Dubón
Capacitaciones a clientes de distribuidores	Charlas, obsequios, actividad social posterior						Fuller
Material en el punto de venta	Afiches, volantes, material POP						Abdul
Apoyo en punto de venta	Demostradoras, regalías (sacos)						Cowel
Premios por alcance de metas	Entradas a partidos						Dubón