

Market-Ing

Proyecto de Desarrollo Estratégico¹ Multiceras S.A. de C.V.

www.multiceras.com



Febrero, 2009

¹ Este proyecto fue documentado por el Dr. Daniel Maranto Vargas, Profesor Asociado de la EGADE Tecnológico de Monterrey, como un caso de estudio para las clases de Estrategia, Estructura y Procesos de Organización que se imparten en la institución.



1. Multiceras S.A. de C.V.

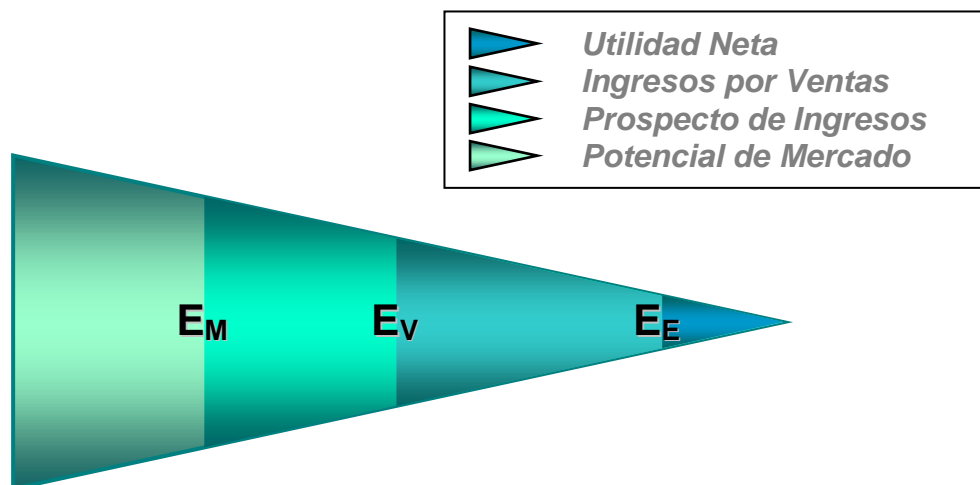
Multiceras S.A. de C.V. maneja un modelo de negocios en el cual se combina la comercialización directa de materias primas con la formulación y manufactura de productos de cera con alto valor agregado.

La empresa ha demostrado poseer una amplia flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes en sus segmentos de mercado a través del tiempo. Actualmente maneja un portafolio con más de 60 productos, que se comercializan en más de 20 sectores distintos, tanto en México como en el extranjero.

Multiceras mantiene una vocación fuertemente exportadora, llegando a obtener cerca del 40% de sus ingresos mediante sus ventas de exportación.

2. Modelo *Market-Ing.*

En la metodología *Market-Ing* se busca la optimización del proceso global, a través de una “Eficiencia Combinada” de las tres áreas claves del proceso de negocios: Mercadotecnia, Ventas y Estrategia Empresarial.



E_M = Eficiencia de Mercadotecnia

E_V = Eficiencia de Ventas

E_E = Eficiencia de Estrategia Empresarial

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Potencial de Mercado} \times E_M \times E_V \times E_E$$



3. Evaluación Estratégica.

El objetivo de la Evaluación Estratégica ha sido el realizar un análisis detallado de la situación actual de *Multiceras*, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar su posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a sus necesidades específicas. Para realizar esta importante evaluación, se llevó a cabo un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas.

Los resultados de la Evaluación Estratégica se presentaron en reportes anuales completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas. Con base a los resultados obtenidos, se propusieron alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa.

CONTENIDO DE LA EVALUACION ESTRATEGICA.

- ***Análisis de la Empresa.***
 - Historia de la empresa.
 - Estrategia de negocios.

- ***Eficiencia en los Negocios.***
 - Evaluación comercial de la empresa.
 - Eficiencia de Estrategia Empresarial.
 - Eficiencia de Mercadotecnia.
 - Eficiencia de Ventas.

- ***Eficiencia de Estrategia Empresarial.***
 - Resultados financieros.
 - Tendencias en la utilidad.
 - Estructura organizacional.
 - Portafolio de productos.
 - Competitividad por producto.
 - Productos estratégicos.

- ***Eficiencia de Mercadotecnia.***
 - Análisis del mercado.
 - Participación de mercado.
 - Definición del mercado objetivo.
 - Análisis de la competencia.



- ***Eficiencia de Ventas.***

- Proceso de ventas.
- Fuerza de ventas.
- Volumen de ventas.
- Ingresos de ventas.
- Rentabilidad.
- Generación de nuevas cuentas.
- Ventas por sector y por nivel de ingreso.

- ***Factores de Competitividad.***

- Fortalezas y debilidades.
- Análisis F-O-D-A.
- Efectividad de la fuerza de ventas.
- Retención de clientes.
- Calidad en el servicio.
- Penetración en el mercado.
- Efectividad del proceso de compras.
- Productividad empresarial.
- Productividad de planta.

4. Programa de Asesoría Dirigida.

A diferencia del enfoque tradicional en actividades de consultoría externa, los asesores de *Market-Ing* no se limitan a aconsejarle sobre que es lo que debería hacer para mejorar sus resultados. Nosotros participamos activamente en cada una de las etapas de implantación del modelo, asegurando así la efectividad de las soluciones propuestas “en tiempo real”.

El apoyo para *Multiceras* se ha centrado en proyectos específicos, definidos conjuntamente con los ejecutivos de la empresa, con base a los resultados obtenidos en la Evaluación Estratégica.

El alcance de los servicios comprende el desarrollo e implantación de procesos, sistemas, herramientas y soluciones sobre áreas de oportunidad claramente identificadas en las siguientes áreas:



4.1. Estratégicas.

- Proceso de negocios.
- Proceso de compras.
- Estrategias de flujo de efectivo.
- Estrategias de investigación y desarrollo.
- Desarrollo de nuevos negocios.
- Estructura organizacional.
- Desarrollo de competencias.
- Competidores.
- Ventaja competitiva (fuerzas y debilidades).
- Control empresarial.
- Planeación estratégica.
- Administración del conocimiento.
- Alianzas estratégicas.
- Eficiencia de Estrategia Empresarial (E_E).

4.2. Funcionales.

- Análisis del mercado.
- Segmentación.
- Sistemas de información en mercadotecnia.
- Control comercial.
- Catálogo de productos.
- Promoción y publicidad.
- Canales de mercadeo.
- Eficiencia de Mercadotecnia (E_M).

4.3. Operativas.

- Sistemas ERP.
- Optimización del sistema de calidad.
- Proyectos de mejora continua.
- Modernización del proceso productivo.
- Eficiencia de cadena de valor.
- Fuerza de ventas.
- Sistemas de información en ventas.
- Control de actividades de ventas.
- Propuestas de ventas.
- Niveles de satisfacción.
- Estrategias de retención de clientes.
- Eficiencia de Ventas (E_V).



5. Programa de Asesoría Integral.

A solicitud del Ing. Raúl Marmolejo, Director Corporativo y Miembro del Consejo de Administración de *Multiceras*, un Asesor Ejecutivo de *Market-Ing* se hizo cargo de las siguientes funciones, bajo un esquema de proyecto de tiempo completo:

- *Marketing Manager (07/2007 a 01/2008).*

Responsable de todas las actividades internacionales de la empresa. Crecimiento superior al 50% en los ingresos por ventas de exportación. Más de 20% de las ventas se generaron a través de los ingresos obtenidos de clientes nuevos.

- *Director de Desarrollo Estratégico (01/2008 a 05/2008).*

Dirección general adjunta, responsable de implantar estrategias de desarrollo de negocios, traduciendo las ventajas competitivas de la empresa en prácticas operativas sistemáticas.

- *Director General (06/2008 a 01/2009).*

Responsable de la operación total de la empresa, supervisando a 90 empleados. Durante el segundo semestre de 2008, el nivel de ingresos por ventas creció en 53.2%, mientras que la utilidad bruta prácticamente se duplicó, alcanzando un crecimiento de 97.4%. 2008 ha sido el mejor año en los 30 años de historia de la empresa, con un crecimiento de 46.1% en los ingresos y de 42.4% en la utilidad, con respecto a los resultados obtenidos en 2007..

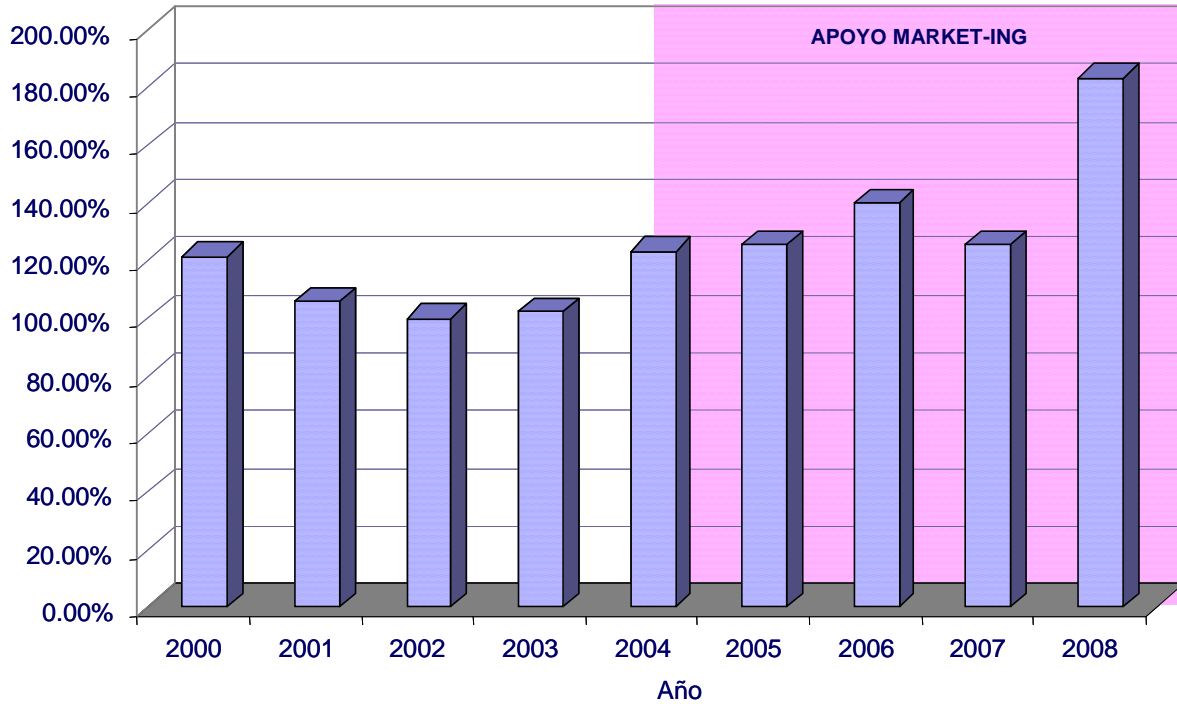
6. Resultados de la Empresa.

El Proyecto de Desarrollo Estratégico se inició en *Multiceras* en julio, 2004 y concluyó en enero, 2009.

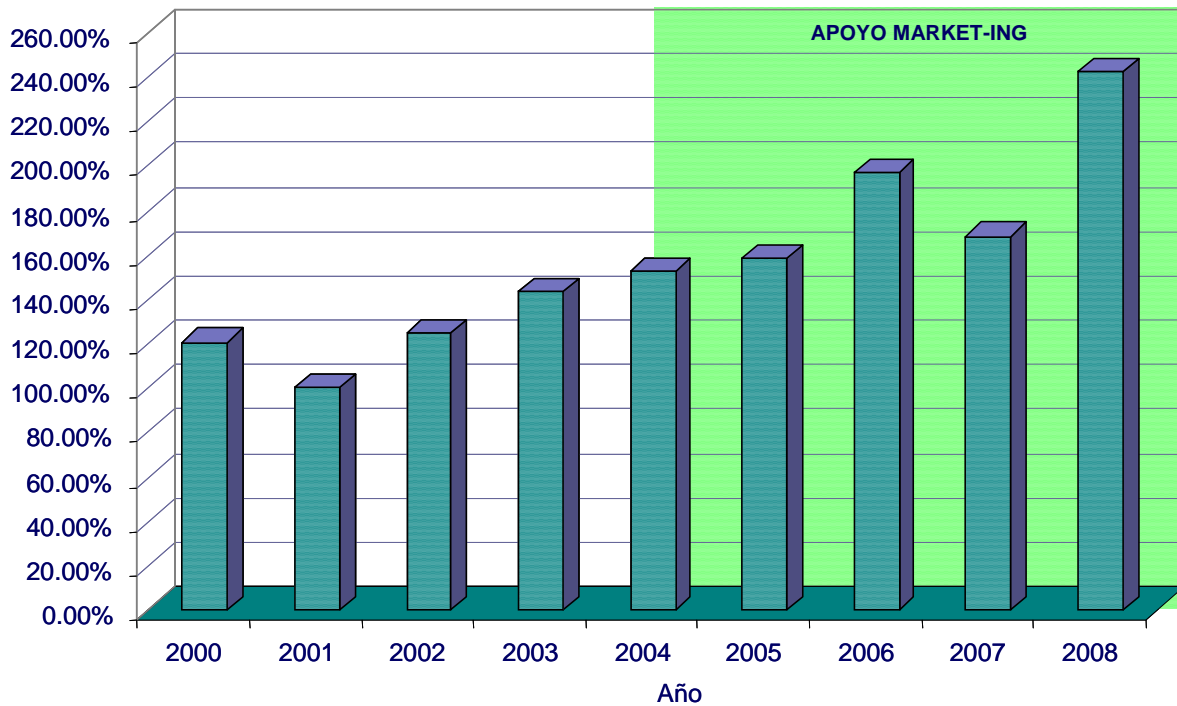
Como se muestra en los siguientes diagramas, los niveles de ingresos y utilidad de la empresa (base \$Pesos₂₀₀₀) han mejorado significativamente, en términos reales. Durante 2008 se alcanzaron los mejores resultados en las tres décadas de historia de la empresa, con perspectivas todavía más retadoras para 2009, de acuerdo al presupuesto establecido por la dirección general, a finales de 2008.



Ingresos por Ventas
(Ingreso relativo en términos reales)



Utilidad Bruta
(Utilidad relativa en términos reales)





7. Conclusiones.

La realización de un programa exitoso de asesoría requiere de confianza y disciplina. Se necesita que toda la organización se comprometa para lograr resultados impactantes en el corto, mediano y largo plazo.

Este ha sido el caso del proyecto *Multiceras*, en el cual la Dirección General y el Consejo de Administración dieron su total apoyo al programa de asesoría, con una participación activa y comprometida que “arrastró” a toda la organización a sumarse.

Este ha sido un proyecto ejemplar, con una participación gradual de las actividades de asesoría, desde un trabajo típico de Coaching, Diagnóstico y Evaluación, Asesoría Dirigida, Asesoría Integral y Formación Dinámica, hasta llegar finalmente a ocupar la Dirección General de la empresa por un período de 7 meses.

Estoy profundamente agradecido, por la confianza, amabilidad y apoyo que todos los integrantes de *Multiceras* nos brindaron, durante los casi 5 años que duró nuestro proyecto. **LOS RESULTADOS ESTÁN A LA VISTA.**

Afectuosamente,

Raúl G. Morales
Director General
Market-Ing