Caso 3

Cementex: ¿cómo puede insertarse en un mercado "tradicionalista" una nueva marca de cemento?

Adriana Vallejo Bojorque
Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca
avallejo@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-8725-836X

Gliceria Gómez Ceballos
Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca
ggomezc@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000 0001 6955 3293

Fernando Mejía Mejía
Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca
fmejia@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-6690-8474

Antecedentes

En ocasiones resulta difícil creer que empresas sin mucha experiencia puedan, al corto plazo, competir con otras que ya tienen un posicionamiento en el mercado por varios años. En este caso, analizaremos a Cementex, una alternativa nueva en el mercado.

Cementex incursiona en el mercado ecuatoriano con la producción de óxido de zinc. En la ciudad de Cuenca, fue proveedor principalmente de una empresa de cauchos y tras realizar alianzas con socios internacionales, en el año 1995 el producto fue certificado para su exportación.

Desde el año 2008 introduce nuevos productos en el mercado, relacionados con la construcción, ampliando su portafolio y, en la actualidad produce y comercializa cemento al por mayor y menor.

Filosofía

Nos proponemos desarrollar una política de creación de valores compartidos con la diversidad de nuestros grupos de interés, que nos permitan ser parte activa de nuestra sociedad, asumiendo el liderazgo de tender puentes entre esta y nuestros negocios. Reconocemos que el "principio de valores compartidos nos permite crear valor económico de una manera que también crea valor para nuestros colaboradores y para la sociedad al responder a sus necesidades y retos".

Es nuestro compromiso como propietarios, incorporar en el centro y en el proceso de nuestros negocios, el bienestar de la colectividad, empezando por nuestros/as colaboradores/as. Las personas y el ambiente son parte de nuestra forma de hacer negocios.

Valores empresariales

Lealtad, transparencia, trabajo en equipo, responsabilidad, justicia y seguridad.

Misión

Cementex está comprometido con la búsqueda constante de satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Aplicamos nuestra experiencia y valores para ofrecer productos apegados a normas internacionales, sin escatimar esfuerzo alguno para lograr los mejores resultados.

Visión

Ser una prestigiosa empresa líder en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de óxido de zinc, morteros hidráulicos con base en cementicia y cemento, así como incursionar

en la búsqueda constante de nuevos productos ambientalmente amigables, contando con personal altamente comprometido y calificado.

Objetivo general

Generar —a largo plazo— la creación de valor mediante la innovación, calidad, eficiencia operativa, cuidado del medio ambiente, responsabilidad social, seguridad, el desarrollo de los clientes, capital humano

Objetivos específicos

1. Determinar los mecanismos que utiliza la empresa para mitigar el impacto ambiental.
2. Cumplir con las expectativas de calidad que tiene el cliente.
3. Fortalecer las relaciones con los clientes.

Con el paso del tiempo, Cementex ha optado por la estrategia genérica de negocios de "enfoque", en correspondencia con el segmento de mercado seleccionado como objetivo y —dentro de este nicho— aplica la diferenciación. La comercialización de óxido de zinc está dirigida a farmacéuticas —incluidas algunas internacionales— y el cemento ensacado a las ferreterías y almacenes de distribución de productos para la construcción. Este último posee un componente especial que le da un valor agregado en relación con la competencia, además, cuenta con la norma de calidad INEN 2380.

Algunos elementos que forman parte del diagnóstico de la empresa

Cementex cuenta con proveedores nacionales e internacionales tales como, Smurfit Kappa que es uno de los líderes mundiales en diseño, fabricación y suministro de empaque. En este caso, este es el único proveedor que fabrica empaques para este tipo de productos en Latinoamérica. Otros proveedores son las pequeñas minerías mismas que proveen de aditivos a la industria.

Clientes

Cementex dispone de una cartera de clientes en el mercado ecuatoriano, concentrada en las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago, Cotopaxi, Loja, Zamora y El Oro. La penetración en el mercado alcanzada durante dos años de operaciones contribuyó al reconocimiento de la marca en el segmento de la construcción alcanzando un 2 % de la de participación de mercado.

El consumidor del cemento en sacos, principal producto de la empresa, es adquirido principalmente por albañiles para completar sus construcciones, jefes de obra, arquitectos, ingenieros, así como por empresas dedicadas a la construcción en general o ferreterías.

Tabla 1
Comercializadores ferreteros en Ecuador

Ferreterías al por menor	10 308
Ferreterías al por mayor	910
Total	11 218

Tabla 2
Comercializadores ferreteros en las principales ciudades

Azuay	1929
Morona Santiago	275
Loja	1069
El Oro	1496
Cañar	488
Cotopaxi	716
Zamora Chinchipe	254
Total	6227

Tabla 3
Comercializadores ferreteros en Cuenca

Personas naturales	Sociedades
1777	151

El competidor más fuerte en el mercado ecuatoriano es la empresa Cementos A cuya participación en el mercado es del 59 %; su estrategia genérica de negocios está basada en liderazgo en costos, lo cual le permite vender su producto al más bajo precio del mercado. En segundo lugar, se encuentra Cementos B, con una participación del 23 % del mercado, es una empresa peruana que ha ingresado de forma agresiva y está ganando territorio en el mercado ecuatoriano. Le sigue Cementos C con una participación de 16 %, una marca con trayectoria en el país, cuenta con años de experiencia en el mercado, está posicionada en la mente de los consumidores y compite por costos. Cementex, con su producto más representativo, el cemento, se enfrenta a varios productos sustitutos como yeso, adhesivos, cal, adobe, considerados dentro de la construcción tradicional.

El sector de la construcción en el Ecuador ha sufrido una crisis profunda en los últimos años, el impacto se ha dejado sentir en las industrias relacionadas y en los valores de ventas directamente. Algunos puntos a favor de la competencia y que se pueden considerar una debilidad de Cementex incluyen el posicionamiento de marca, los precios de venta, promociones y descuentos, número de puntos de venta, infraestructura y participación de mercados.

Como gestiona la empresa las variables de *marketing*

Cementex nace como un producto innovador en el sector de la construcción, su concepto agrupa características que denotan calidad, durabilidad y confianza. Dentro de un mercado saturado en la industria de la construcción, se genera una nueva alternativa, la cual, me-

diante el uso de nuevas tecnologías, le proporciona características de durabilidad que lo diferencian de la competencia, convirtiéndolo en un producto de vanguardia en su segmento. Ello ha derivado en una penetración agresiva en el mercado, proyectando la marca a un crecimiento sostenido en el corto plazo. Además, para esto la empresa ha invertido en los últimos años en maquinaria con tecnología de punta.

La presentación o envase de Cementex cuida todos los aspectos y detalles que garanticen las características técnicas del producto durante el traslado y hasta el momento de su comercialización. Muestra una imagen innovadora y atractiva ante los ojos de los clientes. El producto está envasado en sacos de papel que contienen 50 kg de cemento y empaquetado en pallets para una correcta distribución. Además, cada unidad prescribe sus características en el envase tales como: logo, códigos de barras, la marca, el contenido del empaque, detalle de componentes, lugar de fabricación y las indicaciones de uso (advertencias).

El precio se determina con base en los costos, precio promedio de productos sustitutos, precio promedio de la competencia y margen. Se utiliza una tarifa fija, pero se manejan promociones de acuerdo con el volumen de compras. Vale la pena mencionar que, frente al precio de la competencia, Cementex cuenta con el precio más alto en el mercado, pero se mantiene en el rango de aceptación. La diferencia con la competencia es de menos de un dólar, pero representa un valor mayor.

Cementex, al ser un producto que se encuentra en etapa de introducción, dispone de un único punto de venta propio, ubicado estratégicamente en el sector del parque industrial de la ciudad de Cuenca. Se considera una ubicación estratégica ya que en el mismo lugar se realiza la producción del cemento y el espacio es de fácil accesibilidad para el arribo de proveedores; a la par se utilizan canales indirectos con los distribuidores. La distribución presenta ciertas complicaciones, sobre todo en temas de visitas a los aliados que se ubican en diferentes provincias, esto puede tomar algún tiempo, algo

similar sucede con la entrega del producto por los tiempos que demora el proceso.

Cementex ha realizado varias acciones publicitarias de índole tradicional en diferentes medios de comunicación, utilizando radio, vallas publicitarias fijas, prensa y material POP. Los medios BTL incluyen activaciones de marca, participación en distintas ferias de entidades enfocadas a la construcción, entidades educativas y distribuidores en general. También ha auspiciado algunos eventos en la ciudad.

En cuanto a medios digitales, la marca tiene presencia en redes sociales, sin embargo, no gestiona adecuadamente este canal ya que, entre otros elementos, no existe un encargado para que desempeñe esta función, la interacción es mínima y no existe un horario de atención al cliente.

Se han detallado anteriormente los clientes de la empresa, sin embargo, es importante tener en cuenta que el comportamiento general del consumidor "ecuatoriano" —y más aún el "cuencano"— es muy tradicionalista, es decir, se apega al consumo de una marca que ha venido consumiendo durante algún tiempo y le resulta complejo cambiarla por otra. Si esta es una marca nueva que recién ingresa al mercado, es posible inferir que tomará mucho tiempo para lograr su introducción en corto tiempo.

De forma general, el consumidor tiende a esperar a que alguien pruebe el producto y cuente sus experiencias, para luego considerar la opción de adquirirlo. Los comentarios y recomendaciones de familiares, amigos y grupos de referencia resultan de vital importancia, así como el precio. La marca y su nivel de conocimiento en el mercado también representa un factor importante, las asociaciones de atributos que se vinculen con esta serán un determinante del posicionamiento de esta.

MATERIAL DE TRABAJO

Preguntas de análisis

- ¿La información macroeconómica muestra un escenario positivo o negativo para la empresa en el mediano plazo? Argumente
- ¿La situación interna de la empresa evidencia mayor cantidad de fortalezas o debilidades? Muestre los resultados mediante la herramienta de matriz DAFO
- Con base en el comportamiento del consumidor, ¿cuál sería la mejor estrategia para introducir la marca en el mercado?
- Suponiendo que se mantenga la tendencia de ventas del sector industrial, ¿ha podido la empresa insertarse en un mercado que compra por precio con una nueva oferta de valor?
- ¿Los procesos actuales son efectivos para competir en la industria cementera?
- ¿Qué estrategias de crecimiento sugeriría que la empresa puede aplicar?
- ¿Es prudente mantener la estrategia genérica de negocios actual?
- Bajo las condiciones detalladas en el caso, ¿qué estrategias deberían priorizarse en un plan de *marketing* para un año siguiente?
- ¿Son correctos los objetivos empresariales planteados actualmente? De no ser así, plantee nuevos objetivos (general y específicos).

Orientaciones metodológicas para la solución del caso

Para dar solución a las preguntas orientadas, en primer lugar, deberá revisar los aspectos teórico-metodológicos con referencia al estudio del entorno sobre los factores: demográfico, económico, tec-

nológico, natural, político y cultural. Para ello podrá revisar la bibliografía orientada (Kotler y Amstrong, 2013) y actualizar la información estadística apoyándose en la base de datos del INEC.

Podrá, además, apoyarse en el artículo de Coca (2007), quien describe en una breve reseña las posibles estrategias a utilizar para el posicionamiento de un producto y profundizar en estos aspectos a través del estudio del cap. 10 del libro de Kotler y Keller (2012).

Finalmente, deberá evaluar las posibles estrategias con relación a las variables controlables del *marketing*, con base en los planteamientos realizados por Kotler y Amstrong (2013). Tenga presente que aquí, aunque la decisión sobre estas variables forma parte del proceso de gestión de *marketing*, deberá estructurar una estrategia por cada una de ellas, con énfasis en la variable "producto" que se constituye en la piedra angular de la mezcla.

Podrá apoyarse con las siguientes herramientas:

- *Matriz de perfil competitivo*, modelo desarrollado por Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe en los años 60. La puede consultar el link: https://n9.cl/im78n
- *FODA cruzado*, que puede consultar en el link: https://n9.cl/i9hl3
- *Benchmarking*, que podrá utilizar en el libro de Fernández *et al*. (2001).
- *Kpi's*, que podrá consultar en el link: https://n9.cl/idel

Referencias bibliográficas

Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. https://bit.ly/48KP7Jc

Fernández, P., McCarthy, I. P. y Rakotobe-Joel, T. (2001). An Evolutionary Approach to Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal, 8*(4), 281-305. https://doi.org/10.1108/14635770110403783

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.

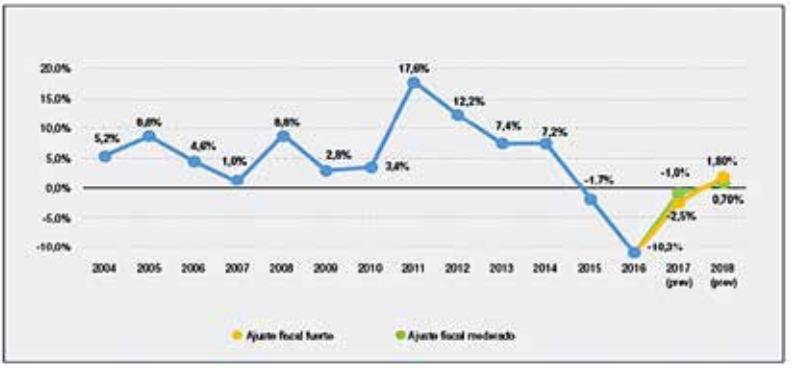
Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.

Anexo 1: tendencia de ventas del cemento a granel y por sacos

Anexo 2: indicadores macroeconómicos

Figura 1

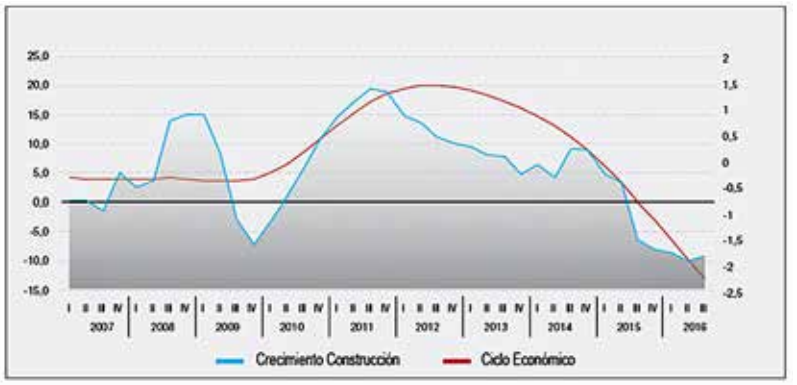
Evolución del PIB del sector de la construcción y estimación 2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal



Nota. Tomado de BCE y estimación Ekos.

Figura 2

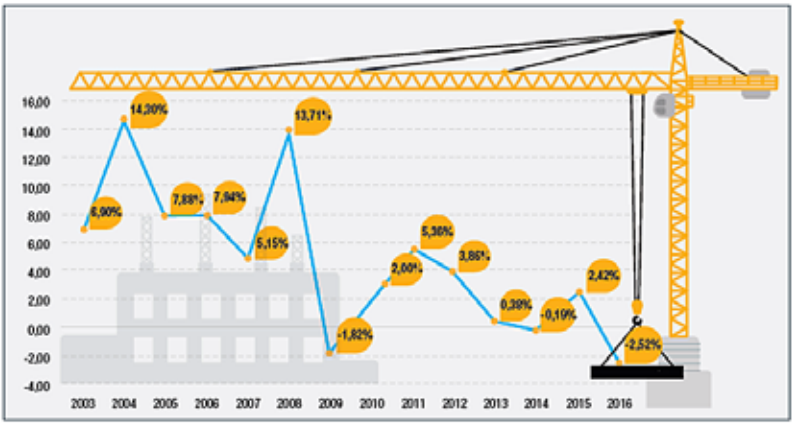
Índice Ekos de la actividad económica del sector de la construcción



Nota. Tomado de UIEM-Ekos.

Figura 3

Índice de precios de la construcción (promedio a diciembre de cada año)



Nota. Tomado de INEC.

Figura 4

Composición de los empleos por rama de actividad

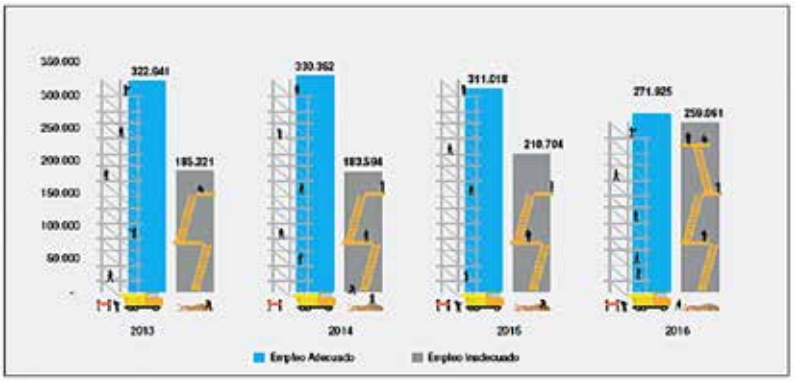
Total nacional

La rama de actividad de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es la que concentra mayor participación en el empleo.

Rama de actividad	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	sep-15	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,4%	25,1%	25,0%	28,1%	27,2%	26,8%	25,6%	29,3%	28,6%	26,8%
Comercio	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	18,8%	18,8%	17,8%	18,3%	18,7%	19,0%	17,9%	17,9%	19,0%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,6%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	11,0%	10,6%	10,3%	10,8%	10,8%	11,2%	10,3%	10,7%	11,0%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	7,2%	7,1%	6,9%	6,9%	7,2%	6,9%	6,5%	6,6%	6,9%
Construcción	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,6%	7,3%	6,2%	6,5%	6,8%	7,1%	6,7%	6,3%	6,4%
Alojamiento y servicios de comida	4,5%	4,4%	4,9%	5,1%	5,3%	5,5%	5,7%	6,1%	6,6%	6,1%	6,4%	6,5%	6,1%	6,5%	6,4%

Figura 5

Evolución del empleo adecuado e inadecuado en el sector construcción (número de personas)



Nota. Tomado de INEC.