



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas

V Versión

Título: “Investigación y análisis para la implementación de una bodega de distribución de cemento en la provincia de El Oro, que con la modalidad de disponibilidad inmediata incremente las ventas totales”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Autor: Ing. Pablo Berrezueta Ledesma

Director: Mgt. Xavier Ortega Vásquez MBA.

Cuenca, Ecuador 2016

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende realizar un levantamiento de información a través de fuentes primarias con encuestas a compradores de cemento a agosto 2015, que permita conocer el mercado de la provincia de El Oro en cuanto al posicionamiento de las marcas de cemento en la región y los hábitos de compra del producto, la situación demográfica de la provincia, así como la demanda de cemento. Esta información se recopilará con el propósito de analizar la factibilidad de la implementación de una bodega de distribución de sacos de cemento en la provincia de El Oro, elaborando un estudio que demuestre que la disponibilidad inmediata del producto incrementará las ventas y en consecuencia la participación en el mercado en comparación con la modalidad bajo pedido, tomando como referencia la variación en el volumen de ventas 2013-2014, del centro de acopio y distribución de la provincia de Loja y Zamora; obteniendo una ventaja competitiva al optimizar la logística de distribución y mejorar el servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades de los consumidores en un mercado potencial por ser una provincia en crecimiento.

ABSTRACT

This research aims to gather information from primary sources through the application of surveys to cement buyers up to August 2015. This will allow us to know the market in the province of *El Oro* in terms of cement brands positioning in the region, purchase habits, the demographic situation in the province, as well as the demand for cement. This information will be collected in order to analyze the feasibility of implementing a cement bags distribution warehouse in the province of *El Oro*, through a study that can demonstrate that the immediate availability of the product will increase sales; and consequently, its participation in the market when comparing with the sales under order form. This study took as reference the 2013-2014 sales volume variation in the collection and distribution center of the provinces of Loja and Zamora; obtaining a competitive advantage by optimizing distribution logistics and improving customer service, and by satisfying the consumers' needs in a potential market in a growing province.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Hipótesis (Planteamiento del Problema)

La implementación de una bodega en la ciudad de Machala con sacos de cemento para su disponibilidad inmediata, incrementará las ventas en comparación con la modalidad bajo pedido.

Objetivo General

Realizar la investigación y el análisis para la implementación de una bodega de distribución de cemento en la provincia de El Oro, que con la modalidad de disponibilidad inmediata, incremente las ventas totales.

Objetivos Específicos

1. Realizar un levantamiento de información a través de fuentes primarias, que permitan conocer el mercado de la provincia de El Oro, estadísticas de ventas.
2. Determinar la ubicación estratégica a través de los beneficios que presenta el entorno en la provincia del Oro.
3. Conocer competitivamente la necesidad de la disponibilidad del producto para mejorar la efectividad de las ventas totales.
4. Diseñar pasos a seguir para la implementación de la bodega.

Introducción

En Ecuador, el cemento es la principal materia prima para la construcción, actividad que en los últimos años se ha caracterizado por su crecimiento constante, este desarrollo se explica por la canalización de recursos para financiar obra pública y vialidad; dadas estas condiciones se puede afirmar que el mercado cementero en el Ecuador es fructífero para las empresas involucradas en el mismo siendo este

número de competidores escaso. En el país esta actividad está conformada por tres compañías, las dos más grandes son multinacionales privadas, conocidas mundialmente por su liderazgo en la fabricación de este producto (Holcim y Lafarge), mientras que la tercera es empresa pública (UCEM) que constituye la fusión de las cementeras Guapán y Chimborazo.

El desarrollo del diseño para la implementación de la bodega de distribución, el mismo que comienza con la realización de un análisis de mercado, analizando las cadenas de valor que genera el contar con una bodega que facilita el abastecimiento de los distribuidores.

Además de elaborar la formulación estratégica, de donde nacerá un plan de acción que deberá incorporar ciertos criterios tales como: ofrecer a los clientes la mejor propuesta de valor, brindando soluciones eficientes en cuanto a la disponibilidad de los sacos de cemento, con un servicio confiable y producto de calidad, maximizando la eficiencia operativa en cuanto a la ampliación de mercado, que se logrará atrayendo, reteniendo y desarrollando fidelidad en los socios estratégicos, fomentando un desarrollo sustentable.

Materiales y Métodos

Estudio de mercado y de la competencia.- la estrategia de mercado se elaborará en base a la información obtenida en la Unión Cementera Nacional (UCEM) [1], y su experiencia con la bodega implementada en la Provincia de Loja [2], que cuenta con disponibilidad inmediata del producto, para lo cual se utilizarán los reportes mensuales de las ventas durante los periodos 2013 vs 2014 [3] antes y después de la implementación del centro de distribución que permitirán establecer el incremento en las ventas y el comportamiento del mercado.

Análisis de mercado: se analizará la demanda y oferta del cemento en el Ecuador, considerando los niveles de crecimiento generales de la industria, mencionando las empresas importantes en el mercado, que nos sirve de referencia para determinar el desarrollo que puede llegar a conseguir una empresa local, para lo cual se estructurará un cuadro comparativo que detalle las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la implementación del negocio representa.

Manejo estadístico de la información

Los datos estadísticos se recabarán a través de los cuestionarios que serán llenados por los posibles nuevos distribuidores en la provincia de El Oro, del levantamiento de información realizado en esta provincia, junto con la información recabada de los reportes generados en la bodega de Loja, se establecerá la evolución de ventas, se conocerá el mercado y la competencia en la provincia.

La información del sistema de ventas de la empresa que analizaremos y los principales reportes como el “análisis evolución presupuesto de ventas” y la “producción vs ventas”, permitirán realizar un análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas del mercado objetivo, adicionalmente se trabajará con información proporcionada por el INECYC de los últimos dos años, con el propósito de realizar un estudio comparativo sobre la evolución del mercado, principalmente el mercado de la provincia de el Oro.

Resultados

Antecedentes:

Planta Industrial Guapán.-La Planta Industrial Guapán de la Unión Cementera Nacional UCEM C.E.M., anteriormente llamada Compañía Industrias Guapán S.A., se constituyó con un capital social de \$ 25`000.000,00 de Sucres. Sus accionistas fueron la Caja del Seguros Social – hoy Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Banco Nacional de Fomento, Centro de Reconversión Económica del Austro y los Consejos Municipales de Azogues, Biblián y Cuenca; en el año 1969 el IESS adquiere las acciones de los accionistas a excepción del Banco Nacional de Fomento.

Al cierre de 2012 la composición del capital social, fue de 99,82% del Fideicomiso Mercantil Alianza Cementera Nacional y el 0,18% a la Empresa Pública Cementera del Ecuador.

A mediados de 2013 el total de acciones pasó a ser del Ministerio de Industrias y Productividad. Posteriormente esta Cartera de Estado le cedió el total del paquete

accionario a la Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE, quien a su vez en Junta General de Accionistas, aprobó fusionar Cementos Chimborazo C.A. e Industrias Guapán S.A., para formar la Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M.

La constitución de la Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M., ocurrió el 18 de noviembre de 2013, con un capital social suscrito que asciende a USD \$35'323.803 donde, el 95.72% es Público y un 4.28% le pertenece a inversionistas privados; su mayor accionista es la EPCE, a quien le pertenece aproximadamente el 94,80% del capital accionario(Guapán, 2014).

La Planta Industrial Guapán, está localizada en la parroquia Guapán, cantón Azogues, provincia del Cañar.

Produce y comercializa cemento portland puzolánico Tipo IP, en Sacos de 50kg, Granel y Hormigón.

Las zonas a las que se comercializa el producto son: Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

LA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL (UCEM C.E.M.).- Se creó como efecto de la fusión de las compañías Industrias Guapán S.A. y Cementos Chimborazo C.A., con el objetivo de fortalecer la industria cementera nacional y reflejar en el mercado una mayor capacidad de producción y venta; esta creación se encuentra sustentada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Riobamba el 18 de noviembre de 2013.

El domicilio principal de la UCEM C.E.M., está ubicada en la ciudad de Riobamba y cuenta con oficinas en Azogues, Loja y Quito.

La nueva compañía, Unión Cementera Nacional UCEM C.E.M., recibió el 86% de las acciones de la Cemento Chimborazo C.A. y el 100% de las acciones de Industrias Guapán S.A., con lo que asumió todas las responsabilidades de las dos empresas. Manteniendo en funcionamiento las dos unidades de producción ubicadas en Riobamba y Azogues con sus dos marcas Cemento Chimborazo y Cemento Guapán, que se encuentran posicionadas en sus respectivos mercados.

Con la unificación de las empresas cementeras se espera aumentar considerablemente la capacidad de producción de las dos plantas de 800.000 toneladas hasta alcanzar 1.600.000 toneladas en conjunto, gracias a nuevas inversiones en infraestructura y tecnología de punta en las dos plantas.

PRODUCTOS:

El cemento mantiene la certificación de conformidad con sello de calidad de acuerdo a la norma NTE INEN 490: 2011, equivalente a la norma norteamericana ASTM 595. Los productos que se comercializan son:

- Cemento Portland Puzolánico Tipo IP - Saco de 50kg.
- Cemento Portland Puzolánico Tipo IP - Tonelada a Granel.

Cuenta con una planta de hormigón con una capacidad de 60m³/hora, la cual permite abastecer la demanda de las principales ciudades y poblaciones de las provincias de Azuay y Cañar. Se han adquirido equipos de última tecnología para producir hormigón premezclado para losas, vías, aceras, bordillos, entre otros; con diseños de concreto de 140, 180, 210, 240, 250, 280, 300, 320, 360 Kg Fza/m² de resistencia a la compresión y 4,5 Mpa hasta 7.2 Mpa de resistencia a la flexión.

Dispone de 12 mixers con capacidades entre 7 m³ y 11 m³, lo cual nos permite abastecer a proyectos de gran volumen en forma continua; a la vez que se ha implementado un laboratorio de análisis de muestras con certificación INEN. La planta cuenta con equipos de reciclaje de materiales y desecho como parte de nuestro compromiso de cuidado y respeto con el medio ambiente(Guapán, 2014).

CONTROL DE CALIDAD:

Los laboratorios de Control de Calidad se encuentran equipados con tecnología de última generación, que contempla equipos de fluorescencia y difracción de rayos X para efectuar el análisis de materias primas, producto en proceso y producto terminado, obteniendo así un óptimo control del proceso productivo y de control de producto final; garantizando así los más altos estándares de calidad.

El equipo humano está capacitado y comprometido en brindar un servicio de calidad con eficiencia técnica, ya que se cuenta con un laboratorio in situ para la toma de muestras que garanticen la calidad del hormigón.

1. Levantamiento de información realizado a través de fuentes primarias.

Con el propósito de conocer el mercado de la provincia de El Oro y las estadísticas de ventas, para determinar la factibilidad de implementar una bodega de distribución de cemento en la Provincia de El Oro, que con la modalidad de disponibilidad inmediata, incremente las ventas totales; se realizaron 600 encuestas, a compradores de cemento en el mes de agosto 2015.

Esta encuesta consta de dos partes, en la que se realizaron preguntas sobre:

1.1 La recordación de las marcas de cemento en la región.

1.2 Los hábitos de compra de cemento.

El cuestionario tiene como propósito además de conocer la posibilidad de penetración de otra marca de cemento, saber si los potenciales compradores de este producto, prefieren hacerlo en una bodega de distribución.

“Informe estudio de participación de mercado del cemento en El Oro, a Agosto 2015”

FICHA TÉCNICA	
Grupo Objetivo:	Compradores cemento durante el último año
Zona Geográfica:	Provincia de El Oro
Método de Muestreo:	Aleatorio simple
Tipo de Encuesta:	Encuesta personal supervisada
Encuestas Realizadas:	600

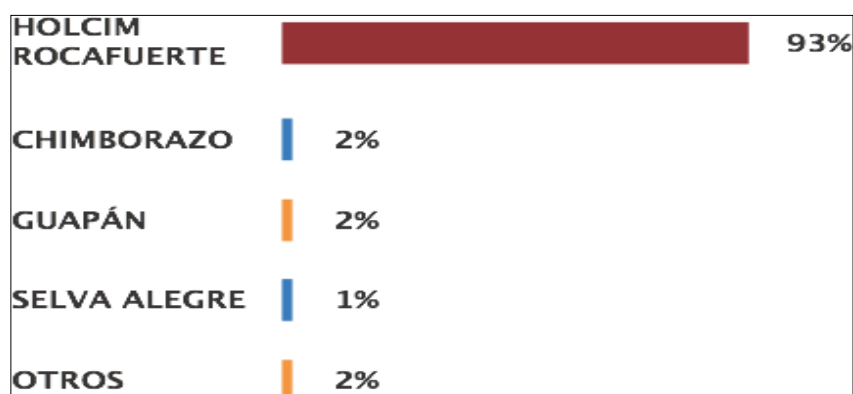
LAS MARCAS EN EL MERCADO DE EL ORO

Reseña de visibilidad y atributos de la marca en el mercado de El Oro

RECORDACIÓN DE MARCA

1. ¿Cuál es la primera marca de cemento que se le viene a la mente?

Gráfico 1: Posicionamiento de marcas de cemento en la provincia de El Oro

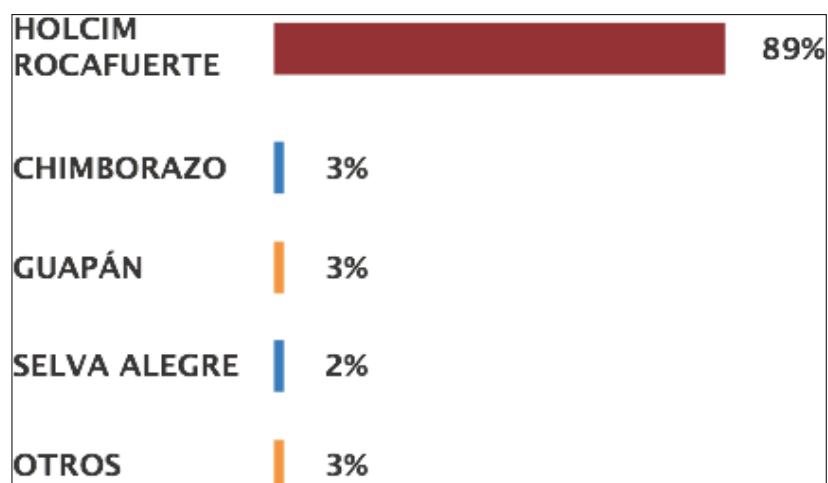


Fuente: El Autor

El posicionamiento de la marca Holcim Rocafuerte, es del 93%, con respecto a las otras marcas, lo que evidencia un monopolio.

2. ¿Cuál es la marca que le brinda el mejor precio?

Gráfico 2: Precios de cemento en la provincia de El Oro

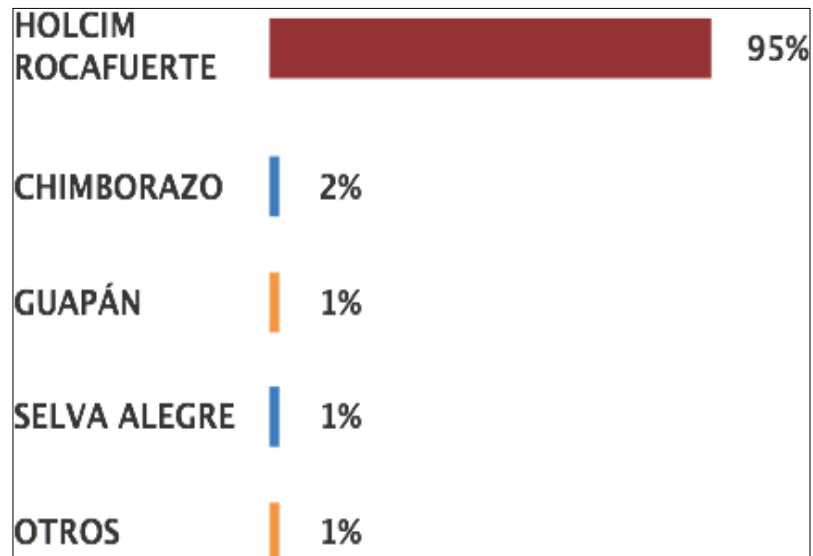


Fuente: El Autor

Con respecto al mejor precio de todas las marcas Holcim representa el 89%, este alto porcentaje refleja concentración de la marca.

3. ¿Cuál es la marca con mejor disponibilidad o stock?

Gráfico 3: Disponibilidad de cemento en la provincia de El Oro

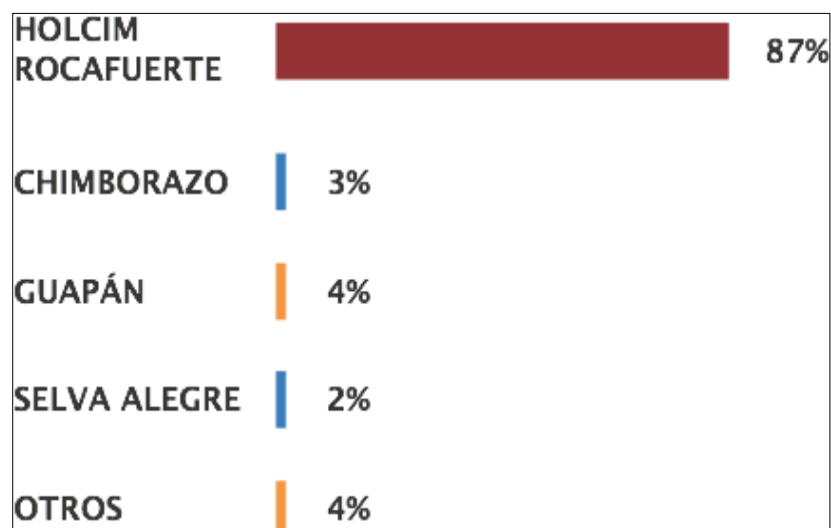


Fuente: El Autor

En cuanto a la disponibilidad de cemento, con la que cuentan las cinco marcas en la provincia de El Oro, Holcim alcanza el 95% del total.

4. ¿Cuál es la marca con mayor prestigio?

Gráfico 4: Prestigio de la marca de cemento en la provincia de El Oro

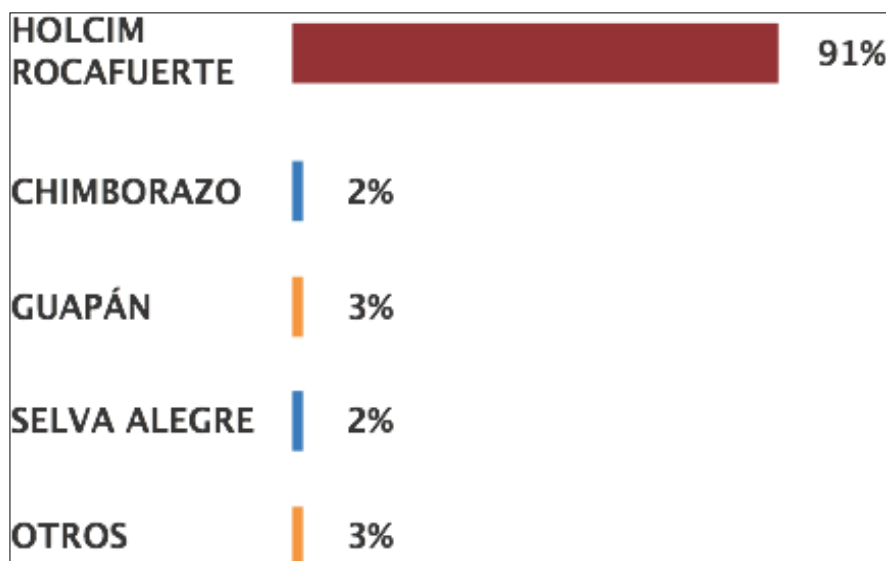


Fuente: El Autor

Las variables posicionamiento, precio, disponibilidad, han contribuido para que Holcim cuente un prestigio del 87% con respecto a la competencia.

5. ¿Qué marca le brinda el mejor servicio?

Gráfico 5: Mejor servicio de marca de cemento en la provincia de El Oro



Fuente: El Autor

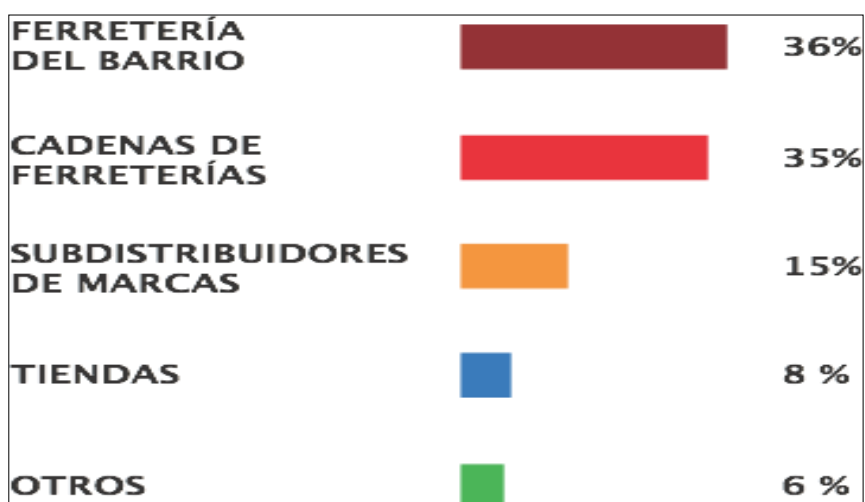
Adicionalmente, la percepción de los clientes en cuanto a mejor servicio es de Holcim, en un 91%.

HÁBITOS DE COMPRA DEL CEMENTO

Comportamiento de compradores en el mercado de El Oro

6. ¿Dónde compra el cemento?

Gráfico 6: Lugares de compra de cemento

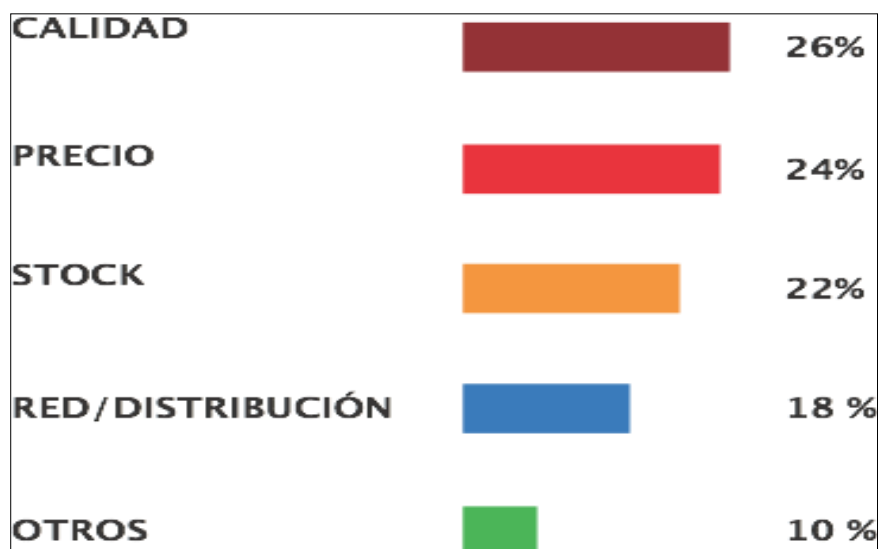


Fuente: El Autor

El 71% de los compradores de cemento en la provincia de El Oro, lo adquieren en ferreterías.

7. ¿Cuál es el principal atributo por el que decide comprar cemento?

Gráfico 7: Atributos de compra de cemento

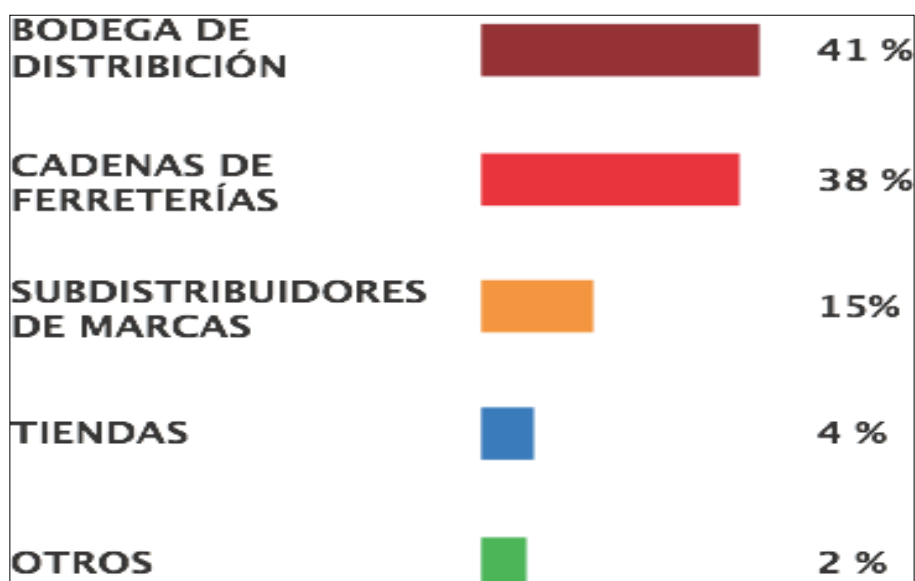


Fuente: El Autor

Como se demuestra en el gráfico, el 72% de los compradores de cemento en la provincia, valoran calidad, precio y stock, dichos atributos son de similar importancia.

8. ¿Dónde cree que le dan el mejor precio de cemento?

Gráfico 8: Diferencia de precio por el lugar de venta

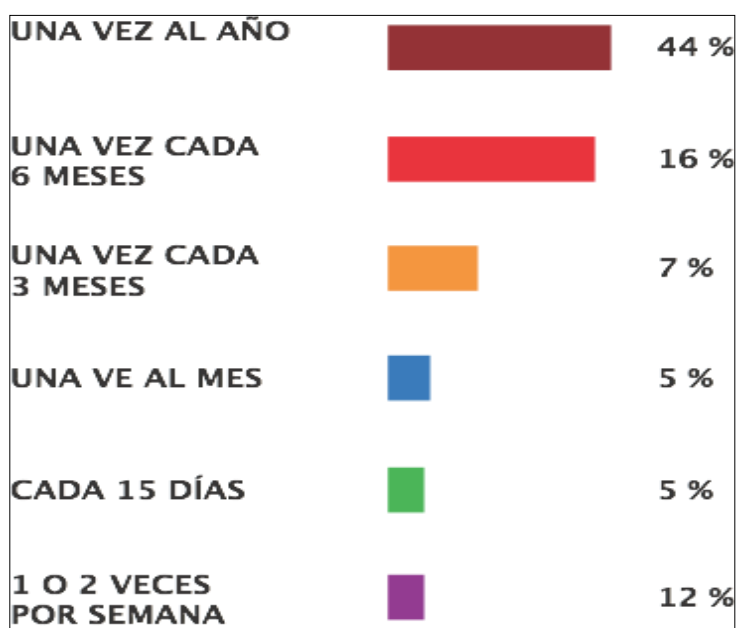


Fuente: El Autor

El 79% de compradores creen que le dan mejor precio en las bodegas de distribución y cadenas de ferreterías.

9. ¿Con qué frecuencia compra cemento?

Gráfico 9: Frecuencia de compra de cemento



Fuente: El Autor

La frecuencia de compra de cemento anual, es del 44%, y semestral del 16%, que representan el 60% de los consumidores.

Análisis de los Resultados:

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 600 compradores de cemento durante el año 2015, de la Provincia de El Oro, se puede concluir acerca del mercado de la región, que:

- Existe un liderazgo muy marcado por parte de HOLCIM en la construcción y recordación de marca de cemento.
- No han existido procesos de comunicación por parte de las otras marcas para mejorar su participación de mercado frente al liderazgo de HOLCIM, dejando una gran puerta abierta para un competidor que pueda estabilizar la oferta y demanda en el mercado.

- El 22% de los compradores además de tomar en cuenta la calidad y el precio, prefieren comprar el producto principalmente en ferreterías que cuentan con un stock del producto.
- El 41% prefieren que exista una bodega de distribución, puesto que lo relacionan con mejor precio.

2. Situación demográfica de la Provincia de El Oro.

Este estudio se realizó con el propósito de conocer la ubicación estratégica para la implementación del centro de acopio y distribución de cemento, aprovechando los beneficios que presenta el entorno en la provincia del Oro.

Por la ubicación geográfica de la Planta de Guapán, en la Provincia del Cañar, actualmente los mercados en los que ha logrado posicionarse la marca son: Cañar, Azuay, Morona Santiago, Loja y Zamora Chinchipe.

En Azuay, Cañar y Morona Santiago por la cercanía con la Planta de Producción, no ha sido necesaria la implementación de centros de acopios y de distribución, en estas provincias la política es fortalecer a los distribuidores, realizando campañas publicitarias y precio competitivo.

Por la distancia entre Azogues y Loja, en esta Provincia se implementó un centro de acopio y distribución de cemento, con una capacidad de almacenaje de 40.000 sacos para disponibilidad inmediata, suficientes para abastecer la demanda semanal de la zona.

Con los logros obtenidos en la Provincia de Loja y Zamora, que registran un incremento en las ventas, ya que del 35% aumentaron al 65%; el presente estudio pretende aplicar la misma estrategia para la implementación de un centro de acopio y distribución acorde al mercado en la Provincia de El Oro; con lo que se cubriría la totalidad de la zona Sur del país.

La Provincia de El Oro cuenta con 48 franquiciados DISENSA, que son distribuidores de cemento HOLCIM; por lo que cementos GUAPAN, deberá como

primera fase incorporar al canal de ventas nuevos distribuidores, que se encargarán de la venta y distribución del producto al por mayor y menor, en la provincia.

La Provincia de El Oro, cuenta con una población de 700.659 habitantes, de los cuales el 49,4% viven en Machala. Actualmente, la Provincia se ubica dentro de las Zonas de Planificación 7, cuenta con 5.879 km². Según la división política actual esta provincia se divide en 14 cantones y 63 parroquias: Machala, Arenillas, Atahualpa, Balsas, Chilla, Guabo, Huaquillas, Marcabelí, Pasaje, Piñas, Portovelo, Santa Rosa, Zaruma y Las Lajas (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 18).

Según el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, en su Agenda de Transformación Productiva, determinó que el 30% de la Población Económicamente Activa se encuentra concentrada en zonas rurales, especialmente desarrollando actividades agropecuarias, el 6% realiza actividades de manufactura como la construcción y el 5% trabaja en servicios de transporte y almacenamiento; como analizamos la industria del cemento se encuentra estrechamente ligada con el desarrollo de estas actividades por lo que queda demostrado que la provincia de El Oro es un mercado potencial para la distribución del cemento, ya que sería posible abastecer a todos los cantones que conforman la provincia.

Tabla 1: Estructura Sectorial de la PEA en El Oro

ACTIVIDAD	%
Agricultura, caza y pesca	30%
Minas y canteras	2%
Manufactura	6%
Electricidad, gas y agua	0%
Construcción	6%
Comercio, hoteles y restaurantes	22%
Transporte, almacenamiento y comunic.	5%
Servicios financieros	2%
Servicios personales y sociales	17%
No especificadas	11%
Total	100%

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2001, OCE

El sector de la construcción, mantiene una activa participación dentro de las actividades que se desarrollan en El Oro, la misma que representa el 21% de la producción total de servicios de la provincia y el aporte del sector fue de 155 millones de dólares al PIB, lo que representa el 10 % de la producción provincial.(Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 21)

En cuanto a la inversión pública para el año 2015, los ingresos con los que contará el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, está valorado en \$34 millones de los cuales el 70% de este monto está destinado para el cumplimiento del Plan Operativo Anual, el Prefecto Esteban Quirola, destacó que existen 21 obras viales y turísticas a ejecutar con este presupuesto.

Análisis de los Resultados:

De la experiencia adquirida en la implementación en el centro de acopio y distribución en la Provincia de Loja, y del levantamiento de información realizado a través de las encuestas, se puede afirmar que, cuando existe el monopolio de una marca, como es el caso de HOLCIM, existe acaparamiento del mercado y por lo tanto el consumo se polariza y el consumidor no tiene la opción de elección. Sin embargo, el momento que se introduce una política comercial, se abre un espectro con la posibilidad de que se divida con otra marca el mercado y las posibilidades de tener éxito son altas, si esta va acompañada de una buena estrategia comercial y precios competitivos y un Plan de mercadeo adecuado para la zona.

Más aún cuando, se ha podido evidenciar en los hábitos de consumo, que el 30% de la población encuestada (3 de cada 10 personas), compran directamente a los distribuidores, es decir que la gente confía en los distribuidores.

3. Consumo de cemento en la Provincia de El Oro.

Una vez que se conoce que existe un mercado cautivo al que se puede acceder; y que se ha determinado la ubicación estratégica para la implementación de la bodega; a continuación se realizará un análisis que en base a las estadísticas de ventas 2013-2014 tomadas del centro de acopio y distribución implementado en la

Provincia de Loja, que evidencia la necesidad de la disponibilidad del producto para mejorar la efectividad de las ventas totales.

Para determinar la tendencia del mercado y conocer el requerimiento de la Provincia, se realizó una relación entre el Producto Interno Bruto (PIB), con respecto al VAB (Valor añadido generado por el conjunto de Productores de un área económica (valores que se agregan a los bienes y servicios en las etapas del proceso productivo), del cemento, con datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.

Esta relación, nos permite obtener un índice para determinar el porcentaje de consumo de cemento en la Provincia de El Oro, proyectando estos valores con un margen de error entre el 5 y 10% (que se considera aceptable).

TAMAÑO DEL MERCADO

Delimitación y escenario del mercado del cemento en El Oro.

PIB DEL VAB



FUENTE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

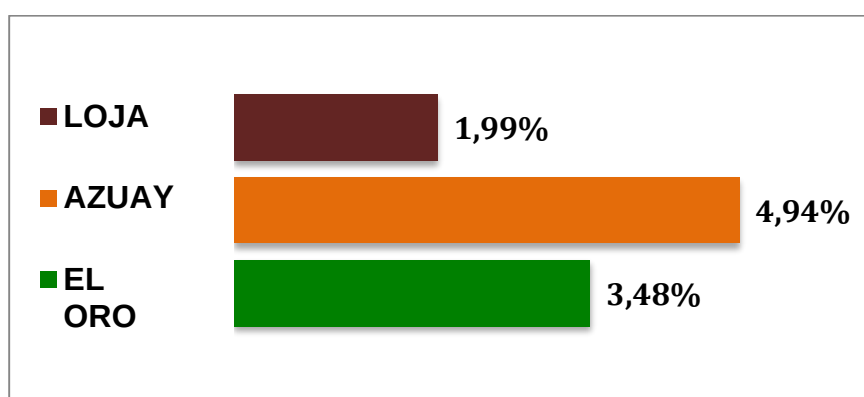
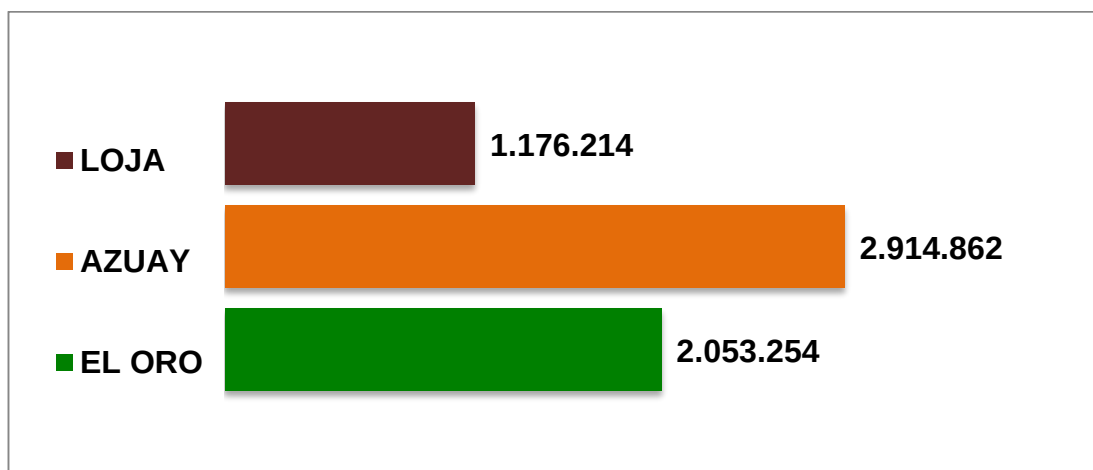
EL MERCADO DEL CEMENTO

PIB PORCENTAJE QUE REPRESENTA A



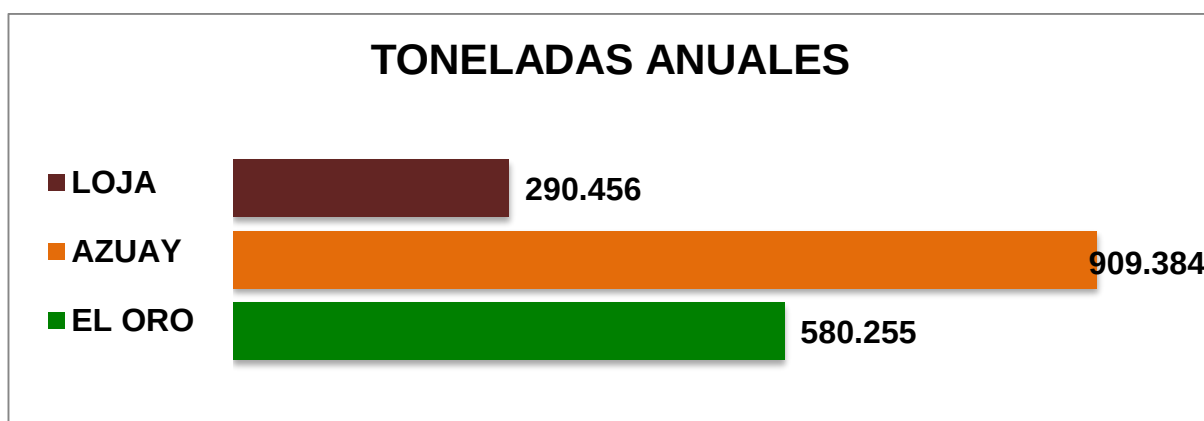
FUENTE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Gráfico 10: PIB de Provincias cercanas al mercado de El Oro



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 11: Demanda del mercado del cemento (provincias cercanas)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 12: Participación de mercado del cemento en El Oro



TONELADAS ANUALES

Fuente: INECYC

Gráfico 13: Participación de mercado del cemento en El Oro



PORCENTAJE

Fuente: INECYC

Análisis de los Resultados:

La provincia de El Oro aporta a la Población Económicamente Activa con el 54% de la región y el 3% de la fuerza laboral del país y económicamente en la de mayor aporte a la región, con el 77% del Producto Interno Bruto y el 3,48% a nivel nacional, siendo esta una característica del gran dinamismo económico de la provincia; esta cifra es alta con respecto a las provincias del Azuay y Loja que registran el 4,94% y 1,99% respectivamente.

La demanda del cemento en la Provincia del el Oro es de 580.255 toneladas, siendo esta cifra el doble que la de Loja (290.456 toneladas), lo que deja en evidencia que es factible implementar una bodega en la Provincia de El Oro.

4. Implementación del Centro de Acopio y Distribución en la Provincia de El Oro.

Según Iván Ábrego, en su artículo “La clave es la disponibilidad de producto”, demuestra dos opciones reales para competir en la cadena de suministro, además menciona que el interés creciente por adoptar el modelo de Cadena de Suministro se debe primordialmente a dos factores:

1. La globalización de los mercados: ha originado una fiera competencia mundial, con la proliferación de productos innovadores y con ciclos de vida cortos. La calidad del producto, antes un factor de diferenciación, es hoy una exigencia; la competencia radica ahora en la disponibilidad del producto en el lugar y el tiempo preciso.
2. El desarrollo tecnológico: el acceso a nuevas tecnologías de información, de comunicación y de transporte permite el desarrollo de métodos y herramientas más eficientes para sincronizar la oferta y la demanda, coordinando las actividades de proveedores, productores y distribuidores.

Las empresas ya no compiten como unidades aisladas y autónomas. La cadena de suministro es una secuencia de procesos (de productos, información y dinero) que trascienden los límites de la empresa. La organización tradicional basada en áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas) con estrategias de operación independientes y medidas de desempeño e incentivos por áreas fragmenta los procesos y sus objetivos.

El outsourcing o tercerización de ciertas actividades como transportación y almacenamiento es otra realidad que muchas empresas están incorporando en su estrategia, dejando estas actividades a una empresa especializada para realizar la logística de su negocio, permitiéndole concentrarse en las actividades claves de su empresa. El concepto ha evolucionado, ejerce la actividad de planificación y de

coordinación del flujo de información desde proveedores hasta clientes(Ábrego, 2012).

Esta estrategia diseña la arquitectura logística y el sistema de información para integrar los procesos sin ejecutar los flujos físicos, entre los principales beneficios de esta práctica, podemos mencionar:

- Lograr un mayor grado de responsabilidad sobre las operaciones logísticas.
- Mejorar el control de inventario y costos.
- Es una forma eficiente y efectiva en costo para logísticamente incrementar las utilidades netas.
- La calidad de los servicios tiene una mejora continua
- Más sinergias puede lograr y así prestar un servicio más competitivo. A la vez, puede lograr adecuarse a las necesidades de sus clientes.

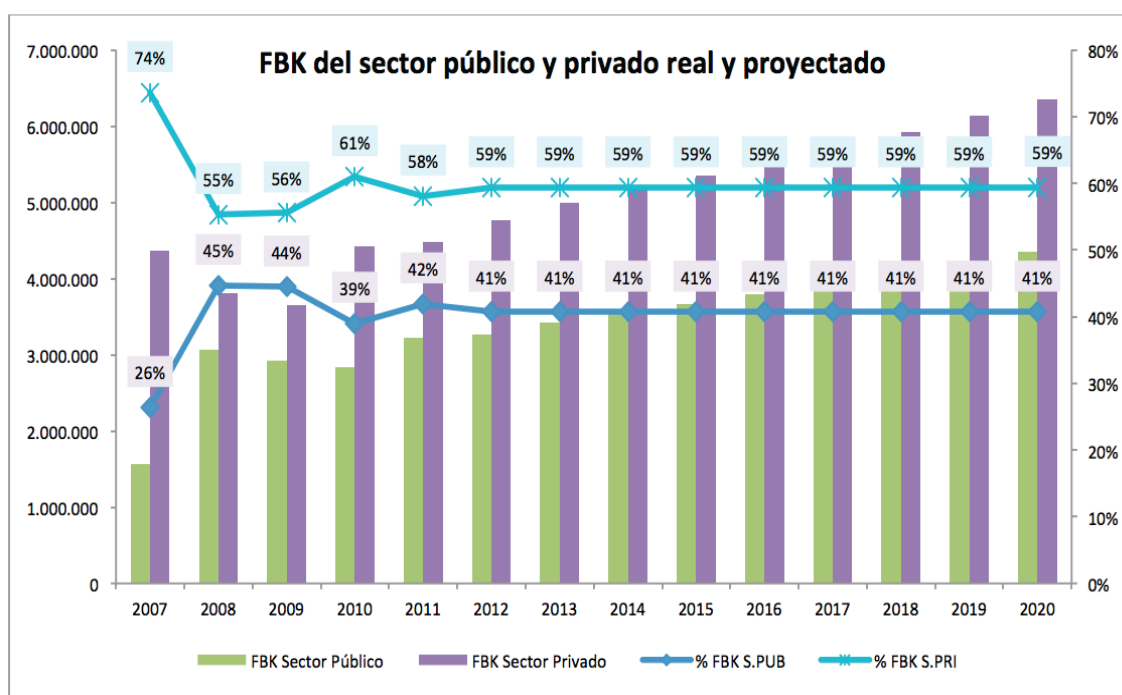
Según el estudio básico de la Industria Cementera en Ecuador, desarrollado por el Instituto Nacional de Preinversión, la dinámica de la industria del cemento está estrechamente relacionada con la evolución del sector de la construcción, ya que éste constituye uno de los ejes principales para el desarrollo de la economía del país, pues confluye de manera armónica los tres insumos productivos clave: la mano de obra, la tecnología y el capital. El sector de la construcción está directamente vinculado al desempeño económico de los siguientes factores: agricultura, ganadería, industrias y comercio, transporte, administración pública y otros.

Según el Banco Central del Ecuador, la industria cementera es la cuarta actividad más importante del país, al representar el 10% del PIB; el País tiene capacidad suficiente para atender la demanda interna del país, por lo que se puede afirmar que el mercado del cemento es fructífero para las empresas inmersas en él, entre las empresas más representativas están: Holcim ($\pm 62\%$ de la cuota del mercado), Lafarge ($\pm 21\%$ de la cuota de mercado) y UCEM (16.56% de la cuota de mercado).(Ekos, 2012, pág. 23)

Las firmas productoras de este insumo gozan de una marca bien posicionada en la mente de los consumidores, en cada uno de los mercados en los que intervienen; para Lafarge y UCEM, el hecho de ubicarse en poblaciones que se caracterizan por tener una limitada demanda laboral ha provocado la generación de estrechas relaciones con la comunidad, afianzando así la lealtad de los clientes.

De acuerdo al Estudio Básico de la Industria Cementera, desarrollado por el Instituto Nacional de Preinversión, en el Ecuador no existe una estadística que permita medir el consumo de cemento asociado al sector privado y sector público. Sin embargo, con el propósito de proveer una estimación del consumo de cemento asociado a dichos sectores, se ha establecido una inferencia indirecta utilizando la Formación Bruta de Capital Fijo del sector público y del sector privado, cuya estadística histórica y proyección futura se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 1: Estimación del consumo mediante medición indirecta del FBK



(Fuente: INP, 2013, p.19)

El Instituto Nacional de Preinversión, en su Estudio Básico de la Industria Cementera en Ecuador identificó 5 segmentos en la línea de utilización final del cemento:

- Hogares (utilizan cemento en saco)
- Autoconstrucción (construcciones para ser habitadas por terceros y utilizadas por firmas constructoras que utilizan cemento en sacos)
- Grandes desarrolladores de viviendas
- Desarrolladores de obras civiles de infraestructura
- Empresa industriales y comerciales

Logística de la empresa

La logística de la distribución del producto, no solo tiene como objetivo cumplir con las demandas del consumidor, además debe optimizar aspectos como la calidad, la cantidad y flexibilidad en el proceso de distribución, minimizando los tiempos de respuesta y costos.

La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar el producto en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.

El autor Baca Urbina, en su libro titulado “Evaluación de Proyectos”, resalta que la logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes) moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a costo menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas

actuales como el respeto del medio ambiente(Baca Urbina , 2001).

Movilizar mercancías de forma técnica y ordenada son actividades que cada día muchas empresas delegan a grupos especializados para que las desarrollen adecuadamente.

Esta tendencia es producto, en parte, de la actual dinámica del mismo comercio internacional, que está influyendo para que labores que no son relacionadas con las operaciones directas de las compañías, sean prestadas por un tercero que cuenta con los equipos, el personal y las herramientas necesarias para ofrecer un servicio oportuno y adecuado a sus clientes.

Análisis de los Resultados:

- La percepción de compra de cemento en puntos de distribución propios de la marca genera en el cliente la sensación de obtener un mejor precio.
- La introducción de una bodega de distribución por parte de una marca de la competencia de HOLCIM puede dinamizar el mercado, permitiendo la obtención de una mejor participación
- Es indispensable que las marcas competidoras contemplen los atributos que buscan los compradores de cemento.

Adicionalmente, tomado del archivo histórico del “sistema de ventas de la planta Guapán”, se cuenta con un cuadro comparativo de la variación de las ventas de sacos de cemento de la industria de cemento Guapán, en la bodega de distribución de las provincias de Loja y Zamora, en el año 2013 y 2014 (antes y después de la implementación del centro de acopio).

VENTA LOJA

PERIODO 2013 Y 2014

ENERO 2013.	63.060,00
ENERO 2014.	103.601,00
% POR MES	64,29
FEBRERO 2013.	53.720,00
FEBRERO 2014.	97.528,00
% POR MES	81,55
MARZO 2013.	60.930,00
MARZO 2014.	95.095,00
% POR MES	56,07
ABRIL 2013.	54.390,00
ABRIL 2014.	115.325,00
% POR MES	112,03
MAYO 2013.	70.150,00
MAYO 2014.	106.031,00
% POR MES	51,15
JUNIO 2013.	70.120,00
JUNIO 2014.	89.899,00
% POR MES	28,21
JULIO 2013.	79.770,00
JULIO 2014.	100.530,00
% POR MES	26,02
AGOSTO 2013.	78.720,00
AGOSTO 2014.	98.689,00
% POR MES	25,37
SEPTIEMBRE 2013.	84.680,00
SEPTIEMBRE 2014.	123.753,00
% POR MES	46,14
OCTUBRE 2013.	80.610,00
OCTUBRE 2014.	200.460,00
% POR MES	148,68
NOVIEMBRE 2013.	74.130,00
NOVIEMBRE 2014.	155.050,00
% POR MES	109,16
DICIEMBRE 2013.	73.875,00
DICIEMBRE 2014.	181.202,00
% POR MES	145,28

VENTA ZAMORA

PERIODO 2013 Y 2014

ENERO 2013.	25.200,00
ENERO 2014.	27.388,00
% POR MES	8,68
FEBRERO 2013.	17.950,00
FEBRERO 2014.	27.705,00
% POR MES	54,35
MARZO 2013.	21.085,00
MARZO 2014.	27.840,00
% POR MES	32,04
ABRIL 2013.	26.650,00
ABRIL 2014.	37.860,00
% POR MES	42,06
MAYO 2013.	21.125,00
MAYO 2014.	54.116,00
% POR MES	156,17
JUNIO 2013.	27.950,00
JUNIO 2014.	50.930,00
% POR MES	82,22
JULIO 2013.	37.950,00
JULIO 2014.	53.410,00
% POR MES	40,74
AGOSTO 2013.	37.050,00
AGOSTO 2014.	53.647,00
% POR MES	44,80
SEPTIEMBRE 2013.	38.900,00
SEPTIEMBRE 2014.	75.690,00
% POR MES	94,58
OCTUBRE 2013.	43.400,00
OCTUBRE 2014.	95.070,00
% POR MES	119,06
NOVIEMBRE 2013.	28.350,00
NOVIEMBRE 2014.	71.250,00
% POR MES	151,32
DICIEMBRE 2013.	22.100,00
DICIEMBRE 2014.	83.620,00
% POR MES	278,37

Estas tablas se realizaron con información del sistema de ventas de la planta Guapán, las mismas que demuestran el incremento significativo mensual de las ventas de las dos provincias de referencia, esta información nos sirve de guía para indicar que la estrategia de ingresar al mercado potencial, como es la provincia de El Oro, es viable. La implementación de una bodega en la ciudad de Machala con sacos de cemento para su disponibilidad inmediata, incrementará las ventas en comparación con la modalidad bajo pedido.

5. DISCUSIÓN

- El liderazgo que categoría de HOLCIM es contundente.
- HOLCIM no tiene un competidor serio en el mercado de El Oro.
- Las probabilidades de aumentar la participación de mercado de uno de los competidores es alta, siempre y cuando se establezca una estrategia de mercadeo que busque posicionar la marca asociada a los atributos que buscan los compradores.
- Crear una estrategia agresiva de red de distribuidores para solventar la necesidad del mercado.
- Consolidar la creación de una Bodega Central de Distribución que cumpla el rol de punto de acopio y punto propio de ventas para consolidar la presencia de la marca en el mercado de El Oro.
- Incentivar al mercado mediante la introducción de un precio competitivo del cemento frente al líder de categoría.

Con la presente investigación se demostró que la implementación del centro de acopio y distribución de cemento en la Provincia de Loja y Zamora, permite contar con disponibilidad inmediata del producto en la región.

Con la experiencia adquirida, es factible que la implementación de un centro de acopio y distribución en la Provincia de El Oro, tenga la misma aceptación y genere un incremento en las ventas.

Básicamente, el factor que incide para que la gente prefiera comprar el cemento, en una bodega que cuente con el producto en stock, que bajo la modalidad bajo pedido, es el precio, pues se cree que al comprar en una bodega, el precio es más conveniente.

Esta estrategia de venta, otorgará a la Unión Cementera Nacional (UCEM C.E.M.), una ventaja competitiva con el incremento en la ventas, permitirá optimizar la logística de distribución y mejorar el servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades de los consumidores en un mercado potencial por ser una provincia en crecimiento, acorde a las políticas de empresa, y a la capacidad de producción de las dos plantas de 800.000,00 toneladas hasta alcanzar 1.600.000,00 toneladas en conjunto, gracias a nuevas inversiones en infraestructura y tecnología de punta en las dos plantas.

Referencias

- *Agenda para la Transformación Productiva Territorial, Provincia de El Oro.* (2011). Quito: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad .
- *Cemento ¿oligopolio?* (2012). *Ekos Negocios*, 22-33.
- *Estudio básico de la Industria Cementera en Ecuador* (Primera edición ed.). (2013). Ecuador: Instituto Nacional de Preinversión.
- Ábrego, I. (Febrero de 2012). *GMB*. Recuperado el 11 de 2015, de www.gmb.net
- Baca Urbina , G. (2001). *Evaluación de Proyectos* (Cuarta edición ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Guapán. (2014). *Industrias Guapán*. Recuperado el Octubre de 2015, de www.industriasguapan.com.ec
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- INP. (2013). *Estudio Básico de la Industria Cementera en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Preinversión.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (Julio de 2011). *AGENDAS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA TERRITORIAL: EL ORO*. Recuperado el Octubre de 2015, de www.produccion.gob.ec
- Thomas, K., & Taylor, J. R. (2003). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global* . Bogotá: Pearson.
- (2014). *Presupuesto de ventas*. Cuenca: Industrias Guapán.