



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN MERCADEO**

**“ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA INTRODUCCION DE
UN NUEVO CONCRETO PREMEZCLADO EN EL SECTOR DE
LA CONSTRUCCIÓN”**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL GRADO ACADEMICO DE MASTER.**

OSVALDO SOTO ZAMORA

I CUATRIMESTRE

2006

Lectura y Revisión del Trabajo Final de Graduación:

**“INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL SECTOR
CONSTRUCCIÓN”**

**Profesora tutora
MBA Maureen Acuña Cascante**

Tabla de contenido

1.- La definición y la justificación del problema	4
2.- El análisis del medio ambiente	5
3.- Los objetivos	7
4.- El análisis de la investigación	8
4.1.- La metodología	8
4.2.- El análisis de la investigación	9
5.- El estudio de la competencia	12
5.1.- Los competidores	12
5.2.- Los productos sustitutos	13
5.3.- Los competidores potenciales	14
5.4.- Los compradores	14
5.5.- Los proveedores	15
6.- La estrategia de mercado – 4 P´s	16
6.1.- La estrategia del producto	16
6.1.1.-La modificación del producto actual	16
6.1.2.- Las fortalezas del producto	17
6.1.3.- La ventaja competitiva	18
6.1.4.- La mercadotecnia interna	19
6.1.5.- La presentación del producto	19
6.2.- La estrategia de precio	20
6.2.1.- Los precios competitivos	20
6.2.2.- El precio final	21
6.3.- La estrategia de plaza	22
6.3.1.- Los segmentos del mercado	23
6.3.2.- Los sistema de la distribución	24
6.4.- La estrategia de promoción	25
6.4.1.- Las ventas personales	25
6.4.2.- Las promociones de ventas	27
6.4.3.- El mercadeo directo	28
6.4.4.- Las relaciones públicas	29
6.4.5.- La publicidad	30
7.- Bibliografía.	34
8.- Anexos	35

Introducción

El mercado de la construcción en Costa Rica, ha presentado una fuerte evolución en sus productos de uso diario, haciéndolo atractivo para diversas empresas multinacionales, dedicadas a este mercado de comercialización.

El campo del cemento y el concreto premezclado no han sido la excepción, y empresas como Cemex y Holcim, de origen mejicano y suizo, respectivamente, han incursionado fuertemente, en este mercado, librando una fuerte batalla por apropiarse del liderazgo, en cada una de las actividades en el cual ambas participan.

Enfocados directamente sobre el mercado del concreto premezclado, ambas empresas han mantenido una fuerte disputa, la primera, Cemex, por penetrar rápidamente en este nicho con apenas cuatro años de presencia y Holcim, pretendiendo defender su posición como líder ostentada desde hace más de veinticinco años.

Bajo esta premisa, se evidencia la necesidad por buscar nuevas estrategias de mercado, tendientes a permitir captar la atención de los clientes constructores y que además, identifiquen a la empresa como innovadora en la búsqueda de nuevos esquemas de la construcción, de productos que respalden estos esquemas, aportando mayor eficiencia y versatilidad a la construcción actual.

La estrategia de introducción debe contemplar los segmentos del mercado al cual se va a dirigir el producto, la evaluación de los intereses y de las necesidades de cada segmento, el análisis de la competencia en el mercado de interés y la selección de la mezcla de mercado óptima, para el nuevo producto.

1.- La definición y la justificación del problema

Como parte de los procesos constructivos actuales, existen diversas formas de construcción, las cuales pueden ser empleados en la edificación de las obras de construcción de todo tamaño y que obedecen en su especificación, a los sistemas recomendados por los propietarios, sus asesores técnicos o sus diseñadores, así como las inquietudes y la experiencia de quienes construyen esas obras.

Dentro de estos esquemas, los muros y las paredes suelen construirse de tres formas diferentes: mediante bloques de mampostería, una estructura metálica con paredes livianas y las paredes coladas monolíticamente con un concreto premezclado¹, reforzado con acero. Estos tres esquemas compiten entre sí y los decisores en la construcción se inclinan siempre por el quien proporcione en conjunto, la calidad, la rapidez y el bajo costo.

Es aquí, donde surge la necesidad de contar con innovaciones al "concreto premezclado", con el fin de adaptarlo a las necesidades de los clientes y a los nuevos esquemas de construcción, que han ido emigrando de los países vecinos del norte y del sur de América. Esto permite efectuar cada vez, más atractivo su uso, imprimiendo un valor agregado para el constructor, con la constante evolución y adaptabilidad del mismo, a los requerimientos que día a día, surgen en el campo constructivo.

¹ Concreto premezclado es un conglomerado de arena, piedra, cemento, agua y aditivos especiales, que permitan transportar la mezcla, desde la planta de producción hasta el sitio de construcción.

2.- El análisis del medio ambiente

El sector construcción ha tenido un comportamiento muy acorde con la economía nacional, viéndose afectado por los altibajos que la inversión privada y la estatal ha mantenido en los últimos años, producto de la incertidumbre sufrida por el país, en materia económica.

No obstante, siendo la construcción uno de los motores de la producción del país, generando el 4,2% del producto interno bruto en los últimos cinco años; representa una actividad muy estable de constante evolución, que necesariamente, atrae la atención e intenta mantener su auge y su relevancia en la economía nacional.

Al igual que toda actividad económica, sufre los embates de la situación mundial, como sucedió durante los inicios del 2005, donde la escasez mundial del acero, impactó considerablemente a este sector, provocando el estancamiento de varios proyectos durante ese año; y no fue sino hasta finales de ese período, que nuevamente fue recobrando bríos, hasta alcanzar niveles importantes de producción, inclusive en lo que va del año 2006, según la Cámara Costarricense de la Construcción².

Existen otros factores en el nivel local que también limitan el accionar de esta actividad, teniendo que ver con el proceso de los permisos y la factibilidad ambiental de los mismos; siendo esta última la que mas entraba el proceso, principalmente, por la carencia de los recursos, del ente estatal responsable, provocando atrasos en las revisiones y en los dictámenes de cada caso en particular. No puede dejarse de lado lo correspondiente a la inminente escasez de mano de obra, como producto de la gran cantidad de proyectos que se realizan en el país.

² Revista Construcción. N°98. Sección: Datos Económicos y Estadísticos. Abril 2006.

Sin embargo, existen otros factores positivos tendientes a fortalecer al sector, como es la inversión turística, la cual durante los últimos años ha sopesado la carencia de la inversión estatal, manteniendo su nivel de inversión principalmente, en las costas de nuestro país.

En cuanto al mercado del concreto premezclado, el país posee mucho dinamismo, principalmente, por la presencia de las dos multinacionales, Cemex y Holcim, que por su experiencia en muchos otros países, importan nuevos conceptos en los productos y en los servicios. Su potencial económico les permite desarrollar, con las condiciones que cuenta el país, cualquier producto que el mercado necesite, siendo esta característica indispensable para el desarrollo del presente trabajo.

3.- Los objetivos

El objetivo general

Formular una estrategia de mercado para un producto nuevo, dentro de la variedad de los concretos premezclados existentes, en la construcción.

Los objetivos específicos

Determinar las necesidades actuales de los clientes usuarios de este tipo de productos, dentro del sector de la construcción.

Realizar un estudio de la competencia, considerando a las empresas y a los productos relacionados.

Formular la mezcla del mercado orientada al nuevo producto.

4.- El análisis de la investigación

4.1.- La metodología

Como parte de la necesidad por conocer opiniones acerca de las opciones de los productos nuevos, “inexistentes” en el mercado del concreto premezclado de Costa Rica, se realizó un estudio cualitativo, bajo la técnica de las sesiones de grupo, “*focus group*”³. El objetivo general consistió en conocer la percepción de once nuevos conceptos, sobre el concreto premezclado, participando a varios profesionales con la experiencia necesaria en el producto. En la selección de los participantes se pretendió congregar, para cada sesión, una mezcla de profesionales pertenecientes a las empresas constructoras, las cuales mantuvieran una relación de compra con las comercializadoras del producto en el mercado. Para cumplir con la meta propuesta, se realizaron en total cinco sesiones de grupos, entre los ingenieros, los arquitectos, los especialistas en el tema, así como entre los maestros de obras, manteniendo en promedio ocho participantes en cada sesión.

La metodología intentó integrar a personas con características muy similares, en cada sesión, como elemento esencial de esta herramienta de investigación⁴, con el fin de lograr la máxima integración e interacción de los asistentes, al tener todos los conocimientos y la experiencia en el campo del desarrollo del producto.

Como complemento de la investigación, se comentaron algunos temas propios del servicio brindado por las empresas productoras de concreto premezclado en el país, dirigido a identificar algunas otras variables, las cuales pudieran tener relevancia para introducir el nuevo producto.

³ Ver guía de Focus en Anexo A

⁴ Gallo, Gloria. Posicionamiento: el caso Latinoamericano. Ed. McGrawHill. Colombia. 2000.

4.2.- El análisis de la investigación

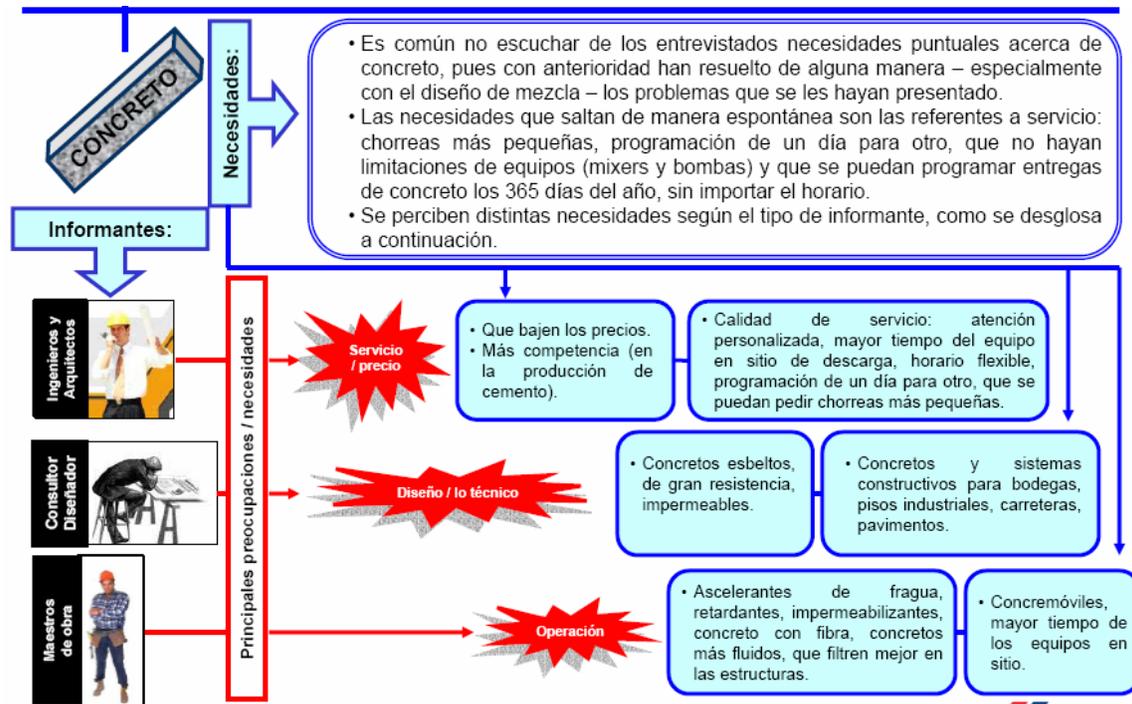
Dentro de los conceptos evaluados, se percibe un ambiente general favorable para el desarrollo de nuevos productos y la existencia de una disposición a utilizarlos. El concreto premezclado cuenta con un apoyo importante como material fundamental para la construcción ; todo cuanto se haga a favor de una mayor oferta de los productos diferentes y más competencia entre las empresas productoras, se percibe favorablemente, por parte de los informantes.

No todos los conceptos evaluados gozan de una aceptación amplia y muchos de ellos, se considera que ya se están ofreciendo en el mercado costarricense, o bien, no son tan necesarios, dado que son para usos muy específicos. Sin embargo, destaca el denominado "Concreto Profesional Autocompactable", como uno de los conceptos que mayor aprobación obtuvo.

Este producto posee la propiedad de fluir y consolidarse bajo su propio peso sin necesidad de vibrado, asegurando así, la correcta colocación del concreto en estado fresco y su homogeneidad una vez endurecido. Se utilizan los mismos materiales empleados, para la producción del concreto convencional. Los diseños de mezclas se modifican de tal forma, logrando un concreto con una elevada fluidez, tendiente a permitir llenar todos los espacios, sin tener la segregación de los materiales.

A continuación, se presenta un extracto de las principales necesidades desde el punto de vista de los diferentes perfiles evaluados, con opiniones generales acerca de la actividad y de lo que esperan de las empresas:

Figura #1: El esquema de las opiniones brindadas por los diferentes segmentos evaluados, durante las sesiones de opinión.



Del estudio, se derivan algunos factores claves establecidos por los informantes, con respecto al producto de interés, que son de gran valor en la estrategia del mercado, el cual se formula como un plan de acción del trabajo.

Las ventajas

- ✍ El ahorro en la mano de obra, por la reparación posterior.
- ✍ La eliminación del proceso de vibrado (la capacitación y la electricidad).
- ✍ La homogeneidad de la obra.
- ✍ Apto para lugares incómodos, de difícil acceso.

Las desventajas

- ✍ Se percibe que el precio puede ser alto, por el tipo de tecnología que involucra, por tal motivo se prefiere utilizar el concreto tradicional, aún y con la necesidad del vibrado y de las reparaciones posteriores.

La probabilidad de compra

- ✍ La probabilidad de compra es muy alta, siempre y cuando, haya una demostración del producto, se ofrezca una garantía, una capacitación y más información.
- ✍ Como producto, no se le señalan desventajas (intrínsecas). Su única desventaja consiste en el precio (extrínseca) sin embargo, cuenta de todas maneras, con una muy alta aceptación y una probabilidad de compra.

5.- El estudio de la competencia

El estudio de la competencia corresponde al análisis de los agentes externos, los cuales restan la capacidad de la venta al producto. Para facilitar la identificación de estos factores, se hace uso del instrumento denominado "análisis de las cinco fuerzas"⁵, donde destacan dos que interesa sobremanera conocer: los competidores y los productos sustitutos, además de las fuerzas caracterizadas por los competidores potenciales, los compradores y los proveedores.

5.1.- Los competidores

El mercado del concreto se encuentra integrado por tres empresas relevantes; Cemex, Holcim y Orosí, de las cuales las dos primeras representan las que mayor mercado comparten, sumando entre ambas 90% de participación, contra el 9% de la tercera.

En el caso de Orosí, se ha caracterizado por aplicar una estrategia de los costos, mediante la producción de parte de la materia prima y de la baja inversión en el equipo de distribución. Además, su capacidad de desarrollo de los productos es limitada, en vista de la poca experiencia que posee, tratándose de una empresa con origen nacional, con solo seis años de estar en el mercado.

Por su parte, Holcim ha llevado hasta ahora la batuta, en la investigación y en el desarrollo de nuevos productos del concreto premezclado, gracias a su fuerte infraestructura industrial y al tiempo de actividad en el mercado nacional, con más de treinta años. Actualmente, invierten muchos recursos en la capacitación y en la información de sus avances, dirigido hacia el sector construcción; a

⁵ Porter, M. Estrategia competitiva. 15ª Edición. Editorial Continental. México. 1991.

través de charlas técnicas, en los eventos relacionados con la construcción, así como en las publicaciones llevadas a cabo en revistas profesionales dirigidas al sector. Esta iniciativa es reciente y obedece más a una estrategia de diferenciación, difundiendo su constante investigación, como una medida ante la fuerte competencia impuesta por Cemex, con su introducción al sector, en el año 1999.

5.2.- Los productos sustitutos

El concreto premezclado, en la construcción de los muros, es el de uso reciente en el país, solo veinte años, siendo precedido por sistemas más tradicionales como son: la mampostería y las paredes de bahareque; además de elementos construidos en acero, que también cumplen funciones estructurales en los muros, las columnas y las vigas. La decisión acerca de ¿cuál esquema constructivo utilizar?, se encuentra regido por aquella que aporte mayor beneficio, en función de la calidad, de la economía y del tiempo.

El caso de la mampostería⁶, como esquema tradicional, si bien cumple con la condición del costo, representa un mayor tiempo para la ejecución y por lo tanto, se aleja un poco de las necesidades de entrega existentes hoy en día. Por su parte, las estructuras de acero con paredes livianas, cumplen con una mayor velocidad de construcción, sin embargo sus costos se incrementan sustancialmente, por ser productos importados. Finalmente, las estructuras coladas con concreto premezclado, son medianamente rápidas de construir, con costos también intermedios, entre los otros esquemas, no obstante, con la ventaja de poseer un atractivo en la calidad y la seguridad

⁶ Apilamiento ordenado de bloques de concreto, con refuerzo de acero, y con capacidad estructural.

mayor a los demás, por su resistencia al fuego, a las condiciones climáticas y por poseer una mayor fortaleza y durabilidad.

Es esta condición última, la cual Cemex debe explotar en el mercado, incursionando con esquemas de muros colados en concreto premezclado, mediante nuevos procedimientos, garantizando mayores rendimientos y un eficiente control de los costos de la construcción.

5.3.- Los competidores potenciales

La posibilidad del ingreso de los competidores potenciales en la actividad del concreto premezclado es alta; principalmente, por la cobertura que las empresas más grandes poseen en el nivel nacional y por la posibilidad de atender los volúmenes de venta pequeños, en zonas alejadas de sus radios de atención con plantas fijas.

Sin embargo, el potencial tecnológico de estos competidores siempre es reducido, por ese motivo, si bien pueden captar un volumen de venta, no representan una amenaza ante el surgimiento de nuevos productos, pues no están en la capacidad de producirlos o desarrollarlos.

5.4.- Los compradores

Como un complemento al análisis de las cinco fuerzas y al interés orientado al trabajo, por ser el sector al cual se va a dirigir el producto, los compradores representan una fuerza importante del mercado, donde principalmente, las empresas más grandes cuentan con un fuerte poder de negociación; primero, por existir más de dos

opciones en el mercado, además, por ser ésta una actividad en pleno desarrollo, en comparación con otros países de la región ⁷.

Los consumidores de estos productos pretenden entre otras cosas, la velocidad en construcción, la homogeneidad y la calidad del producto, el respaldo, la garantía y la asesoría técnica de las empresas comercializadoras. Sin embargo, no en toda construcción es factible el suministro de estos productos, por situaciones como los costos no contemplados, los accesos y la logística de distribución por parte de los oferentes.

5.5.- Los proveedores

Los proveedores juegan un papel importante en la cadena de la producción de los productos. Si bien, los componentes básicos como la arena, la piedra, el cemento y el agua, son suplidos por la mismas empresas, en el caso de las dos multinacionales, los aditivos de producción ajena a estas, son muy importantes para el desarrollo de los nuevos productos. Generalmente, las suplidoras de estos componentes son casas extranjeras que importan sus productos al país, poniendo en riesgo la continuidad y la disponibilidad del producto, dependiendo de la administración que conceden a sus inventarios de producción.

Otros insumos, como los combustibles y las refacciones de la flota de distribución, son también importantes, sin embargo no representan un riesgo alto como los anteriores, en vista que el efecto puede ser generalizado para todas las empresas.

⁷ En Costa Rica el Concreto Premezclado representa el 30% del consumo total en obras, a diferencia que en México 80%, Puerto Rico 100%, Colombia 90%.

6.- La estrategia de mercado – 4 P´s

La mezcla de mercado a desarrollar, en la introducción del nuevo producto, es aplicada al concepto de mayor aceptación durante las sesiones de grupo, denominado: “Concreto profesional autocompactable”, el cual por sus propiedades, es sumamente atractivo, además de contar con posibilidades de desarrollo, de acuerdo a la tecnología y la existencia de materia prima de origen nacional. Es este el producto sobre el cual se enfoca la mezcla de mercado, descrita a continuación.

6.1.- La estrategia del producto

La estrategia del producto intenta diversificar el portafolio de los productos, con base en las oportunidades del mercado, reflejadas en la investigación de grupos. Si bien, se señala el concepto de nuevo producto, realmente se trata de una extensión de la línea del producto, concreto premezclado, lo cual requiere de una modificación del “diseño de mezcla⁸”, para alcanzar las propiedades ofrecidas al consumidor.

6.1.1.-La modificación del producto actual

En vista del nicho de aplicación del concreto autocompactable, el riesgo de la aceptación inherente en todo cambio de cultura, referido al uso del concreto en las obras de la construcción, aunado a la versatilidad que las mezclas de este tipo de producto poseen, la estrategia se enmarca bajo el concepto de “modificación de l producto”.

⁸ Procedimiento científico que determina las proporciones de cada componente en la mezcla final del concreto.

Este planteamiento pretende disminuir el costo de inversión en el desarrollo de un nuevo producto, donde el proceso de diseño, la adaptación a la materia prima disponible y las pruebas industriales necesarias, no representan un costo significativo para la empresa.

El producto toma como base el diseño de un producto actual, al cual denominaremos en adelante, concreto convencional, se ajusta a las dosificaciones de sus componentes, tendientes a lograr la consistencia y la manejabilidad requeridas por el producto, dejando solamente la aplicación de los aditivos especiales, en el sitio de la obra, así como el procedimiento lo establece.

6.1.2.- Las fortalezas del producto

La clave del éxito en la introducción del nuevo producto, radica en aprovechar las ventajas descubiertas durante la investigación. De ahí, que con base en el aporte en las sesiones de grupo, se debe indagar la forma de aprovechar las ventajas que se encontraron en el producto y transformarlas en la solución que el consumidor busca.

Entre las ventajas que se pueden explotar como fortalezas, se detectan: la reducción de la mano de obra, el ahorro en las reparaciones posteriores, ideal para espacios con difícil acceso, la eliminación del vibrado, como las más relevantes.

Partiendo de esta información, el concepto del producto debe concentrarse en el máximo beneficio y a su vez, comprobable, tangible. Además, debe poseer el respaldo de la marca Cemex, de forma que transmita confianza al cliente y también, garantice que su funcionalidad ha sido comprobada. Con base en estas afirmaciones, la campaña publicitaria, que se describe posteriormente, se apoya en las ventajas identificadas mediante el concepto: "Concreto

Autocompactable Cemex, hace efectivo su colado en la construcción ", complementado con la frase, "Olvídese de las molestas reparaciones en muros y columnas, utilice Concreto Autocompactable Cemex y obtenga el acabado que usted desea, de una sola vez"

6.1.3.- La ventaja competitiva

Partiendo del hecho que las dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva la constituyen "la diferenciación y el liderazgo en costos⁹", los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, o de lo contrario, es solo comparativa; la primera opción consiste en el manejo eficiente de los costos de producción del producto, ya sea mediante los procesos internos del control; o bien, mediante las negociaciones con los proveedores estratégicos, para lograr la exclusividad en la suplencia de los aditivos únicos tendientes a lograr las propiedades del producto. Esta condición de la exclusividad y del control del costo, hace al producto con las características únicas, con posibilidad de variar su margen, sin riesgo de pérdidas, en caso de la salida de otros productos similares al mercado.

También, la diferenciación de un servicio bien establecido, donde los factores como la puntualidad, la disponibilidad y la respuesta, mencionados por los participantes en las sesiones de grupo, sean subsanados y convertidos en ventaja competitiva; buscando consolidar más el producto y la operación general de la empresa.

⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing.6ª Edición, México. PEARSON. 2003.

6.1.4.- La mercadotecnia interna

Por tratarse de un producto nuevo en el mercado, es necesario realizar una capacitación a todo el personal de la empresa, el cual va a estar relacionado con el producto y con el consumidor final. Este grupo debe estar conformado por los ejecutivos de venta de la empresa, los operadores de los camiones repartidores del producto, así también por el departamento de soporte técnico y además, el Centro de Servicio al Cliente.

Las capacitaciones deben realizarse previamente al lanzamiento del producto, de tal forma que cualquier consulta del consumidor, a quien va a llegar la comunicación, pueda ser atendida y resuelta en el momento; sin mostrar falta de comunicación interna por parte de la empresa. Esta comunicación interna permite a la empresa establecer relaciones internas, orientadas a servir como soporte para fortalecer las relaciones externas, procurando la satisfacción de los consumidores, convirtiéndose en una estrategia de apoyo, a la estrategia del precio definida¹⁰.

6.1.5.- La presentación del producto

El producto mantiene características muy particulares en su presentación de venta, pues su condición de uso obliga a mantenerlo en estado fresco durante la entrega. Además presenta la limitante de un producto perecedero, con tiempo máximo de dos a tres horas, sobre el cual inicia el endurecimiento de sus componentes, impidiendo ser utilizado.

¹⁰ Buró Wood, Marian. El Plan de Marketing. Madrid. PEARSON. 2003

Por tal motivo, el manejo durante la entrega es delicado, requiriendo de una buena logística, además de un equipo especial de transporte, conocido como "camión mezclador", para garantizar su manipulación desde que es fabricado, hasta su recepción final en los proyectos de construcción.

6.2.- La estrategia de precio

La estrategia para asignar el precio al nuevo producto, debe cumplir con algunas consideraciones las cuales surgen de las sesiones de grupo realizadas, pues claramente, se define como la preocupación más importante al conocerse las características y las ventajas del producto. Esta condición posee su relevancia, pues contrariamente a las percepciones de los consumidores, la empresa pretende innovar con nuevos productos, primero, para lograr una ventaja competitiva, y paralelamente, mejorar sus márgenes de utilidad, a través de las innovaciones introducidas al mercado.

Por estas razones, primero se va a utilizar un esquema de precio de introducción, para dar a conocer el nuevo producto, para posteriormente aprovechar el conocimiento de sus propiedades y ventajas, logrando un precio de venta final, muy rentable para la empresa.

6.2.1.- Los precios competitivos

Como parte de las opiniones generadas en la consulta selectiva de las sesiones de grupo, una primera estrategia competitiva a aplicar, consiste en la "penetración", esta consiste en dar a conocer el nuevo producto, ante las diversas situaciones y clientes, sin que se conozca el precio final de éste. Por el contrario, el precio a cobrar corresponde

a un concreto convencional, esto significa que la empresa debe asumir los costos diferenciales de la nueva mezcla, para que el cliente pueda comprobar sus ventajas y se convenza.

Esta estrategia es posible, en vista de la fortaleza económica de Cemex, el cual puede absorber todo este período de pruebas en el mercado, sin poner en riesgo su estabilidad económica.

La estrategia de la penetración se aplica solo a clientes seleccionados estratégicamente, previamente definidos por el tipo de obra y su nivel de consumo. Esto a su vez, permite aprovechar las pruebas con el producto, obteniendo material de apoyo como las fotografías y los videos, para la etapa del lanzamiento. Además, la prueba va a contar con una vigencia temporal, solo durante el desarrollo de los ensayos industriales requeridas por el producto, tanto para agudizar las variables del comportamiento, como para ir mostrando el producto y sus características al consumidor.

6.2.2.- El precio final

Superada la etapa de la "penetración", la estrategia siguiente consiste en aplicar la del "precio único", e ir retomando el poder de la negociación con los clientes.

Al final, el precio debe ser lo suficientemente rentable, pues es concientes de la tecnología y las posibilidades que las otras empresas tienen para desarrollar el producto, se puede llegar al punto de "precio para descremar", de forma que se debe aprovechar la etapa de desarrollo del producto en su ciclo de vida, obteniendo ganancias significativas, en este período, donde posteriormente el producto se mantenga y pueda ser competitivo ante los productos similares.

De acuerdo con la estructura de los costos que posee el producto¹¹, el cual integra parte de un portafolio de productos amplio y además, se encuentra soportada por una operación ya establecida, el porcentaje de variación del precio del nuevo producto, en comparación con el de características normales, debe ser cercano al 15%. Esta condición es necesaria, pues la estimación del precio debe guardar una concordancia con el estimado del ahorro directo por su utilización: como el equipo de vibrado, la mano de obra, y el costo presupuestado de las reparaciones; dejando siempre un adicional por concepto de la innovación y de la introducción.

Complementario al precio definido, el prestigio constituye un complemento a esta situación en particular, principalmente, por el nombre que Cemex tiene en el mercado y el respaldo del cual, siempre han gozado los clientes en materia de la calidad de los productos.

Esta posibilidad debe aprovecharse, pues aunque se espera por parte de los consumidores que todo producto nuevo va a tener un precio alto; el hecho de ser una innovación a través de la tecnología y amparado a las ventajas reales ofrecidas por el producto, la imagen debe respaldar su costo; no ignorar el valor que este soporte otorga. De no aplicarse, se arriesga a que el producto no se valore, de acuerdo con los atributos y las ventajas que posee, solo por no tener la confianza en cobrar lo que se debe.

6.3.- La estrategia de plaza

La forma de la distribución del producto está representada por un canal de marketing directo, pues la empresa cuenta con su propia flota

¹¹ Se compone de un costo por materia prima, transporte, administración y ventas, cargando a esta base la utilidad esperada.

para distribuir el producto; siendo esto parte de su negocio y una fuente de ingreso inobjetable, principalmente, por los procedimientos y los controles en la logística de entrega.

6.3.1.- Los segmentos del mercado

La estrategia de la segmentación permite conocer a qué tipos de clientes ofrecer el nuevo producto, estableciendo así, las prioridades con base en sus necesidades y en los usos del producto, pues este puede variar desde muros de las plantas de tratamiento, las paredes delgadas de las casas de habitación, hasta elementos esbeltos y muros estructurales en los edificios con más de dos niveles.

Las características de los elementos a construir, permiten establecer una clasificación de los clientes y esto a su vez, facilita el proceso de introducción y desarrollo de credibilidad de las ventajas del producto; pues va a haber condiciones, en donde el producto será más sencillo de utilizar, logrando mejores resultados y otros donde debe dar un mayor seguimiento del proceso, con el fin de garantizar su desempeño.

Esta caracterización permite contar con el personal adecuado y los recursos bien definidos, para garantizar que cada venta posea los mismos resultados, sin importar el tipo de estructura.

Los segmentos fueron claramente definidos para la investigación de mercado, donde se separaron para mantener un mismo nivel de opinión, de acuerdo a sus actividades en los proyectos de construcción. Estos son: los maestros de obras, las constructoras y los consultores de diseño.

6.3.2.- Los sistema de la distribución

Como se comentó anteriormente, la distribución del producto a los clientes, lo va a efectuar directamente la empresa productora, pues se requiere de un equipo especial para mantener el producto durante el tiempo necesario, sin que este pierda las propiedades mínimas de uso.

Esta condición permite un mayor control de los tiempos de entrega y de su frecuencia (en los suministros mayores a la capacidad de una unidad, 8 m³), pues la continuidad de la entrega es básica en la calidad final, de un elemento estructural en un edificio.

Además, se debe velar porque el servicio, medido a partir de la puntualidad y de la disponibilidad, presente una mejora sustancial con lo ofrecido actualmente. La aceptabilidad y el éxito del producto no radicará únicamente en las ventajas implícitas del producto, sino también, el servicio juega un papel muy importante, para la credibilidad en la empresa oferente y en su respaldo, como empresa seria y destacada en el mercado.

No obstante, la percepción actual de los consumidores, reflejada durante las sesiones de grupo, demuestran que el esquema presenta debilidades, por la limitación de los equipos de distribución, principalmente.

Esta realidad debe cambiar y alcanzar la confianza en el servicio que se ha perdido. Hoy en día, Cemex representa la empresa más eficiente en la distribución de concreto premezclado, sin embargo es definitivo que la estrategia no es sostenible a largo plazo, por eso, deben buscarse esquemas más holgados que garanticen la entrega en el tiempo pactado, máxime, si parte de la aceptación del nuevo producto, está ligado a una mejoría en el servicio.

6.4.- La estrategia de promoción

La estrategia de promoción necesariamente debe integrar todas las herramientas de comunicación, con el fin de conseguir que los mensajes sean consistentes y permitan lograr un adecuado posicionamiento del producto, este enfoque se denomina "comunicación integrada del marketing"¹².

En el caso del nuevo producto, Concreto Profesional Autocompactable, se deben integrar estos elementos y las virtudes visualizadas por los participantes de los "focus group", de forma que se pueda establecer un concepto de comunicación claro, nítido y en lo posible atractivo. La idea consiste en que este concepto exprese el posicionamiento del producto deseoso de alcanzar, generando como resultado la credibilidad de la promesa y alta recordación¹³.

6.4.1.- Las ventas personales

Esta estrategia procura una comunicación directa del mensaje, a través de la fuerza de las ventas, con el objetivo de convencer al consumidor a un corto plazo.

Se requiere una importante capacitación de los encargados de ofrecer el producto directamente al cliente, involucrando la fuerza de ventas, como un agente principal de la comunicación y en segundo término, al departamento del servicio al cliente, representado en Cemex por el Centro de Servicio; de modo que ambas vías de comunicación mantengan la misma línea informativa y no se contradigan hacia lo externo.

¹² Buró Wood, Marian. El Plan de Marketing.

¹³ Gallo, Gloria. Posicionamiento: el caso Latinoamericano.

Para conformar una estructura de las ventas de acuerdo a las necesidades de la actividad, en función de introducir un nuevo producto, se requiere:

a.- Una distribución específica de la cartera de los clientes, por cada ejecutivo de venta, determinado por el tipo de cliente, con una cobertura geográfica total; o bien, por una zona geográfica con una combinación de los clientes, lo anterior resulta más eficiente y proporciona un bagaje de las experiencias más enriquecedoras para cada vendedor.

b.- Establecer el perfil de vendedor idóneo, para el tipo de los productos y de los clientes buscados por la empresa. Donde, tratándose de los productos con un carácter técnico y ligado al ramo de la construcción, lo ideal es contar con unos profesionales en el campo de la ingeniería y con una vocación dirigida a las ventas.

c.- Contando con una fuerza de ventas y esquemas de atención a los clientes definidos, el paso a seguir consiste en fortalecer la gestión de estos representantes de la empresa ante el cliente, con capacitación de tipo técnico sobre los productos y sus características; así como las técnicas y los tópicos de ventas, para obtener los contactos eficientes con los clientes y vínculos tendientes a asegurar la fidelidad en ellos.

d.- Algo no implementado aún en la empresa, principalmente por la falta de un esquema de evaluación claro y el soporte de los recursos de distribución, es el uso de los esquemas de compensación para los vendedores, quienes aportan una mayor entrega y motivación hacia esta área específica de la empresa. Este esquema requiere adicionalmente, de los sistemas de evaluación y supervisión, con el fin de establecer las compensaciones y evitar de este modo las prácticas confusas en ambos sentidos.

6.4.2.- Las promociones de ventas

La promoción de las ventas representa un incentivo a corto plazo, un valor agregado, tendiente a motivar a los consumidores a comprar el producto ofrecido por lo atractivo de la oferta ¹⁴.

En este sentido, la opción que posee el producto la constituyen los descuentos de la compra, aplicados de acuerdo con el tipo de cliente y su volumen de compra; sin embargo, contradice la estrategia de precio único, propuesta anteriormente.

Un valor agregado para el cliente, el cual además, representa parte del proceso de entrega del producto, consiste en el servicio de bombeo ¹⁵. Por una característica de tiempo, la descarga del producto en las estructuras del edificio, debe darse en un tiempo máximo de treinta minutos. Además, la elevación y la ubicación de estos elementos, imposibilitan el acceso de los camiones repartidores, haciendo necesario el uso del equipo de bombeo, para descargar el producto en cada estructura. Esta condición, en vista de que el "bombeo" también posee un precio definido, representa una opción de promoción, permitiendo realizar los descuentos en el servicio, cuando la política consiste en mantener los precios definidos sin variación.

Otra alternativa a promocionar, que depende de una gestión estratégica de la empresa, es la negociación con los proveedores de "formaleta metálica" ¹⁶, que permitan suplir de este equipo a las

14 Chacón, Kattia. Promoción y sus Estrategias. Curso: Mercadeo Estratégico, UNED. Lectura IV. Primer cuatrimestre 2005.

15 Mecanismo de descarga del producto, para lugares con alturas superiores al nivel de terreno, o distancias sin condiciones de acceso, que utiliza fuerza hidráulica para desplazar el concreto a través de tuberías de metal.

16 Estructura fabricada en aluminio u otros materiales livianos, que sirve de soporte para contener el concreto en su estado fresco, con la posibilidad de armar las secciones de muros, columnas y otros elementos que el diseño requiera.

empresas e incentivar así, el uso del producto. Una alternativa consiste en que Cemex indague mejores precios para las empresas constructoras, a través de su poder de negociación. Otra, de mayor identificación, es la opción de comprar de estos equipos y ofrecer esquemas completos, integrando el producto y el equipo como un paquete especial.

6.4.3.- El mercadeo directo

El mercadeo directo, representa un sistema de marketing interactivo, muy utilizado por la empresa, en vista de la accesibilidad que esta tiene a herramientas tecnológicas, como lo es el Internet y los esquemas de la telefonía de avanzada como los Centros de Llamadas.

Actualmente se cuenta con una página de Internet, en proceso de renovación, la cual representa un medio de comunicación muy consultado por los profesionales en ingeniería. Este sitio es ideal para informar al producto, de sus propiedades y ventajas, además de proyectos y clientes que los han utilizado, para generar un mayor convencimiento. La página debe contar además con posibilidades de consulta, en cuanto a la forma de contactar a los encargados de venta, así, como conocer y suministrar la información necesaria, para contactarlos y abrirles una cuenta comercial con la empresa, si no la tuvieran.

Otro esquema a implementar, en vista de que actualmente, solo los ejecutivos de venta realizan negociaciones con los clientes y de la existencia de un grupo de compradores puntuales u ocasionales; es la venta a través del centro de llamadas, denominado Centro de Servicio al cliente, quienes con la capacitación necesaria y con un esquema de los precios bien definido, pueden facilitar la labor del vendedor,

resolviendo numerosas ventas, sin necesidad de la intervención de estos.

Finalmente, la empresa cuenta con bases de datos de los clientes muy completa, la cual mes a mes se actualiza mediante la información brindada por la fuerza de ventas, las organizaciones ligadas al ramo de la construcción y de la ingeniería, así como los contactos diarios del Centro de Servicio; los cuales pueden ser utilizados en los envíos masivos de la información mediante el correo electrónico, para transmitir las características de los usos, las ventajas y las aplicaciones del nuevo producto.

6.4.4.- Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son muy necesarias para toda actividad e intensión que la empresa desee realizar, de tal modo que cuente con la aprobación del público y logre además, una buena imagen corporativa.

Una iniciativa apenas en proyecto, es el aporte al mercado de la investigación sobre los nuevos avances en la construcción, esto es valorado por los profesionales, por mantenerlos actualizados e informados acerca de las nuevas tecnologías. Esta medida, muy utilizada por la competencia, se debe poner en práctica; la oportunidad se da con la presentación de este nuevo producto, de forma que además de su comunicación, permita introducir a la empresa como desarrolladora de los nuevos productos e innovación, en procura de las ventajas pertinentes para el sector construcción.

Paralelamente, la inversión en la capacitación para diferentes gremios ligados al sector, como las asociaciones de maestros de obra, el colegio de ingenieros y arquitectos, las universidades, entre otros, conforman una invaluable herramienta para difundir, persuadir y

convencer a clientes prospectos de este producto, además de lograr el acercamiento directo con cada uno de ellos, durante actividades con este fin.

En el nivel de la imagen corporativa y dentro de las posibilidades económicas de la compañía, se debe contar con el apoyo de las empresas dedicadas a esta actividad, de forma que ante posibles conflictos con las comunidades o grupos en busca de los beneficios, se cuente con la respuesta necesaria y en el tiempo preciso, para evitar los perjuicios económicos serios.

6.4.5.- La publicidad

La campaña de comunicación debe contar con un mensaje congruente, definiendo los beneficios para el consumidor, en función de sus necesidades, a través de los medios más efectivos para difundir esta información.

El mensaje se basa en las fortalezas del producto determinadas, "Concreto Autocompactable Cemex, hace efectivo su colado en la construcción", que junto con la frase "Olvídese de las molestas reparaciones en muros y columnas, utilice Concreto Autocompactable Cemex y obtenga el acabado que usted desea, de una sola vez", hace énfasis en la efectividad del producto y además, resalta el mayor beneficio ofrecido por este al sector de la construcción.

Los medios a utilizar están en función de los segmentos a los cuales se ofrecerá el producto. Existen tres grupos de interés claves para la comunicación, estos son: los maestros de obras, los ingenieros constructores y los profesionales en el diseño de las edificaciones.

El primer grupo posee características diferentes a los otros dos, principalmente en el poder de la decisión o bien, en la magnitud del proyecto que dirigen. Este grupo de personas tiene influencia directa, por un lado, a través de los propietarios de la construcción, cuando se encuentran a cargo de trabajos pequeños, o bien, sobre sus supervisores o ingenieros, en obras de mayor envergadura. De ahí, la importancia de considerarlos.

En el caso de los ingenieros, sea constructores o diseñadores, interesa informarlos a ambos, pues ante situaciones de dificultad como las identificadas: las estructuras densas de acero, esbeltas u holgadas, el producto salte a la mente y ambos coincidan en la necesidad de utilizarlo.

El primer medio para pautar es el escrito, donde se pueden utilizar tanto los periódicos como las revistas con un carácter técnico. El medio escrito de mayor distribución entre los maestros de obras es el "La Extra", esta es adquirida todos los días, por la mayoría de estas personas, con el fin de llevarla al trabajo. De aquí, nace la necesidad de pautar al menos tres veces por semana, durante el período de introducción del producto, para recolectar la información y la recordación del mismo.

Otro periódico es "La Nación", que por su volumen de información se debe aprovechar únicamente, las secciones o los fascículos dedicados a la construcción, como por ejemplo, los sábados en el denominado "Metro cuadrado". Este periódico es más utilizado por los propietarios de los proyectos, en busca de las recomendaciones, así como por los profesionales, también para informarse acerca de los nuevos conceptos.

Las revistas con un carácter técnico, como la distribuida por la Cámara de la Construcción (CCC), denominada "Construcción", así como la difundida por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), a sus miembros, son los medios a utilizar para generar las pautas más especializadas, comunicando los conceptos técnicos que demuestren la calidad y la seguridad en su uso.

Adicionalmente, la radio representa la otra opción comunicativa, utilizando un mensaje sencillo, pero de fácil recordación, pues es a través de la escucha, sin soporte visual, que se debe transmitir el mensaje y convencer al consumidor. Los programas más escuchados por los grupos de interés son las noticias, los deportes y en tercer lugar los programas de música, por tal motivo la estrategia consiste en pautar en las emisoras con mayor audición, seleccionando los horarios de los programas señalados.

En el caso de la televisión, si bien, representa un medio bastante efectivo para mostrar visualmente, las ventajas del producto, además, de los efectos y de los colores que ayudan a la imagen y a la recordación del producto; no es muy utilizada por las empresas de esta línea de productos, por su costo de pautar tan elevado. No obstante, de optar por esta opción comunicativa, se deben seleccionar los horarios y los programas más efectivos para ser vistos por estos grupos, como puede ser en horas de la noche, los sábados al medio día en el programa "Habitad Soluciones", o bien, durante la transmisión de algún deporte, especialmente, el fútbol.

Existen muchos otros sitios creados para anunciar y dar a conocer a las empresas y a los productos, como las ferias de construcción. Eventos como los seminarios y las charlas técnicas en los diferentes organismos, como la CCC o el CFIA, entre otros, que intentan el

patrocinio de la actividad y brindan un espacio a las empresas relacionadas con la construcción, para anunciar sus productos y sus servicios. Estos representan otras opciones que, dependiendo de la etapa en que se encuentre el producto, sirve para apoyar su introducción, reforzar su crecimiento, mantener su madurez, o evitar su declinación y desaparición del mercado.

7.- Bibliografía.

Astous, Alain. Investigación de Mercados. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2003.

Buró Wood, Marian. El Plan de Marketing. Madrid. PEARSON. 2003

Chacón, Kattia. Productos y sus Estrategias. Curso: Mercadeo Estratégico, UNED. Lectura II. Primer cuatrimestre 2005.

Chacón, Kattia. Promoción y sus Estrategias. Curso: Mercadeo Estratégico, UNED. Lectura IV. Primer cuatrimestre 2005.

Gallo, Gloria. Posicionamiento: el caso de Latinoamérica. Colombia. Editorial McGraw-Hill. 2000.

Guiltinan, J., Paul, G. y Maden, T. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas. 6ª Edición, Colombia: Mc Graw Hill Int., S.A. 1998.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. 6ª Edición, México. PEARSON. 2003.

Lambin, Jean. Mercadeo Estratégico. Mc Graw Hill, México. 1996.

Loudon, D. y DELLA BITTA, A. Comportamiento del consumidor concepto y aplicaciones. 4ª Edición. México: Mc Graw Hill., 1995.

Luther, William. El Plan de Mercadeo. Bogotá. Editorial Norma. 1985.

Porter, M. Estrategia competitiva. 15ª Edición. Editorial Continental. México. 1991.

Ries, A y Trout, J. [en línea] El Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor". [Colombia]: McGraw Hill.1998. <<http://winred.com/main.php?mid=a1698>> [consulta 8 abril 2006].

8.- Anexos