

# La estrategia de diferenciación de **CEMEX España**

## **Cristina López-Cózar**

Profesora de Dirección Estratégica de la Universidad Europea de Madrid.

## **Luis Marijuan**

Profesor de las áreas de Márketing y Estrategia de la IEDE Business School.

## **Ignacio Ruiz de la Torre**

Profesor de Producción y Finanzas de la Universidad Europea de Madrid.

**El sector cementero parece un terreno difícil para diferenciarse de la competencia, pero es posible conseguirlo si se aplica una mentalidad innovadora.**



El 12 de diciembre de 2002 se celebraba una reunión en la central de CEMEX España, en su sede de Madrid. Tras años sin cerrar la A-3 en la zona natural de las Hoces del Cabriel por presiones ecologistas, el Ministerio de Fomento presionaba para la rápida conclusión de una gran obra de ingeniería muy compleja. La constructora exigía una solución que evitara las paradas durante los días festivos y los retrasos durante la noche. Dada la importancia del problema, asistían el consejero y director general de CEMEX España, el vicepresidente comercial y los directores de operaciones y de logística.

Debido a los retrasos en esta zona, se había decidido trabajar 24 horas al día, 7 días a la semana. Por tanto, cada fin de semana necesitaban entre 12 y 18 camiones de cemento, lo que excedía ampliamente su capacidad de almacenaje. Este problema se intensificaba en los festivos que daban lugar a puentes, y se suponía que habría aún mayores problemas en las próximas fiestas navideñas. “Tenemos que andar pidiendo a la dirección de fábrica que ponga personal de expedición en fin de semana, lo cual a veces es un problema porque no siempre tienen personal disponible (vacaciones, bajas...)”, afirmó el director de operaciones. El vicepresidente co-

mercial planteó la necesidad de disponer de un sistema de carga durante las 24 horas. El único problema era el aumento de personal de expedición necesario. El director de logística, en un tono algo jocoso, dijo: “Sí, claro, un cajero automático de cemento...”.

La reunión terminó sin que se encontrara una solución aceptable. El consejero y director general, una vez en la tranquilidad de su despacho, empezó a dar vueltas a la idea del “cajero automático”. La ocurrencia que había tenido su director de logística a lo mejor no era algo tan absurdo. Realmente podía encajar con la política de innovación, tanto de producto como de servicio, recientemente marcada por la empresa a nivel corporativo.

## CEMEX en el mundo

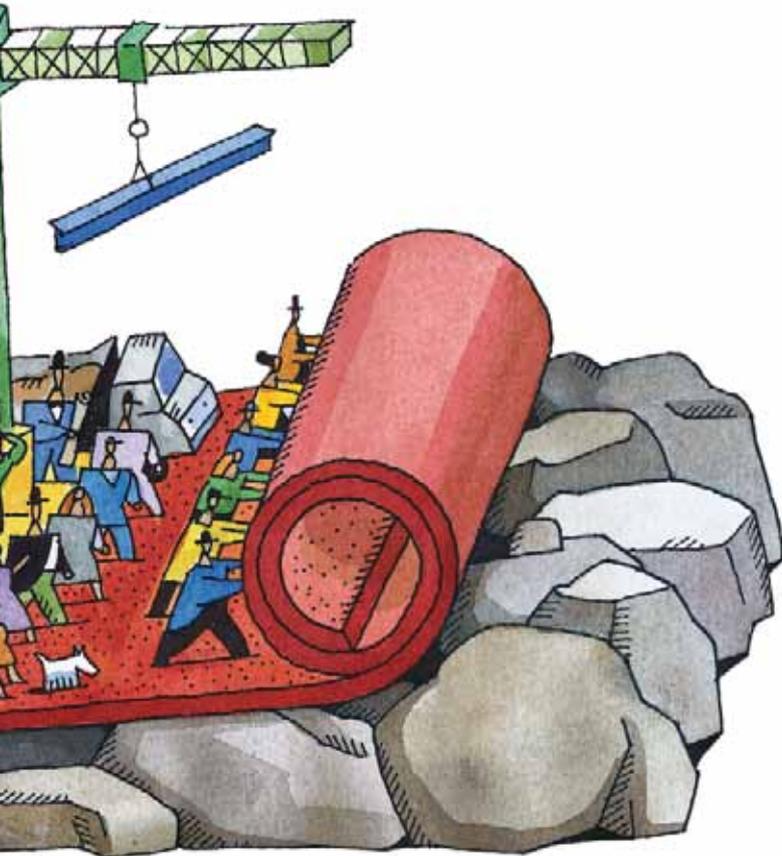
La empresa mexicana CEMEX, Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable, es una de las productoras de cemento más importantes del mundo, con presencia en más de cincuenta países y una capacidad productiva superior a los 97 millones de toneladas de cemento al año. En la actualidad cuenta con 66 plantas de cemento en propiedad y 11 participadas, más de 1.950 plantas de hormigón (74 millones de metros cúbicos de producción) y 394 canteras de áridos.

Sus orígenes hay que buscarlos en 1906, cuando arrancó la fábrica de Cementos Hidalgo en el norte de

El primer paso en la expansión internacional de CEMEX fue la adquisición de terminales de exportación de cemento en Texas, Arizona y California, y, en 1992, la entrada en España supone el comienzo de su expansión en Europa

México, y en 1920, año en el que Cementos Portland Monterrey inicia su producción con una capacidad de 20.000 toneladas al año. Sin embargo, hay que esperar hasta 1931 para que, mediante la fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey, surja Cementos Mexicanos, actualmente CEMEX.

Durante los diez años transcurridos entre 1966 y 1976, CEMEX continúa adquiriendo nuevas plantas de



## Una de las decisiones estratégicas de CEMEX fue apostar por la integración vertical, con la adquisición de empresas de áridos y hormigones

cemento, como Mérida de Cementos Maya, una en la región central de México o tres de Cementos Guadaluajara, pero también construye nuevos hornos para Monterrey y Mérida, con lo que en el año 1976 se convierte en el líder del mercado mexicano.

Otros hitos en su carrera ascendente son la venta de activos no relacionados con su negocio medular (minería, petroquímica y turismo) en 1985 y la adquisición de Cementos Toluca en 1989, lo que la convierte en una de las diez cementeras más importantes del mundo. El pri-

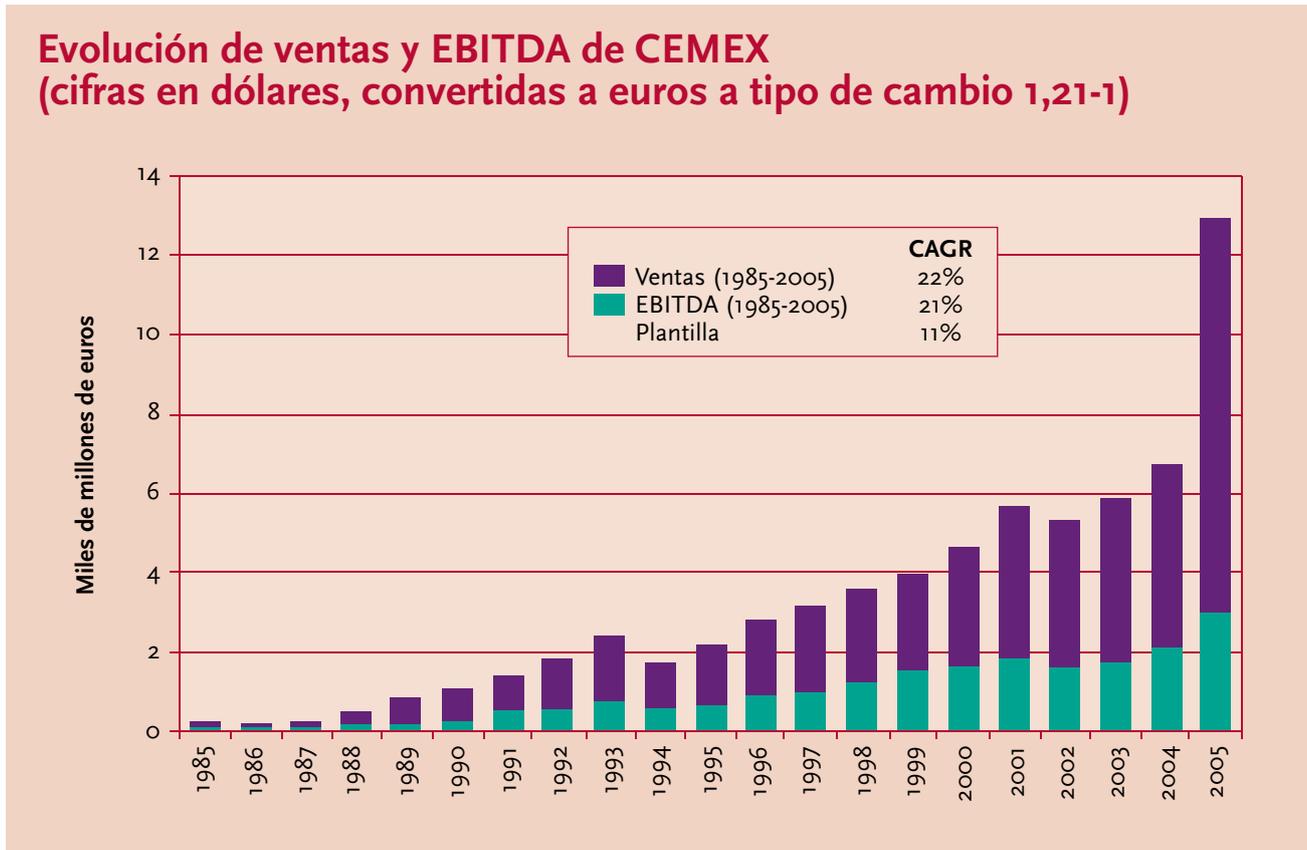
mer paso en la expansión internacional fue la adquisición de terminales de exportación de cemento en Texas, Arizona y California. Posteriormente, en 1992, la entrada en España supone el comienzo de su expansión en Europa (el cuadro 1 muestra la evolución histórica en ventas y EBITDA a escala internacional). CEMEX también tomó la decisión estratégica de integrarse verticalmente, con la adquisición de empresas de áridos y hormigones (véase el cuadro 2).

En el año 2005, CEMEX ocupaba la tercera posición a escala mundial como productor de cemento, la primera en hormigón y la cuarta en áridos. Sus competidores más directos (Holcim, Heidelberg, Lafarge e Italcementi) también se han integrado verticalmente (véase el cuadro 3).

### CEMEX en España

Como se ha indicado anteriormente, en 1992, CEMEX adquirió las dos compañías cementeras más importantes de España: Valenciana de Cementos y Sansón.

CUADRO 1



El discurso de Pablo Serratosa, consejero director general de Nefinsa en el IX Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que se celebró en Valencia en noviembre de 2006, y dentro de la ponencia “El laberinto emocional de la familia”, resume la visión de la adquisición por parte de los anteriores propietarios de Valenciana de Cementos:

Nefinsa nace hace 12 años de la vocación industrial y de gestión de sus fundadores, de una etapa anterior a la que llamamos “etapa Valenciana de Cementos”. En 1917, mi abuelo José Serratosa y mi bisabuelo Rafael Ridaura fundan Valenciana de Cementos. Exactamente fue el 30 de abril de 1917 y el capital social que se suscribió fue de un millón de pesetas. En 1992, siendo ya mi padre consejero delegado, se vende Valenciana de Cementos. En ese momento, facturaba 27.000 millones de pesetas. Era el líder nacional del sector cementero en España y tenía una cuota de mercado del 20%. Se vende a una compañía mexicana, CEMEX. La razón de la adquisición de su compañía es que en su mercado doméstico tenía una cuota de mercado del 60% y un competidor suyo tenía el 40%; en concreto, una compañía suiza. Como todos los libros nos han explicado muchas veces, la forma de competir cuando atacan tu mercado es atacar el suyo, y entonces vio la oportunidad de entrar en Europa a través de nuestra compañía, Valenciana de Cementos. En

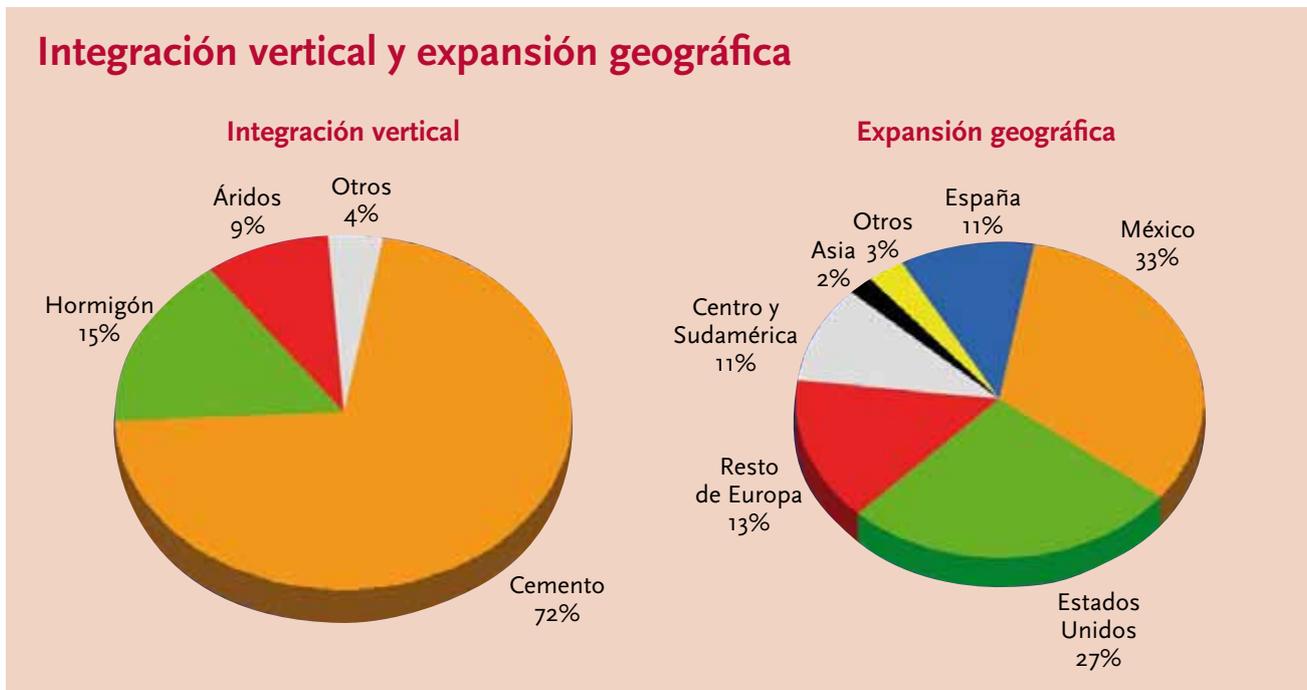
esta nueva situación, vimos que tenía que pagar una prima mayor y que el precio que veíamos que nos podía pagar era superior a lo que valía para nosotros, por lo que se produjo la venta.

La empresa La Auxiliar de la Construcción (LACSA) se constituye en 1917. Posteriormente, en el año 1920 se construye la fábrica de cemento y se registra la mar-

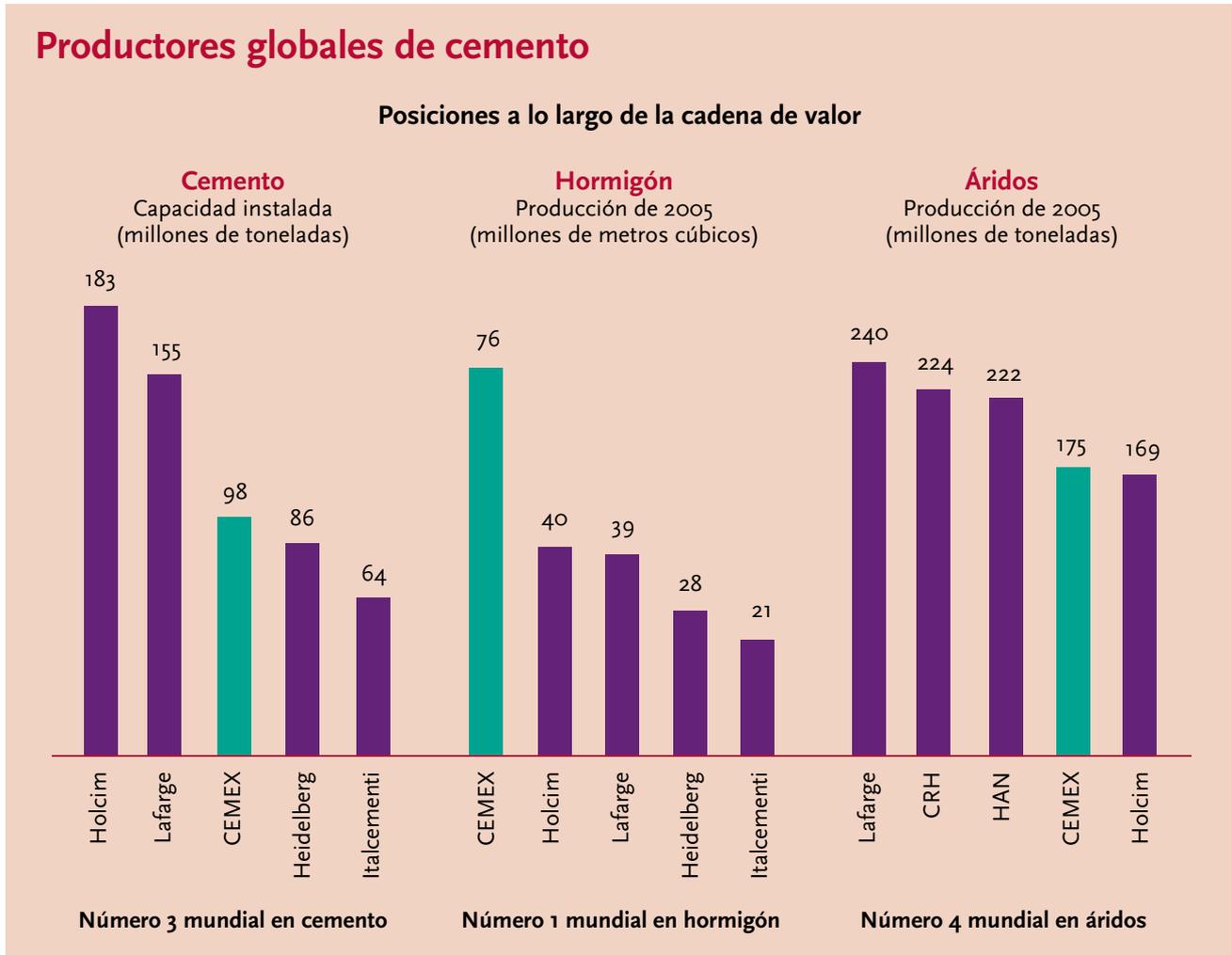
**La estrategia de CEMEX era (y aún es hoy) tener presencia en el hormigón, en el árido y en el mortero para dar un servicio integral a sus clientes junto con el cemento**

ca Sansón. Al año siguiente comienza la fabricación de clínker y cemento portland. Durante la Guerra Civil se crea un comité de control obrero CNT/UGT, puesto que se considera a la fábrica como industria de guerra para garantizar la fabricación de cemento. A finales de los años sesenta, por problemas de contami-

CUADRO 2



CUADRO 3



nación, se traslada a Saint Feliu de Llobregat, a pie de cantera.

Tras la adquisición por parte de CEMEX de las citadas empresas, ambas se fusionan, con lo que desaparece LACSA y queda Valenciana de Cementos como filial del grupo mexicano, con todos los activos de ambas. Ini-

cialmente se mantienen las marcas locales de cementos, como Iberia, Raff, Sansón, Griffi, Morata, etc.

La estrategia de CEMEX era (y aún es hoy) tener presencia en el hormigón, en el árido y en el mortero para dar un servicio integral a sus clientes junto con el cemento. De esta forma se garantiza su presencia en los canales de distribución y en la innovación de nuevos productos y servicios. El iniciador del mortero seco fue Prebesec, empresa que fue adquirida por Uniland. CEMEX comenzó con el mortero seco en los años ochenta. La primera planta se inició en Alcanar (Tarragona) y a continuación se instaló una segunda en El Vendrell (Tarragona). En cuanto a los morteros especiales, se decidió entrar en este sector para participar de su mayor valor añadido. En su formulación se incluyen cemento blanco y aditivos químicos especiales. CEMEX fue muy cuidadosa en la entrada en este sec-

CEMEX ha mantenido en España una trayectoria consistente de diferenciación de marca por servicio, lo que le ha permitido seguir una política de precios 'premium'

tor de mercado para no canibalizar sus propias ventas de cemento blanco, y la mayor competencia provenía de sus clientes, así como de otros competidores integrados en el cemento.

El 24 de junio de 2002, en la junta general de accionistas de Valenciana de Cementos, se aprobó el cambio de denominación social, que pasó a ser CEMEX España, S.A., lo cual formaba parte del proceso unificador de CEMEX, que tenía como objetivo fortalecer el posicionamiento global de la marca y conseguir una cultura

## El cambio de denominación supuso también un cambio de imagen corporativa; así, se decidió aplicar la marca CEMEX a los productos a granel, que representan el 85% de las ventas

única para todos los empleados de la empresa. En el cuadro 4 se resumen los principios básicos de la cultura empresarial de CEMEX.

Este cambio de denominación supuso también un cambio de imagen corporativa. Así, se decidió aplicar la marca CEMEX a los productos a granel, que represen-

CUADRO 4

### Principios básicos de la cultura corporativa de CEMEX

- Somos una de las primeras compañías de soluciones para la industria de la construcción en el mundo.
- Nuestra meta es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de nuestros clientes y generar valor para nuestras audiencias clave, consolidándonos como la compañía de soluciones para la construcción más eficiente y rentable del mundo.
- Como líder global en la industria, trabajamos para ofrecer consistentemente productos de alta calidad y servicio confiable a clientes y comunidades en todo el mundo. Contribuimos al bienestar de aquéllos a quienes servimos gracias a nuestro inquebrantable enfoque en la mejora continua y a nuestros esfuerzos por promover un futuro sostenible.

tan el 85% de las ventas. En el ensacado se mantuvieron las marcas locales bajo la marca paraguas CEMEX, con un único diseño de envase. Se aprovechó para implantar una política de tutela de producto más definida, con la inclusión de la caducidad y las frases R (riesgos) y S (instrucciones sobre seguridad) sobre su manejo.

Las empresas Hormicemex y Aricemex, pertenecientes a Valenciana de Cementos, mantuvieron su denominación social y sólo se modificó la imagen corporativa de sus tres áreas de negocio: hormigón, árido y mortero. A partir de entonces se conocerían como CEMEX Hormigón, CEMEX Mortero y CEMEX Áridos.

Durante los diez años que permaneció Valenciana de Cementos con tal denominación social, pero dentro del grupo CEMEX, se caracterizó por su liderazgo en la producción y ventas de cemento, hormigón y mortero en el mercado nacional. Esto fue fruto de las inversiones de la empresa en la más avanzada tecnología para ofrecer productos y servicios de la mayor calidad, manteniendo siempre su compromiso con el cuidado del entorno.

Las fábricas de cemento de CEMEX en España están concentradas en las zonas de mayor consumo potencial: vertiente mediterránea, Aragón y Madrid. En el cuadro 5 se muestra de forma gráfica la evolución del volumen de ventas y EBITDA de CEMEX España.

CEMEX ha mantenido en España una trayectoria consistente de diferenciación de marca por servicio, lo que le ha permitido seguir una política de precios *premium*.

### Productos

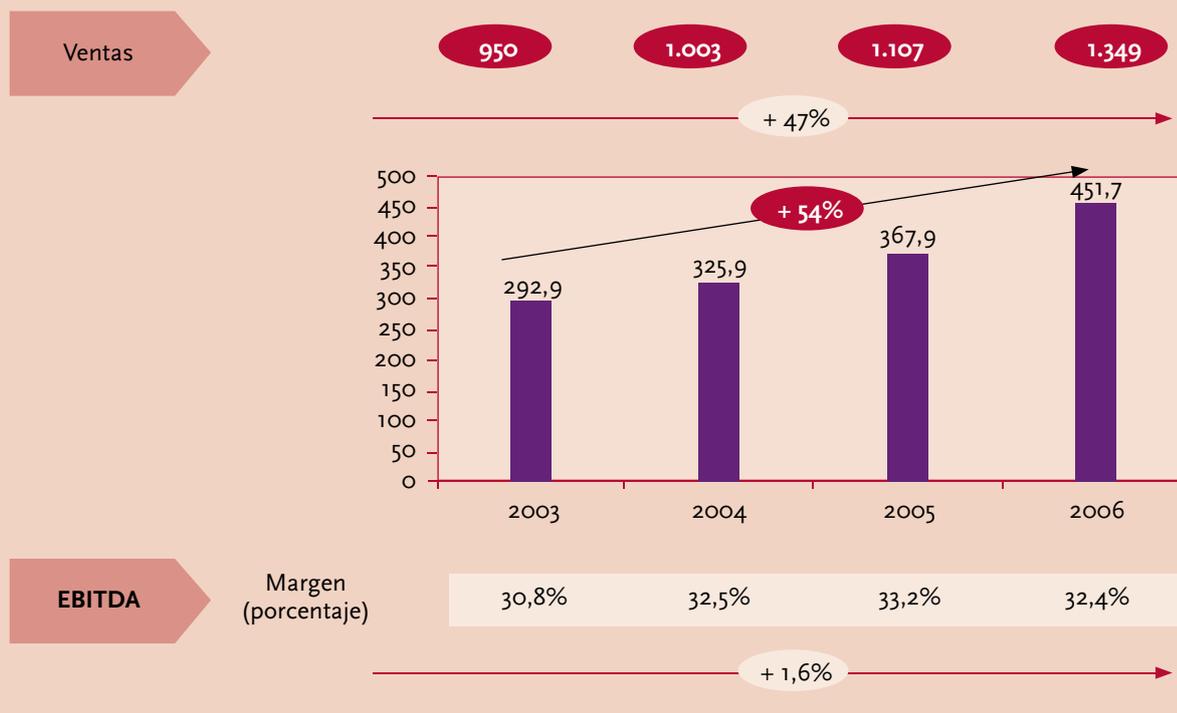
Fundamentalmente, los productos fabricados por CEMEX España son los siguientes:

- Cemento en sus diversas variedades. CEMEX incorpora nuevos tipos de acuerdo con las últimas necesidades del sector: cementos resistentes al agua de mar, cementos de altas resistencias, como el CEMEXFORT, o específicos, como el CEMEX LOW ALCALI.
- Los hormigones (mezcla de cemento con áridos de diversa granulometría y agua) son ofrecidos en una gran variedad de tipos. Se trata de productos fabricados a medida, que responden a las necesidades específicas de la obra en cada momento, ya que la composición del hormigón debe ser diferente según el uso y las condiciones ambientales del lugar en el que va a ser utilizado. Como productos especiales cabe destacar el hormigón blanco, el antibacteriano y el autocompactante.
- A través del área de negocio CEMEX Morteros, la empresa ha desarrollado una extensa gama de morteros

CUADRO 5

## Ventas y EBITDA de CEMEX España (cifras en millones de euros)

### Evolución de ventas y EBITDA (2003-2006)



(mezcla de cemento con arenas de granulometría fina) con el fin de aportar soluciones adecuadas a las variadas necesidades de los clientes. CEMEX obtiene áridos de las canteras y graveras que están distribuidas por todo el territorio nacional, tanto para hormigones como morteros, cuidando siempre tanto la más alta calidad de producto como los aspectos medioambientales y paisajísticos.

No obstante, ¿cuál es el misterio de la exportación de cemento? ¿No es antieconómico fletar barcos de este producto allí donde las propias factorías no dan abasto o donde surge el negocio? El truco está en la elaboración del llamado “clínker”, que es transportado donde se necesita y, una vez molido, constituye la materia prima utilizada para obtener el cemento. El comercio de clínker, que en su inicio se hacía solo coyunturalmente para compensar los diferentes ciclos de consumo regionales o los tirones de la demanda, ha pasado a ser algo habitual e, incluso, una tendencia en crecimiento. El impacto del Protocolo de Kioto para la reducción de emisiones

ha provocado que sea atractivo abrir molinos en los países desarrollados, cerca de los centros de consumo que importan clínker manufacturado en otros países que no cumplen los mismos estándares de control medioambiental.

#### Directrices estratégicas de CEMEX España

El crecimiento de CEMEX en España se ha basado en los siguientes cinco pilares estratégicos:

1. Productor de máxima eficiencia.
2. Marcas *premium*, basadas en un servicio y en una calidad de producto superiores y en el prestigio de la marca.
3. Óptima cartera de productos, bien equilibrada y adaptable a las variaciones del entorno competitivo.
4. Motivación del personal, equipo de trabajo sólido y comprometido con la empresa.
5. Gestión relacional de los clientes, a través de una fuerza de ventas con un conocimiento excepcional de las necesidades de los clientes –y del mercado en gene-

ral— mediante la aplicación de tecnología para facilitar el acceso y suministro a los clientes.

El cuadro 6 detalla estas directrices estratégicas.

## El sector cementero en España

El cemento es un material básico para la edificación y la ingeniería civil. Su principal propiedad es la de formar masas pétreas resistentes y duraderas cuando se mezcla con áridos y agua. Asimismo, el endurecimiento de la mezcla ocurre transcurrido cierto tiempo desde el momento en el que se realiza la mezcla, lo que permite moldear la piedra artificial resultante. Estas tres cualidades (moldeable, resistente y duradero) hacen que los productos derivados del cemento tengan una gran

aplicación en la construcción de infraestructuras y otros elementos constructivos. En el caso concreto del mercado español, hay que resaltar el hecho de que la construcción de estructuras con hormigón es en general más económica que la construcción con acero, y su puesta en obra es muy sencilla en la mayor parte de las obras. Con respecto al mortero, su amplia difusión en España se debe al carácter “cultural” de la preferencia del ladrillo en las viviendas de este país.

### Evolución del sector

El origen de la producción de cemento en España se remonta a 1895 con la instalación de la primera fábrica de cemento artificial en Tudela Veguín (Asturias), que entra en funcionamiento en 1899. Durante los cinco primeros años del siglo xx se sientan las bases del sector

CUADRO 6

## Directrices estratégicas de CEMEX España

### Productor de bajo coste

- Excelencia en utilización y eficiencia.
- Líder en el sector del cemento en el uso de materias primas, energías alternativas y materiales de cemento.
- Esfuerzo continuo por conseguir la eficiencia de la organización.
- Cadena de suministro optimizada.
- Maximización de la productividad de los activos disponibles.

### Marcas premium

- Estrategia comercial para reforzar nuestra posición como líder de mercado, basada en un profundo conocimiento de nuestros clientes y usuarios finales.
- Liderazgo en fiabilidad del suministro, así como en innovación tanto en productos como en servicios.
- Todos los factores anteriormente mencionados, traducidos en un producto de precio *premium* frente a nuestros competidores en todos los negocios en los que participamos.

### Portafolio de negocios óptimo

- Portafolio bien equilibrado, adaptándose continuamente a cambios en nuestro ambiente competitivo.
- Posicionados como líderes o jugadores significativos en todos los negocios y mercados regionales en los que participamos.
- Decisiones estratégicas materializadas en ventajas competitivas y beneficios superiores.
- Inversiones continuas que permiten un fuerte crecimiento orgánico. Agilidad para aprovechar oportunidades potenciales de adquisición.

### El mejor equipo de personas

- Sólido y motivado equipo de trabajo, comprometido con la compañía, así como con sus objetivos.
- El mejor en el sector y también cuando se compara con otros sectores.
- Líderes en habilidades de comunicación, liderazgo y ejecución.
- Excelencia en comunicación y trabajo en equipo.

con el establecimiento de otras cuatro fábricas: Cementos Rezola (1901), la Compañía General de Asfaltos (1904), Portland Asland (1904) y Cementos Portland (1905). Rápidamente, a estas fábricas las siguen otras en diversos puntos de la geografía española, con la característica común de la proximidad a la costa, ya que tanto para las materias primas como para el producto terminado se utiliza el transporte marítimo.

En el año 1909, la producción de cemento ascendía a 100.000 toneladas anuales. Los empresarios españoles, a pesar de haber empezado con unos cincuenta años de retraso con respecto al resto de Europa, utilizan las innovaciones tecnológicas del momento –comprando la maquinaria desarrollada en el exterior– e incorporan las innovaciones en los tipos de cemento según se van desarrollando. No obstante, se enfrentan a dos problemas: la dependencia tecnológica, por un lado, y los elevados costes derivados de la escasez de economías de escala, por otro.

Las innovaciones del sector durante estos primeros años giran en torno a los hornos. En 1929 se produce uno de los mayores avances, con el denominado “sistema Lepol”, que permitía un mejor aprovechamiento del calor, con el consiguiente ahorro de combustible. Sin embargo, este mismo año, como consecuencia de la crisis económica, la producción cayó y no se recuperó hasta el término de la Guerra Civil. Una vez finalizada, la demanda de cemento experimenta un importante incremento debido a las labores de reconstrucción.

La década de los cincuenta se caracteriza por el crecimiento industrial y un importante trasvase de mano

¿No es antieconómico fletar barcos de este producto allí donde las propias factorías no dan abasto o donde surge el negocio?: el truco está en la elaboración del llamado “clínker”

de obra del campo a la ciudad, lo que favoreció el fuerte impulso de la construcción y, por tanto, de la industria cementera. En este período, se generaliza el transporte de cemento por carretera y la distribución de las fábricas se extiende por todo el territorio nacional. A partir de 1960 se instalaron nuevas fábricas y gran parte de

las ya existentes aumentaron su producción; sin embargo, el aumento del consumo del cemento fue tan grande que se acudió a las importaciones, sobre todo de Polonia, Italia y Portugal.

En los años setenta, como consecuencia de la crisis del petróleo, las innovaciones van orientadas al cambio de los hornos para que puedan quemar carbón. Paralelamente, la crisis económica, en general, y el receso del sector de la construcción incidieron directamente en la industria del cemento. Como consecuencia de ello, se generan importantes excedentes nacionales, lo que supone un importante incremento de las exportaciones y sitúa a España en el primer puesto en 1976.

A partir de los años ochenta, el país vive un importante crecimiento del sector de la construcción debido al incremento de la obra civil y de las obras de urbanización (la Expo de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona, por ejemplo). Los avances tecnológicos en estos años se orientan fundamentalmente a la reducción de la contaminación medioambiental y al aumento de la capacidad de producción, la calidad y la productividad. Las empresas del sector en general llevan a cabo, por un lado, estrategias de diversificación hacia otros sectores y, por otro, procesos de integración vertical, tanto hacia actividades y extracción y comercialización de áridos como hacia la elaboración de hormigones y prefabricados de hormigón.

En la década de los noventa, la evolución del consumo es bastante irregular. En 1991 se alcanzó un máximo histórico, pero, a partir de ese momento, debido a la disminución de las inversiones públicas y al retroceso del mercado de la vivienda, la caída del consumo de cemento se generaliza en todas las regiones. Hasta 1998 no se recuperan las cifras alcanzadas en 1991. En estos años se consiguen notables incrementos de productividad. Hay que destacar la internacionalización del sector por la apertura de fronteras a productos y capitales; en 1995, dos tercios de la capacidad instalada pertenecía a grupos internacionales.

#### Principales características del sector

Se trata de un producto bastante homogéneo, si bien con el tiempo se ha llevado a cabo un desarrollo del producto que ha dado lugar a una gran variedad de tipos de cemento. Asimismo, es un producto de bajo precio en relación con su peso, lo que penaliza su transporte.

El sector del cemento es muy intensivo en capital. En general, las empresas tienen costes fijos muy elevados, por lo que se pueden generar importantes economías de escala. Las dimensiones del mercado de cemento es-

tán evidentemente ligadas a los datos macroeconómicos del país y al sector de la construcción de éste.

Los fabricantes de cemento se asocian por primera vez en 1906 bajo el nombre de Unión de Fabricantes de Cemento Portland. Años después, estas asociaciones se llevan a cabo por regiones, hasta que en 1977 se crea la Agrupación de Fabricantes de Cemento de España, Oficemen, que consiguió reunir a todos los empresarios del sector y sigue funcionando hoy día.

Otra característica importante es la regulación estatal, que dura hasta 1980, año en el que se liberaliza el precio de venta del cemento. El coste del transporte es alto en relación con el precio del producto, lo que limita el radio de acción de una fábrica (que se estima aproximadamente en unos doscientos kilómetros). Los costes unitarios del transporte marítimo son mucho más bajos que los del transporte por carretera. Por este motivo, se estima que las zonas costeras están sometidas a un mayor grado de competencia que las interiores.

### Competencia

La industria del cemento es un sector muy concentrado, a escala tanto regional como mundial. Es importante remarcar que el grado de concentración debe analizarse a escala nacional o regional porque, debido a los costes de transporte, los mercados están muy fragmentados geográficamente. El 45% de la oferta europea lo controlan cuatro grupos: Holcim (Suiza), Lafarge (Francia), Italcementi (Italia) y Heidelberg (Alemania). No obstante, si se analiza la oferta por países, el grado de concentración se reduce.

El sector del cemento en España no está tan concentrado como en Europa. Existen doce competidores y la tendencia es que este número aumente. En España, el número de plantas integrales de producción se ha mantenido en 37 entre 1995 y 2005, si bien la producción media de cemento por fábrica ha aumentado considerablemente (de 1,1 millones de toneladas en 1995 a 1,4 millones en la actualidad). Los cuatro primeros fabricantes tienen una cuota conjunta superior al 60%: el líder es CEMEX, con el 21,5 %, seguido muy de cerca de Portland Valderrivas –que, tras la compra de Unilad, ha conseguido situarse en segundo lugar– y a mayor distancia se encuentran Lafarge y Holcim. La concentración en áridos no es tan acusada como la concentración en cemento, pero también CEMEX mantiene posiciones de liderazgo en este mercado.

La concentración en hormigón es reducida. En áridos existe una gran dispersión entre cientos de productores locales, con una penetración todavía muy reducida de grandes grupos.

Los grandes grupos internacionales cementeros instalados en España son los siguientes:

- CEMEX: está presente en más de 50 países. En España cuenta con 9 plantas de producción de cemento, 18 terminales marítimas, 111 plantas de hormigón, 11 fábricas de mortero y 22 canteras.
- Holcim: está presente en 70 países. En España tiene 6 fábricas de cemento, 61 de hormigón y 6 de mor-

**El sector del cemento es muy intensivo en capital y, en general, las empresas tienen costes fijos muy elevados, por lo que se pueden generar importantes economías de escala**

tero. Entró en España en el año 1980 con la compra de Hornos Ibéricos; en 1986 compró Cementos Alba y en 2003 Cementos Hispania.

- Lafarge Asland: representa al grupo francés Lafarge, líder mundial con filiales en 75 países. Controla desde 1989 la Compañía General de Asfaltos y Portland Asland. Cuenta con 3 plantas de producción de cemento y 8 terminales de distribución. En los últimos años está llevando a cabo una política de desinversiones en España.
- CIMPOR: pertenece a Cementos de Portugal. Está presente en 10 países. En España entró con la adquisición de Corporación Noroeste en 1992, hoy Cementos Cosmos. Tiene también hormigoneras y morteros.
- Italcementi: establecida en 19 países. Se introdujo en España en 1986 con la fusión con Ciments Français, con lo que pasó a controlar la Sociedad Financiera y Minera.

En cuanto a las empresas de capital español, las más importantes son las siguientes:

- Portland Valderrivas: pertenece al grupo FCC. Cuenta con 5 fábricas de producción de cemento, 99 plantas de producción de hormigón y 35 plantas de producción de áridos.
- S.A. Tudela Veguín: pertenece al grupo Masaveu. Tiene tres fábricas de cemento.

- Uniland Cementera: dispone de dos plantas de fabricación de cemento.
- Cementos Molins: está presente en varios países. En España cuenta con una planta de producción de cemento.

### Clientes

Hay tres tipos fundamentales de clientes para el cemento:

1. Transformadores: hormigoneros, fabricantes de mortero y prefabricadores.
2. Comercio y reventa: almacenistas y distribuidores, sobre todo para producto ensacado.
3. Clientes directos: grandes obras (M-30, aeropuertos, puertos, etc.), Gobierno, constructores grandes y medianos.

La demanda total es poco sensible a las variaciones del precio del cemento debido a la escasa participación que tiene en el coste de las construcciones. Sin embargo, la elasticidad de sustitución entre competidores es altísima. El *premium* que se puede cargar por un mejor servicio, calidad y marca se sitúa entre el 3% y el 5%.

Atendiendo al volumen de ventas, los principales clientes son las empresas hormigoneras, que han aumentado considerablemente su presencia en los últimos años y adquieren el 66% de las ventas del sector (de forma mayoritaria a granel). En segundo lugar se sitúan

**Los costes unitarios del transporte marítimo son mucho más bajos que los del transporte por carretera, por lo que se estima que las zonas costeras están sometidas a un mayor grado de competencia que las interiores**

los almacenistas intermedios, que absorben un 17% de las ventas, si bien en los últimos años su importancia relativa ha perdido peso; las ventas, casi en su totalidad, se realizan en sacos. En tercer lugar se sitúan los fabricantes de prefabricados, con un 12%. Finalmente están las constructoras como clientes directos, con un 5%.

En cuanto a la venta de hormigón, hay que destacar que es un negocio de bajo margen, muy local. El producto debe servirse fresco, normalmente en un radio de hasta 12 kilómetros en el medio urbano y de 30 kilómetros en el rural. La mayor parte de las empresas que están en este sector lo hacen como consecuencia de la integración vertical de otros: cementeros, transportistas y áridos.

### Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de CEMEX España estaba organizada por canales, con un total de 42 vendedores sólo para el cemento. Sus funciones, además de la propia de ventas, incluyen las siguientes tareas: inteligencia de mercado, negociación de precios con unas bandas predefinidas, soporte técnico e, incluso, en ocasiones consultoría de marketing.

La fuerza de ventas ha estado sometida en los últimos años a una fuerte exigencia de formación y actualización, a nuevos requerimientos en su función y al uso de nuevas tecnologías. Han pasado en poco tiempo de manejar sus clientes con su agenda de forma tradicional a gestionar carteras de clientes siguiendo procesos bien definidos y con un fuerte apoyo analítico.

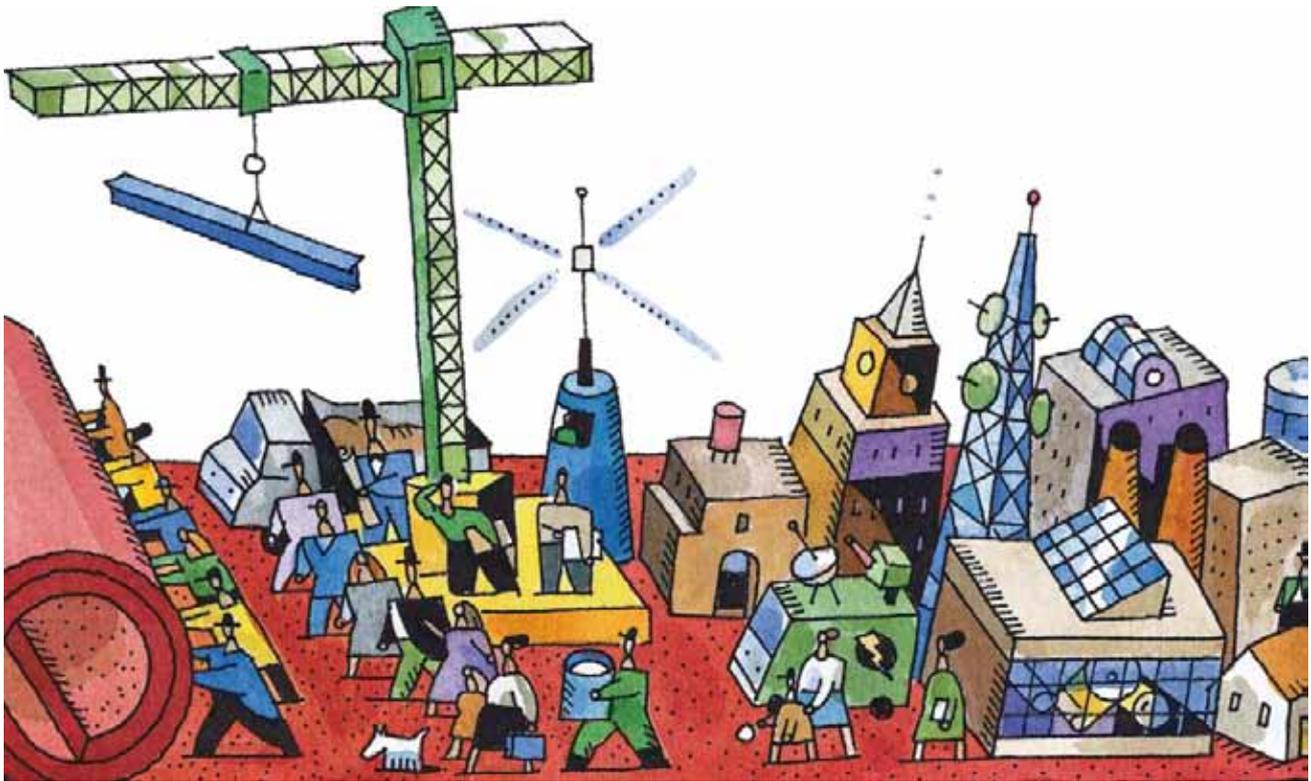
### 'Decision makers'

En el caso del hormigón, el que prescribe es el constructor. El arquitecto se limita a especificar según la norma técnica correspondiente, pero no indica un suministrador en concreto. Son factores de decisión la distancia, el precio y la garantía de suministro (a tiempo y en la cantidad solicitada). Resulta fundamental la experiencia previa con los suministradores.

Los cementos especiales son los únicos que prescribe directamente el arquitecto. Para el cemento que se compra al distribuidor y/o almacenista, los factores de decisión son el precio, la calidad (en cuanto a especificaciones técnicas) y también la garantía de suministro. En general no se trabaja con un solo suministrador, sino que se reparte el consumo entre uno más fiable, aunque tenga un precio superior, y otro únicamente por precio, si bien tener un único suministrador de cemento sigue siendo frecuente en clientes transformadores (hormigoneros, prefabricadores, etc.) de tamaño medio y pequeño.

### Propuestas innovadoras de CEMEX España

CEMEX España se había caracterizado desde su integración con el grupo por ser un líder de innovación, y



la central corporativa solía aceptar las propuestas que en este sentido le llegaban desde nuestro país.

### Cemento sin cromo VI

La Directiva 2003/53/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2003 obligaba a fabricar cemento con un máximo de dos partes por millón de cromo VI, en concreto, a partir del 17 de enero de 2005.

La dirección de CEMEX España se planteaba anticipar en más de un año la implementación obligatoria de esta directiva, lo que reafirmaría su posición de líder innovador dentro del sector. La primera decisión que se debía tomar era dosificar toda la producción o únicamente el producto que se vendía ensacado. El texto de la directiva era ambiguo y dejaba espacio para la libre interpretación. También se debía asegurar el suministro del agente reductor más adecuado. La dirección técnica había determinado que el sulfato ferroso heptahidratado era el producto más adecuado, con un criterio técnico económico.

La vicepresidencia comercial apoyaba la idea, incluso impulsada con un plan de comunicación que utilizara medios habituales en el márketing industrial, pero no en el sector (asistencia a ferias y congresos, por ejemplo) y otros propios del gran consumo (*speed time* en te-

levisión en horarios de máxima audiencia). El director de logística proponía la utilización del soporte que suponía toda la flota de camiones que trabajaba para CEMEX España.

### Servicio de carga 24 horas

La idea del “cajero automático de cemento” había empezado a tomar forma desde la reunión de Madrid. Era necesario reducir el problema de la duplicación de personal que podía suponer la carga 24 horas, para lo cual se debía automatizar el sistema al máximo. Se planteó el problema a I+D; en concreto, al departamento de sistemas. Proponían un sistema en el que cada camión llevaría una tarjeta asociada a su matrícula, con información sobre qué tipo de cemento podía cargar ese cliente en particular (en función de condiciones comerciales previamente cerradas). A la entrada de las fábricas se dispondría de una caseta cerrada, climatizada, con  *vending* para los conductores, en la que habría un sistema similar al de los cajeros automáticos de los bancos. El conductor podría elegir entre los distintos tipos de cemento disponibles. La pantalla le daría la calle en la que debería cargar, regularía el turno de acceso a la báscula y emitiría un *ticket* de báscula en vacío. El conductor situaría el camión bajo los silos y abriría las bocas de car-

ga. Debería existir un factor de seguridad para no sobrepasar la carga máxima autorizada. El albarán se imprimiría y se recogería en la misma caseta. Un sistema de seguridad mediante candados impediría la carga desde un silo erróneo. El sistema sería totalmente automático, lo que no sólo evitaría la duplicación de personal por cargar las 24 horas, sino que además la eliminaría en su práctica totalidad al ser la carga de graneles totalmen-

## La fuerza de ventas ha estado sometida en los últimos años a una fuerte exigencia de formación y actualización, a nuevos requerimientos en su función y al uso de nuevas tecnologías

te automática. Se podría fomentar la utilización nocturna del servicio de carga con descuentos en precio e incluso con la instalación de silos para aumentar el volumen de entrega nocturna (durante la noche, el tráfico estaría mucho menos congestionado, lo que aumentaría la productividad logística). El departamento de proyectos estimaba en 600.000 euros la inversión necesaria para cada fábrica.

### Otras propuestas innovadoras

Los primeros meses de 2002 estuvieron llenos de propuestas:

- **Servicio integral:** servicio automatizado de entrega de cemento a granel, sin que el cliente tuviera necesidad de realizar pedidos. Se instalarían sensores de peso en los silos del cliente. Con periodicidad horaria, el sistema enviaría por GPRS los datos de inventario al ordenador de CEMEX. Un programa informático elegiría la hora recomendable de entrega según el ritmo de consumo y el tamaño de la planta. La descarga sería registrada automáticamente por el sistema.
- **Seguimiento por satélite de la flota logística:** permitiría la optimización y seguimiento de rutas, así como la maximización de la productividad.
- **Programa de fidelización:** ¿por qué no una tarjeta Cemplus con acumulación de puntos para canjear por regalos?
- **E-selling:** pedidos por vía electrónica, solicitud de ofertas económicas, descarga de albaranes y facturas, reclamaciones, etc.
- **Call center:** centralización en un único teléfono, disponible las 24 horas del día y para toda España, de los servicios de toma y seguimiento de pedidos, solicitud de albaranes y facturas, tramitación de reclamaciones y sugerencias, y solicitud de información de cualquier tipo.
- **Facturación inversa:** posibilidad de realizar la facturación de los proveedores basándose en sus albaranes.
- **Eficem:** programa dirigido a los clientes fabricantes de hormigón preparado y desarrollado para conocer mejor sus necesidades, buscar respuestas y transferir soluciones. Es una forma de compartir conocimiento con los clientes para crecer juntos. Eficem ofrece un catálogo de productos y servicios de valor añadido orientados a la mejora de competitividad y posicionamiento: consultoría, tecnología, servicios y productos financieros, activos y materiales.

En la soledad de su despacho, el consejero y director general se preguntaba si no estarían yendo demasiado lejos con su afán innovador o si, por el contrario, éste era el camino adecuado para diferenciarse con un servicio para un producto tan indiferenciado que su composición y sus propiedades estaban reguladas por normas legislativas. 

«La estrategia de diferenciación de CEMEX España». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3292.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20422 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)