

FANCESA Y ECEBOL

Un Mercado Competitivo

El 3 de Agosto del presente año se dio inaugurado la Empresa Pública Productiva de Cementos de Bolivia (ECEBOL), además de señalar la prohibición de la importación de cemento extranjero a Bolivia para el consumo de la empresa Boliviana; empero esto significaría nuevos desafíos para la empresa chuquisaqueña FANCESA en diversos ámbitos, productivos, operacionales, y comerciales; La Carrera de Economía, junto a un equipo de trabajo y la aplicación de entrevistas; consultó a docentes analistas respecto a esta coyuntura de incertidumbre regional:

Lic. Marco Antonio Prieto Mérida

ECEBOL está en marcha, ¿Qué efectos tendrá en FANCESA?-

Uno de los efectos que considero que se presentará es la pérdida de un segmento de mercado, sobre todo el segmento de las obras en infraestructuras públicas principalmente porque de alguna u otra manera el gobierno facilitará los contratos sobre todo a esta empresa pública, antes que a las empresas privadas.



¿Cómo debe considerar FANCESA a su competencia?, ¿una amenaza o una oportunidad?-

Considero que todas las competencias son una amenaza, sin embargo esta estructura puede disuadir dependiendo de las estrategias, es importante mencionar que las empresas cementeras están buscando un mismo mercado, pero si FANCESA realiza un análisis estratégico adecuado, por ejemplo, lo que puede hacer es minimizar de alguna manera las amenazas incluso tornarlas en oportunidades de acuerdo al análisis del entorno que haga, y en función de ello, ver qué aspectos clave tanto de las amenazas como de las oportunidades se pueden aprovechar o se pueden minimizar.

¿Qué estrategias debe implementar FANCESA?-

Considero dos aspectos claves, por ejemplo, uno es mantener la calidad, porque FANCESA frente a la competencia es catalogada como un producto de calidad así lo mencionan fundamentalmente los clientes finales, en ese sentido:

- Se debe mantener la calidad y reducir los costos, por ejemplo estoy tomando en cuenta los costos de transporte que son demasiado elevados en comparación a la competencia por lo tanto se debería hacer alguna reducción para que nuestro producto tenga un precio en la cual los costos de transporte no tengan una incidencia significativa, para ser más competitivos.

- Otro aspecto es el relativo a la reingeniería, que se tiene que hacer en toda la empresa, sobre todo apuntar a la parte administrativa y técnica, hay personal altamente remunerado en la parte administrativa, los salarios y el personal son mayores frente a la competencia porque hay sobre todo una intromisión política, eso hace que FANCESA se convierta en una bolsa de empleo, por lo tanto, no es eminentemente privada, sino, que esta manchada por la cuestión política y eso afecta a la eficiencia

- También se debe hacer una reingeniería para ver exactamente que procesos se deben optimizar y en relación a eso ver cuál es el personal necesario para que se puedan operativizar estos procesos.



- En lo comercial se deben buscar algunas estrategias innovadoras por ejemplo considero reducir la brecha de los canales de comercialización, buscar un acercamiento entre el productor y el cliente final evitando los otros eslabones, existen otras empresas que ya lo están haciendo, por ejemplo entregar el cemento directamente a la obra de acuerdo a los pedidos que se hagan así se evitarían los impuestos en cascada, porque primero llegan a una bodega, esa bodega reparte a otros comercializadores, entonces lo que se está fomentando son los impuestos y eso hace que afecte a las utilidades, pero si el canal de comercialización es del productor al consumidor se pueden generar mecanismos óptimos.

Con la llegada de ECEBOL ya no se darán certificaciones a la importación de cemento extranjero, para fomentar la producción nacional; esta medida, ¿pudo implementarse antes?, ¿Por qué considera que no se lo hizo?-

Sí, se pudo implementar antes, pero estamos viendo que el gobierno está protegiendo las empresas que ellos están creando y esa protección lo hace mediante subsidios o lo hace mediante algunas normativas, en ese sentido a la larga lo que está afectando es la competitividad de las propias empresas, porque para ser una empresa eficiente lo que se necesita es competencia y si tu reduces la competencia te vas a quedar con tus estándares de calidad y de costos en un mismo nivel, por lo tanto se está alentando la competitividad, en el corto plazo puede ser buena para la empresa, pero en el largo plazo va a ser definitivamente una mala acción, consideramos que no lo han hecho antes en el sector cementero porque justamente no se había creado empresas cementeras públicas, por lo tanto, a largo plazo considero que se está fomentando la creación de otros elefantes blancos, que van a ser ineficientes, que van a perder mercado, que van a desalentar la inversión privada y por lo tanto afectar todo el aparato productivo nacional en la producción de cemento.



Lic. Jorge Eduardo Bleichner López

ECEBOL está en marcha, ¿Qué efectos tendrá en FANCESA?-

Es importante no solamente considerar el ingreso de un nuevo participante en el sector industrial, sino, tratar antes otras variables del macro entorno que afectan al sector, en esta dinámica tenemos una evidente recesión económica y todos los indicadores económicos nos muestran que el sector comercio, el sector productivo y el sector de la construcción, han sufrido una desaceleración; primer elemento determinante, otro, un buen cliente del cemento es el estado y este también ha tenido una reducción en su inversión pública y eso también afecta a la demanda de cemento, sumado a ello la ineficiencia de la ejecución adecuada de los agentes públicos, porque también entorpecen y afectan a nuestro sector, a esto hay que sumarle además, el ingreso de un nuevo participante poderoso, que viene con cualidades interesantes, tecnología moderna, más eficiente, sin mucha carga de orden laboral (que es un costo muy importante) y todos ellos inciden en precios, de por medio, también viene reforzado con la normativa que ellos pueden generar para favorecer a esta nueva empresa.

¿Cómo debe considerar FANCESA a su competencia?, ¿una amenaza o una oportunidad?-

Recordemos todos los antecedentes anteriores, tenemos que sumar así mismo el exceso de la oferta que existe, al haber cambiado el mercado para FANCESA en los últimos 5 años ha cambiado totalmente el mercado, los cálculos señalan que existe en el mercado nacional una cantidad cerca de 5.2 a 5.3 millones de toneladas de exceso en la oferta y también tenemos que entender en esta coyuntura la filosofía que nos muestran todas las escuelas estratégicas entre ellos los japoneses, una escuela estratégica japonesa nos dice que para ellos todas las crisis se convierten en oportunidades, para FANCESA necesariamente tenemos que ver como una oportunidad este nuevo escenario sino la crisis se nos va a venir encima, no podemos vivir de crisis, sino generar alternativas de oportunidad de mercado.

¿Qué estrategias debe implementar FANCESA?-

Hoy, la gerencia moderna nos dice que nosotros tenemos que generar, incorporar, desarrollar, explotar el tema de las ventajas competitivas, es algo que tenemos que hacer mejor que los rivales y en esa dinámica se presentan tres alternativas:

- La primera está relacionada a brindar más valor al cliente que los rivales, eso implica elementos diferenciales del producto. Dar más valor al cliente de forma más eficiente, eso implica bajar precios, trabajar mucho en costos

- Debe trabajar en la estrategia llamada “el valor superior”, es decir poder hacer ajustes en todos sus procesos, en la generación de la cadena de valor, desde los proveedores respecto a los insumos que ellos consideran, mejorar el tema productivo, eliminando una serie de actividades que generan costo, mejorando desde luego su eficiencia administrativa y no solamente es trabajar en el ámbito comercial aunque es una variable determinante, esto implica nuevamente repensar en los clientes que FANCESA contaba hace mucho tiempo, por ejemplo los clientes venían a FANCESA a solicitar un producto, hoy nosotros tenemos que salir.

- La composición del sector industrial quien es la demanda de FANCESA es diferente por ejemplo en el eje central es muy importante el sector de la construcción ahí tenemos por ejemplo a Santa Cruz que tiene indicadores de construcción mayores que la media nacional, vemos las grandes inversiones que tiene La Paz en infraestructura, pero las otras ciudades que no son del eje tienen una fuerte incidencia con el sector público.

FANCESA debe reflexionar de forma muy estratégica, las malas decisiones estratégicas de hace 5 años atrás que no permitieron implementar la nueva línea han ocasionado este escenario en el que esta FANCESA, en una situación muy complicada.

Con la llegada de ECEBOL ya no se darán certificaciones a la importación de cemento extranjero, para fomentar la producción nacional; esta medida, ¿pudo implementarse antes?, ¿Por qué considera que no se lo hizo?-

Si evidentemente se pudieron hacer pero nosotros debemos considerar siempre que los proteccionismos son muy inadecuados, los proteccionismos de las industrias o de cualquier sector cuando no es muy eficiente perjudican a la larga la economía, por tanto la competitividad regional, nacional, internacional siempre tiene que ser vigente porque si no, no podremos ni si quiera exportar ya en el año 2012 se hizo una propuesta para poder exportar cemento porque se venía estos escenarios pero no tomaron los recaudos y esa oportunidad dejó de ser oportunidad porque ya la competencia lo hizo, por tanto, ser competitivo implica ser competitivo en cualquier escenario.

Lic. Walter Uribe Melendres

ECEBOL está en marcha, ¿Qué efectos tendrá en FANCESA?-

Si FANCESA no adopta medidas creativas, imaginativas y hasta especulativas está en riesgo su cuota de mercado que

aproximadamente debe estar entre 26% de las ventas del cemento a nivel nacional, estimo por mi experiencia, que la mitad de las obras en infraestructura en Bolivia las ejecuta el estado en carreteras, hospitales, calles, represas, unidades educativas etc.; por lo cual estimo que ECEBOL al constituirse en una empresa pública logrará algunas políticas a su favor para la compra de su producto destinado a infraestructura de bienes del estado, lo que puede ser calamitoso para FANCESA y para las otras empresas como SOBOCE, puesto que los primeros mercados que fijará ECEBOL son La Paz, Oruro y seguidamente ingresara al mercado oriental.

¿Cómo debe considerar FANCESA a su competencia?, ¿una amenaza o una oportunidad?-

En un contexto económico boliviano, donde el estado está asumiendo un rol en el proceso económico, es decir, está participando en el proceso productivo - no estamos en una economía liberal - el hecho que el estado patrocine la implementación de una empresa pública por supuesto que es una amenaza en la cuota de mercado que es un indicador muy importante en temas de negocios y empresa por lo tanto es una amenaza.

¿Qué estrategias debe implementar FANCESA?-

La cuota de mercado es un indicador del desempeño empresarial básico que debe utilizarse para medir si una empresa está bien, entonces, FANCESA debe adoptar medidas para defender esa cuota de mercado, logré puntar algunas acciones:

- FANCESA puede aplicar modificaciones en el producto, por ejemplo, cemento de mampostería, cemento blanco, cemento semi procesado, para su aplicación asesorar y formar a constructoras, albañiles y otros.

- Mejorar su red de distribución y de servicios, FANCESA debe lograr integrar a los mayoristas y detallistas en su proceso de distribución puesto que el cemento es un negocio de logística de transporte, distribución, almacenamiento todo de manera oportuna, quien lo logre, es la marca que tendrá más éxito.

- Debe re direccionar sus actividades promocionales y comunicacionales, FANCESA de ser una empresa orientada a la producción tiene que convertirse en una empresa orientada al mercadeo y al marketing.



- Tiene que aplicar también precios defensivos buscar formas de entregar el producto a precios más bajos, tiene que desvincularse de la presión que sufre del sindicato de transporte y buscar otros proveedores de servicio de transporte con precios más bajos y entregas del producto en las obras, esas serian acciones defensivas.

- En las estrategias ofensivas, tiene que seguir manejando una política de precios discriminatoria, es decir, precios por volúmenes de ventas, por clientes leales

- Proliferar su oferta de productos, el cemento es categorizado como un producto commodity estándar, de esta manera debe buscar formas de diferenciar su producto.

- No solo debe vender cemento, si no, cemento semiprocesado, cemento de diversos colores y aplicaciones, tiene que continuar trabajando el tema del hormigón premezclado no solo en cisternas grandes como lo hace actualmente, sino, en dosificaciones pequeñas, incursionar en la industria de la cerámica, el cemento cola tiene que mejorar sus servicios de apoyo al producto, el hecho de producir variedad de cementos implica capacitar al albañil entonces en ese tema FANCESA tiene que adoptar un papel decisivo de lo contrario está realmente en problemas

- Finalmente, innovar la distribución y la logística, además una fuerte inversión en comunicación, el departamento de mercadotecnia y comercialización de FANCESA todavía no tiene clara la filosofía de lo que es marketing, propiamente entender las necesidades de los consumidores, de esta manera, como todavía carece de esa idea sus mensajes comunicacionales son muy tradicionales conservadores, tiene que dinamizar mucho.

Con la llegada de ECEBOL ya no se darán certificaciones a la importación de cemento extranjero, para fomentar la producción nacional; esta medida, ¿pudo implementarse antes?, ¿Por qué considera que no se lo hizo?-

Posiblemente pudo implementarse antes sin embargo no se lo hizo porque antes había cobertura de mercado para las importaciones, es decir, todas las fábricas de cemento existentes en Bolivia no abastecían con su capacidad de producción a toda la demanda de cemento entonces el estado permitía la importación sobre todo de clinker que es el cemento semi elaborado entonces por esa circunstancia el gobierno no restringió la importación del cemento, sin embargo desde mediados del 2018 el mercado de cemento tiene una relación de sobre oferta, es decir, hay más capacidad instalada para producir cemento que la demanda, de acuerdo a los datos gruesos que tengo estamos hablando 5 a 6 millones de toneladas que las fabricas pueden producir en Bolivia sin embargo la demanda está en 3.5 millones de toneladas de cemento, ojalá con esta política se logre ensanchar la demanda

del cemento de parte de las instituciones públicas y personas del país de tal manera que las empresas actuales y ECEBOL tengan espacios para seguir vendiendo.

Reflexiones Finales-

El argumento teórico que diferencia una empresa privada de una pública recae en la disyuntiva de la finalidad que tienen las mismas por el enfoque que le dio el gobierno nacional, puesto que estas generan una competencia a empresas privadas especialmente productoras, y en estas radica la amenaza puesto que gozan de ciertos beneficios normativos, ante esto y la realidad contextual el panorama se torna desfavorable para FANCESA, las recomendaciones estratégicas de los entrevistados radica en una reorientación administrativa, operacional y comercial; marcando de manera exacta las debilidades y proponiendo posibles soluciones, no obstante la lucha no solo radica en dichas áreas, incluso el peso de los costes está en función a ciertos intereses catalogados como políticos, a la imposibilidad de FANCESA de cortar de raíz con sectores que han perjudicado su accionar velando intereses sectarios y no a favor del pueblo de Sucre.

Es importante proteger nuestra industria local, generar mejores espacios y oportunidades al sector privado de tal manera sea dinamizador de nuestra economía.

Director en jefe:

Lic. MBA Marco Antonio Prieto Mérida

Coordinadores generales:

Lic. M.Sc. Cristian Calderón Collazos

Lic. M.Sc. Hael Karina Saucedo Estrada

Sistematizadores:

Roberto Zárate Herrera

Roitman Cáceres Coca

Oscar Caballero Paracagua

Lisbed Ovando Beramendi

Diseño y diagramación:

Boris Rodrigo Mansilla Hurtado



“UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA DE ECONOMÍA”