



## CLAVES PARA REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

A la hora de desarrollar un plan estratégico en el sector de materiales de construcción es necesario realizar un análisis riguroso previo. **El análisis sectorial, el modelo de negocio de tu compañía y el proceso de segmentación** son cuestiones vitales que debes tener en cuenta y que ya documentábamos en la guía para gestionar el futuro de tu compañía ([descarga aquí](#) ahora si quieres).

Además de todo esto, debemos reconocer quién es nuestra competencia, identificar cómo podemos mejorar nuestro posicionamiento y entender cuáles son las principales fuerzas impulsoras que influyen en los cambios en este sector. Sobre todo ello, profundizamos en la siguientes páginas de esta guía.

# ÍNDICE

Capítulo 1

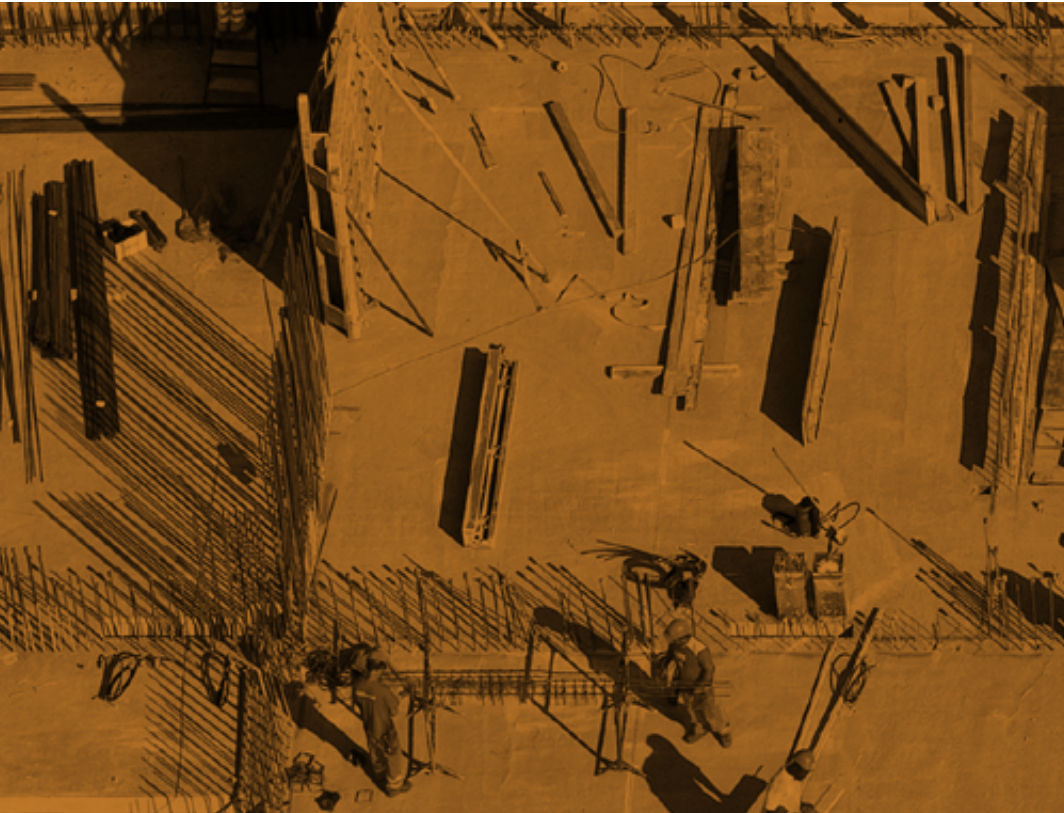
**Análisis de competencia.** \_\_\_\_\_ **5 - 12**

Capítulo 2

**Mejorar el posicionamiento de marca.** \_\_\_\_\_ **15 - 24**

Capítulo 3

**Las 10 fuerzas del cambio en el sector.** \_\_\_\_\_ **25 - 36**



**Análisis de la  
competencia.**

El primer punto que debemos abordar a la hora de desarrollar un plan estratégico es el análisis de la competencia. Debemos de realizar una segmentación de nuestro mercado en función de la matriz producto/cliente.

Para analizar a la competencia nuestra recomendación pasa por agrupar a las diferentes empresas con las que nos encontramos en el mercado en grupos estratégicos. Estos grupos funcionan como segmentos o clusters de competidores que tienden a competir en el mercado de una misma manera.

La teoría más tradicional hablaba de tres arquetipos estratégicos cuando se trataba de definir las maneras que había de competir en un mercado determinado. Por lo general se hablaba de tres formas:

- **Liderazgo en producto** (Schüco o Sika por ejemplo).
- **Excelencia operativa** (Cortizo se englobaría en esta categoría).
- **Relación con los clientes** (Porcelanosa o Placo-Isover compiten de esta manera).

Las empresas debían optar por una de ellas y tratar de ganar cuota de mercado en base a esa “manera de competir”.



## **Criterios para segmentar a nuestros competidores.**

El pensamiento más moderno sobre cómo analizar a nuestros competidores ha ampliado ese espectro. En la actualidad, se busca ubicar a los competidores en base a dos criterios fundamentales. Por un lado, su posición con respecto a la variable Precio/Calidad ampliada. Por el otro, su posición en todo lo referente a Costes de Fabricación/Costes de Distribución/Nivel de servicio.

### **1. Precio / Calidad ampliada.**

Por lo general en esta dimensión lo que buscamos es posicionar a los diferentes competidores en base a cómo se posicionan desde la perspectiva del precio de venta a los clientes. Digamos que podríamos diferenciarlos entre Alto / Medio / Bajo.



Habitualmente existe una relación directa entre el nivel de posicionamiento en precios y la “calidad ampliada” que sus productos ofrecen. Digamos por ejemplo que en el mercado de la climatización si pienso en marcas situadas en la parte alta del precio enseñas como Vaillant-Saunier Duval, Viessmann, Daikin, Mitsubishi vendrán a mi mente.

Por lo general esas compañías “arropan” sus productos con servicios ampliados (equipos de prescripción que visitan proyectistas, soporte técnico, sistemas que ayudan al cálculo y dimensionamiento de las instalaciones, garantías por encima de la exigida legalmente).

Si por el contrario pensamos en la parte baja de la pirámide de precios vendrán a nuestra mente otro tipo de marcas como Beretta, Fleck o Thermor. Empresas con un menor nivel de precios y también con menos servicios añadidos.

## **2. Costes de Fabricación / Costes de Distribución / Nivel de servicio.**

Si tenemos en cuenta la otra dimensión a considerar, deberemos pensar en aspectos que influyen en la manera en la que cada uno de los competidores decide abordar el mercado desde un punto de vista de las operaciones.

Podemos encontrarnos con diferentes fabricantes cómo:

- Los que se centran en la obtención de economías de escala en el desarrollo de productos y marketing (Etex Group por ejemplo en la mayoría de sus marcas).
- Los que buscan integrar el canal de distribución (Porcelanosa o Ulma).

- Los que intentan conseguir eficiencias en los costes de producción y eso condicionará las ubicaciones de sus plantas, por ejemplo, el fabricante de herrajes Giesse.
- Los que buscarán economías de escala en la producción en base al volumen BASF en algunas de sus líneas sería el caso.
- Y por último los que compiten de una manera brillante siendo muy efectivos en el servicio (Lacunza Kalor Group sería uno de ellos).

Cuando se combinan ambas dimensiones en una matriz visualizaremos una radiografía de los diferentes grupos de competidores en función de su posición con respecto a ambas variables.

Y aquí una cuestión fundamental, **NO ES POSIBLE competir con todos estos grupos al mismo**

**tiempo y hacerlo con éxito.** Deberemos decidir (y eso es parte inherente a la elaboración de un plan estratégico) cómo competiremos ante ese mapa de competidores que se nos presenta y dónde pueden existir oportunidades para nuestra empresa.





**Mejorar el  
posicionamiento  
de marca.**



Una vez sabemos quién es nuestra competencia en función de la matriz producto/cliente, debemos definir cuál va a ser nuestro posicionamiento en el mercado.

## Posicionamiento.

El posicionamiento de un producto/marca es un atributo que nos define sin ningún género de dudas. Si por ejemplo hiciéramos una encuesta entre los lectores de estas líneas sobre ¿cuál es la marca de doble acristalamiento con mayor notoriedad entre el usuario final? Sospechamos que un elevadísimo porcentaje de los lectores contestaría Climalit.

Si eres capaz de construir el siguiente párrafo con tu producto o marca, muy probablemente estás en la dirección correcta en lo que a posicionamiento se refiere:

“La marca \_\_\_\_\_ es la más \_\_\_\_\_  
del mercado \_\_\_\_\_ por su \_\_\_\_\_”

Generalmente posicionar nuestra marca y sobre todo ser consecuentes con ese posicionamiento nos cuesta. Nuestros procesos de decisión cuando estamos elaborando un plan estratégico son acumulativos, siempre añadimos “nuevas ideas brillantes”. Pero en ocasiones lo hacemos a costa de perder foco.

Por lo general, el riesgo nos preocupa y ante la posibilidad de dejar de servir a un determinado segmento de clientes optamos por tratar de ofrecer también los atributos que ese grupo de clientes demanda. Digamos por ejemplo que somos un fabricante de productos aislantes y de impermeabilización que basa su éxito en tener soluciones integrales con un amplio porfolio de referencias. Idealmente acudimos a los proyectistas para que prescriban nuestras soluciones completas (asumiendo cierta “responsabilidad de que el conjunto va a funcionar”, aunque no instalemos).

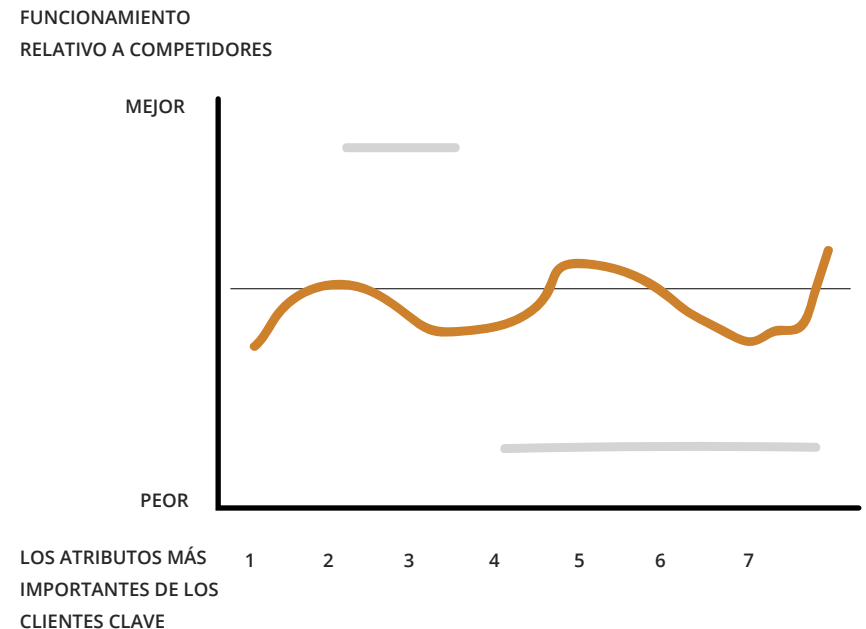
Hasta ahí todo bien, pero ¿qué ocurre si ahora ciertos aplicadores orientados a la reforma del particular

nos exigen entregar en 24 horas cualquier producto de nuestro amplísimo catálogo? ¿Hay cuenta de explotación y balance que soporte las tensiones de tesorería por los ingentes niveles de stock que necesitaríamos? Estaremos de acuerdo que no. Sin embargo, entre olvidarse por completo de ese segmento de aplicadores y tratar de entregarles en digamos 48/72 horas, la mayoría de nosotros optaría por la segunda opción. Y estamos malgastando nuestros recursos. Siempre existirá un competidor con menos porfolio y una estructura más sencilla que entregará en 24 horas cualquier cosa que le pidan (normalmente con una oferta sustancialmente menor a la nuestra).

Este gráfico muestra la idea de que habitualmente tratamos de tener valoraciones más o menos aceptables en todos los atributos que importan a la globalidad de nuestros clientes. Y en realidad las estrategias de éxito pasan por:

**1. Identificar nuestros segmentos de clientes clave.**

**2. Ser excelentes en los dos o tres atributos que realmente son importantes para esos segmentos en concreto,** olvidándonos del resto de atributos una vez hemos superado el umbral de lo aceptable.



## Estrategias Multimarca.

Si posicionar una marca es complicado, tal cómo hemos expuesto anteriormente, qué decir si tenemos en nuestro porfolio varias marcas que ofrecen productos similares, aunque supuestamente orientados a diferentes segmentos.

A la tentación de querer abarcar todos los segmentos (aunque sea de manera mediocre) se junta la dinámica interna de tener a varios equipos comerciales que creen competir entre sí.

Para estos casos, nuestra recomendación pasaría por hacer el siguiente ejercicio para cada una de las marcas y evitar zonas de solape:



**1. Definir el Rol o Misión de la marca.**

**2. Explicitar el Modelo de negocio** de la misma (su manera de tener éxito).

**3. Concretar cómo monetizar ese éxito en base a las 6Ps del marketing-mix** (precios, personas, procesos, puntos de distribución, promoción y producto).

**4. Definir la propuesta de valor de la marca.**

La misma habrá de concretarse en un strapline o claim convincente, pero más allá de eso debe contener:

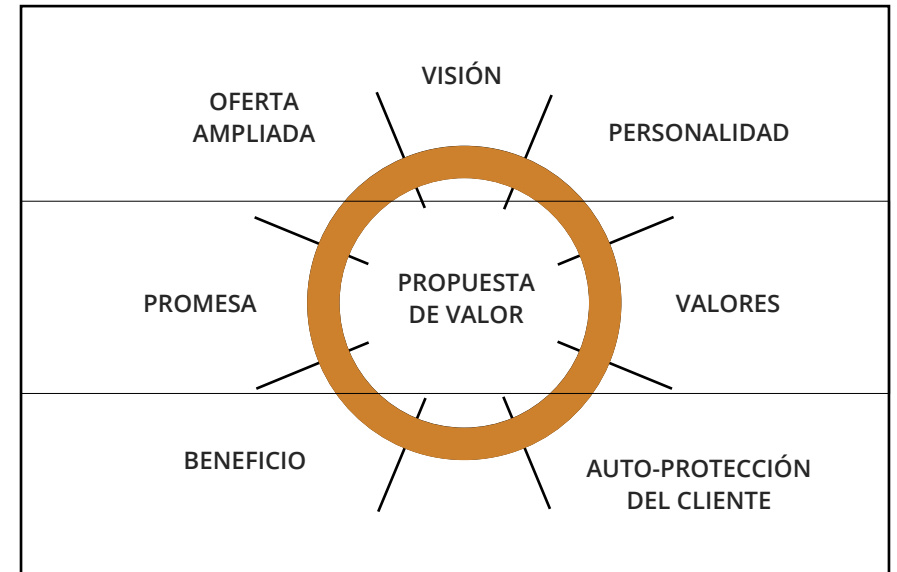
- a. Visión.
- b. Estilo / personalidad de la misma.
- c. Autoproyección del cliente.
- d. Beneficios.
- e. Promesas para con los clientes.
- f. Oferta ampliada.

Por último, debemos identificar claramente qué segmentos vamos a atacar con cada una de las marcas y cuáles son los rasgos que describen a los clientes a los que vamos a abordar con cada una de ellas.

MISIÓN/ROL DE LA MARCA:

--

MODELO DE NEGOCIO	
CÓMO	



SEGMENTOS DEL DESTINO:

SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5

LOS CLIENTES OBJETIVO:





# 3

**Las 10 fuerzas  
del cambio en  
el sector.**



Después de tener clara quien es nuestra competencia y donde queremos posicionarnos el último punto pasa por entender cómo va a evolucionar nuestro sector. Con ello lograremos definir las estrategias con las que con mayor probabilidad tendremos éxito en ese futuro que consideramos “previsible”.

La evolución sectorial tiene que ver fundamentalmente con ser capaces de identificar los principales drivers (palancas) que harán que las reglas de juego de nuestro negocio puedan cambiar.

## Principales fuerzas impulsoras de cambios en el sector de materiales de construcción.

Por lo general, la mayoría de estas fuerzas responderán a alguna de las siguientes categorías:



### 1. Tasa de crecimiento del producto a largo plazo.

Es sin duda uno de los mayores catalizadores del cambio. Nada tiene que ver el crecimiento esperado para los próximos años en la industria de los materiales aislantes, con la evolución previsible de sistemas de calefacción basados en combustibles fósiles. Si estamos en un mercado expansivo o en otro en claro proceso de reconversión nuestras estrategias habrán de verse afectadas sí o sí.



### 2. Innovaciones en producto.

Si competimos en un sector como el del ladrillo cara vista, parece lógico pensar que los cambios tecnológicos no serán un gran agente del cambio de mi arena competitiva. Ahora bien, si estoy dentro del negocio de sistemas domóticos para la edificación (smart buildings) la cosa cambia. Es muy probable que la inteligencia artificial y todo lo que vendrá con ella, serán uno de los aceleradores de las innovaciones en producto. Y no estar a la última, podría dejarme fuera del sector.



### 3. Innovaciones en marketing.

Quizás en un sector como el del cemento no se esperaría que este tipo de innovaciones pudieran cambiar las reglas del sector. Sin embargo, CEMEX México consiguió hace unos años cambiar las reglas de juego con un concepto que mezclaba RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y Marketing de fidelización. Con él hacían accesible el producto para familias con pocos recursos a través de un sistema de consumo colaborativo denominado “tandas”.

¿Podría llegar esto a pasar en tu sector? Si por ejemplo te dedicas al mundo del SATE en fachadas, ¿podría alguno de tus competidores aliarse con una compañía energética o un fondo de inversión y “regalar” la instalación del SATE en un edificio a cambio de un contrato de suministro de energía a largo plazo (a modo de una empresa de servicios energéticos)?



### 4. Cambios en las aplicaciones del producto.

El sector de la cerámica puede ser un buen ejemplo de cómo una industria puede variar las aplicaciones iniciales de sus productos. Inicialmente esta industria se centró en pavimentos y revestimientos de interior. Sin embargo, con los grandes formatos y la aparición de las fachadas ventiladas el sector consiguió “saltar” al exterior de los edificios.



### 5. Entradas o salidas de empresas importantes.

Para el sector de la construcción no es difícil comprender las implicaciones de esta fuerza competitiva. La llegada de los fondos de inversión al sector inmobiliario y posteriormente al sector de materiales ha cambiado significativamente el modelo de negocio de una forma relevante. En parte a su llegada

debemos la generalización de la figura de los project managers, la utilización de modelos de contratación “open books”, la aparición de los “libros blancos” de homologación de los materiales. Y todas estas variaciones han tenido implicaciones en las estrategias go-to market de los fabricantes.



#### **6. Difusión de conocimientos o tecnologías que eran exclusivos de un competidor.**

¿Es posible que en tu sector existan una serie de ventajas competitivas en producto basadas en patentes que venzan próximamente y hagan cambiar la arena competitiva?



#### **7. Cambios estructurales en el coste de las materias primas.**

Especialmente para aquellos fabricantes con márgenes estrechos, por la relevancia del coste de sus insumos, este elemento influye y mucho. A título de ejemplo, si somos un proveedor del sector de la manufactura eléctrica para la construcción y el coche eléctrico acaba teniendo el auge que se predice es muy probable que haya tensiones inflacionistas de determinados componentes que también tengan como posible destino las baterías de estos vehículos. Es importante resaltar que no hablamos de variaciones puntuales, sino de cambios coyunturales de la estructura de la oferta y la demanda que afectarán a los precios a largo plazo.



Algunos pensarán que no es una cuestión tan importante pues afectará a todos los fabricantes de manufactura eléctrica por igual. Pero la cuestión es, si a otras industrias que compiten con la nuestra, esta situación le otorgará una ventaja competitiva frente a la nuestra.



### 8. Regulaciones del gobierno.

No es difícil explicar el impacto que este tipo de actuaciones tienen en nuestra industria tanto a nivel de la Comunidad Europea como a nivel nacional. La reciente aprobación de la última actualización del CTE y sus implicaciones para varias industrias fabricantes es un buen ejemplo de ello. En ocasiones lo difícil nos es prever las posibles normas que nos afectarán (por la adaptación de Directivas Europeas) si no el “timing” de la aplicación de las mismas en cada país miembro.



### 9. Cambios en las preferencias y estilos de vida de la sociedad.

La demanda de productos de proximidad, adaptados a una población cada vez más envejecida y a una nueva generación que vive en modo digital ¿cómo va a afectarme? Y no hablamos de modas pasajeras sino de cambios que llegan para perpetuarse. ¿Debería tenerlo en cuenta si por ejemplo fabrico porteros automáticos, control de accesos o cerraduras?



### 10. Impacto de la regulación medioambiental.

¿Quiénes de nuestros clientes o prescriptores nos preguntaban hace escasamente 5 o 10 años por el contenido en producto reciclado de los productos que ofrecíamos? Eran un pequeño grupo de iniciadores que perseguían ciertas certificaciones (LEED, BREEAM, etc.)

Y ¿cuánto ha cambiado esta tendencia en estos últimos años? Y aún más ¿cómo esperamos que esta cuestión evolucione en el futuro próximo? ¿Puede esta tendencia afectar sustancialmente a la manera en la que hoy compite tu sector?

Si por ejemplo estás en sectores con un valor intrínseco bajo del subproducto que se genera en tu proceso de fabricación como el hormigón, yeso, etc., ¿deberías prever costes adicionales por recolección de residuos (RCD) a través de una cadena logística inversa para integrarlos en tu cadena productiva?

Desde apliqa llevamos años acompañando a empresas del sector de la construcción en la definición de planes estratégicos y su posterior implantación, combinando la visión a largo plazo que toda compañía debe poseer, con la materialización de resultados económicos en el corto plazo.



Una guía elaborada por apliqa.



Más información: [oscar@apliqa.es](mailto:oscar@apliqa.es)