



apliqa

GESTIONANDO
LA ESTRATEGIA

GUÍA PARA GESTIONAR EL FUTURO DE TU COMPAÑÍA

PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

La clave para mejorar las ventas en la industria de materiales de construcción reside en la coherencia entre la definición de nuestra estrategia comercial a largo plazo y nuestras actuaciones en el día a día.

ÍNDICE

Capítulo 1

Análisis sectorial _____ **4**

Capítulo 2

**Describiendo el modelo
de negocio actual de tu compañía** _____ **16**

Capítulo 3

Venta de materiales y segmentación _____ **26**

Análisis sectorial

Seas un fabricante de productos aislantes, cerramientos, cerámica, sistemas de calefacción, mobiliario de baño / / cocina / contract, sistemas de iluminación, equipamiento urbano, paredes y techos,... o un distribuidor de algunos de estos productos, la arena competitiva de tu sector tiene unas connotaciones específicas que has de conocer al detalle.

Existen varias herramientas al respecto (PESTEL, 7S,...), en las siguientes líneas nos centraremos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Con esta metodología, podrás revisar los drivers que más impacto tienen en la competitividad de tu sector y que repasamos a continuación:

a. Poder negociador de los clientes

Esta cuestión ha de entenderse en relación al poder negociador para con la industria que les provee. ¿Es mayor su poder negociador que el nuestro? Por lo general, la respuesta tiene que ver, por un lado, con el grado de concentración de la industria de los compradores con respecto a la industria suministradora (en este caso nosotros).

Por ejemplo, si somos un fabricante de cemento y nuestros clientes son almacenes de distribución de materiales es evidente que el **sector fabricante está mucho más concentrado que el sector distribución.**

Y por otro lado, está relacionado con cuestiones como su volumen de compra en comparación con el nuestro, la importancia relativa que nuestra familia de productos representa en su negocio, el grado de similitud de los productos dentro de nuestra industria, o la facilidad de cambio para el cliente de pasar de un proveedor a otro.

Cuanto mayores sean todos estos aspectos, en mejor posición negociadora se encontrarán nuestros clientes.

b. Poder negociador de los proveedores

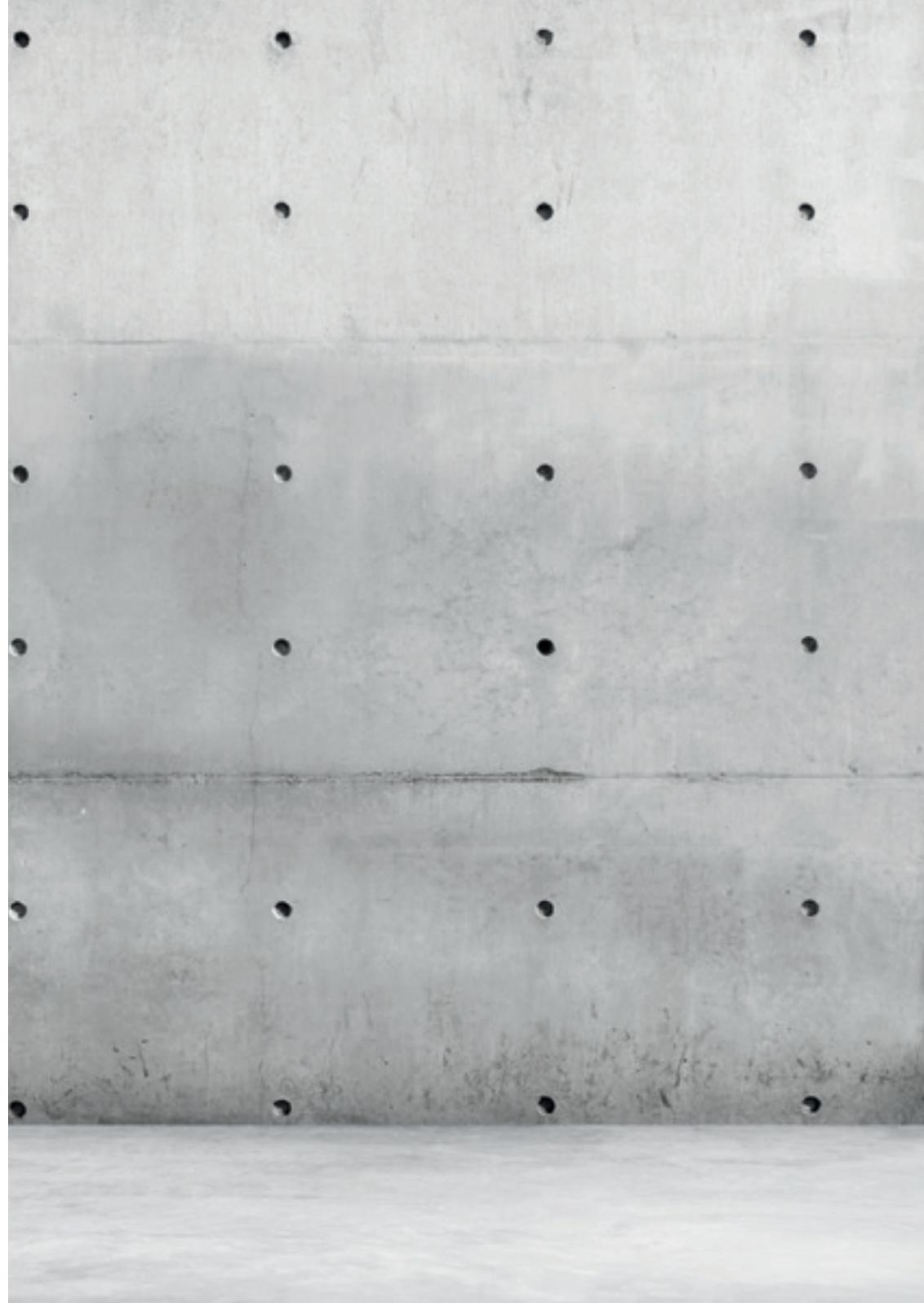
Esta capacidad negociadora tendrá que ver con aspectos similares a los explicados anteriormente (el grado de concentración de aquellos, o la dificultad de cambio que encuentren entre unas materias primas y otras).

E igualmente con aspectos como la posible amenaza de una integración descendente de nuestros proveedores (capacidad de convertirse en nuestros competidores), o la estructura organizativa de los mismos (facilidad de acceso a mano de obra cualificada, materias primas, capital u otros recursos clave).

A mayor nivel en todos o algunos de estos aspectos, mejor posición negociadora de nuestros proveedores.

c. Amenaza de nuevas empresas entrantes en el sector de la construcción

Este vector tiene que ver con la probabilidad de que nuevos actores se decidan a incorporarse a nuestra industria. Dicha posibilidad, está directamente relacionada con las barreras de entrada que nuestro sector posea.



Las mismas, suelen agruparse en torno a **7 cuestiones** a saber:

1. La posibilidad de obtener economías de escala *reales* con el tamaño
2. La existencia de una diferenciación significativa de los productos ofertados por las diferentes empresas de nuestro sector
3. Las exigencias de capital (tanto en activos productivos como en la financiación del circulante)
4. La dificultad de acceder al canal de distribución para los nuevos entrantes
5. Regulaciones gubernamentales que limiten la entrada de nuevos actores
6. Represalias esperadas por parte de los actuales oferentes (lo cual tendrá que ver, entre otras cosas, con la capacidad de producción ociosa y los bajos niveles de crecimiento del sector)
7. Precio de entrada poco atractivo, que aminorará los retornos sobre el capital de los nuevos entrantes y por tanto su interés en nuestro sector

Si por ejemplo somos un fabricante de yeso y derivados, es evidente que una barrera de entrada significativa son los derechos de concesión de explotación de una cantera...

Si por el contrario somos una empresa que vende revestimientos cerámicos premium, probablemente las barreras de entrada tienen más que ver con las necesidades de capital para crear un marca líder y las **dificultades para acceder a un mercado de distribución cuasi saturado.**

d. Amenaza de los productos sustitutivos

En este aspecto conviene tener amplitud de miras. Un producto sustitutivo no es tan solo un material con el que competimos directamente como industria y que sustituye al nuestro (ventanas de PVC vs aluminio por ejemplo), sino cualquier solución que resuelva la misma necesidad a nuestro cliente.

Por ejemplo, para mejorar el confort térmico en un edificio puedo optar por un sistema de

aeroterminia de alto rendimiento versus una caldera de gas.

O también puedo optar por una fachada ventilada mucho más aislante que reduzca mis necesidades de un rendimiento "premium" en el sistema de calefacción. Suponiendo, lógicamente, que siempre estamos dentro de los parámetros del nuevo Código Técnico de la Edificación (CTE).

El riesgo será mayor en tanto esta posibilidad se dé en **industrias con beneficios elevados y existan tendencias que mejoren la relación precio/prestaciones.**

e. La intensidad de la rivalidad existente entre los actuales competidores del sector

El grado de rivalidad afecta a la generación de beneficios a largo plazo del sector de materiales en el que compitamos.

Por lo general, los aspectos que más incrementan esta rivalidad son los relacionados con el elevado

número de competidores, el pequeño tamaño de los mismos y la baja tasa de crecimiento de la industria.

Los dos primeros se dan en muchos de los materiales de la construcción y el tercer aspecto varía dependiendo si estamos más expuestos al mercado de edificación o al de infraestructuras, cuyo comportamiento desde el 2014 ha sido claramente diferente.

Igualmente afectan, la elevada proporción de los gastos fijos sobre el total de gastos (que recrudecen las guerras de precio en el sector), que las capacidades productivas aumenten en grandes saltos (y las consiguientes inversiones a amortizar), o las **elevadas barreras de salida** (que hacen que competidores en dificultades “mueran matando”).

Por último, diferentes concepciones de la propiedad, con distintas motivaciones, también

acrecientan esta rivalidad (por ejemplo cuando en un mismo sector conviven grandes multinacionales cotizadas con pymes familiares).

Para esta primera etapa de nuestro plan de ruta, te sugerimos que formes un **buen equipo de trabajo**, involucrando a las **personas clave de tu organización** e integrando a la mayoría de las áreas funcionales.



Describiendo el modelo de negocio actual de tu compañía

Como ya hemos señalado en el capítulo previo, el hecho de ser un fabricante de productos aislantes, cerramientos, cerámica, sistemas de calefacción, mobiliario de baño / / cocina / contract, sistemas de iluminación, equipamiento urbano, paredes y techos,... o un distribuidor de algunos de estos productos, no hace que cambien los fundamentos de lo que se describe a continuación.

Para cualquiera de esas industrias hay una serie de cuestiones que se mantienen a la hora de describir nuestro modelo de negocio:

1. Identifica a tus clientes

Estos pueden ser diferentes, por ejemplo, en función de si son almacenes (generalistas y/o especialistas), instaladores-aplicadores, contratistas, grandes superficies de bricolaje (GSB), ferreterías, mayoristas...

2. Diferencia entre clientes y prescriptores

Los primeros compran tu producto, te hacen un pedido, les envías la mercancía o entregas el servicio contratado y reciben una factura.

Los segundos, generalmente no reciben nada de lo anteriormente descrito, pero sin embargo, pueden tener un peso enorme en la toma de decisión de que tu producto o servicio acabe instalándose en un proyecto.

Pueden ser arquitectos, ingenierías, interioristas, direcciones facultativas, Project Managers...

3. Enumera tus productos y servicios

Es importante que a la hora de realizar este ejercicio tratemos de hacerlo desde una perspectiva externa o de mercado. Por lo general, cuando más valor se genera es cuando esta diferenciación de productos y/o servicios se realiza desde la perspectiva del cliente.

4. Segmenta los mercados

Siendo la segmentación un proceso complejo (más bien un arte, como veremos más adelante) sugerimos centrarse en dos criterios sencillos.

Por un lado la segmentación geográfica y por otro la segmentación por aplicaciones.

Sobre la primera insistir en la idea de hacerlo desde la perspectiva externa. Si por ejemplo

tenemos **comerciales que llevan dos zonas próximas** pero con peticiones en cuanto al producto y/o servicio similares tenderé a agrupar esas zonas.

Si por el contrario, tengo una red de ventas muy concentrada, donde 2 responsables de área llevan todo España, es más que probable que tenga que ser más preciso con la segmentación geográfica.

A modo de referencia, **5-6 áreas geográficas para la mayoría de los materiales son suficientes.**

Cuando hablamos de aplicaciones, la primera segmentación sería en función del tipo de obra:

- Obra civil
- Edificación



Si bajamos un nivel en **edificación** por ejemplo, la siguiente segmentación podría ser en función del uso del edificio:

- Residencial
- No residencial

Si se quisiera profundizar un nivel más, **en residencial** distinguiríamos entre:

- Residencial colectivo
- Residencial unifamiliar (lo que tendría mucho sentido por ejemplo para fabricantes de chimeneas o de verandas)

Y en el caso de **No residencial**, un mayor nivel de segmentación en función de los usos nos llevaría a:

- Industrial (interesante para productos con rápidos plazos de ejecución)
- Comercial (reseñable para productos con estéticas por encima de la media)

- Salud (de interés para soluciones con propiedades higiénicas)
- Educación (productos con buen comportamiento acústico por ejemplo)
- Logística
- Hoteles (productos con muy buena resistencia al paso del tiempo)

Habiendo llevado a cabo infinidad de procesos de segmentación, traigo a colación una recomendación, **“no por mucho segmentar se aumenta el valor de nuestro plan estratégico...”**

Mejor pocos segmentos, pero bien formulados, que una docena de nichos con fronteras poco claras entre ellos...

Me quedaría aquí, de nuevo, con la regla de **no superar los 5-6 segmentos clave.**

Ten en cuenta a los usuarios

Son muy pocos los fabricantes que tiene al usuario en el centro de sus propuestas de valor y mensajes de comunicación. Sin embargo, aun cuando los usuarios no estén en nuestros pensamientos de manera primaria, es fundamental tenerlos en cuenta.

En primer lugar, aclarar que usuarios pueden ser, los particulares que adquieren una vivienda que lleve nuestros productos (lógicamente), pero también los son los “grandes usuarios”.

Dentro de este grupo incluimos a los promotores (tanto de residencial como no residencial) así como a la administración pública (por ejemplo en el caso de mobiliario urbano).

Si nuestra propuesta de valor tiene en cuenta al canal de distribución y a los aplicadores y constructores pero pierde de vista a los usuarios, más pronto que tarde, esto se volverá en nuestra contra.

No perdamos de vista que nos encontramos en un **entorno “hiper-informado”** donde la reputación de una marca, puede estar condicionada por un usuario final insatisfecho que mueve su reclamación “de manera inteligente” en las redes sociales.

Continúa tu plan de ruta implicando a las personas que consideres clave. Te sugerimos la inclusión de un facilitador en todo este proceso que ponga método y una visión externa a las discusiones, en ocasiones demasiado “emocionales”.

Venta de materiales y segmentación

Una vez **identificados nuestros clientes**, prescriptores, usuarios, productos y mercados, lo que procede es profundizar en el siempre atractivo y complejo proceso de la segmentación.

Establece tu matriz de segmentos cliente/ /producto para vender materiales de construcción

| | | | |
|--|---|--|---|
| Producto Servicio / / Tecnología | | | <p>Incorporar para cada segmento los beneficios esperados</p> |
| Ventanas | Entrega 24h y Perfiles complementarios | Fabricación rápida y Financiación | |
| Muro Cortina | Fool-proof y Soporte técnico en fabricación / / instalación | Preinscripción Grandes paños y Fabricación modular | |
| | Pequeño carpintero reformista | Gran Fabricante de Obra nueva | Mercados clientes |

La condición necesaria, pero no suficiente, para una buena identificación de nuestros **segmentos clave**, pasa por definir bien los diferentes grupos de clientes a los que vamos a dirigirnos y las distintas categorías de productos o servicios que vamos a ofrecer.

Una vez realizado, la mayor generación de valor de este ejercicio de segmentación se da con la **identificación de los beneficios esperados** por cada uno de esos grupos de clientes a la hora de consumir cada uno de nuestros productos.

Beneficios para un gran fabricante de materiales de construcción

Digamos a título de ejemplo, que somos una empresa que fabrica **soluciones para cerramientos en aluminio**. Por simplificar, supongamos que solamente tenemos dos segmentos de clientes (grandes industriales de obra y pequeños elaboradores que se centran en la reforma particular).

Por la misma razón de simplicidad, imaginemos que solamente ofrecemos dos tipos de producto, a saber, ventanas y muros cortina. Para cada una de esas cuatro combinaciones posibles debemos comprender lo que el cliente nos demandará.

¿Qué beneficios esperaríamos un gran fabricante orientado a obra nueva?

En el caso de las ventanas muy probablemente todas aquellas cuestiones relacionadas con la rápida fabricación de los productos, la posibilidad de integrar centros de mecanizado y facilidades en la financiación.

¿Y qué beneficios esperaríamos un pequeño taller orientado al particular para ese mismo producto? Pues sin duda cosas muy distintas, como por ejemplo entrega en 24/48 horas y una gran variedad de perfiles complementarios que optimicen la integración de la ventana en la fachada una vez elimine la antigua carpintería a sustituir.

Si hablamos de muros cortina, **¿qué beneficios esperados querría un gran fabricante orientado a obra?** Sin duda un servicio de prescripción que le traiga proyectos con nuestra marca en la memoria, posibilidad de realizar grandes paños acristalados e integración de lamas (que es la tendencia entre los diseñadores). Igualmente demandarán un sistema de producción que fuera lo más modular posible para minimizar los tiempos de instalación en obra y hacer el mayor número de operaciones en la fábrica.

¿Y un pequeño taller? Muy probablemente tendrá dos preocupaciones bien distintas. Que el sistema de fabricación no tenga margen de error (fool-proof) y por tanto jamás pueda haber el descuelgue de una pieza y un soporte técnico a la hora de fabricar el producto (al que no está muy habituado).

Revisando los **beneficios esperados de uno y otro segmento** para cada uno de los productos es fácil observar que es muy difícil (por no decir imposible) contentar a ambos segmentos de cliente con el mismo tipo de productos dentro de las dos familias seleccionadas...

Segmentación en la venta de materiales de construcción

Y ahí está la clave fundamental de una buena segmentación. El saber decir no a aquellos segmentos donde creamos que el valor generado para nuestros clientes y para nuestra propia compañía **no** tiene el recorrido suficiente.

Podemos buscar patrones comunes que sean válidos para **segmentar la mayoría de los productos de construcción**. En tal caso se podría construir una matriz otra opción sería construir una matriz de segmentación en base a dos criterios bastante comunes que nos ayudarán a identificar esos beneficios esperados.

Por un lado, estarían los criterios de compra y por otro la **calidad de la oferta**. Si pensamos en los criterios de compra, por lo general el tipo de proyecto es el mayor elemento de diferenciación. Podríamos segmentar nuestro mercado entre proyectos básicos y proyectos singulares.



Los primeros se caracterizan por una baja necesidad de servicio por parte de nuestro cliente (ya sea un almacén, un aplicador o un contratista). Es un producto bastante commodity. Su proceso de venta por lo general es simple y corto.

Proyectos singulares en la venta de materiales de construcción

Los **proyectos singulares** al contrario, tienen un proceso de venta más largo y complejo. La unidad de toma de decisión (UTD) o sea, quienes deciden qué producto se acabará finalmente instalando, es más numerosa y los roles que juega cada actor no siempre están claros.

Además el proceso de venta se inicia unos **15-20 meses antes de la venta real del producto** con labores de prescripción que si no gestionamos correctamente corren el peligro de convertirse en un despilfarro de recursos.

Por otro lado, si nos centramos en la calidad de la oferta, generalmente todos los fabricantes de materiales de construcción tienen dos segmentos, **productos de catálogo y productos a medida**.

Los primeros a su vez podrían distinguirse en tres categorías, los productos simples, soluciones estándar (aquellos productos que se integran con otros aunque sin grandes requisitos técnicos) y por último las soluciones avanzadas.

A su vez los productos a medida podrán ser de dos tipos. O son una **personalización de un producto del catálogo para un proyecto concreto** (por lo general con posterioridad habrá que decidir si lo incorporamos al catálogo, lo cual no es casi nunca una decisión fácil). O serán productos basados en diseños completamente nuevos.

Con independencia de la matriz por la que te decidas, piensa profundamente el **beneficio esperado que cada uno de esas combinaciones cliente / producto espera obtener**. Y sé consciente de que abordar todos los segmentos con éxito suele ser más voluntarioso que factible.

Te animamos a seguir profundizando en tu plan estratégico y en la mejora de los resultados de tu empresa.

SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|--|---|--|
| | Soluciones hechas a medida | | | Basado en nuevos diseños |
| | | | | Personalización de productos de catálogo |
| CALIDAD DE LA OFERTA | Soluciones de catálogo | | | Avanzado |
| | | | | Soluciones estándar de catálogo |
| | | Proyectos básicos Proceso de venta simple y corto | Proyectos singulares y renombrados Proceso de venta largo y complejo | Simple |
| | | CRITERIOS DE COMPRA | | |

Una guía elaborada por apliqa.

apliqa GESTIONANDO
LA ESTRATEGIA

Más información: info@apliqa.es