



apliqa

GESTIONANDO  
LA ESTRATEGIA

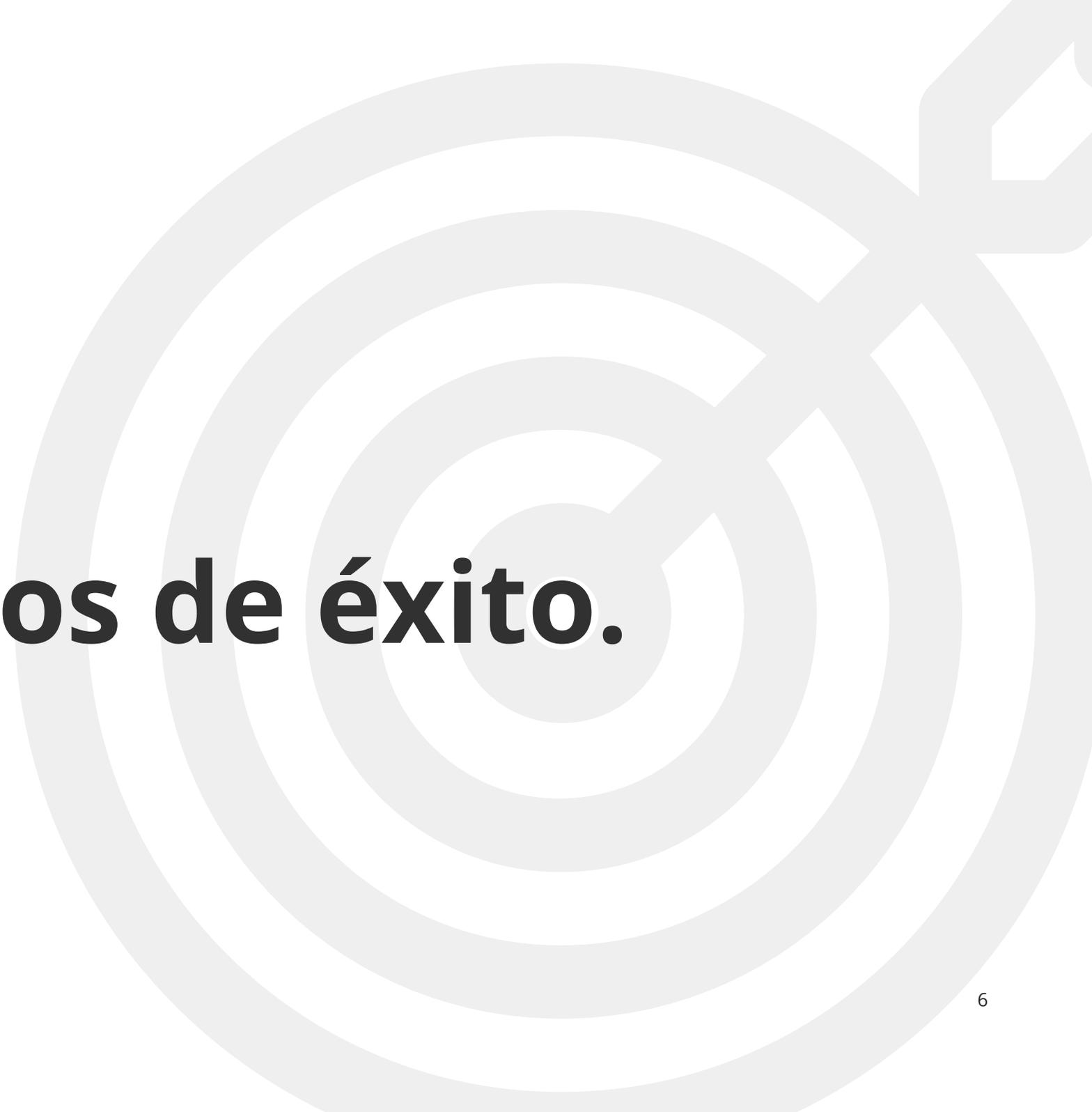


## CASOS DE ÉXITO.

Cómo diseñar e implementar una estrategia de éxito  
en la industria de materiales de construcción.

Te presentamos algunos ejemplos que dan muestra de cómo, con un plan estratégico focalizado en la industria de la construcción, se puede llegar a establecer un mejor retorno de las inversiones y gastos realizados.

Las macrotendencias van a influir sí o sí en tu modelo de negocio. A título de ejemplo, la progresiva implantación de la construcción sostenible en la industria y las consecuencias que esto tendrá a lo largo de **toda la cadena de valor** (desde el promotor al usuario final), se deben tener en cuenta para establecer las estrategias prioritarias y los consecuentes planes de acción.



**Casos de éxito.**

 **Sector**

Fabricante de mobiliario de baño.

 **Oportunidades de desarrollo/problema**

Dificultades para acceder al canal de distribución fuera de su ámbito de influencia.

 **Estrategia propuesta**

Implementar un canal de venta (de productos pero también de servicio de diseño y de instalación llave en mano) a los interioristas.

 **Logros**

En su primer año ha conseguido que este nuevo canal represente un 20% del total de las ventas de la compañía.



## Sector

Ingeniería acústica.

## Oportunidades de desarrollo/problema

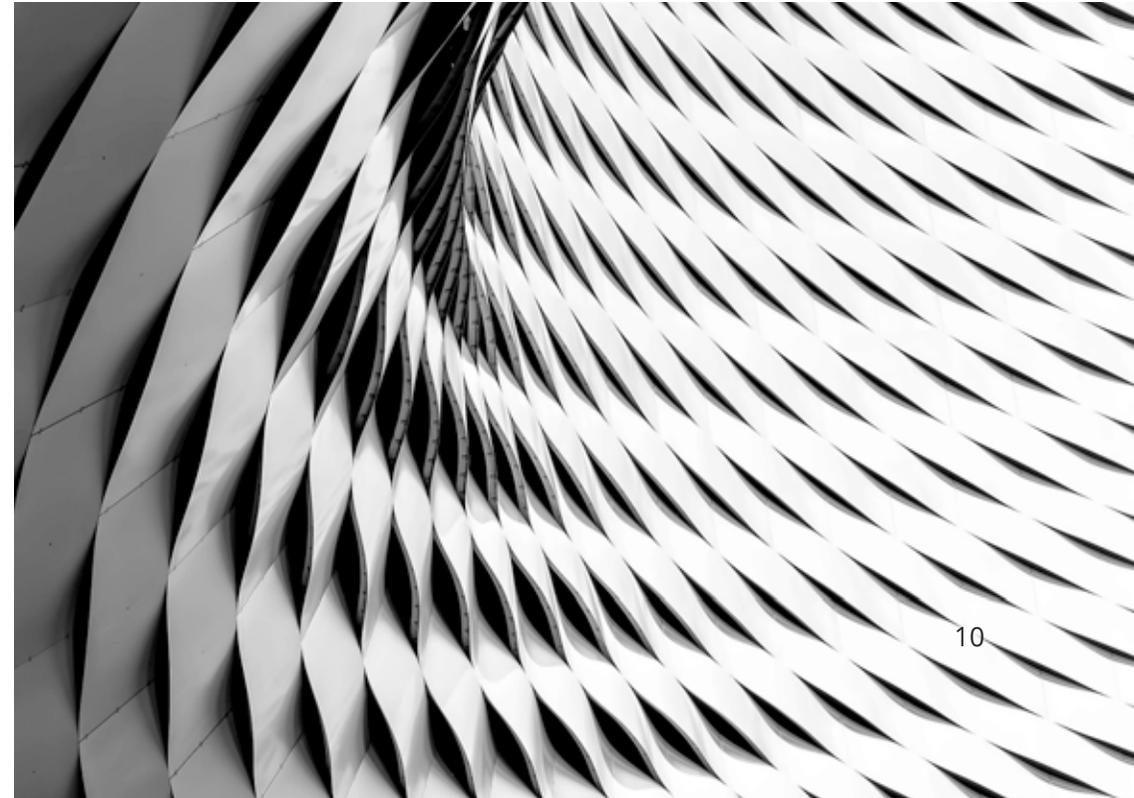
Empresa centrada en la realización de ensayos y cumplimiento de normativas locales en la edificación, con con bajo ticket medio por actuación y escasos ingresos por intervención y demanda condicionada por las denuncias por incumplimiento que se ponían.

## Estrategia propuesta

Desarrollar un modelo de generación de valor (incluyendo venta de productos) para segmentos a quienes una buena acústica les generaba ingresos (hospitales, hoteles, grandes superficies y colegios).

## Logros

Cambiar la cultura de la compañía, pasando de un entorno eminentemente técnico, a un modelo más orientado a la generación de valor para los clientes y la obtención de resultados para la empresa.



## Sector

Fabricante de chimeneas de leña.

## Oportunidades de desarrollo/problema

El mercado potencial en 3 países concretos era aproximadamente 10 veces mayor que el mercado local.

## Estrategia propuesta

Focalizar los esfuerzos de exportación y centrarse en esos 3 países optando por una estrategia reactiva en el resto de mercados de exportación.

## Logros

Un 30% del total de la facturación proviene de esos 3 países seleccionados.



## Sector

Bienes de consumo duradero.

## Oportunidades de desarrollo/problema

Compañía global presente en más de 150 países, con un gran capacidad de marketing y ventas, pero un cuello de botella en el desarrollo de productos por la falta de criterio a la hora de priorizar los diferentes proyectos.

## Estrategia propuesta

Re-ingeniería del proceso de lanzamiento de nuevos productos.

Foco: la excelente definición de especificaciones del producto previo al desarrollo del mismo, orientación a la propensión a pagar un precio interesante por parte de los clientes y maximización del número de componentes reutilizados.

## Logros

Reducción del tiempo de lanzamiento-time to market- en un 50% (de 24 a 12 meses).



## Sector

Fabricante de pavimentos de hormigón.

## Oportunidades de desarrollo/problema

Empresa con profundos conocimientos de I+D en lo referente a la fotocatalisis pero con dificultades para mostrar en el mercado los beneficios de dicho producto y por tanto de generar valor en el mercado y para la propia compañía.

## Estrategia propuesta

Cambio del producto ofrecido (de losas de hormigón a servicios de eliminación de la contaminación).

Cambio del cliente objetivo (del arquitecto y contratista) al ayuntamiento (área de medio ambiente).

## Logros

El producto en cuestión representa en la actualidad en torno a un 50% de la cifra total de ventas.



## Sector

Fabricante de ventanas.

## Oportunidades de desarrollo/problema

Compañía familiar con gran notoriedad de marca e imagen de calidad entre sus elaboradores, pero sin una imagen similar entre los usuarios finales (promotores y particulares).

## Estrategia propuesta

Establecer una red de elaboradores homologados bajo un modelo tipo franquicia orientada a los promotores del sector residencial.

## Logros

Premio a la innovación en Construmat.

Resolución de las 2 incertidumbres fundamentales del público objetivo:

- servicio post-venta accesible.
- asegurar la calidad de los productos instalados en obra con independencia de quién fuera el instalador que ejecutara la obra.



## Sector

Ferretería.

## Oportunidades de desarrollo/problema

Compañía con un mix de producto muy diverso y gran discrepancia de márgenes entre las diversas líneas de producto.

## Estrategia propuesta

Reorientar toda la organización a la mejora del margen bruto a partir de la mejora del mix.

## Logros

Mejora de 3 p.p. del margen bruto a través de un sistema de reorientación de las actividades comerciales y de producción.



 **Sector**

Materiales de fachada.

 **Oportunidades de desarrollo/problema**

Empresa de fabricación de fachadas acristaladas con excelentes competencias de ingeniería, siendo la fachada la responsable de una gran parte de la demanda energética del edificio.

 **Estrategia propuesta**

Diversificación de una parte del modelo de negocio hacia una consultoría de eficiencia energética de la envolvente de los edificios.

 **Logros**

Inicio de la actividad y estudio de 200 proyectos en los primeros 12 meses de vida del negocio.



## Sector

Productos de construcción en aluminio.

## Oportunidades de desarrollo/problema

El sector de los metales no férricos tiene una gran potencial en la gestión los residuos por el alto valor intrínseco de los mismos.

Obtener producto a partir de la refundición de estos residuos es mucho más eficiente que partir del mineral.

## Estrategia propuesta

Desarrollar un concepto de logística inversa con el que valorizar los residuos generados por los clientes y usuarios a lo largo de la cadena de valor.

## Logros

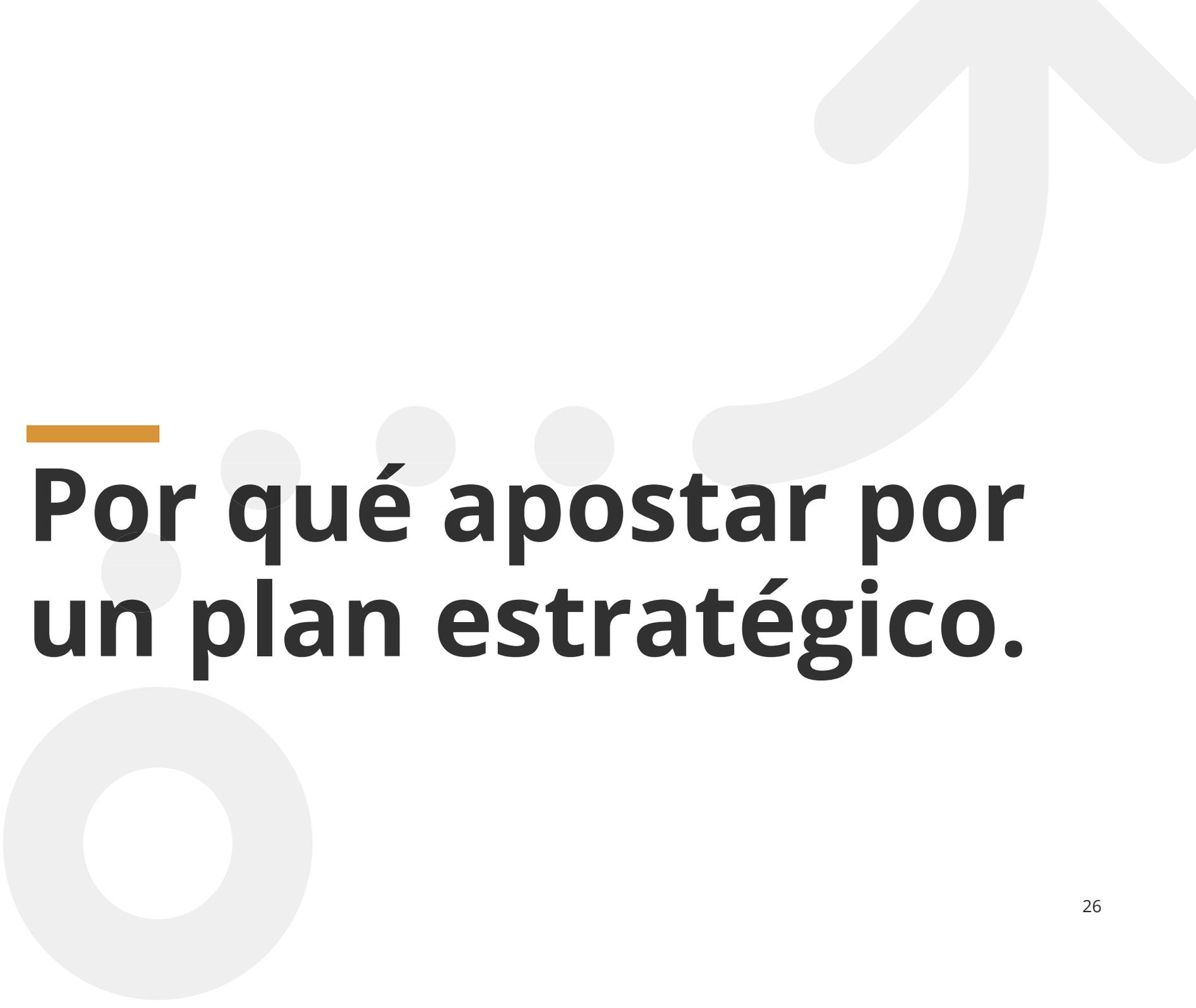
Conseguir que se desarrolle un producto basado en un

70% de contenido de producto reciclado post-consumo. Establecer un concepto ganar-ganar. Los clientes podían obtener una mejor imagen en base al mejor tratamiento de sus residuos y el mayor contenido de materias primas recicladas. El fabricante lograba menores costes de elaboración.





# Por qué apostar por un plan estratégico.



Son varias las razones por las que establecer un plan estratégico o un proyecto de consultoría. Aquí te detallamos algunas:

El **desarrollo de estrategias multicanal**. La gran paradoja de este sector es que una cosa es a quién facturamos y otra bien distinta quién es verdaderamente nuestro cliente. Se hace imprescindible por tanto diferenciar ambas y sobre todo desarrollar estrategias personalizadas para cada target.

El **re-enfoque de los desarrollos de productos**, pasando de una visión basada en las características del producto (que en algunas industrias ya ha evolucionado hacia una visión de soluciones) a otra más orientada a los clusters/segmentos de usuarios y los diferentes atributos que cada uno de ellos demanda.

La **gestión de un nuevo escenario**, con cifras de ventas que aún no han alcanzado los niveles previos a la crisis y

con muchas mayores incertidumbres (tanto internacionales como a nivel doméstico).

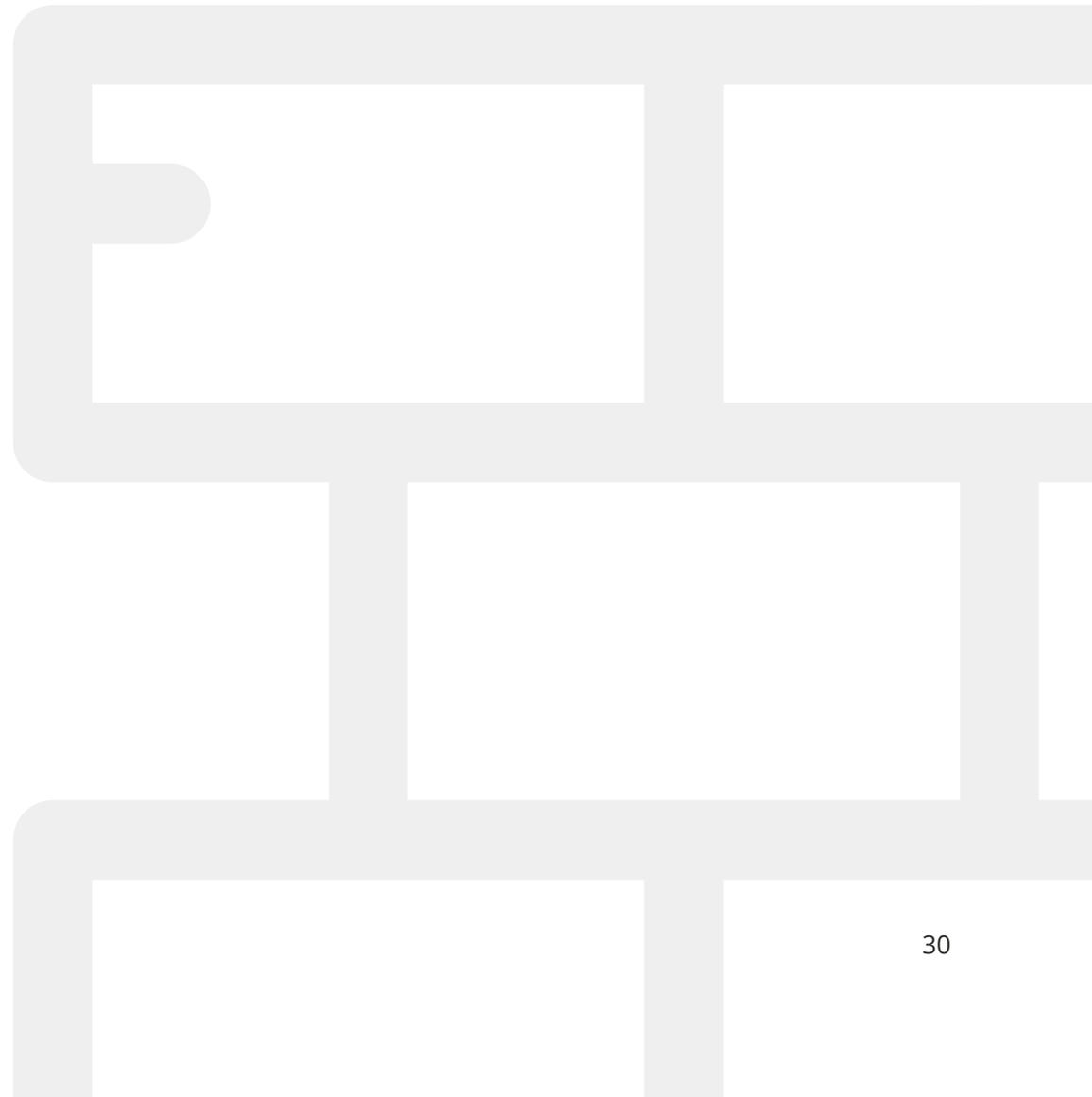
**La mejora de los márgenes**, en tanto en cuanto, aquellos volúmenes (casi con total seguridad) no volveremos a verlos debemos centrar nuestra estrategia en la maximización de los márgenes.

**La decisión acerca de la existencia de los departamentos de prescripción, o no y su rentabilidad**. Decisión que ha de venir de la mano de 2 criterios clave, en qué medida es mayor el grado de aceptación de ofertas en las obras prescritas y cuánto mayor es el margen en este tipo de proyectos. Tener una red de prescripción simplemente para generar reputación de marca y “aparecer en memorias” ya no es un fin en sí mismo.

**La optimización de los procesos comerciales**, gestionando los mismos de una manera similar a la

realizada en el resto de procesos de la organización (basada en hitos e indicadores clave). Antes los comerciales cerraban pedidos y ahora han de comenzar generando interés en el producto o servicio, para ir posteriormente avanzando por el embudo de conversión hasta acabar cerrando la venta.

Contar con un plan estratégico y una empresa consultora que nos ayude en la elaboración de este plan de ruta, así como a tomar esta serie de decisiones es importante, ya que el sector de **materiales de construcción** es fundamental y tiene unas connotaciones que lo hacen único. Es probablemente el único sector de actividad en el que la toma de decisión de los productos a adquirir incluye a siete u ocho actores (y con intereses no siempre alineados).



Una guía elaborada por apliqa.

**apliqa** GESTIONANDO  
LA ESTRATEGIA

Solicita más información:

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

[apliqa.es](http://apliqa.es)