



El concreto premezclado toma fuerza en un nuevo segmento: ¿Se puede mejorar la estrategia?

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Christian Jose Valderrama Carpio
Lucila del Rosario Vela Ortiz

Asesor(es):
Mtr. Alfredo Javier Siu Delgado

Lima, abril de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

El concreto toma fuerza en un nuevo segmento Se puede mejorar la estrategia - Borrador Final.docx

AUTOR

Lucila Vela

RECUENTO DE PALABRAS

10574 Words

RECUENTO DE CARACTERES

54047 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

42 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.4MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 15, 2023 9:05 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 15, 2023 9:06 PM GMT-5

● **6% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 5% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

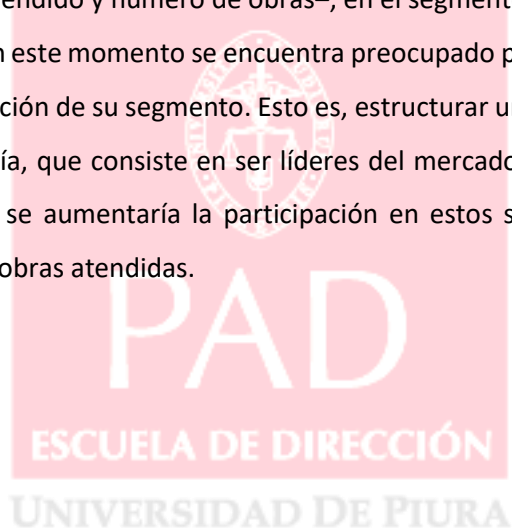
OK
15.03.2023



Resumen

Concreteras del Perú S.A. (CP) es una empresa que fabrica y distribuye materiales de construcción. Esta surgió en los años noventa con la fusión de dos empresas líderes en el mercado de fabricación de concreto premezclado. Su operación principal se ubica en Lima, debido a la alta concentración de obras en esta ciudad. Por otro lado, CP depende directamente del comportamiento y evolución del sector construcción; y, por ende, del comportamiento de la economía en general; en ese sentido, este mercado es sensible a diferentes factores: número de obras de infraestructura, niveles de inversión pública y privada, estabilidad política y variaciones de tipo de cambio.

Este caso muestra una situación que se presenta en el área comercial de CP, una empresa industrial que actualmente no logra la participación en el mercado solicitada por la gerencia general – el 50 % de participación en volumen vendido y número de obras–, en el segmento de obras pequeñas a cargo de Rafael Hernández, quien en este momento se encuentra preocupado por definir las acciones que debe tomar para revertir la situación de su segmento. Esto es, estructurar un plan con objetivos alineados a la estrategia de la compañía, que consiste en ser líderes del mercado en obras grandes, medianas y pequeñas. De este modo, se aumentaría la participación en estos segmentos, a nivel de volumen vendido (m³) y número de obras atendidas.



Abstract

Concreteras del Peru S.A. (CP) manufactures and distributes construction materials. It was born in the 90's with the merger of two leading companies in the ready-mix concrete manufacturing market, its main operation is located in Lima due to the greater concentration of works in this city. CP depends directly on the behavior and evolution of the construction sector and, therefore, on the behavior of the economy in general, which means that this market is sensitive to different factors such as the number of infrastructures works, levels of public and private investment, political stability and exchange rate variations.

This case shows a situation that occurs in the commercial area of Concreteras del Perú (CP), a leading industrial company in the market that manufactures and distributes ready-mix concrete to the construction sector in Lima and that is not achieving the market share requested by the general management - 50% participation in volume sold and number of works - in the segment of small works in charge of Rafael Hernández, who is currently concerned about defining the actions that must be taken to reverse the situation of his segment and that make it possible to structure a plan with objectives aligned with the company's strategy, which consists of being market leaders in large, medium and small works, increasing participation in these segments in terms of volume sold (m3) and number of works attended.

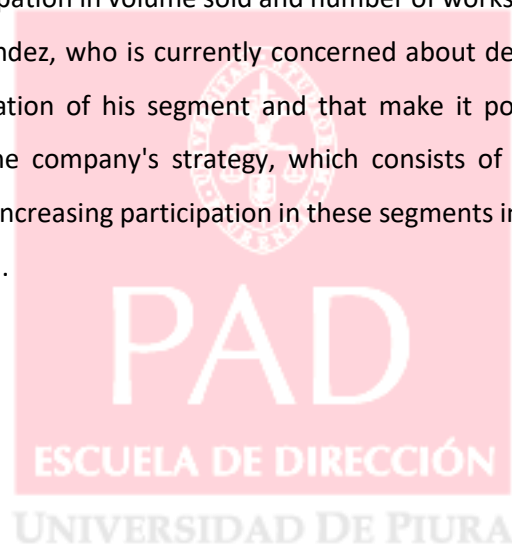


Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Caso.....	15
1.1. Introducción.....	15
1.2. Sector del Concreto Premezclado.....	15
1.3. La empresa.....	16
1.4. Uso del concreto premezclado.....	16
1.5. Situación actual de la empresa.....	18
1.6. El área comercial de CP.....	19
1.7. El proceso de venta.....	20
1.8. El analista de obras.....	21
1.9. El área de Investigación y Desarrollo (I+D).....	21
1.10. Características del cliente.....	22
1.11. El maestro de obra.....	23
1.12. La decisión.....	23
Capítulo 2. Teaching note.....	25
2.1. Resumen ejecutivo.....	25
2.2. Objetivos académicos.....	26
2.3. Preguntas sugeridas para la sesión.....	26
2.4. Atractividad del sector - Las cinco fuerzas de Porter para el segmento P.....	27
2.4.1. Atractivos del sector.....	27
2.4.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	27
Figura 1 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	28
2.5. Análisis de la situación del negocio.....	29
2.5.1. Síntomas.....	29
2.5.2. Análisis del caso.....	29
Tabla 1 <i>Participación de mercado por segmento (número de obras y volumen m³)</i>	30
Tabla 2 <i>Participación de mercado por segmento - obras accesibles</i>	31
2.5.3. Definición del problema.....	32
2.5.4. Alternativas y criterios.....	33
Figura 2 <i>Alternativas y criterios</i>	33
2.5.5. Decisión.....	36
2.5.6. Medidas correctivas y plan de acción.....	37
2.6. Epílogo.....	39
Conclusiones.....	41

Lista de referencias	43
Anexos	45
Anexo 1 Sector del concreto premezclado y su relación con el sector construcción	45
Anexo 2 Participación de mercado por segmento (número de obras y volumen m3)	46
Anexo 3 Curva típica de demanda de concreto premezclado diaria en base al número de camiones	47
Anexo 4 Proceso de fabricación de concreto hecho en obra.....	48



Lista de tablas

Tabla 1 Participación de mercado por segmento (número de obras y volumen m ³)	30
Tabla 2 Participación de mercado por segmento - obras accesibles	31



Lista de figuras

Figura 1 *Las Cinco Fuerzas de Porter* 28

Figura 2 *Alternativas y criterios*..... 33

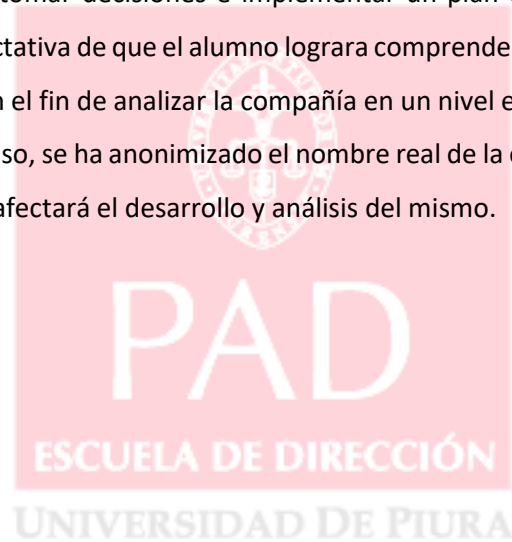


Introducción

El presente trabajo de grado es un caso de negocio desarrollado para el curso de Análisis de Situaciones de Negocio. Este tuvo como finalidad que el alumno despliegue habilidades para identificar e implementar estrategias comerciales y de negocio que permitan maximizar la participación de mercado en un segmento crítico de la compañía. Estas deben estar alineadas al plan comercial explícito establecido por la Gerencia General; esto es, ser líderes de mercado en las obras grandes, medianas y pequeñas, con el objeto de incrementar la participación en estos segmentos, a nivel de volumen vendido (m³) y número de obras atendidas.

Por tal motivo, se busca entrenar al alumno en el desarrollo de un nivel de análisis estructurado sobre la situación del negocio al emplear el Método de Caso. Dicha metodología permitirá identificar los síntomas, el problema, realizar una evaluación del negocio, generar alternativas, criterios de evaluación y, finalmente, tomar decisiones e implementar un plan de acción correspondiente. Por último, se propuso la expectativa de que el alumno lograra comprender, en un nivel básico, el concepto de modelo de negocio, con el fin de analizar la compañía en un nivel estratégico.

Para el presente caso, se ha anonimizado el nombre real de la empresa y de los personajes. Sin embargo, este cambio no afectará el desarrollo y análisis del mismo.



Capítulo 1. Caso

1.1. Introducción

El 17 de marzo de 2019, Jean Pier Farach, Gerente Comercial de la empresa Concreteras del Perú S.A. (CP), y Rafael Hernández, Subgerente Comercial del segmento de obras pequeñas (P), recordaron lo que había sido una incómoda reunión con Salvador Onofre, Gerente General de la compañía. En la reunión se expuso que los planes y metas de venta no se estaban cumpliendo como se buscaba en principio. En efecto, estos identificaron que el origen de tal problema se presentaba en el área de obras pequeñas (P), a cargo de Rafael Hernández. En esa medida, Salvador dejó claro que la compañía brindaría el apoyo necesario para revertir dicha problemática.

Sin embargo, este necesitaba un análisis y un plan de acción que respaldase las futuras decisiones que se debían tomar a nivel corporativo. Por su parte, Hernández señaló que la visión de la compañía está enfocada en ser los preferidos; en ese orden de ideas, uno de los objetivos principales de la compañía radicaban en asegurarse como los líderes absolutos del mercado de concreto premezclado, tanto en volumen de m³, como en número de proyectos, en los tres segmentos de obras que existían (Pequeñas - P, medianas - M y Grandes - G). De no lograrse este objetivo en el segmento P, se enfocarían los recursos en los otros 02 segmentos. No obstante, esta decisión sería perjudicial para Jean Pier y Rafael.

En este punto, Jean Pier y Rafael se encontraban preocupados, dado que tenían interrogantes por esclarecer y esto debía resolverse lo más pronto posible para revertir la situación. ¿Cómo es posible que CP sea líder absoluto en volumen vendido de concreto, pero no lo sea en el número de proyectos atendidos? ¿Por qué la fuerza de ventas del segmento P no alcanza el número objetivo de proyectos? ¿Cuáles son las razones por las que los clientes del segmento P no consideren CP como su primera opción de compra?

1.2. Sector del Concreto Premezclado

En 2018, el sector de concreto premezclado alcanzó un volumen de producción en m³ de alrededor de 1.5 millones en el mercado limeño. Esto representó un tamaño de mercado de aproximadamente S/ 450 millones (Concreteras del Perú, 2019¹). Es sabido que las empresas del sector de concreto premezclado se rigen bajo la normativa del Ministerio de Producción (PRODUCE). No obstante, dependen exclusivamente del comportamiento y el desarrollo del sector construcción; y, por ende, de la economía en general, es decir, este mercado es susceptible a diferentes factores, esto es, número de obras de infraestructura, niveles de inversión pública y privada, estabilidad política y variaciones de tipo de cambio.

¹ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Dicho esto, se puede medir el desarrollo y comportamiento de este sector a través del consumo de cemento de la economía, dado que es uno de los principales insumos en la estructura de costos para la producción de concreto premezclado y, a su vez, muestran una relación directamente proporcional, tal como se muestra en el Anexo 1.

En esa medida, los niveles de concentración en este mercado son altos, puesto que existe una empresa líder que abarca aproximadamente el 80 % de participación en este sector. Sin embargo, en los últimos 4 años, el número de empresas productoras de concreto premezclado casi se ha quintuplicado, pasando de 11 a 50 empresas para el 2018 (Concreteras del Perú, 2019²). Otro factor importante que considerar de este mercado radica en el alto nivel de informalidad. En el 2017, de acuerdo con una alerta emitida por la ex decana del Colegio de Arquitectos, los niveles de autoconstrucción en el Perú se ubicaron alrededor del 80 % (“¿Cuántas viviendas son producto de la rautoconstrucción y qué riesgos enfrentan?, 2017); esto implicó que los propietarios realizaran procesos de construcción de obras con la asistencia de un maestro de obra, sin supervisión técnica profesional de un ingeniero o arquitecto.

1.3. La empresa

Concreteras del Perú S.A. elabora y comercia materiales de construcción. Dicha empresa se originó en los años noventa mediante la fusión de dos empresas líderes en el mercado de fabricación de concreto premezclado. Dos años más tarde, como parte del plan estratégico, comenzaron con la adquisición de canteras. Por otro lado, se procedió con la adquisición de empresas de diferentes rubros, con la finalidad de diversificar el negocio. Actualmente, se encuentran presente en el sector minero, prefabricados, bombas y concreto premezclado; este último es el negocio principal de la compañía, con ventas que suponen el 75 % de sus ingresos totales y con una cobertura de atención que se expande en todo el territorio nacional.

Cabe señalar que la unidad de negocio de concreto premezclado alcanzó ventas netas de S/480 millones para el 2018, lo que supuso un crecimiento de 4.7 % respecto al año anterior. En este momento, su operación principal se encuentra en Lima, debido a la mayor presencia de obras en esta ciudad. CP cuenta con 12 plantas de concreto para atender la demanda actual. En la compañía esta unidad de negocio también es la más importante en número de trabajadores, contando con un total de 1,500 colaboradores responsables de la operación integral en la venta de concreto premezclado.

1.4. Uso del concreto premezclado

El concreto es el material más usado en la construcción a nivel mundial, Perú no es la excepción. En términos prácticos, el concreto es la combinación de cemento, piedra, arena y agua, esta composición genera una mezcla que tiene características físicas ideales para la construcción de

² Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

elementos y edificaciones de cualquier forma. Mientras se encuentre en su estado fresco, puede ser moldeado como sea requerido y, después de un tiempo determinado, 7 horas en promedio, esta mezcla tomará la forma final del elemento que la contiene. A su vez, cuando el elemento de concreto se ha endurecido, el nivel de resistencia a la compresión y rigidez son los ideales para que soporte cargas y se tengan edificaciones seguras. Por otro lado, la resistencia del concreto aumenta conforme pasan los días (desde la fabricación) y se considera que después de 28 días ha alcanzado la resistencia de diseño. Finalmente, un concreto correctamente diseñado podría no llegar a la resistencia buscada, debido a factores externos a la composición y la fabricación de este. Estos factores son, principalmente, los procesos de vibrado y curado, que están a cargo de cada constructor.

- Proceso de vibrado: toda mezcla de concreto tiene aire atrapado que tiene un impacto en la resistencia final del concreto. Resulta necesario hacer uso de una herramienta de obra llamada “vibrador”. Con dicha herramienta y siguiendo un procedimiento establecido, se retira el aire que el concreto tiene dentro; de tal manera, se logra un elemento más compacto. Por otro lado, el proceso de vibrado también tiene como finalidad hacer que la mezcla ocupe todos los espacios del molde que la contendrá.
- Proceso de curado: luego de que la mezcla de concreto ha sido vaciada a cualquier elemento, es menester evitar que el agua interna se evapore para que todas las partículas de cemento se hidraten; esto se obtiene al cubrir el elemento con agua de forma constante durante siete días.

Cabe recordar que la omisión de cualquiera de ambos procedimientos ocasionará que un concreto correctamente diseñado no llegue a la resistencia esperada. En otras palabras, esto es perjudicial para el cliente. Por otro lado, en el Perú se tiene la creencia de que solo basta con mezclar los insumos para hacer un buen concreto³ y se deja de lado la calidad de fabricación y conservación de cada uno de estos, así como la dosificación adecuada para lograr mezclas que, al endurecer, lleguen a la resistencia esperada.

Además de los insumos básicos mencionados para hacer concreto, existen adiciones, como fibras de polipropileno, fibras metálicas, aditivos de aire incorporado, minerales, entre otros. De igual modo, los insumos básicos tienen diferentes variaciones; por ejemplo, tipos de cemento, tamaños de piedra y dosificaciones para diferentes resistencias o tipos de suelo. Todas estas opciones generan un gran número de combinaciones posibles que hacen que la mezcla pueda diseñarse según las exigencias de cada proyecto.

³ Se entiende como “buen concreto”, cuando la mezcla endurece y alcanza la resistencia exigida en los planos estructurales de cada proyecto.

1.5. Situación actual de la empresa

Con respecto a la situación actual de la empresa, se podría decir que CP es altamente reconocida por mantener los estándares de calidad más altos del mercado nacional y por su participación en los proyectos más importantes. Adicionalmente, cuenta con una notable cantidad de recursos para abastecer la creciente demanda de los proyectos de construcción actuales (400 camiones mezcladores y 100 bombas de concreto).

Estos elementos constituyen un factor diferenciador con respecto a las empresas de la competencia, dado que los proyectos de construcción tienen plazos de ejecución cada vez más estrictos y controles de calidad más exigentes por parte de las empresas de supervisión. Por esta razón, se necesitan proveedores que cuenten con la capacidad logística necesaria para atender sus requerimientos y que envíen un producto que no presente resultados negativos en las pruebas que se realizan en campo. Esta necesidad es directamente proporcional al tamaño del proyecto, ya que, a mayor tamaño de la obra, más altos son los costos por mano de obra no productiva que tendría que asumir la empresa constructora en caso la mezcla no llegue a tiempo; y los mismos costos son los que asumiría en caso, la mezcla llegue a tiempo, pero si no pasa el control de calidad en obra realizado por la empresa de supervisión.

CP tiene muy pocos o nulos problemas relacionados con la calidad y la logística para atender proyectos de toda magnitud, lo que hace que habitualmente sea considerada como la mejor opción para las empresas constructoras en el momento que evalúan los proveedores con los que trabajarán.

Habitualmente, los clientes de CP son empresas constructoras, quienes están en la obligación de reportar, tanto al propietario de cada proyecto, como a la empresa de supervisión (quien es contratada por el propietario del proyecto para que lo represente en los aspectos técnicos de la obra). Por otro lado, CP cuenta con áreas muy bien definidas, como Operaciones, I+D, Finanzas, *Marketing*, Comercial, entre otras. Cada una liderada por un gerente corporativo y diferentes subgerencias internas. En el caso del área comercial, la gerencia corporativa está a cargo de Jean Pier Farach. En el 2017, este tomó la decisión de segmentar el mercado de CP con base en el tamaño de los proyectos, con la finalidad de brindar un servicio mejor orientado, dado que esta segmentación posibilita considerar el comportamiento que tiene cada grupo de clientes a la hora de planificar sus proyectos. Por esta razón, actualmente se cuentan con 03 subgerencias. La primera (G), está enfocada en proyectos grandes de más de 10,000 m³, liderada por José Alberto Bravo; la segunda (M), se basa en proyectos medianos, de entre 1,000 y 9,999 m³, liderada por Luis Candela; y la tercera (P), está encargada de proyectos pequeños, de entre 5 y 999 m³, liderada por Rafael Hernández.

Desde los inicios de CP, uno de los objetivos principales ha sido convertirse en la empresa con mayor cantidad de m³ vendidos. Esta meta se ha logrado con mucho éxito. No obstante, cuando Jean Pier Farach realizó la segmentación, observó que tenía una verdadera y amplia ventaja sobre la

competencia en los segmentos G y M, principalmente por razones de calidad de producto y capacidad logística. Empero, en el segmento P, una gran cantidad de empresas competidoras estaban ganando terreno y CP perdía posicionamiento en este segmento (Véase anexo 2). Del total de 50 concreteteras, solamente 5 competían en el segmento G y M. Asimismo, se estima que el 12 % de las obras más pequeñas, en el segmento P, son atendidas inevitablemente con concreto hecho en obra, por no contar con accesos para camiones concreteteros.

En marzo de 2019, Salvador Onofre, Gerente General de la compañía, citó a una reunión a Jean Pier y a Rafael para darles la indicación de que, tanto él, como los miembros del directorio, esperaban un aumento significativo en la participación de mercado en el segmento de obras pequeñas (P), con el objeto de llegar a la meta, que era un 50% con base al número de obras y al volumen de concreto vendido. Asimismo, les solicitó que establecieran qué recursos y acciones necesitaban de parte de la compañía para cumplir este objetivo, debido a que actualmente no se estaba cumpliendo con la meta de ser los líderes absolutos en todos los segmentos del mercado de concreto premezclado. De igual modo, les recordó que las obras más pequeñas del sector son las que proporcionan liquidez inmediata a la compañía, debido a que no eran ventas a crédito, sino al contado.

Finalmente, Salvador indicó que no es suficiente ser líderes en el volumen de concreto vendido, sino también en el número de obras, puesto que mientras exista un mayor número de obras sin atender, se generan mayores oportunidades a los competidores de crecer o incluso aumenta la probabilidad de aparición de nuevos competidores, que, con el tiempo, pueden convertirse en una seria amenaza para CP. Lo que preocupó de sobremanera a Jean Pier y a Rafael fue que Salvador dio a entender que, si no se revertía la situación observada, se daría prioridad en la asignación de recursos a los segmentos M y G, dado que estaban cumpliendo con lo que esperaba la compañía en relación con la participación de mercado y que en el directorio se cuestionaba la capacidad de Rafael para corregir esta situación. Esta reunión generó la preocupación de Rafael, puesto que, hasta ese momento, él se sentía confiado de los resultados que estaban logrando en su segmento, tanto así que buscaba aumentar su salario próximamente. Luego de la reunión, Rafael estaba consternado, no lograba entender cómo podían tener una alta participación en volumen de m³ vendido, pero no en número de obras.

1.6. El área comercial de CP

Cada subgerencia del área comercial tiene un grupo de vendedores definidos y enfocados en sus respectivos segmentos. Estos se distribuyen de la siguiente manera: 20 para el segmento P, 5 para el segmento M y 5 para el segmento G. Sin embargo, no existen políticas que prohíban que un vendedor cierre tratos con proyectos que estuvieran fuera de su segmento asignado. Adicionalmente, a los vendedores se les consideraba de mayor o menor relevancia para la compañía, según la cantidad

de m³ vendidos por mes. Por tal motivo, normalmente buscaban atender las obras de mayor tamaño que les otorgaba una mejor reputación ante los ojos de todos los gerentes.

A diferencia de las empresas competidoras, los vendedores de CP son ingenieros profesionales altamente capacitados para entablar conversaciones avanzadas con gerentes técnicos de las empresas de construcción. De hecho, son convocados habitualmente por estos últimos a reuniones con empresas supervisoras, esto con el fin de ayudar a brindar alternativas de solución o respuestas a consultas que puedan surgir.

Con respecto a la remuneración otorgada a los vendedores, es sabido que los salarios se encuentran por encima del mercado, a nivel de compararlos con salarios de ingenieros dedicados a otras especialidades (construcción, supervisión, consultoría, entre otras). Esta remuneración se encuentra dividida en una parte fija (30 % del total) y una parte variable (70 % del total). Igualmente, la parte variable dependía de los KPI's, que se pueden ir actualizando de acuerdo con las necesidades de la compañía. Cabe decir que el KPI principal es la cantidad de m³ vendidos al mes, cuyo cumplimiento representa el 80 % de la parte variable del pago a los vendedores de los tres segmentos. El otro 20 % corresponde a indicadores que median trabajo administrativo, como cumplimiento de presentación de informes o visitas a clientes.

1.7. El proceso de venta

Para lograr cerrar un trato de suministro de concreto premezclado de una obra, el cliente debe indicar al vendedor las características de la mezcla y la cantidad de m³ que va a requerir. El primer punto, habitualmente, lo tienen especificado en los planos y, si no es así, el vendedor podría brindar apoyo con el objeto de suministrar el producto que mejor se adecúe a las condiciones del vaciado que se va a ejecutar. No obstante, con el segundo punto suelen existir complicaciones constantes, debido a que, mientras más pequeña es la obra, es más difícil para el cliente definir la cantidad de m³ para el elemento que se va a vaciar, lo cual afectaba principalmente al área de Rafael.

Los vendedores del segmento P ya habían solicitado a Rafael la necesidad de contar con personal encargado de medir los m³ de cada vaciado cuando el cliente lo requiera, con la finalidad de facilitar la venta. Pero este requerimiento no ha sido atendido, puesto que la compañía no puede aumentar el *headcount* (número de trabajadores) del área. En esa medida, el principal argumento de los vendedores para fundamentar este requerimiento, consiste en que las empresas de la competencia realizan este servicio; es decir, este era el motivo principal de la pérdida de oportunidades de cierre de venta; asimismo, alegaron que al tener un precio más alto que el de la competencia, se debería cubrir esa exigencia (por política de la compañía, el concreto premezclado de CP tiene un precio definido sin distinguir el tamaño de la obra, aproximadamente es el 10 % superior al de la competencia, y 20 % superior al concreto hecho en obra). En efecto, los directivos de la compañía expresaron que los vendedores están en la capacidad de negociar con base a la calidad del producto que fabrica la

empresa, que era muy superior a cualquier competidor y que con esta ventaja competitiva se podría superar cualquier beneficio otorgado por las empresas competidoras.

Luego de que el vendedor realiza una venta, este pasa por varias etapas para que se despache el material. Primero, se debe registrar al cliente en la base de datos; luego, se envía el pedido al área de logística vía correo electrónico; de igual modo, se debe enviar a un analista de obras para validar que el vaciado es físicamente factible y viable; más tarde, se tiene que validar los recursos necesarios. Finalmente, se envía el pedido, previa coordinación del pago correspondiente, gestionado por el vendedor. El tiempo de anticipación promedio para que un pedido pueda llevarse a cabo consta de 7 días calendarios, y el tiempo administrativo que le toma al vendedor para generar el pedido oscila aproximadamente entre 50 minutos, desde la creación del cliente en la base de datos hasta el envío de la solicitud con fecha de vaciado. Esto principalmente porque el proceso era a través de un CRM (*Customer Relationship Management*) antiguo.

1.8. El analista de obras

El analista de obras es un cargo clave para el proceso de venta. Su función es asegurar que un vaciado sea viable; asimismo, que se cumplan con los aspectos de seguridad; es decir, verificar el espacio para el acceso de los camiones, evaluar posibles taludes inestables y brindar recomendaciones a los clientes para que el vaciado se dé con normalidad y sin contratiempos. Es sabido que los analistas de obras tienen alto porcentaje de tiempo no productivo. Normalmente suelen finalizar con sus obligaciones por la mañana y usan la tarde para permanecer en su zona asignada y estar atentos a alguna poco probable eventualidad; esto corresponde a la experiencia con la que cuentan, la cual les posibilita realizar su trabajo con una llamada al cliente y a través de fotos de obra que le solicitan. No obstante, no es posible reducir el número de analistas, porque cada uno aborda un espacio geográfico determinado en la ciudad. En otras palabras, reducirlos implica dejar desatendida alguna zona. Este puesto no forma parte del área comercial, sino del área de operaciones, pero es un elemento clave en el proceso de venta lo que involucra un nivel de comunicación fluido con esta área.

1.9. El área de Investigación y Desarrollo (I+D)

El área de I+D de CP es altamente reconocida por tener la capacidad de diseñar mezclas que se adecúen a las necesidades de cualquier tipo de proyecto, desde solicitudes habituales de proyectos urbanos, hasta las solicitudes más extremas en proyectos mineros. En ese sentido, la compañía estaba orgullosa de este logro, porque le permitía cerrar tratos con los proyectos más emblemáticos del país; esto, a su vez, reforzaba la marca, como la más confiable a nivel de calidad. Sin embargo, pese a las cualidades mencionadas, el área de I+D se limitaba a crear diseños únicamente de acuerdo con las solicitudes que recibía de los proyectos; es decir, no tenían enfoque en innovación, para lanzar nuevos productos al mercado.

1.10. Características del cliente

El motivo principal por el cual CP clasificó a sus clientes en tres segmentos fue para destinar recursos de forma ordenada a cada uno y separarlos según su comportamiento para atenderlos. El comportamiento de los clientes grandes (G) y medianos (M) es similar, debido a que ambos cuentan con *staff* completos de ingenieros con experiencia en construcción y en planificación de obras. Esto se debe a que son más ordenados que los clientes pequeños (P); además, tienen exigencias mayores en cuanto a calidad y cumplimiento de horarios de entrega. Con respecto a la cantidad de proyectos, las obras grandes que se ejecutan simultáneamente en la ciudad son pocas (30 en promedio), las obras medianas son más (aproximadamente 350) y las obras P son abundantes, dado que incluyen desde viviendas unifamiliares - 20 m³ aproximadamente - hasta edificios pequeños; esto quiere decir que normalmente 999 m³ podían ser consumidos en edificios de 7 pisos- esto es una referencia, debido a que depende del área del terreno de construcción. No obstante, funciona como un estimado. Las obras pequeñas no tienen *staff* completos de ingenieros a cargo.

Sin embargo, las obras de entre 500 m³ y 999 m³ pueden tener 1 o hasta 3 ingenieros. Las obras más pequeñas, pueden incluso no tener ningún ingeniero, sino únicamente 1 maestro de obra. Estas últimas son muy abundantes (aproximadamente el 75 % del total de obras del segmento P y no pasan de 100 m³); dado que, generalmente, las obras de viviendas unifamiliares se hacen de forma menos sofisticada y el maestro de obra es una pieza fundamental en el desarrollo de cada construcción, aunque el proceso suele ser más informal. Usualmente, no buscan calidad porque no tienen conocimiento de que el concreto tiene una ciencia detrás y la gran mayoría asume que el concreto hecho en obra es igual que el concreto premezclado.

Asimismo, asumen que el concreto premezclado de cualquier empresa es de igual calidad; por tal motivo, su principal variable a la hora de tomar la decisión es el precio o lo que sugiera el maestro de obra. Por otro lado, el cliente de este tipo de proyectos podría necesitar cantidades menores de concreto, desde 5 m³ (mínimo atendido por CP y el sector) y no saber cómo determinar la cantidad de concreto premezclado que deben comprar. Esto dificulta la venta. Igualmente, se ha identificado que en este tipo de obras no vibran la mezcla, lo cual es perjudicial para el mismo cliente, dado que la resistencia esperada no se puede alcanzar. Esto último es producto de la informalidad propia de la autoconstrucción existente en el país.

El equipo de Rafael ya había detectado que el 85% de las obras P que no pasaban los 100 m³ se ubicaban en distritos donde no se tiene una restricción de horarios para realizar trabajos de construcción, es decir podían realizar actividades antes de las 09:00 a.m. y después de las 05:00 p.m. Por su parte, los horarios de funcionamiento de las plantas en CP van desde las 6:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. y la curva típica de demanda diaria en base a la cantidad de camiones se puede observar en el Anexo 3.

1.11. El maestro de obra

El maestro de obra es una pieza clave en la ejecución de los proyectos de todos los segmentos (P, M y G); y, dependiendo del tamaño del proyecto, se tienen maestros de obra asignados a una parte específica de la construcción, llegando a tener varios maestros por cada obra. Para el caso específico de las obras pequeñas menores a 100 m³, el maestro de obra es la cabeza y principal actor de la ejecución de la obra, las cuales pueden van desde la construcción del techo de una vivienda hasta la de una casa completa; por lo tanto, tiene una muy alta influencia sobre las decisiones que toman los propietarios que, usualmente, son personas que no se dedican al rubro de la construcción y compran los materiales periódicamente de acuerdo con las indicaciones del maestro contratado. Se estima que un maestro de obra promedio ejecuta la construcción de 10 viviendas unifamiliares al año.

En esa medida, la decisión sobre lo referente al concreto generalmente recae en el maestro de obra y en el propietario, que acata a lo que le dicen. Es decir, el maestro de obra decide si el concreto es hecho directamente en obra o si es comprado a una empresa de concreto premezclado; y si decide por lo segundo, también decide a qué empresa comprar.

1.12. La decisión

Durante el 17 de marzo por la noche, Rafael se encontraba acostado y pensando en qué acciones debía tomar para revertir la situación de su segmento, preocupado por las posibles consecuencias que un resultado negativo traería decidió revisar nuevamente la participación de mercado (Véase Anexo 2) para intentar estructurar un plan que permitiese cumplir con las indicaciones de Salvador Onofre. En efecto, recordaba algunas propuestas de su equipo de ventas relacionadas a ofrecer servicios adicionales, como cubicar las obras pequeñas, pero no estaba seguro de cómo hacerlo sin aumentar el *headcount* de la compañía; adicionalmente, se preguntaba si estaban administrando correctamente su fuerza de ventas, si estaban ofreciendo productos adecuados o incluso si era necesario agilizar el proceso de ventas. En consecuencia, Rafael tenía que idear un plan pronto.

Capítulo 2. Teaching note

2.1. Resumen ejecutivo

El presente documento tuvo el objetivo de que el alumno desarrollara habilidades para identificar e implementar estrategias comerciales y de negocio que permitan maximizar la participación de mercado en un segmento crítico de la compañía, como es el segmento de obras pequeñas. Estas deben estar alineadas al plan comercial explícito establecido por la Gerencia General, el cual consiste en ser líderes del mercado de obras medianas y pequeñas al aumentar la participación en estos segmentos a nivel de volumen vendido (m^3) y número de obras atendidas.

Este caso muestra una situación que se presentó en el área comercial de Concreteras del Perú (CP), una empresa industrial líder en el mercado que fabrica y distribuye concreto premezclado para el sector construcción en Lima, y que no está logrando la participación de mercado solicitada por la gerencia general -50% de participación en m^3 y número de obras- en uno de sus segmentos. Así, el Gerente General, Salvador Onofre, tenía como referencia una segmentación de acuerdo con el tamaño de las obras, las cuales estaban clasificadas como grandes (G) para obras de más de 10,000 m^3 de concreto, medianas (M) para obras que requieran entre 1,000 y 9,999 m^3 de concreto y pequeñas (P) para obras que utilicen menos de 999 m^3 de concreto. Esta segmentación la planteó Jean Pier Farach, Gerente Comercial de CP, con el objetivo de contar con un mejor análisis de crecimiento de la compañía y con ello personalizar el servicio brindado con base en el comportamiento que tiene cada grupo de clientes en toda fase de la venta, desde la negociación hasta el final del proyecto.

Salvador observó como insuficiente el hecho de ser únicamente líderes en volumen vendido, debido a que, si dejan obras sin atender, por más pequeñas que sean, estarían dando un espacio para que surjan empresas de la competencia que, con el tiempo necesario, se convertirían en amenazas potenciales para CP en sus otros segmentos, especialmente en el de obras medianas. Por este motivo, surgió la necesidad de ser líderes absolutos en volumen de concreto vendido y en número de obras atendidas como parte de la estrategia de la empresa. Luego de revisar la participación de mercado por cada segmento de CP, encontraron que poseían resultados óptimos en el segmento G y M; sin embargo, esto no sucedía en el segmento P.

En ese orden de ideas, se encontró que en el segmento P se contaba con una buena participación de mercado en términos de volumen de concreto vendido (en m^3), al igual que en los otros segmentos. No obstante, esto no ocurría con el número de obras, lo cual era algo a lo que Rafael Hernández, Subgerente Comercial de Obras Pequeñas, no le había dedicado la atención necesaria, y con lo que ahora, debía lidiar para encontrar un plan de acción que resolviera el problema.

Luego de evaluar el caso, Rafael pensaba en considerar una o más de las siguientes alternativas:

- Ofrecer servicios adicionales, como cubicar el concreto.

- Reorganizar su equipo de ventas y modificar los KPI para el pago de la parte variable del sueldo de los vendedores.
- Ofrecer nuevos productos a menores precios para competir con las empresas competidoras que participan en el segmento P.
- Agilizar el proceso de venta.
- Ofertas con precios menores en horarios especiales.

Asimismo, debía tomar su decisión con base a los siguientes criterios:

- Económico.
- Ambiente laboral.
- Velocidad de resultados.
- Estrategia: satisfacción de clientes, crecimiento en el sector.

El resultado de este análisis mostró la posición que Rafael Hernández tomaría y el plan de acción para proponer a Salvador Onofre y el Directorio de CP.

2.2. Objetivos académicos

El presente caso ha sido pensado para ser utilizado en el curso de Análisis de Situaciones de Negocios (ASN), dado que posibilita analizar situaciones de una compañía líder en el mercado, con la finalidad de implementar estrategias comerciales y de negocio para alcanzar los objetivos. En este trabajo se buscó que el alumno:

- Desarrolle la habilidad de generar alternativas para la solución de un problema.
- Analice las alternativas generadas en base a criterios cuantitativos y cualitativos.
- Analice los *KPI's* (*Key performance indicator*) actuales de una compañía y proponga cambios con base en lo que se espera de la fuerza de ventas.
- Replantee la función de un puesto específico en beneficio de la compañía (analista de obras).
- Genere alternativas que promuevan el involucramiento de otras áreas para proponer soluciones viables.
- Analice la empresa de forma global y encuentre estrategias para aumentar las ventas a través de la maximización de la eficiencia de la operación.

2.3. Preguntas sugeridas para la sesión

- ¿Qué alternativas tiene Rafael Hernández para lograr el objetivo de aumentar la participación de mercado en número de obras de CP?
- CP es líder en la participación de mercado medido en volumen (m^3) vendido. Entonces, ¿Por qué es importante el hecho de tener una baja participación en el número de obras del segmento de pequeñas (P)? ¿Qué implicaciones y riesgos generaría para CP mantener la situación actual?

- ¿Qué plantearía al Comité Directivo para resolver la situación de CP?

2.4. Atractividad del sector - Las cinco fuerzas de Porter para el segmento P

Para realizar un análisis sobre el sector en el que trabaja CP, se empleó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de situar la empresa dentro del entorno competitivo y con ello identificar sus oportunidades y amenazas en el mercado.

2.4.1. Atractivos del sector

- De acuerdo con información oficial del BCRP (2018), el sector construcción, al que la empresa se dirige, presenta un crecimiento sostenido del 7.23 % en los últimos doce meses.
- Amplio segmento de autoconstrucción no atendido en Lima Metropolitana.
- El entorno económico del país es favorable: según las estadísticas del BCRP (2018), el crecimiento del PBI (Producto Interno Bruto) alcanzó el 4.0 % durante el 2018, el Perú cuenta con una de las economías más sólidas de la región.

2.4.2. Las cinco fuerzas de Porter

2.4.2.1. Rivalidad entre competidores – Alta. Se menciona a continuación:

- El precio que maneja CP es 10 % superior al de sus competidores, esto genera que estas empresas tengan una ventaja inicial frente a los clientes, en un segmento donde la calidad no es una ventaja competitiva para el 75 % de clientes al momento de tomar la decisión de compra.
- El primero que convence al cliente gana. El 75 % de obras son menores a 100 m³; incluso pueden ser menores a 5m³. De este modo, se asume que la cantidad de recompra es baja y pueden ser compras únicas; así, pues, una vez realizada la compra a una empresa de la competencia, no es muy relevante evaluar la satisfacción del cliente en relación con otra compañía, dado que es muy probable que no requiera volver a consumir el producto. En ese sentido, se podría decir que CP no tendrá la oportunidad de recuperar ese cliente.

2.4.2.2. Amenaza de nuevos competidores – Alta. Se detalla a continuación:

- Han aparecido 39 concreteras en los últimos 4 años; es decir, el número de empresas de concreto premezclado es 454 % mayor de la cantidad que existía en el 2014 (Concreteras del Perú, 2020⁴). Lo mencionado, permite concluir que las barreras de entrada para este sector son bajas.
- Adicionalmente, la lealtad a la marca en este segmento es casi nula; por este motivo, es un segmento que posibilita un bajo nivel de concentración de mercado.

⁴ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

2.4.2.3. Amenaza de sustitutos – Alta. Se menciona:

- Se puede considerar como principal sustituto del concreto premezclado el concreto hecho en obra, esto es, el concreto que el obrero realiza a través de la mezcla artesanal de los insumos básicos, como cemento, piedra, arena y agua; además, es más barato. Por lo tanto, se está ante un segmento con una baja valoración hacia la calidad del concreto y las estructuras en general.
- Existen también otros tipos de sustitutos, como estructuras metálicas, *drywall* (placa de yeso o fibrocemento utilizada para la construcción), madera; cuya disponibilidad de oferta y demanda de este tipo de productos aumenta en los últimos años.

2.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores – Baja. Se explica a continuación:

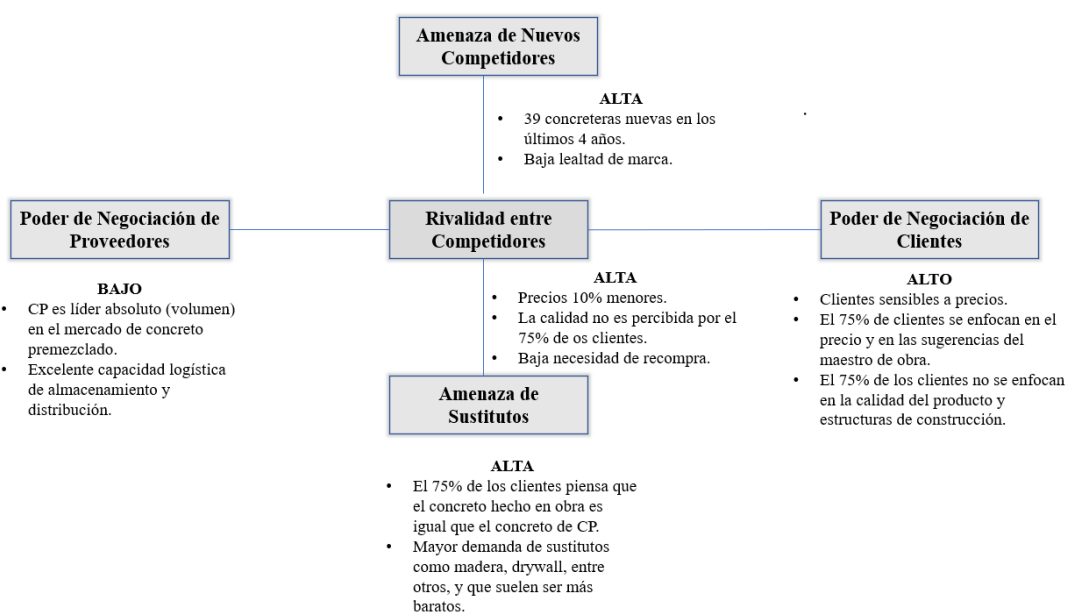
- Al ser líder absoluto en volumen de concreto premezclado vendido, CP tiene un alto poder de negociación frente a sus proveedores de todo tipo de insumo. Asu vez, dados los altos niveles de compras realizadas para atender sus tres segmentos, CP tiene una excelente capacidad logística que les posibilita cubrirse por el aumento en el nivel de producción.

2.4.2.5. Poder de negociación de los clientes – Alta. Se explica a continuación:

- Los clientes de este segmento son altamente sensibles al precio, la ventaja competitiva de CP no aplica para el segmento P, debido a que no es valorada por desconocimiento.
- Los clientes toman decisiones de compra con base en las sugerencias del maestro de obra; por este motivo, el maestro de obra toma un rol fundamental en el proceso de compra.

Figura 1

Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

2.5. Análisis de la situación del negocio

Para el análisis de la situación del negocio de CP, se utilizó la metodología del Caso, con el propósito de identificar los síntomas, problemas, alternativas, criterios de evaluación de alternativas y, finalmente, tomar una decisión e implementar un plan de acción para atacar el problema y síntomas identificados.

2.5.1. Síntomas

- Baja participación de mercado en número de obras de P.
- El 80 % de la parte variable del sueldo de los vendedores estaba justificado en el volumen vendido.
- No había restricción para que vendedores del segmento P accedan a obras de los segmentos M y G.
- Los vendedores tenían mayor o menor reputación en la compañía de acuerdo con el volumen que vendía cada uno.
- No existe personal para medir la cantidad de m³ en las obras.
- El precio de CP es 10 % más alto que el de la competencia y 20 % más alto que el concreto hecho en obra.
- El proceso de registro de un cliente en el sistema consta de 50 minutos.
- El área de I+D es muy capaz, pero no innova con iniciativa propia. Esto es, no lanza nuevos productos al mercado.
- El 75 % de obras del segmento P (menos de 100 m³) no buscaban calidad (por desconocimiento), sino que estaban enfocados principalmente en el precio.
- El 75 % de obras del segmento P (menos de 100 m³) piensan que el concreto hecho en obra y el concreto premezclado de CP equivalen a la misma calidad.

2.5.2. Análisis del caso

Concreteiras del Perú es una empresa industrial líder en el mercado que fabrica y distribuye concreto premezclado para el sector construcción en Lima, y que no está logrando la participación de mercado solicitada por la gerencia general -50% de participación en m³ y número de obras- en el segmento de obras pequeñas; sin embargo, en los otros segmentos de obras medianas y grandes, los resultados vienen siendo óptimos de acuerdo con los objetivos planteados por la compañía.

Para un mejor análisis del caso, es importante considerar la segmentación del mercado de CP realizada en el 2017 bajo el mando de Jean Pier Farach en la Gerencia Corporativa Comercial, la cual se realizó en base al tamaño de los proyectos, en este momento, se buscaba brindar un servicio personalizado a cada grupo de cliente de acuerdo con su comportamiento al momento de planificar sus proyectos. Fruto de esta segmentación, actualmente se cuentan con 03 subgerencias. La primera

(G), está enfocada en proyectos grandes de más de 10,000 m³, liderada por José Alberto Bravo; la segunda (M), se basa en proyectos medianos, de entre 1,000 y 9,999 m³, liderada por Luis Candela; y la tercera (P), está encargada de proyectos pequeños, de entre 5 y 999 m³, liderada por Rafael Hernández. Otra utilidad de esta segmentación es que ahora permite conocer la participación de mercado en volumen de m³ y número de obras por cada segmento, tal como se muestra en la tabla 1. De este análisis se puede concluir que el segmento de obras pequeñas está teniendo problemas para alcanzar el objetivo de la compañía.

Tabla 1

Participación de mercado por segmento (número de obras y volumen m³)

SEGMENTO	NÚMERO DE OBRAS ACTUALES EN EL MERCADO	NÚMERO DE OBRAS A CARGO DE CP	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %	VOLUMEN DEL MERCADO EN M ³	VOLUMEN DE CP EN M ³	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %
G	30	27	90%	450,000	401,000	89%
M	300	245	82%	600,000	470,000	78%
P	2,800	350	13%	400,000	295,000	74%

Fuente: elaboración propia

Se conoce que la compañía había establecido como uno de los objetivos principales asegurarse como los líderes absolutos del mercado de concreto premezclado, tanto en volumen de m³, como en número de obras, en los tres segmentos que existían (Pequeñas - P, medianas - M y Grandes - G). La necesidad de alcanzar este objetivo, radica en que es insuficiente el hecho de ser únicamente líderes en volumen vendido, debido a que, si se dejan obras sin atender, por más pequeñas que sean, estarían dando un espacio para que las empresas de la competencia ganen participación en el segmento P y posteriormente se convertirían en amenazas potenciales para CP en sus otros segmentos; especialmente en el de obras medianas, dado que al atender un mayor número de obras pequeñas conseguirán incrementar su presencia en el mercado de concreto y por ende conseguir obras cada vez más grandes.

En adelante, vamos a realizar un análisis de los síntomas en base a tres principales pilares que esperamos el alumno pueda detectar para solucionar el caso:

2.5.2.1. Medición de los objetivos de los vendedores. El caso nos indica que el sueldo de los vendedores está compuesto por una parte fija, que representa un 30% del total, y una parte variable, que representa el 70 % restante. A su vez, el 80 % de la parte variable se paga en base al logro del objetivo del volumen vendido, que se asigna al vendedor.

Por lo tanto, la actitud que toma la fuerza de ventas está en enfocarse en cumplir el volumen de metros cúbicos, a través de la captación de las obras más grandes posibles de cada segmento. Estas

garantizarían un importante consumo mensual de concreto premezclado a través de una sola gestión, a diferencia de las obras más pequeñas que normalmente requieren uno o muy pocos despachos de concreto; e implican el mismo nivel de gestión administrativa que las obras más grandes. Esto explica por qué CP tiene una muy alta participación de volumen vendido en el segmento P y una muy baja participación del número de obras.

Una evidencia de esto, y de acuerdo con la tabla 1, se tienen 2,800 obras en el segmento P; sin embargo, en el Caso se expresó que el 12 % corresponde a obras inaccesibles, por lo que no se deben considerar en esta evaluación. Al descontar el 12 %, quedarían 2,464 obras en el mercado del segmento P, de las cuales CP atiende a 350. Es decir, esta tiene una participación del 14.2 % del número de obras, a diferencia de los otros segmentos, donde la participación asciende a 81.7 % para el segmento M y 90 % para el segmento G. Gran contraste se aprecia en el volumen vendido, dado que del total de 400,000 m³, CP atiende 295,000; es decir, el 73.75 %, un valor similar a los otros segmentos, donde 78.3 % es para el segmento M y 89.1 % para el segmento G.

Tabla 2

Participación de mercado por segmento - obras accesibles

(Número de obras y volumen m³)

SEGMENTO	NÚMERO DE OBRAS ACTUALES EN EL MERCADO	NÚMERO DE OBRAS A CARGO DE CP	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %	VOLUMEN DEL MERCADO EN M ³	VOLUMEN DE CP EN M ³	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %
G	30	27	90%	450,000	401,000	89%
M	300	245	82%	600,000	470,000	78%
P	2,464	350	14%	400,000	295,000	74%

Fuente: elaboración propia

2.5.2.2. Falta de personal para medir los metros cúbicos. Era algo ya conocido por Rafael que la competencia ofrecía servicios de medición de concreto en las obras. Empero, para los directivos de CP no era motivo suficiente para aumentar el *headcount*.

Por otro lado, la fuerza de ventas había expresado que no realizar esta actividad es el principal motivo para perder ventas en el segmento P; sobre todo, en las obras más pequeñas. Como mencionó el Caso, el 75 % de obras del segmento P estaba liderado exclusivamente por un maestro de obra y el propietario, quienes tenían fuertes dificultades para definir la cantidad de concreto que se iba a requerir; por este motivo, la fuerza de venta insistía en que era crucial tener personal para medir la cantidad de m³ de cada despacho.

2.5.2.3. Políticas de precio estándar para los 3 segmentos. Es natural que cuando una empresa fabrica un producto de mayor calidad en el mercado, se considere también un precio mayor, este es el caso de CP; y, aun así, es la principal empresa de su sector, con la mayor participación en volumen vendido en los tres segmentos y mayor participación en número de obras en los segmentos M y G.

No obstante, el Caso planteó que el 75 % de obras del segmento P son de menos de 100 m³ y lideradas únicamente por un maestro de obra y el propietario correspondiente, los cuales no consideran la calidad como principal motivación para decidir una compra de concreto premezclado, principalmente por desconocimiento de que este es un factor que se deba tener en cuenta.

Esta importante porción del segmento P considera que la calidad del concreto premezclado de CP es la misma que la de cualquier compañía y, a su vez, asumen que la calidad del concreto premezclado es igual que la del concreto que se hace en obra. Por otro lado, sí tienen como principal variable de decisión el precio y el hecho de que CP, por políticas internas, tenga el mismo precio para todos sus segmentos, puede resultar perjudicial e incluso puede ser uno de los principales motivos por los que se tiene una baja participación en el número de obras atendidas. Al realizar una comparación de precios entre compañías, se sabe que CP es 10 % superior, y cuando el producto de CP se compara con el concreto hecho en obra, se tiene un precio mayor en 20 %.

Después de realizar el análisis del caso en base a los datos obtenidos de la compañía, podemos observar que el segmento P no está respondiendo de la manera esperada a los mecanismos de venta y atención actuales de CP. Es un segmento que prefiere precios bajos en lugar de calidad de producto, pese a que la calidad es un atributo importante al momento de realizar una construcción; adicionalmente, sus proyectos de construcción no cuentan con un equipo técnico para determinar la cantidad de concreto a utilizar y por ende el proceso de compra a CP se vuelve más difícil, ya que no cuenta con este servicio a diferencia de la competencia. Por otro lado, de cara al proceso de venta, los vendedores del segmento P no tienen suficientes herramientas e incentivos para impulsar el crecimiento de ventas en base al número de obras.

2.5.3. Definición del problema

Luego de realizar el análisis en el acápite anterior, se definió el problema de la siguiente manera:

El modelo de negocio con el que opera la compañía no se adecúa correctamente al perfil del cliente del segmento P, específicamente de las obras menores a 100 m³, las cuales representan el 75 % del número total de obras de este segmento. Por este motivo, la participación en número de obras es únicamente del 14 %, a diferencia de los segmentos G y M, donde el modelo de negocio actual opera de manera eficiente y la participación de mercado en número de obras alcanza el 90 % y 82 % respectivamente.

En ese orden de ideas, el perfil de los clientes del segmento P requiere que la compañía implemente estrategias comerciales y de negocios diferenciadas para lograr el objetivo de ser sus preferidos.

2.5.4. Alternativas y criterios

Figura 2

Alternativas y criterios

ALTERNATIVAS / CRITERIOS	ECONÓMICO	AMBIENTE LABORAL	VELOCIDAD DE RESULTADOS	ESTRATEGIA
I MANTENER LA SITUACIÓN ACTUAL	↓	=	↓	⇓
II OTORGAR INCENTIVO ECONÓMICO POR OBRAS LOGRADAS	↑	↑	↑	↑
III REPLANTEAR OBJETIVOS Y COMPENSACIÓN DE VENDEDORES EN BASE AL VOLUMEN VENDIDO Y NÚMERO DE OBRAS ATENDIDAS	⇓	↓	⇓	⇓
IV AGREGAR EL SERVICIO DE MEDICIÓN DE CONCRETO EN OBRA	↑	↑	⇓	↑
V LANZAR NUEVOS PRODUCTOS ORIENTADOS A OBRAS MENORES A 100 M3	↑	=	↑	⇓
VI REPLANTEAR POLÍTICA DE PRECIOS PARA LAS OBRAS MENORES A 100 M3	↑	=	⇓	⇓
VII REESTRUCTURAR EL MODELO DE NEGOCIO EXCLUSIVAMENTE PARA EL SEGMENTO P	⇓	⇓	⇓	⇓

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1. Análisis de alternativas y criterios. Se presentan las alternativas:

- **Alternativa I: mantener la situación actual**

Criterio económico: el impacto económico sería negativo, debido a que se continuarán perdiendo ingresos por obras no alcanzadas, y, adicionalmente, el flujo de caja se ve afectado por menores ingresos de efectivo. Es sabido que este segmento solo trabaja con pagos al contado.

Criterio ambiente laboral: no habría implicancias en el ambiente laboral, el equipo comercial continuaría trabajando como lo viene realizando.

Criterio velocidad de resultados y estrategia: de continuar en la situación actual, el impacto en la velocidad de resultados es negativo. Al no implementar medidas correctivas para mejorar la

situación actual, en el corto y mediano plazo es muy probable que CP comience a perder participación de mercado en el segmento P y posteriormente en el segmento M como resultado de un crecimiento de la competencia por alcanzar un mayor número de obras y mayor presencia en el mercado. En ese sentido, se reduciría totalmente la posibilidad de alcanzar los resultados esperados; de este modo, conduciría en sentido contrario de los objetivos estratégicos de la compañía.

- **Alternativa II: otorgar incentivo económico por obras logradas**

Criterio económico: a nivel económico la situación sería positiva, porque se espera que aumenten el número de obras, las cuales generarían ingresos adicionales al contado para la compañía. Sin embargo, esta medida funcionaría simplemente como un bono adicional para los vendedores y no habría lugar para la medición de objetivos, ni para exigir resultados a la fuerza de ventas.

Criterio ambiente laboral: sería positivo a nivel de eficacia, dado que la fuerza de ventas obtendría mayores ingresos económicos.

Criterio velocidad de resultados: el impacto es positivo, puesto que esta medida produciría la obtención de resultados rápidos, pero sin una herramienta de control.

Criterio estrategia: es positivo porque esta medida acompaña en resultados a la estrategia establecida por la compañía; es decir, aumenta la participación en número de obras y volumen vendido.

- **Alternativa III: replantear objetivos y compensación de vendedores con base en el volumen vendido y número de obras atendidas**

Criterio económico: se calificó esta medida como muy positiva, debido a que esta alternativa generará una fuerte motivación en la fuerza de ventas para lograr el objetivo establecido por la compañía, expresada en términos de volumen vendido y número de obras atendidas.

Criterio ambiente laboral: se consideró que el impacto es negativo en el corto plazo durante las etapas iniciales de la implementación de nuevos objetivos mixtos para la fuerza de ventas, ya que los vendedores sentirán la presión de tener una nueva exigencia para recibir el 100% de la parte variable de su remuneración. Sin embargo, este efecto es transitorio puesto que, una vez que la fuerza de ventas perciba que los objetivos colocados son alcanzables y sus ingresos económicos no se ven afectados, se espera que el ambiente laboral se normalice.

Criterio velocidad de resultados: se apreció este criterio con gran impacto positivo, puesto que la fuerza de ventas buscará no verse afectada económicamente al no lograr los nuevos objetivos exigidos y buscará aumentar el número de obras atendidas lo antes posible.

Criterio estrategia: este criterio se ve impactado positivamente, esto se refleja en la obtención de resultados como consecuencia de una mayor atención de obras en el segmento P, dado que se alinea completamente con las directrices de la gerencia general.

- **Alternativa IV: agregar el servicio de medición de concreto en obra**

Criterio económico: es positivo, porque se trata de aumentar el número de obras atendidas a través de la implementación de este servicio, el cual ha sido descrito como un “dolor” para la fuerza de ventas. Habría que tener en cuenta el punto de equilibrio entre las nuevas obras conseguidas versus el costo de implementar este nuevo servicio.

Criterio ambiente laboral: se consideró que este criterio sería positivo, debido a que la fuerza de ventas disminuiría el número de obras perdidas por este motivo y ello generaría cierta tranquilidad para el equipo.

Criterio velocidad de resultados: esto es muy positivo, puesto que los resultados podrían observarse de forma inmediata.

Criterio estrategia: se obtuvo un resultado positivo, debido a que la elección de esta alternativa contribuiría a buscar lo exigido por la gerencia general.

- **Alternativa V: lanzar nuevos productos orientados a obras menores a 100 m³**

Criterio económico: es positivo porque se trata de contar con productos diseñados para el perfil de cliente de este tipo de obras, las ventas en volumen y en número de obras aumenten a mediana y gran escala.

Criterio ambiente laboral: se consideró que el ambiente laboral no se ve impactado por la implementación de nuevos productos.

Criterio velocidad de resultados: Este es positivo porque contribuye a buscar los resultados esperados; sin embargo, se debe pasar por etapas previas relacionadas con el diseño de los productos y su ingreso al mercado, esto implica que el resultado no será inmediato.

Criterio estrategia: se calificó este criterio como muy positivo, dado que esta alternativa está muy orientada a los objetivos establecidos por la gerencia general de ser los preferidos del mercado.

- **Alternativa VI: replantear la política de precios para las obras menores a 100 m³**

Criterio económico: se busca aumentar el número de obras, al considerar una política de precios ajustada al comportamiento de este segmento (sin dejar de ganar) se aumentarían las ventas y ganancias. El precio se reduce, pero es compensado por un aumento en la cantidad vendida (Q).

Criterio ambiente laboral: se evidenció que el ambiente laboral se mantendrá estable, dado que la carga laboral aumentará, pero con mayor flexibilidad a la hora de negociar el precio otorgado al cliente, por lo tanto, habrá un equilibrio.

Criterio velocidad de resultados: este criterio ha sido calificado como muy positivo, puesto que la fuerza de ventas tendría mayor rango de negociación y podría aumentar rápidamente el número de obras atendidas.

Criterio estrategia: se propuso este criterio como muy positivo, esto corresponde a que menores precios permitirán incrementar la participación en número de obras en el segmento P, donde

actualmente se presenta el problema que impide cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

- **Alternativa VII: reestructurar el modelo de negocio exclusivamente para el segmento P.**

Esta alternativa hace referencia a las siguientes acciones estratégicas: replantear objetivos y criterios de compensación para los vendedores del segmento P en base al volumen vendido y el número de obras atendidas, añadir el servicio de medición de concreto en obra como función del analista de obras, lanzar productos orientados a obras menores a 100 m³ y finalmente, modificar la política de precios para las obras menores a 100 m³.

Criterio económico: el resultado económico de esta alternativa es óptimo debido a que se generarán mayores ingresos por el aumento del número de obras atendidas.

Criterio ambiente laboral: el efecto sobre el ambiente laboral es positivo, si bien, la reestructuración de la compensación de los vendedores puede parecer muy exigente, se les otorgará herramientas como precios especiales y servicios de medición de concreto, las cuales permitirán a la fuerza comercial tener mayores posibilidades de alcanzar los objetivos planteados.

Criterio velocidad de resultados: la velocidad de resultados tiene un impacto positivo a causa de contar con una fuerza de ventas motivada y apoyada en acciones dirigidas particularmente al objetivo principal del segmento que es aumentar la participación en el volumen y número de obras pequeñas.

Criterio estrategia: dado que esta alternativa abarca diferentes acciones orientadas a cumplir con la visión, objetivos y estrategia de la compañía, podemos decir que el resultado sobre este criterio es óptimo.

2.5.5. Decisión

Finalmente, se opta por implementar la alternativa VII: Reestructurar el modelo de negocio con acciones estratégicas dirigidas exclusivamente al segmento P y que abarca una combinación de las siguientes acciones:

- Replantear los objetivos y compensación de vendedores en base al volumen vendido y número de obras atendidas.
- Agregar el servicio de medición de concreto en obra.
- Lanzar productos orientados a obras menores a 100 m³.
- Replantear política de precios para las obras menores a 100 m³.

La elección de esta alternativa se sustenta en la necesidad de reestructurar el modelo de negocio dirigido, especialmente, al segmento P. Como ya se ha explicado en este documento, el modelo de negocio que maneja la compañía actualmente no es el más adecuado para este segmento

y los impactos que esto generará en el mediano plazo, de continuar igual, serán muy negativos para la compañía en su conjunto.

2.5.6. Medidas correctivas y plan de acción

Las medidas correctivas y el plan de acción estarán a cargo de Rafael Hernández, actual Gerente del Segmento de Obras pequeñas, quien tendrá un plazo de 6 meses para implementarlas.

2.5.6.1. Medidas correctivas y plan de acción de corto plazo. Se ha demostrado que la fuerza de ventas invierte tiempo y mayor interés en el volumen en m³, más que en el número de obras.

Esto es debido a la forma de compensación y evaluación de resultados que se manejan en el área comercial de CP. Por otro lado, se planteó subsegmentar el segmento P y crear el subsegmento que será denominado "P100"; este corresponderá a las obras que no pasan de 100 m³, dado que, como se menciona en el Caso, son las más abundantes, llegan a 1,848 (75 % de 2,464 obras disponibles en el mercado del segmento P, las obras disponibles se calculan restando el 12% de las obras sin acceso para camiones concreteros y que, por ende, no podemos atender).

Asimismo, con base en lo dictaminado por la Gerencia General, a través de Salvador Onofre, se espera lograr 50 % de participación mínima en el segmento P. En efecto, se necesita atender un total de 1,232 obras. No obstante, como ya se atienden a 350, habría 882 obras que se deben agregar a la participación. Se cuenta con una fuerza de ventas en el segmento P de 20 vendedores; es decir, cada uno está en la obligación de aumentar en 44 el número de obras de sus respectivas carteras. Para lograr este objetivo, la Gerencia del Segmento de Obras Pequeñas planteará una reformulación de la remuneración de los vendedores, que tendrá la siguiente forma:

- a. Parte fija: se mantiene en 30 %.
- b. Parte variable: se mantiene en 70 %.
 - i. El logro de la cantidad de m³ establecida como objetivo representará un 50 % de la parte variable (antes 80 %).
 - ii. Nuevo: el logro del número de obras establecido como objetivo representará el 30 % de la parte variable (antes 0 %).
 - iii. El cumplimiento de trabajo administrativo estándar seguirá representando el 20 % de la parte variable.

Ahora bien, los nuevos objetivos basados en el número de obras irán aumentando de forma progresiva y alcanzable, dado que no se busca que los vendedores empiecen a cobrar menos, sino que se transmitan las necesidades de la compañía a través de objetivos claros y medibles. Para acompañar el cumplimiento del nuevo objetivo, se planteó que exista una diferenciación en precio para el subsegmento P100, puesto que, pese a que CP produce un concreto de alta calidad, en comparación a competidores y productos sustitutos, las obras P100 no lo toman como un punto fundamental a la hora de tomar la decisión de compra.

Por otro lado, se aprovechará la capacidad en exceso que tienen los analistas de obra, con el objetivo de que sirvan de apoyo a la fuerza de ventas a la hora de medir la cantidad de concreto necesario en cada obra. De esta manera, se atacaría un problema importante que tienen los vendedores a la hora de cerrar una venta en P100, sin aumentar el *headcount* del área. Como señaló el Caso, los analistas de obra no son parte del área comercial; no obstante, Rafael cuenta con el apoyo de Salvador Onofre, Gerente General, quien explícitamente indicó que le informasen qué recursos de la compañía se necesitan para lograr la exigencia planteada.

El Caso indica que el 85 % de obras P100 se encuentran en distritos donde no existe una restricción horaria; es decir, pueden trabajar antes de las 8:00 a.m. y después de las 5:00 p.m., lo cual, nos permite aprovechar los espacios de capacidad en exceso que se tiene en las plantas (véase Anexo 3); sobre todo, entre 06:00 a.m. y 09:00 a.m. y las 5:00 p.m. y 7:00 p.m., que son rangos horarios con capacidad disponible, pero que los distritos donde se ubican las obras más grandes tienen prohibido destinar a trabajos de construcción. Se planteará a la fuerza de ventas aprovechar estos espacios de capacidad disponible y se podrán utilizar precios especiales, ya que sería volumen nuevo adicional a la programación habitual, es decir, habría un aumento marginal de volumen. Esta medida se tomaría para ayudar aún más la fuerza de ventas para cerrar clientes de obras P100.

Por otro lado, se exigirá respetar un orden entre segmentos, de tal forma que los vendedores únicamente podrán enfocarse en obras de sus respectivos segmentos y no destinarán tiempo ni recursos a obras de segmentos diferentes, debido a que esto puede representar una fuente de distracción que no permita a los vendedores enfocarse en las indicaciones de la gerencia.

2.5.6.2. Medidas correctivas y plan de acción de mediano plazo. Al comprender que los clientes P100 desconocen de temas técnicos relacionados con la calidad del concreto y teniendo en cuenta que se tiene un área de I+D extremadamente capaz, pero sin iniciativa propia para lanzar nuevas soluciones al mercado, la Gerencia del Segmento de Obras Pequeñas propuso y se responsabilizó de que el área de I+D genere la creación de productos con nombres propios que transmitan su utilidad de forma sencilla y rápida para un cliente no especializado en el sector, estos serían:

- CimientoMix
- ColumnaMix
- TechoMix

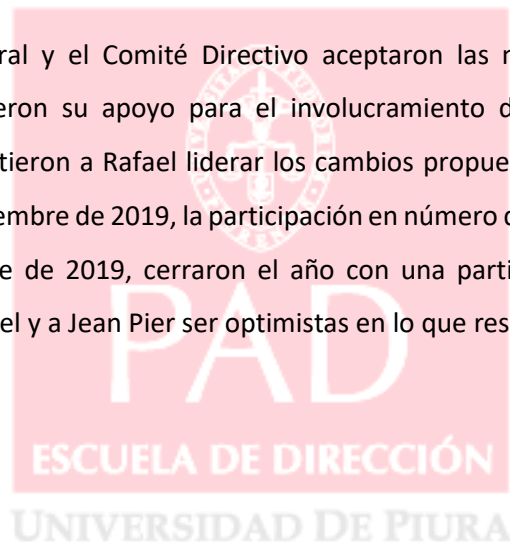
En ese orden de ideas, lo que se busca es ofrecer al cliente P100 soluciones ya pensadas para cada elemento estructural, de tal forma que no sea necesario tener un alto conocimiento técnico del concreto premezclado para elegir el producto idóneo, sino que simplemente al escuchar el nombre de la mezcla y con un *brochure* comercial simple, se facilite la venta para dicho equipo comercial.

Por otro lado, el Caso expresó que cada maestro de obra ejecuta, en promedio, 10 obras P100 anualmente; igualmente, es el principal decisor de dichas obras P100 y es a quien el propietario escucha a la hora de tomar una opción relacionada con el concreto de su obra. Por lo tanto, se planteó afianzar y fidelizar a los cientos de maestros de obra existentes en Lima a través de una campaña que se bautizará “El club del Maestro de CP”, que contará con los siguientes beneficios para los maestros de obra afiliados:

- Capacitaciones semanales donde aprenderán a medir el concreto sin depender del proveedor, importancia del vibrado y curado de concreto (esto permitirá dar un mejor servicio a su propio cliente) y demás temas técnicos relevantes.
- Descuentos en concreto premezclado por cada cierta cantidad de obras que trabajen con CP.
- Sorteos anuales y entrevistas públicas personalizadas.

2.6. Epílogo

La Gerencia General y el Comité Directivo aceptaron las medidas planteadas por Rafael Hernández. De hecho, dieron su apoyo para el involucramiento de áreas externas, como I+D y Operaciones. Así, le permitieron a Rafael liderar los cambios propuestos y otorgaron un periodo de prueba de 6 meses. En setiembre de 2019, la participación en número de obras de CP había aumentado a un 35 %, y en diciembre de 2019, cerraron el año con una participación de 42 %. En suma, la proyección permitía a Rafael y a Jean Pier ser optimistas en lo que respecta al 2020.



Conclusiones

El 75% de cliente del segmento de obras pequeñas del sector construcción se caracteriza por buscar menores precios sin tener en cuenta la calidad del producto al momento de construir sus proyectos, adicionalmente, no cuentan con asesoría técnica de ingeniería sino con la guía y acompañamiento de un maestro de obra.

Dicho lo anterior, se debe revisar y rediseñar el modelo de negocio de la compañía para el segmento de obras pequeñas, ya que el modelo de negocio actual se adecua muy bien a los segmentos de obras grandes y medianas quienes, si valoran los atributos actuales de CP, pero no para las obras del segmento P, lo cual genera está generando que no se estén cumpliendo los objetivos planteados por la compañía de alcanzar mayor participación en número de obras en ese segmento sino por el contrario, se esté perdiendo la preferencia de los clientes de obras pequeñas.

El nuevo modelo de negocio dirigido al segmento P debe incluir la creación del subsegmento P100 (obras menores a 100 m³), la reformulación de los objetivos y compensación de vendedores en base al volumen vendido y número de obras atendidas, agregar el servicio de medición de concreto en obra, lanzar productos orientados a las obras de P100 y replantear política de precios para las obras menores P100.

Finalmente, la Gerencia de Obras Pequeñas tiene la responsabilidad de la aplicación de las medidas correctivas en el mínimo plazo posible, esto debido a que, de no realizar acciones para atender a este segmento, se continuará perdiendo participación de mercado y los competidores tendrán mayor espalda económica y presencia para ingresar con más fuerza al segmento de obras medianas, lo cual significará un mayor problema para la compañía.

Lista de referencias

¿Cuántas viviendas son producto de la autoconstrucción y qué riesgos enfrentan? (2017). *Gestión*.

<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/viviendas-son-producto-autoconstruccion-riesgos-enfrentan-131042-noticia/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Actividad Productiva y Empleo*.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018-1.pdf>

Renta y Equipo de Tijuana. (2021). *¿Cómo funciona una revolvedora de cemento?*

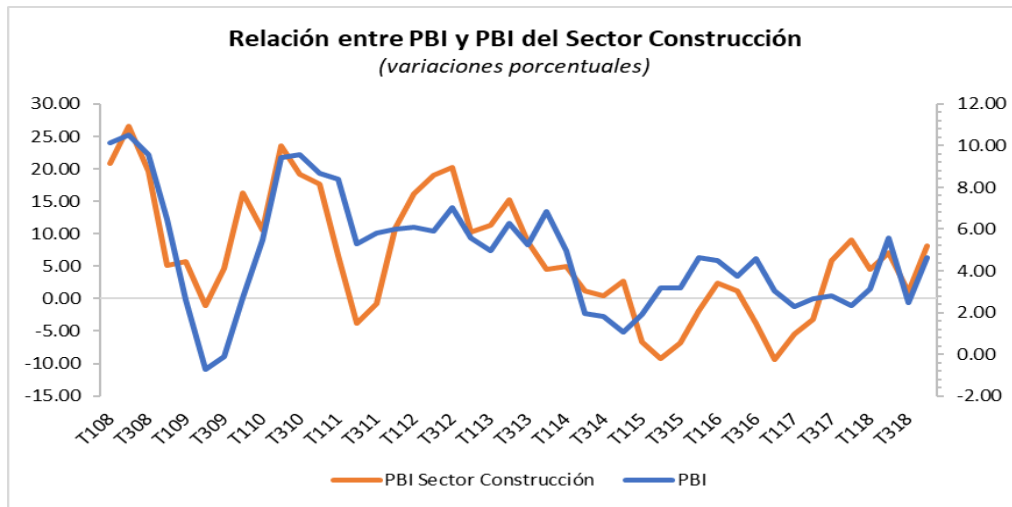
<https://www.rentayequipodetijuana.com/como-funciona-una-revolvedora-de-cemento.html>



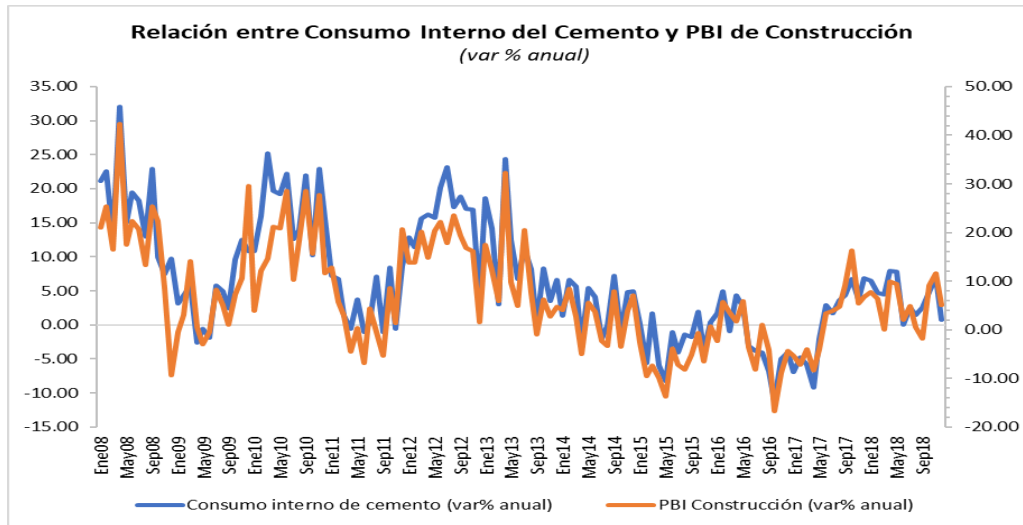
Anexos

Anexo 1

Sector del concreto premezclado y su relación con el sector construcción



Fuente: elaboración propia, basado en Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)



Fuente: elaboración propia, basado en Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)

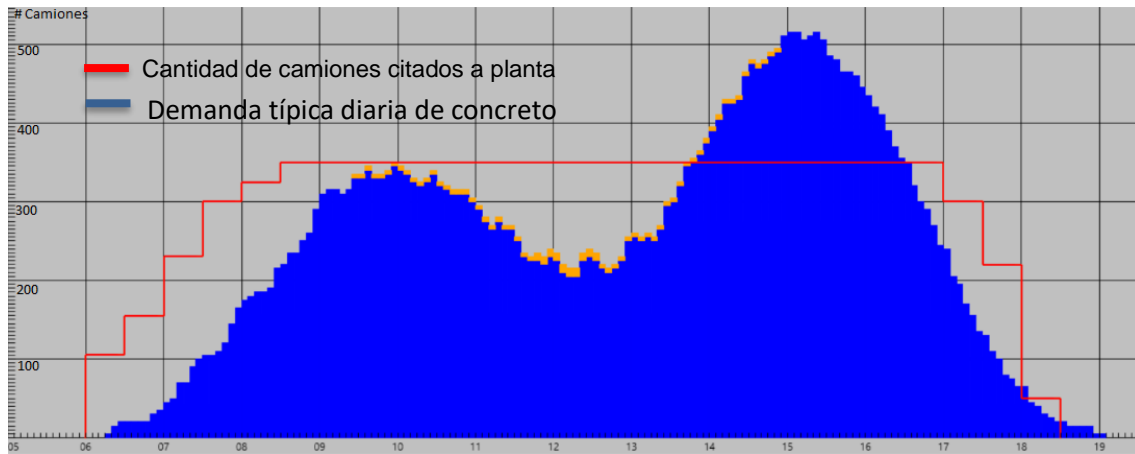
Anexo 2*Participación de mercado por segmento (número de obras y volumen m3)*

SEGMENTO	NÚMERO DE OBRAS ACTUALES EN EL MERCADO	NÚMERO DE OBRAS A CARGO DE CP	VOLUMEN DEL MERCADO EN M³	VOLUMEN DE CP EN M³
G	30	27	450,000	401,000
M	300	245	600,000	470,000
P	2,800	350	400,000	295,000

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Curva típica de demanda de concreto premezclado diaria en base al número de camiones



Fuente: Concreteiras del Perú S.A. (2022)⁵

⁵ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 4

Proceso de fabricación de concreto hecho en obra



Fuente: Renta y Equipo de Tijuana (2021), figura 1