



Universidad de
San Andrés

Departamento Académico de Administración
Trabajo de graduación

**Nuevos escenarios competitivos y opciones estratégicas
para El Grupo Bercomat**

Alumna: Florencia Gerzkowicz (20103)

Mentor: Jorge Fantin

24 de mayo de 2012

Agradecimientos

A mi familia, a mis amigos, a mi mentor Jorge Fantin, a los ejecutivos de la empresa y a la Universidad.

A todos ellos muchas gracias!



Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la construcción es uno de los sectores productivos que más contribuyen al crecimiento y desarrollo económico de nuestro país. Su relevancia no es únicamente por su aporte a las cuentas de la contabilidad nacional, sino por los efectos que de ella se desprenden.

En Buenos Aires las primeras empresas que se nos vienen a la mente cuando pensamos en materiales de construcción, son Easy y Sodimac; o Blainstein y Barugel Azulay cuando se trata de remodelación. Todas estas son partes de empresas multinacionales que se han expandido o han adquirido firmas que solían ser de capitales nacionales.

En el interior del país en cambio, pocas de estas empresas se hallan instaladas, y las firmas que lideran el sector son empresas familiares argentinas. En el NOA y el NEA en particular, la más grande del mercado es El grupo Bercomat.

El Grupo Bercomat es una empresa de origen tucumana que logró crecer y extenderse por toda la región, para convertirse hoy, en una fiel competidora de las empresas internacionales. Por otro lado, como en todo negocio exitoso, el crecimiento ha traído muchos beneficios pero también nuevos desafíos. A lo largo del trabajo se describirá y analizará el nuevo escenario competitivo al que se enfrenta la empresa, y se derivarán las opciones estratégicas que tiene afrontarlo.

Universidad de
San Andrés

INDICE

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. PROBLEMÁTICA.....	6
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3. OBJETIVOS.....	9
1.4. JUSTIFICACIÓN DE RAZONES DE ESTUDIO.....	10
1.5. METODOLOGÍA.....	10
1.5.1. Tipo de investigación.....	11
1.5.2. Identificación de unidad de análisis o caso de estudio.....	11
1.5.3. Técnica de recolección de datos.....	12
1.6. MARCO TEÓRICO	13
1.6.1. Estrategia.....	13
1.6.2. Ambiente externo.....	14
1.6.2.1. Marco general	15
1.6.2.2. Marco industrial.....	15
1.6.2.3. Marco de la competencia.....	16
1.6.3. Ambiente interno.....	17
1.6.3.1. Recursos, capacidad y competencias centrales.....	18
1.6.3.2. Las 5 estrategias genéricas.....	19
1.6.4. Análisis FODA.....	20
1.6.5. Opciones estratégicas.....	21
Capítulo 2: ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ARG.	24
2.1. MARCO GENERAL.....	25
2.2. MARCO INDUSTRIAL.....	28
2.2.1. Características económicas de la industria.....	28
2.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter	32
2.2.3. Fuerzas impulsoras de cambio	38
2.3. MARCO DE LA COMPETENCIA	39
2.3.1 Cencosud.....	39
2.3.2 Estrategia de negocios	39
2.3.3 Easy	41
2.3.4 Blainstein	42
2.3.5 Publicidad	42
Capítulo 3: El GRUPO BERCOMAT.....	45
3.1. Descripción de la empresa	45
3.2. Estrategia	49
3.3. Análisis de recursos y competencias	51
3.4. Análisis FODA	54

Capítulo 4: OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	63
4.1. Fusiones y adquisiciones	63
4.2. Crecimiento orgánico	63
4.3. Desarrollo de nuevos canales de venta	65
4.4. Integración vertical	66
4.5. Alianzas estratégicas	66
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	76



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMÁTICA

La industria de la construcción es uno de los sectores productivos que más contribuyen al crecimiento y desarrollo económico de nuestro país. Asimismo, de acuerdo con el Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS), su relevancia no es únicamente por su aporte a las cuentas de la contabilidad nacional, sino por los efectos que de ella se desprenden. Dicho sector genera un efecto multiplicador en otras ramas industriales, mediante la creación de nuevos empleos, nuevas inversiones, aumentando el consumo, y reactivando de esta manera, el ciclo económico.

En el marco de un aumento en el ingreso nacional (<http://datos.bancomundial.org/indicador>) y una elevada tasa de rendimiento ofrecida por los proyectos de inversión inmobiliarios (<http://www.elinmoblog.com>), el sector de la construcción fue una de las actividades que mayor movimiento le reportó a la economía argentina durante estos últimos años. Asimismo, a la luz del informe de la Cámara Argentina de Comercio de 2010, la actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, representó un 12.04% del producto bruto interno y, según los informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de la Republica Argentina (INDEC), el sector ha crecido en 2010 un 11% con respecto al año anterior (<http://www.indec.mecon.ar/>).

El sector construcción se encuentra actualmente en un proceso de crecimiento sustentado en un *boom* de aumento de la demanda agregada tanto por el dinamismo de la inversión privada como por la pública (Coremberg, 2008). Dicho fenómeno no puede entenderse como el producto de alguna política económica determinada, una tendencia del mercado o el efecto de alguna fuerza exógena; sino que es la convergencia y la articulación de distintas variables (sociales, económicas, políticas y culturales) lo que explican esto, y el consecuente crecimiento de la industria de los materiales de la construcción en la Argentina:

- A nivel mundial, la crisis bancaria internacional de 2008 ha generado una desconfianza en el sistema bancario y financiero global. Esto ha favoreciendo la inversión en bienes de capital, encontrando en los proyectos inmobiliarios un alternativa rentable -y con menor riesgo percibido- para el resguardo de los ahorros. En la misma dirección, ese

mismo año (aunque meses previos al estallido de la crisis), comenzó el conflicto de intereses entre el gobierno nacional-sector agropecuario. El intento de incrementar las retenciones a las exportaciones de productos primarios, introdujo un fuerte paro en las decisiones de inversión del sector agropecuario y en las actividades fuertemente encadenadas con estas actividades (como por ejemplo la maquinaria agrícola). Esto repercutió en el sector de la construcción-inmobiliario dado que este último captó gran parte de los excedentes financieros generados por la actividad agropecuaria en los últimos años.(Woelflin, Lapelle, López Asensio, 2009).

- La reactivación de la demanda agregada vía el efecto ingreso de los agentes económicos domésticos pero también apoyada en la inversión de no residentes (incentivadas por el diferencial de precios del m² que tiene nuestro país con respecto al de otras ubicaciones) ha permitido incrementar los precios finales de las obras hasta niveles muy elevados por encima de sus costos, generando un gran crecimiento de la rentabilidad de construir (Coremberg, 2008).
- Asimismo, frente a tasas bancarias altamente negativas en relación con la inflación reinante, la inversión en propiedades aparece como una opción viable para aquellos que cuentan con un monto significativo de excedente de capital. En este sentido, el economista Raúl Hermida (director del Centro de Investigaciones Inmobiliarias de Córdoba (CEDIN) y del Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de Córdoba) luego de comparar diferentes alternativas de inversión desde los U\$S 10.000, tales como plazos fijos, divisas, títulos, acciones o la compra de bienes durables, remarca la seguridad y rentabilidad de los inmuebles, superando a la aportada por otros activos (<http://www.elinmoblog.com>).
- Desde una óptica socio- cultural, en los años 30`el problema de la vivienda propia condujo al “sueño de la vivienda propia” y para 1940 esta ilusión ya estaba cristalizado en mentalidad de los argentinos. “*El argentino genuino y verdadero debía hacer cualquier cosa para tener su vivienda propia porque no tenerla era considerado más como un estigma social individual que un efecto de las relaciones de poder tanto políticas como económicas y simbólicas*”).¹ Este discurso tuvo

¹ Luis García Fanlo es Doctor en Ciencias Sociales y Sociólogo (UBA) e Investigador del Área de Estudios Culturales del Instituto Gino Germani.

efectos “perforativos” definiendo conductas y organizando un imaginario colectivo que continua presente. Así pues, la situación actual del país y la prosperidad económica ha posibilitado hacer realidad lo que todavía hoy, sigue siendo el sueño de muchos.

Por otro lado, el marco competitivo donde se insertan estas tendencias, ha sufrido una profunda transformación. En las últimas dos décadas, la “globalización” de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología ha tenido grandes efectos en todos los escenarios competitivos. (Kossakof y Lopez 2000).

Argentina ha sido receptor de grandes capitales extranjeros durante los últimos 20 años. (Calvo Vismara, 2008). Distintas empresas tuvieron razones para pensar en nuestro país como foco de sus inversiones, instalándose aquí y/o adquiriendo firmas nacionales. En este sentido, el estudio realizado por Calvo Vismara (2008) sobre la evolución de la inversión directa Argentina en la Universidad de Mar del Plata, diferencia la IED (inversión extranjera directa) en los años 90` de la del periodo postcrisis, y afirma que la última se vio caracterizada por un avance de la participación de países Latinoamericanos, siendo Chile y Brasil las principales fuentes de estos flujos. Asimismo, agrega que casi “todas las semanas, se anuncia la transferencia de alguna compañía insignia de capital nacional a otra extranjera”.

En esta misma dirección, las empresas que actualmente dominan el mercado argentino de materiales de la construcción, son todas constituidas por capital extranjero: Sodimac (chilena), Barugel Azulay (parte del grupo Saint Gobain, francesa), Blainstein (adquirida por Cencosud, chilena) y Easy- en su sector de materiales de la construcción- (perteneciente a Cencosud, chilena), son las que se presentan como líderes en el sector.

En referencia a las empresas argentinas, la firmas que se posicionan como líderes nacionales, son el Grupo Bercomat e Hipertehuelche.

Bajo esta estructura de análisis, las empresas argentinas del sector, se enfrenta a un nuevo escenario competitivo alterado principalmente por 2 factores:

- 1) La industria de la construcción en la Argentina está en pleno desarrollo, y las demandas del mercado son cada vez mayores (www.ieric.org.ar/estadisticas.asp).
- 2) Hay nuevos y muy poderosos competidores en el mercado que cuentan con gran cantidad de capital (www.apertura.com/notas/124964-homecenters-la-pelea-que-viene).

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta central: ¿Cómo es el escenario competitivo al que se enfrenta el Grupo Bercomat, y que opciones estratégicas tienen para afrontarlo?

Subpreguntas:

1. ¿Cómo funciona la industria de materiales de construcción en Argentina?
2. ¿Cómo es el escenario competitivo? ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades para el Grupo Bercomat?
3. ¿Qué recursos, capacidades y competencias tiene la empresa? ¿Cuáles son fortalezas y cuáles debilidades?
4. ¿Qué opciones estratégicas tienen la firma para continuar con su liderazgo?

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general: Describir el escenario competitivo al que se enfrenta el Grupo Bercomat, y vislumbrar las opciones estrategias que tiene para afrontarlo.

Objetivos específicos:

- Examinar el macroentorno, y las características del sector de la construcción en Argentina.
- Estudiar el marco competitivo, derivando amenazas y oportunidades para el Grupo Bercomat.
- Diagnosticar la posición actual de la empresa, analizando sus recursos y capacidades.
- Vislumbrar las opciones estratégicas que tiene la firma.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE RAZONES DE ESTUDIO

La industria de la construcción se presenta y presentó durante el último siglo, como una de las actividades más rentables y que mayor empleo genera en la Argentina. Las características particulares del sector hicieron que su desarrollo se viera íntimamente ligado a las variables macroeconómicas que afectan al país, correlacionándose con ellas casi perfectamente (VER ANEXO 1).

Actualmente ante una coyuntura internacional que favorece la actividad económica de Argentina y una historia política-económica signada por la inestabilidad, la industria de construcción logra capturar una gran cantidad de capital. En este sentido, considero profundamente interesante analizar el funcionamiento de las empresas de un sector que tiene la posibilidad de generar una reactivación en el ciclo económico, y en particular el rol que toman las firmas nacionales en esta tarea.

Por otro lado, estudiar la realidad actual del mundo empresario, explorando el vínculo de la estrategia empresarial con el entorno socio-político, económico y cultural que nos rodea, podrá aportar (espero,) al desarrollo de organizaciones más eficientes y competitivas. El déficit habitacional en Argentina alcanza cifras aterradoras (Adazco, 2011) y las empresas de materiales de construcción tienen grandes oportunidades y desafíos por delante.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación

Dankhe (1986) afirma que “con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis”. Bajo esta misma línea, Herandez Sampieri (1998) sostiene que los estudios descriptivos seleccionan una serie de cuestiones y miden cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

La investigación realizada en este trabajo de graduación es de índole descriptiva, ya que se busca especificar las características de una empresa (tanto a nivel interno como externo), y se pretende medir las amenazas y oportunidades que se desprenden de los nuevos

escenarios competitivos durante el 2011. Asimismo se delinearán las principales opciones estratégicas que tiene las empresa.

1.5.2 Identificación de unidades de análisis o casos de estudio.

Estudio de caso único

Dada la complejidad de la situación y la diversidad de efectos que el entorno descripto puede ocasionar sobre las distintas organizaciones, se optó por indagar en profundidad lo que sucede en una empresa en particular. De esta manera, la investigación expuesta en este trabajo tiene como objetivo describir y comprender como afectan los nuevos escenarios competitivos a El Grupo Bercomat y derivar las opciones estratégicas que tiene para afrontarlos. En este eje se efectuará un análisis multicontexto donde se estudiarán las distintas variables que afectan a la organización seleccionada.

Este tipo de investigación es clasificada como estudio de caso intrínseco, ya que no es realizada con el objetivo de extrapolarse a otras empresas, sino de analizar las condiciones de un contexto particular para poder explicar la situación de la compañía (Stake, 1999). Así pues, “ningún caso individual puede ser presentado como una guía para la acción ni fundamentar un eventual conjunto de instrucciones, pero no hay duda de que su análisis pueden extraerse conocimientos y conclusiones que permitan debatir y mejorar prácticas y estrategias” (Forteza, Kosacoff, Stengel, 2007).

Unidad de análisis: elección de la empresa

Con el aumento de la inversión extranjera en el país, y tentadoras ofertas monetarias, una parte importante del empresariado argentino optó por vender sus empresas y reorientar sus activos. Asimismo pocos grupos empresarios decidieron continuar y avanzar el proceso de desarrollo nacional (Forteza 2007). El Grupo Bercomat es una de las pocas (grandes) empresas que ha sobrevivido este proceso en general, y más específicamente en el rubro de materiales de la construcción.

El Grupo Bercomat es una empresa de carácter familiar, que ha tenido un intenso crecimiento en los últimos 5 años a raíz de las condiciones macroeconómicas que lo acompañaron, y su rapidez para alinearse al nuevo entorno. En este sentido, es una de las que mejor ha sobrellevado (y sobrevivido) a los cambios en el mercado, *liderando*

rotundamente el sector del noroeste y noreste de la república, sin evidenciarse competidores relevantes en la región.

La firma cuenta con 28 puntos de venta en 11 provincias argentinas y emplea a más de 1000 personas. Asimismo lleva 50 años “ayudando a construir los hogares del país” (www.grupobercomat.com), por lo que tuvo que reorientar sus estrategias a lo largo de ese período para adaptarse a los distintos escenarios que se fueron presentando.

El carácter único de este caso es aun más evidente si se considera que se trata de una empresa familiar, que comenzó en la provincia de Tucumán y paulatinamente fue creciendo en cobertura geográfica, hasta convertirse hoy, en un fiel competidor de empresas multinacionales. Asimismo el caso del Grupo Bercomat constituye un caso singular y paradigmático de empresa exitosa argentina, en la que se supo sortear exitosamente los obstáculos del entorno, para posicionarse hoy como la empresa más grande del NEA y NOA, y la firma nacional más importante del sector. Por último y de acuerdo a Gallo (1998), en el mundo solo el 75% de las empresas familiares sobrevive a la primera generación, el 16% a la segunda, el 8% a la tercera y el 1% a la cuarta. Dado que El Grupo Bercomat está siendo dirigida por la tercera generación, se encuentra en el 16% mundial!

1.5.3 Técnica de recolección de datos

El trabajo se desarrolló con información obtenida a través de fuentes tanto primarias como secundarias. En relación con las primeras, se realizó una serie de entrevistas semiestructuradas a tres personas vinculadas con la empresa. En primer lugar se entrevistó el antiguo director de la firma (parte de la segunda generación), quien trabajó y dirigió la compañía durante 40 años. En una segunda instancia, se conversó con el director actual (tercera generación) quien se encuentra al mando de la empresa desde el año 2008.

Por último, se dialogó con el responsable del diseño e implementación de los sistemas de información (externo a la empresa), quien lleva 27 años de trabajo junto al Grupo Bercomat, y pudo brindar una visión sistémica de la empresa y sus procesos. En esta dirección, dado que la intención era obtener información relacionada con la estrategia empresarial, las distintas perspectivas (definidas y diferenciadas por la naturaleza de su labor) aportaron un enfoque integrador para el análisis del caso. Por otro lado, en referencia a las fuentes secundarias, se llevó adelante una revisión bibliográfica sobre temas

vinculados al presente trabajo, utilizándose libros, *papers* académicos, artículos periodísticos y otras fuentes complementarias como por ejemplo datos de estadísticas nacionales.

1.6 MARCO TEORICO

1.6.1 Estrategia

La estrategia es el conjunto de compromisos, actos integrados y coordinados que adopta la empresa para aprovechar sus recursos, capacidades y competencias y así alcanzar sus metas en el entorno competitivo (Prahalad & Hamel, 1985). En este sentido, es el plan de acción que proporciona mapas de rutas para operar y competir de manera exitosa en el mercado.

Todas las compañías tienen distintas misiones y visiones, y por lo tanto diferentes objetivos a alcanzar. La estrategia se orienta a delinear *quiénes* serán atendidos, *qué* necesidades se satisfarán y *cómo* actuará la empresa para lograr dichos resultados. Para esto, las empresas constantemente tienen la necesidad de tomar decisiones de negocios y acciones competitivas. Así, la estrategia implica elecciones entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Por otro lado, no todo siempre está tan definido. Dado que las condiciones futuras de los negocios son volátiles e inciertas, Mintzberg (1985) desarrolla la idea de que la estrategia es una mezcla de acciones deliberadas y no deliberadas. Así, las empresas reaccionan a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas, constituyendo ello también parte de su estrategia. Bajo esta óptica, las compañías desarrollan acciones internas para ofrecer un producto superior a los consumidores de manera proactiva (intencional) como reactiva (de adaptación).

Bajo esta misma línea Dixit y Pindyck (1994) afirman que los agentes económicos se mueven en un ambiente de incertidumbre, y su respuesta frente a ellas es la elaboración de estrategias. Este concepto se torna fundamental para las empresas argentinas, ya que en el marco de una incertidumbre e inestabilidad casi permanente, las organizaciones tienen que readaptar frecuentemente sus estrategias.

Adoptar este enfoque nos conduce a entender los problemas, las situaciones particulares y, por lo tanto, las relaciones que las organizaciones establecen con su entorno (Dvoskin,

2004) . Recién a partir de ese entendimiento se podrá entender la situación particular de cada empresa, los desafíos que enfrenta y las opciones estratégicas que tiene.

1.6.2 Ambiente externo

Bernardo Kosacoff, Jorge Forteza, Maria Inés Barbero y Alejandro Stengel, autores de “Globalizar desde Latinoamérica, El caso Arcor”, sostienen que “La historia y [el desarrollo] de una firma individual no puede comprenderse en forma aislada al entorno en que opera. Dicho entorno ofrece recursos y oportunidades, pero también genera dificultades y límites para el desempeño y la expansión de las compañías. De allí la importancia de considerar, entre otros factores condicionantes, el contexto macroeconómico, las políticas públicas, las instituciones y reglas económicas, las características y condiciones de competencia de los diferentes mercados, el tramado productivo y empresarial e incluso el accionar de otras firmas concurrentes”.

En este mismo sentido Hitt, Ireland y Hoshisson (2008), entre otros autores que investigan el tema, sostienen que es fundamental la comprensión de las distintas órbitas que rodean a la empresa para entender el presente y anticiparse a los eventos futuros que pudieran ocurrir. En esta dirección, los autores argumentan que una adecuada investigación sobre los entornos permite derivar sus consecuentes oportunidades y amenazas.

Así pues, clasifican al ambiente que rodea a las organizaciones en tres:

- El marco general
- El marco industrial
- El marco de la competencia.

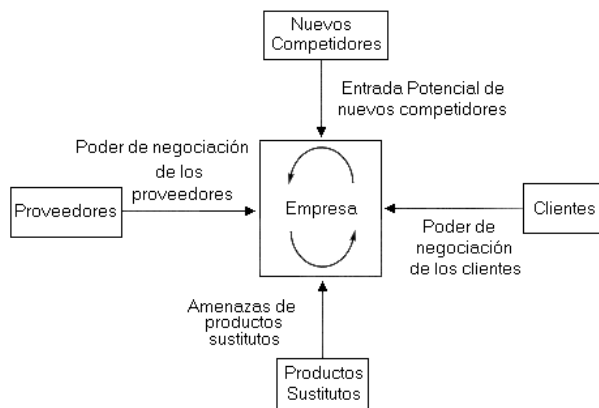


Fuente: Hitt M, Ireland R. y Hoskisson R. 2008.

El *marco general* se compone de 6 entornos: demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global. La empresa difícilmente pueda alterar alguno de estos entornos; sin embargo el efecto de cada uno de estos, tiene gran incidencia sobre la compañía.

El *marco industrial* brinda características propias del sector en el cual la empresa compete. Para esto, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), este es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas.

Porter (1979) afirma que tanto los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales interactúan con la organización construyendo una interdependencia, y consecuentemente, una amenaza para ella. Asimismo la intensidad de la rivalidad amplificada depende del contexto y del poder de negociación de cada jugador.



Las características económicas y la estructura competitiva de una industria brindan una noción de su naturaleza y de las condiciones competitivas; sin embargo lo hace sobre un momento determinado y detenido en el tiempo, sin profundizar demasiado en la manera que esta puede estar cambiando. Asimismo, resulta relevante adoptar un enfoque dinámico que posibilite observar acciones estratégicas, dinámicas del mercado y tendencias de la industria.

El análisis de la industria y el de la etapa de crecimiento es fundamental para comprender el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, sin embargo "resulta aun mejor identificar los factores que causan ajustes fundamentales en la industria y la competencia. En este sentido, dichas condiciones cambian debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presión es para el cambio (Porter)". (Thompson, Strickland y Gamble, 2008). Las fuerzas dominantes se denominan fuerzas impulsoras, dado que son las que tiene mayor influencia en el cambios de estructuras y en el ambiente donde se circunscribe la industria. De esta manera, son aquellas que obligan a las organizaciones a modificar su comportamiento tradicional, y conducen a un cambio en la industria y en el marco competitivo.

Para este trabajo será conveniente analizar principalmente las siguientes fuerzas impulsoras:

- cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria.
- ingreso o salida de las principales empresas.

El **marco de la competencia** gira en torno a las organizaciones que compiten directamente con la empresa. Las acciones estratégicas que emprendan los rivales, sean defensivas u ofensivas, tienen una relación directa con el desarrollo de la compañía. En este sentido, el éxito de una estrategia no dependerá únicamente de la empresa que la determine, sino de su capacidad para preveer la acción y reacción de sus competidores. (Day, Reibstein, 1997). Esto sucede más aun, en industrias donde la oferta está altamente concentrada, ya que la conducta de los oferentes influye en gran medida el comportamiento del sector. En esta dirección, a pesar de que las organizaciones de industrias oligopólicas tienen claro quienes son sus principales rivales, puede suceder que las posiciones no perduren en el tiempo. Bajo esta óptica, cobra relevancia analizar también, a aquellos competidores con potencial de crecimiento y/o innovación.

Inteligencia competitiva

Para que las empresas realicen un buen análisis de sus competidores es vital que recaben datos e información que les sirva para entender las intenciones de estas y las implicancias

estratégicas que de ellas se desprenden. (Norman, Ireland, Artz, Hitt, 2000). De acuerdo con Grant (2010), esto tiene 3 objetivos centrales:

- 1) Pronosticar las estrategias y decisiones futuras de los competidores
- 2) Predecir la reacción de los competidores ante las iniciativas de la firma
- 3) Determinar cuáles son los factores que determinan el comportamiento de los competidores.

Esta lógica les permite a las compañías predecir el comportamiento de sus adversarios, y estar “un paso adelante” de lo que podría suceder. Así pues, aquellas empresas que conozcan y consideren las características, prácticas y procedimientos de sus competidores, tendrán una ventaja frente a los que no lo hagan. Para ello, Michael Porter (1980) propone analizar 4 dimensiones:

- 1) Objetivos futuros: estudiar cómo están las metas de la empresa a analizar en relación a la de sus competidores
- 2) Estrategia presente: ¿cómo está compitiendo la firma en el presente? ¿Soportará los cambios de la estructura de la competencia?
- 3) Supuestos: ¿se espera un futuro volátil? ¿Qué supuestos tienen las compañías rivales sobre la industria y sobre sí mismos?
- 4) Capacidades: ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la empresa en relación con sus competidores?

En este sentido, la organización debe comparar las fortalezas y debilidades de los concurrentes del sector, y luego determinar qué actitud tomar en la confrontación con el adversario (Melendez, 2000).

1.6.3 Ambiente interno

Existen diversas empresas dentro de una industria, y no todas se comportan de la misma manera, ni presentan los mismos resultados. En este sentido, la teoría de recursos y capacidades sostiene que son el empleo adecuado y exclusivo de los recursos, capacidades y competencias centrales propias de las organizaciones, lo que conducen a un desempeño exitoso.

De esta manera, el análisis interno de la organización permite identificar cuáles de estos (recursos, capacidades y competencias centrales) le otorgan una ventaja competitiva a la firma, y de ese modo posibilita elaborar un mejor diseño estratégico.

1.6.3.1 Recursos, capacidades y competencias centrales

Recursos

Cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos en sí no producen una ventaja competitiva, es la conjunción exclusiva de varios recursos es lo que la produce. (Hitt, Ireland y Hoshisson 2008). Los recursos pueden ser tangibles (bienes que se pueden ver y tocar), o intangibles (tienen raíces en la historia de la empresa y se han ido acumulando con el tiempo) (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Capacidades

Las capacidades permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados. Asimismo, actúan como el sostén de la organización, surgiendo con el transcurso del tiempo gracias a la interacción de los diferentes recursos. Son críticas para crear ventaja competitiva, frecuentemente radican en la capacidad para desarrollar información y conocimientos, para difundirlos y para intercambiarlos con el capital humano de la organización. El fundamento de muchas capacidades se basa en las habilidades y los conocimientos de los empleados así como la experiencia de las funciones. (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Competencias centrales

Son las competencias que representan la fuente de ventaja competitiva de una organización, diferenciándola de sus rivales. En este sentido, son decisivas para la competitividad y rentabilidad de la firma, es decir, las actividades que esta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores, le que permiten a la empresa sumar un valor singular a bienes y servicios a lo largo de mucho tiempo. (Hitt, Ireland y Hoshisson 2008). Asimismo surgen luego de un proceso organizacional de acumulación de recursos y capacidades destacables

Una empresa gozará de una *ventaja competitiva* sustentable en la medida que su combinación de recursos y competencias cumpla con 4 criterios: ser valiosa, rara, cara o difícil de imitar e insustituible (Hitt, Ireland y Hoshisson 2008). En este mismo eje, puede suceder que se alcance una ventaja competitiva con recursos que son desde buenos hasta adecuados, y que combinados tienen un gran poder competitivo. (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

1.6.3.2 Las cinco estrategias competitivas genéricas

De acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2008), en esencia las estrategias competitivas se reducen a: si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado y si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos o con la diferenciación. Asimismo, siguiendo la línea teórica de Porter, los autores proponen 5 e estrategias competitivas genéricas:

1. *Liderazgo de bajo costo*: atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o un servicio
2. *Estrategia de amplia diferenciación*: tratar de diferenciar la oferta del producto de la compañía de los rivales, en forma que atraigan un amplio segmento de compradores
3. *Estrategia de proveedor de mejor costo*: ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando el énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación
4. *Estrategia de enfoque o nicho del mercado basada en un costo más bajo*: concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
5. *Estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación*: concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o un servicio adecuados a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que la oferta de los rivales.

1.6.4 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para realizar un diagnóstico de la situación presente de la empresa. Este tipo de análisis se basa en la premisa de que el diseño de la estrategia debe estar dirigido a producir un buen ajuste entre los recursos y capacidades de la compañía y el ambiente en el que se inscribe.

Bajo esta línea, el objetivo es visualizar en una matriz de 2x2 -segmentada según si los factores son externos o internos- cuáles son las variables que más afectan a la empresa para analizar su incidencia en el desarrollo de la firma.

Del *ambiente interno* analizado, se derivarán las fortalezas y debilidades de la compañía. Las fortalezas son elementos que hacen competente una empresa, o una característica que le proporciona la mayor competitividad. Puede tratarse de una habilidad importante, activos físicos, humanos, organizacionales esenciales para su éxito, capacidades competitivas, logros o alianzas. Las debilidades son carencias o factores que ponen a la organización en una desventaja o en una condición desfavorable. Puede incluir ineficiencias en alguna actividad que realizan, activos con los que no cuentan o falta de capacidades competitivas.

Por otro lado, del *ambiente externo* se desglosarán amenazas y oportunidades. Las amenazas son circunstancias del marco general que pueden dificultar los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica (Prior, 1999) y atentar sobre su rentabilidad y posición en el mercado. Las oportunidades son una circunstancia favorable del marco general que, si la compañía la sabe explotar, será vital para alcanzar la competitividad estratégica.



1.6.5 Opciones estratégicas

Una vez comprendidas las distintas esferas que rodean a la organización, los desafíos que propone el entorno (considerando los posibles escenarios) y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, las compañías debe definir un curso de acción. Asimismo a continuación se presentarán (conceptualmente) algunas de las posibles alternativas que tiene la firma para mantenerse competitiva en el mercado.

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una estrategia de cooperación que requiere que las empresas combinen parte de sus recursos y habilidades para lograr una ventaja competitiva (Ireland, Hitt & D. Vaidyanath, 2002). Por lo tanto, las alianzas estratégicas, al igual que los nexos que las unen, involucran a las empresas en algún grado de intercambio y de compartir recursos y destrezas para codesarrollar o distribuir bienes y servicios. Así pues, permiten a las empresas aumentar sus recursos y habilidades, al mismo tiempo que trabajan con sus aliadas para desarrollar recursos y habilidades adicionales que serán base de ventajas competitivas nuevas. (Hitt, Ireland y Hoshisson 2008).

Las alianzas estratégicas, entre otros beneficios, permiten a las partes crear valor que no podrían crear si actuaran de forma independiente y también entrar en los mercados con mayor rapidez (Fuentelsaz, J. Gomez, & Y. polo, 2002). En esta dirección pueden vincularse tanto a otras empresas competidoras, como a proveedores y clientes, integrando la cadena de valor.

Fusiones y Adquisiciones

La fusión es una estrategia en la que dos organizaciones acuerdan integrar sus operación en condiciones de igualdad para ambas partes. La adquisición es una estrategia de donde una empresa toma el poder de una parte mayoritaria de otra organización, o de todo su capital, con el objetivo de que la adquirida actúe como una subsidiaria de su cartera de negocios.

Pueden colaborar a aumentar la fuerza de mercado, superar barreras al ingreso de un nuevo negocio, disminuir el riesgo en el desarrollo de nuevos productos, aumentar la diversificación, reducir al competencia excesiva, aprender y desarrollar nuevas competencias, entre otras cosas. Por otro lado, debe considerarse que este tipo de estrategia

puede traer inconvenientes como: dificultades en la sinergia, estructura compleja de manejar y diversificación excesiva, entre otras.

Integración vertical

La integración vertical es la extensión del control de entradas y salidas de productos y servicios de una organización. En términos de Porter, refiere al grado de articulación entre la cadena de valor de la empresa, y las de sus proveedores y distribuidores.

En esta dirección, dependiendo de cuál sea el sector de la cadena de valor se incorpore, se denomina integración vertical *hacia delante* al control de la empresa sobre la distribución, y *hacia atrás* al control de la empresa sobre el suministro o provisión.

Por otro lado, la integración vertical puede ser *total* (interviniendo en todas las etapas de la cadena de valor) o *parcial* (participando solo de algunas etapas).

Ventajas y desventajas

Los beneficios de la integración vertical están asociados a la existencia de costos de transacción, seguridad en la obtención de suministros, mejora de la coordinación, capacidad tecnológica y más altas barreras a la entrada. (Buzzel, 1983). Asimismo, esta se presenta como una buena alternativa cuando los proveedores o distribuidores tienen márgenes de utilidad relativamente altos, cuando el artículo/servicio que está brindando es un componente importante de su costo, y cuando la empresa cuenta con las competencias adecuadas para realizar dichas funciones. Así, de acuerdo a Vázquez y Trespalacios (1997) reduce la incertidumbre tanto en el mercado de inputs (volatilidad de la oferta, pocos oferentes, control de un activo específico clave para disponer de una ventaja competitiva) como en el mercado de outputs (poder minorista, rescisión de contratos de venta, riesgo de deterioro de la imagen del fabricante).

Por otro lado, esta opción puede presentar algunas desventajas: el aumento de la estructura organizacional puede conducir a una pérdida de flexibilidad o a una menor capacidad de adaptación ante los cambios, y a dificultades en la gestión de la empresa, debido a las nuevas necesidades de coordinación. Además, tal como señalan Vázquez y Trespalacios (1997), es necesario evaluar los costos de la integración." La decisión de entrar en un nuevo negocio depende de las expectativas de rentabilidad y riesgo que ello supone. [Para

ello] se deben resolver interrogantes como: ¿Cómo valorar correctamente los costes?, ¿cuál es el coste de oportunidad de seguir utilizando el mercado?, ¿qué estrategia es más adecuada, una inversión directa o la fusión o absorción de alguna de las empresas instaladas?".

Innovación estratégica disruptiva

La teoría de la Innovación Disruptiva se presenta como la respuesta a una pregunta planteada por diversos autores a lo largo del tiempo: ¿cómo es posible que con cierta frecuencia pequeñas empresas, nuevos entrantes en un mercado, desplacen del sector a los líderes establecidos? (Vila-belda martí, 2010).

En muchas ocasiones este fenómeno se relaciona con la capacidad de innovar de la empresa. Asimismo, las compañías establecidas que tienden a innovar, lo hacen porque sus clientes son exigentes y pagan precios superiores por productos más sofisticados ,y/o porque de esa manera pueden evitar la saturación del mercado ofreciendo una propuesta diferente. En este sentido, las organizaciones consolidadas suelen adoptar lo que Chirstensen (1997) denomina innovaciones "de apoyo", y no disruptivas.

Las innovaciones de apoyo se caracterizan por aportar una mejora continua del funcionamiento de un producto o proceso (incremental); mientras que la innovación estratégica disruptiva interrumpe o redefine al trayectoria del producto o servicio (Sieber y Valor Sabatier, 2007), donde el modo de jugar el juego es a la vez, diferente y conflictiva con el modelo tradicional (Markides y Charitou, 2003).

En esta línea, tanto Sieber y Valor Sabatier (2007) como Markides y Charitou (2003) sostienen que las innovaciones disruptivas comienzan a desarrollarse en una pequeña escala y no resultan demasiado atractivas en un principio. Esto sucede según ellos, porque el producto/modelo no es tan bueno como el que se comercializa en el mercado consolidado, y solo satisface las necesidades de un número reducido de personas. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, las innovaciones van incorporando mejoras hasta que cada vez más consumidores las valoran y se empiezan a interesar por dicha innovación. Así, el nuevo negocio comienza a llamar la atención de los medios y de las empresas ya establecidas, y llega un momento en que no pueden ignorar en nuevo modelo de negocios y empiezan a idear formas de responder.

Capítulo 2 : LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ARGENTINA.

Materiales para la construcción

Los materiales de la construcción son aquellos insumos necesarios para realizar los diferentes tipos de obra. Asimismo, dado que constituyen únicamente un eslabón de la cadena de valor y las limitaciones de información existente, resulta conveniente indagar la totalidad de la industria de la construcción.

En esta dirección se definirá "al sector de la construcción"- de acuerdo a las consideraciones de ISAC- a la producción o generación de edificios para vivienda², edificación para otros destinos³, obras viales⁴, otras obras de infraestructura⁵ y construcciones petroleras⁶ (www.indec.mecon.gov.ar).

Indicadores representativos

El indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) es un índice que "refleja la evolución del sector de la construcción a partir del comportamiento de un conjunto de insumos representativos". Se toman 8 insumos básicos para su elaboración: cemento, hierro redondo para hormigón, revestimientos cerámicos, pinturas para construcción y uso doméstico, vidrio plano, ladrillos huecos, asfalto y tubos de acero sin costura. De esta manera, "si bien el seguimiento de la producción del sector mediante este método es parcial, puede considerarse al ISAC como una primera aproximación a la realidad" (www.indec.mecon.gov.ar).

² Destinadas a univiviendas y multiviviendas. Se consideran las construcciones nuevas, las ampliaciones y los gastos para mejoras realizados por los hogares

³ Edificios destinados a industria y talleres, almacenaje y galpones sin destino, administración, banca y finanzas, comercios, educación, salud, transporte, hotelería y alojamiento, cultura y espectáculos, recreación y deportes, arquitectura funeraria, gastronomía y otros destinos

⁴ Construcción y mantenimiento de carreteras, caminos, puentes, viaductos, autopistas, tramado vial urbano.

⁵ Obras hídricas y de saneamiento, infraestructura de transporte, redes de telefonía, tendidos eléctricos, transporte y distribución de gas

⁶ Perforación de pozos petroleros y la construcción de instalaciones conexas relacionadas con esta actividad.

2.1 MARCO GENERAL

Tal como se mencionó en los inicios del trabajo, la industria de la construcción argentina es una industria cuyo nivel de actividad se ve íntimamente ligada al entorno macroeconómico; y la inversión en infraestructura es una de las claves para el crecimiento del sector. Asimismo, el modelo de negocios asociado a su desarrollo se cimienta principalmente sobre 3 pilares: el excedente de recursos financieros, la inexistencia de mejores alternativas de inversión (tanto en términos de rentabilidad como de reserva de valor) y una historia económica signada por la inestabilidad.

Actualmente y de acuerdo al Instituto de Estadísticas y Registros de la Industria de la Construcción (IERIC), el sector "mantiene en esencia la misma lógica de inversión que caracteriza la evolución de la construcción desde la salida de la convertibilidad". Se mantiene [un] esquema de canalización de recursos excedentes provenientes de otras actividades económicas (fundamentalmente el agro)", que pretende obtener una valorización continúa de sus activos. (www.ieric.com)

De todas maneras, el modelo fue atravesando algunas modificaciones de acuerdo a los cambios del escenario nacional e internacional que se fueron dando. En primer lugar, el desarrollo e incremento de la actividad generó gradualmente en una menor rentabilidad, especialmente en grandes ciudades como Rosario y Buenos Aires. Dada la cantidad de construcciones que se iniciaron, los terrenos con buenas ubicaciones comenzaron a ser menos, y a aumentar su valor. Ello sumado a la suba de costos de la obra, condujeron a un incremento general de los costos que encontraron cierta resistencia del lado de la demanda.

Además, la crisis del año 2008 derivó en una retracción de los inversores internacionales y condujo en su momento, a un decrecimiento de la demanda. Ese mismo año también había ocurrido un conflicto político entre las autoridades nacionales y los productores agrícolas por la aplicación de retenciones a la exportación, que si bien luego se recuperó e incluso desvió los recursos hacia la construcción, generó una reducción temporal en el flujo de la actividad.

"Este contexto configuró una situación que implicaba crecientes dificultades para trasladar los incrementos de costos a los valores finales de venta, lo que terminó traducándose en caídas en la tasa de rentabilidad". (www.ieric.com)

Este mismo organismo sostiene además, que la consecuencia de ello fueron 2 grandes cambios que continúan aún vigentes. El primero es en relación a las viviendas residenciales. Se ha virado de construcciones de importantes dimensiones y un esquema de valor a través de la compra-venta, a un modelo de proyectos con menores dimensiones (significando una menor inversión y una utilización más intensiva del terreno) focalizándose en la obtención de rentas mediante los alquileres. El segundo, se vincula con la redistribución de la inversión en cuanto a la territorialidad. Asimismo se exhibe un mayor crecimiento en el interior del país que en la región metropolitana.

Por otro lado, cuando la crisis había sido relativamente resuelta, los precios de los commodities se habían recuperado, y los inversores tuvieron que decidir nuevamente donde invertir, la desconfianza en el sistema financiero global contribuyó ampliamente a que la construcción sea una de más opciones más elegidas. Así pues, tanto las turbulencias de la economía argentina como la mundial, consolidaron a la construcción como uno de los refugios que mejor resiste los embates de las crisis y la inflación recurrente. “En contextos de cierta incertidumbre, ya sea por la crisis internacional o por la situación local, la construcción siempre se ve beneficiada”, asegura la economista del grupo Edisur, María Celeste Gómez. (<http://www.ieco.clarin.com/economia/actividad-construccion-representa-PBI>).

Otros de los factores que juegan a favor de esta industria, son la ausencia de otras alternativas rentables, las bajas tasas de interés internacional y la inflación local. En esta misma línea, el Grupo Construya ha realizado un estudio que demuestra que en el periodo 1995-actualidad, la inversión en "ladrillos" fue más rentable que la de dólares, acciones o plazos fijos. De acuerdo a esta investigación, "el rendimiento real en dólares –descontando la inflación– de la construcción fue del 77% en ese período, mientras que las acciones del Merval rindieron 8% en promedio y el plazo fijo, sólo 0,2%." (<http://www.ieco.clarin.com/economia/actividad-construccion-representa-PBI>)

De esta manera, a pesar del imaginario argentino de la seguridad que implica invertir en la moneda norteamericana, "el dólar fue la peor opción para protegerse de la inflación: perdió 29% en 15 años". Así, según Hernández, “mientras que la inflación sea mayor que la expectativa de devaluación, la gente sentirá que la plata le quema en las manos y saldrá a

gastarla o a invertirla (<http://www.ieco.clarin.com/economia/actividad-construccion> representa).

La inflación entonces, tiene dos efectos contrapuestos para la construcción. Por un lado, la inversión se vuelve más atractiva para conservar el valor del capital; pero por otro, un mayor incremento en los costos que los precios, conduce a una menor margen bruto. "Aún así, la rentabilidad que ofrece el sector se ubica en un nada despreciable 5%, según los cálculos de Edisur. "Los costos han subido mucho, con lo cual el resultado para el constructor es menor que el que obtenía antes, aunque sigue siendo bueno", refuerza Pedro Brandi, presidente del grupo Construya" (www.ieco.clarin.com).

Por último, existe una variable más a considerar para comprender lo que sucede en la industria: la clase media como actor social.

La clase media ha sido históricamente, uno de los mayores protagonistas en el desarrollo de la construcción. Sin embargo, la coyuntura económica de estos últimos años ha dificultado enormemente la adquisición de una vivienda propia. Así pues, bajo un contexto socioeconómico en donde los principales actores se encuentran fuera de escena, los inversores fueron quienes ocuparon este rol.

"Las razones de este fenómeno son múltiples; [pero] la más relevante es, sin lugar a dudas, el poco dinamismo que ha exhibido el crédito hipotecario en este período. De esta manera, una herramienta que tradicionalmente fue fundamental para posibilitar a los sectores medios el acceso a la vivienda propia se encuentra en la actualidad en los más bajos niveles de penetración del mercado de su historia. (www.ieric.com)

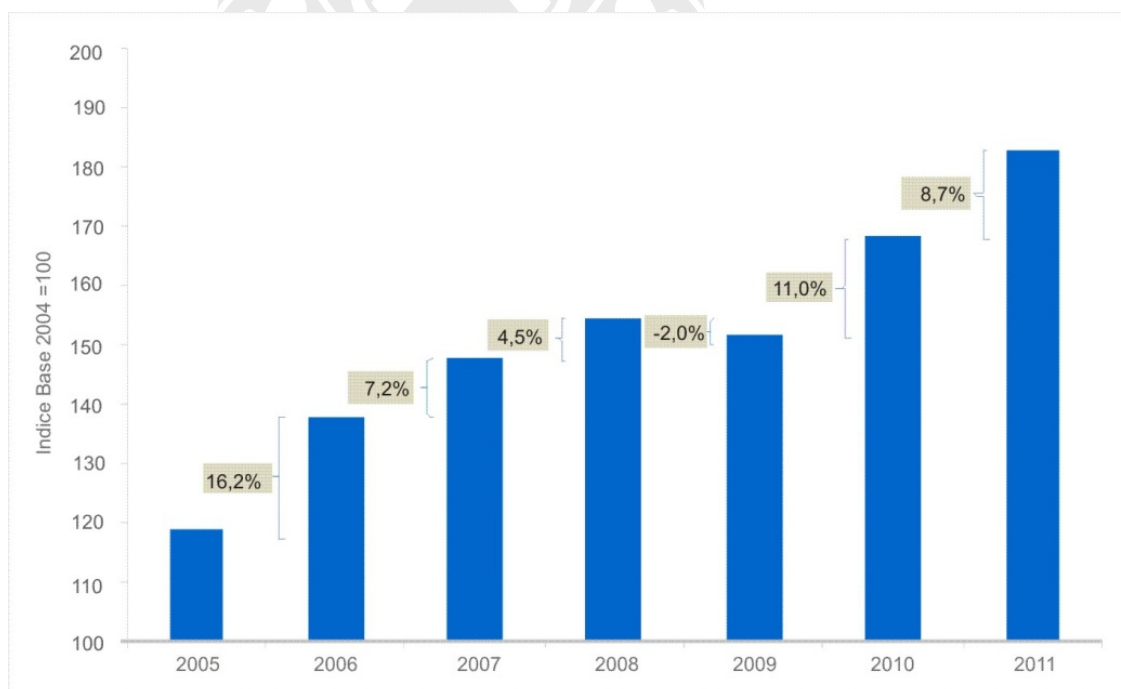
2.2 MARCO INDUSTRIAL

2.2.1 Características económicas de la industria.

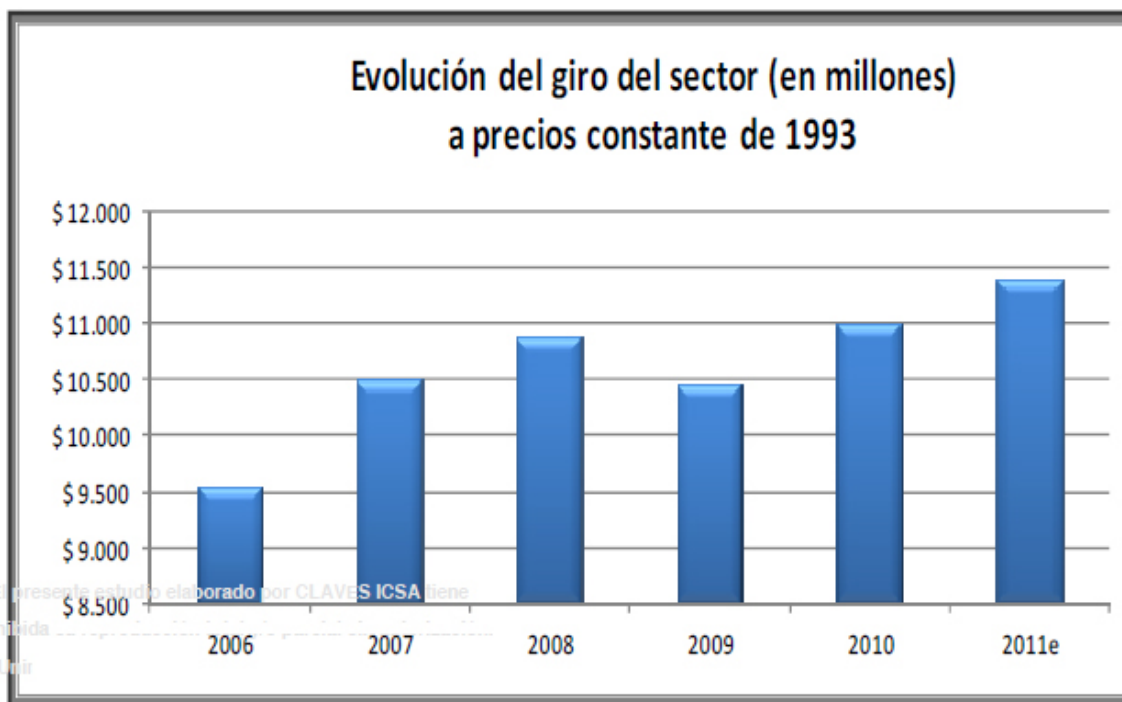
La industria de la construcción ha alcanzado tasas de crecimiento mayores a casi todos los otros rubros. Así, gracias a la recuperación económica de los últimos años, el sector se ha desarrollado y consolidado significativamente (<http://www.lacapital.com.ar/economia/La-construccion-busca-capitalizar-el-envion-de-2011>)

De acuerdo al informe de indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción presentados por el INDEC en enero de 2012, el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) acumuló una suba del 8,7% durante el año 2011 en relación al año 2010. De esta manera "el indicador se halla ahora un 18,2% por encima de su nivel de 2008, año en el que comenzaría a manifestarse más claramente la inestabilidad económica internacional disparada a partir de la crisis de las hipotecas *sub-prime* " (Informe del IERIC, 2012).

– ISAC (serie con estacionalidad). Nivel General. Promedio mensual
2005 - 2011 (Índice Base 2004 = 100)



Fuente: elaboración IERIC en base a INDEC

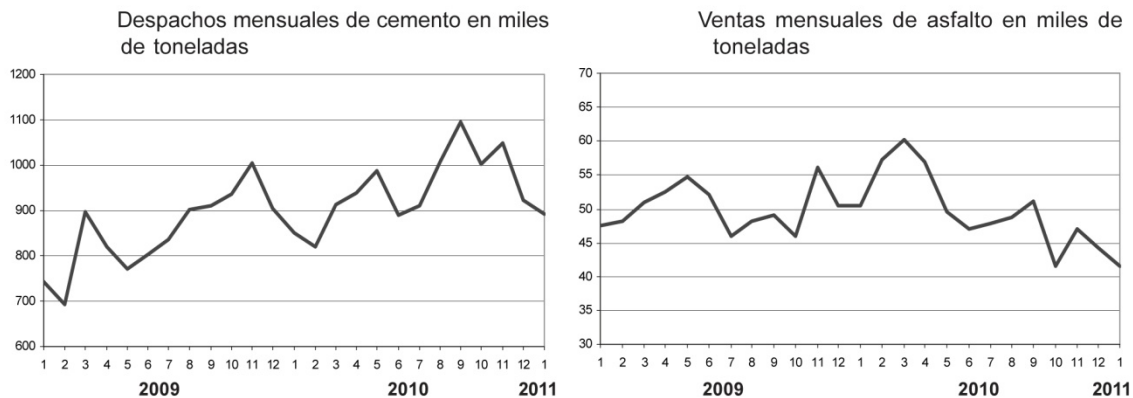


Fuente: CLAVES, en base al INDEC.

Los insumos que explican el sostenido crecimiento de la actividad durante 2011, y que alcanzaron los dos dígitos de incremento, son aquellos de uso más difundido en el rubro: cemento, el hierro redondo para hormigón y los ladrillos huecos. Asimismo se observa un aumento del 11,9% en ladrillos huecos, 11,7% en hierro redondo para hormigón, 11,5% en cemento, 0,6% en pinturas para construcción y 0,1% en asfalto. En tanto, a pisos y revestimientos cerámicos se registró una baja del 10,5% (<http://www.indec.gov.ar/principal>).

Insumos representativos de la construcción, variaciones porcentuales de los despachos al mercado interno y producción, enero de 2012

Insumo	Mes anterior	Igual mes año anterior
Asfalto	-6,2	-17,7
Cemento Portland	-3,3	4,9
Hierro redondo p/hormigón	-5,3	-0,7
Ladrillos huecos	6,9	13,2
Pisos y revest. cerámicos	-30,7	-19,8
Pinturas para construcción	1,7	0,5



Fuente: INDEC

En cuanto al despacho de cemento, en el gráfico precedente se visualiza no solamente un incremento en el volumen de toneladas, sino un marca sobresaliente en su comercialización. Así, "sobre la base de un 2011 descollante con récords históricos en despachos de cemento y autorizaciones de obras nuevas, algunos de los máximos referentes empresariales del sector [destacan] que este año se mantendrá un muy buen ritmo, aunque [alertan] que en parte será por un "efecto inercia" por los emprendimientos que ya están en marcha, más que por nuevas inversiones". (<http://www.lacapital.com.ar/economia/La-construccion-busca-capitalizar-el-envion-de-2011>)

Empresas constructoras

Conforme a los datos publicados por el IERIC en febrero de 2012, existen 24.800 firmas operando en la actividad. Esta cantidad superó a las de igual periodo en 2011 por unas

2.345, lo que se traduce en un incremento interanual del 10,4%, en relación a lo observado en 2008. Sin embargo, este número continúa siendo un 3% inferior al de ese año.

Por otra parte, en cuanto a la tipología de organizaciones y su ubicación territorial, se presenta el siguiente cuadro:

Cantidad de empresas en actividad por Provincia. Ene2011 y 2012

Provincia	Constructoras		Contratistas		Subcontratistas		Total		Var. % interan.	Part. en el Total	
	Ene-12	Ene-11	Ene-12	Ene-11	Ene-12	Ene-11	Ene-12	Ene-11		Ene-12	Ene-11
Grandes Juris	9.196	8.346	5.529	4.930	2.054	1.924	16.779	15.200	10,4%	67,7%	67,7%
d. Buenos Aires Cdad. de	4.078	3.641	3.070	2.735	1.135	1.055	8.283	7.431	11,5%	33,4%	33,1%
Bs.As.	2.823	2.702	1.167	1.073	423	412	4.413	4.187	5,4%	17,8%	18,6%
Córdoba	1.101	980	518	438	306	265	1.925	1.683	14,4%	7,8%	7,5%
Santa Fe	1.194	1.023	774	684	190	192	2.158	1.899	13,6%	8,7%	8,5%
Resto del país	5.644	5.062	1.730	1.587	647	606	8.021	7.255	10,6%	32,3%	32,3%
Catamarca	139	130	18	13	1	2	158	145	9,0%	0,6%	0,6%
Chaco	351	319	92	79	25	18	468	416	12,5%	1,9%	1,9%
Chubut	384	333	106	93	37	39	527	465	13,3%	2,1%	2,1%
Corriente	278	253	149	128	21	21	448	402	11,4%	1,8%	1,8%
s Entre Ríos	512	421	85	64	25	22	622	507	22,7%	2,5%	2,3%
Formosa	175	158	14	17	7	5	196	180	8,9%	0,8%	0,8%
Jujuy	94	91	55	56	15	15	164	162	1,2%	0,7%	0,7%
La Pampa	189	173	22	20	8	12	219	205	6,8%	0,9%	0,9%
La Rioja	85	81	16	15	6	6	107	102	4,9%	0,4%	0,5%
Mendoza	605	539	176	164	134	98	915	801	14,2%	3,7%	3,6%
Misiones	359	339	127	118	28	23	514	480	7,1%	2,1%	2,1%
Total País	14.840	13.408	7.259	6.517	2.701	2.530	24.800	22.455	10,4%	100,0%	100,0%

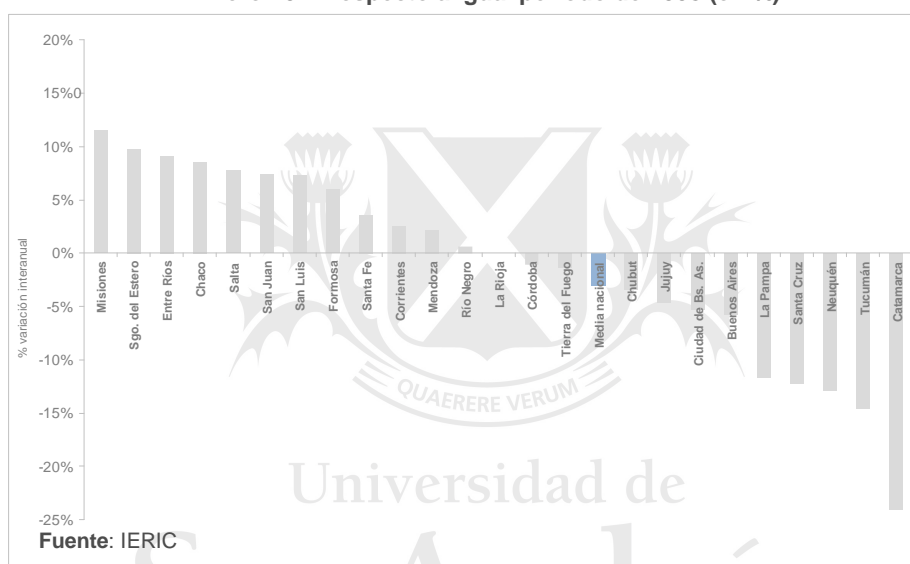
Fuente: IERIC

De aquí se desprenden varios datos interesantes. En primer lugar se denota una amplia diferencia de concentración de empresas entre la región metropolitana y el resto del país. Este dato no resulta asombroso, dado que se corresponde con la distribución socioeconómica de la Argentina

Lo llamativo en cambio, es que cuando se examina la tendencia de la actividad, se observa un mayor crecimiento promedio en la región del interior que en las grandes provincias. Asimismo, Entre Ríos fue la que mayor dinamismo demostró, incrementando un 22,7% la cantidad de empresas con respecto al año anterior.

Más aún, cuando se contrasta la expansión de las jurisdicciones durante enero de 2012 y la del mismo mes de 2008, 1 a 5 provincias que más crecieron pertenecen a la región del NEA y del NOA.

– Empresas en actividad por Provincia. Variación interanual.
Enero 2012 respecto a igual período de 2008 (en %)



Finalmente, resulta sorprendente que la cantidad de firmas en la provincia y ciudad de Buenos Aires, no solo creció en menor medida que las del interior sino que decreció con en relación al año 2008

2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Competidores

En Buenos Aires las principales empresas de materiales de la construcción son Cencosud (con sus negocios Easy y Blainstein) y Sodimac. Ambas son empresas chilenas que han iniciado su proceso de crecimiento expandiéndose en la región latinoamericana. Por otra

parte el Grupo Saint Gobain también concentra un parte relativamente importante del mercado a través de su Barugel Azulay, adquirido en 2006.

En el noreste y noroeste del país, en cambio, la industria presenta características muy distintas. El mercado está liderado por una empresa de capitales argentinos, el Grupo Bercomat. Asimismo la rivalidad interna se presenta con menor fuerza que en la jurisdicción porteña, ya que no existen competidores que mantengan la escala del líder. Las organizaciones son en general pequeñas o medianas empresas locales que no se encuentran en más de 2 provincias.

Por otro lado, algunas de las empresas extranjeras ubicadas en un primer momento en la ciudad y provincia de Buenos Aires, han comenzado a extenderse por el interior del país. Así pues, Cencosud ha instalado sucursales de Easy en 10 (diez) provincias de Argentina (<http://www.easy.com.ar/easy/site/Easy/Locales/index.html>), siendo 4 (cuatro) parte del NEA o NOA (La Rioja, Santa Fe, Tucumán y Salta). Sodimac y el Grupo Saint Gobain, aun no han incursionado en la zona.

Amenaza de nuevos entrantes

Continuando con la línea de análisis anterior, no sería raro pensar que las empresas continuaran su crecimiento en la dirección norte, ya que "si bien en la actualidad las regiones de Buenos Aires y Centro son las más importantes en lo referente al volumen total de la actividad, tanto cuando se mide el consumo de cemento como se analizan las superficies autorizadas para construir en los principales municipios, en el mediano y largo plazo, la pampa húmeda y las regiones NEA, NOA y Cuyo son las que podrán exhibir las mejores performances, de forma tal que irán ganando importancia en el total de la inversión en construcción." En este sentido, el presidente del grupo Construya afirmó que "El dinamismo de la inversión en construcción se mantendrá "federal", por contraposición al proceso observado en los '90, cuando la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires dominaron la escena. (<http://www.provinciasunidas.net/?p=4274>).

El NOA, Cuyo y el NEA, son precisamente, las que se destacaron por sus tasas de crecimiento poblacional, y explicaron casi la mitad del incremento de población del país en los últimos años brindando 1,8 millón más de habitantes. Además son las regiones en

donde se espera el mayor aumento de consumo de cemento portland y de superficies autorizadas para construir en sus principales municipios. (<http://www.ciudadenobras.com>)

Por otra parte, existen algunos obstáculos que los nuevos entrantes deberían superar si pretendiesen ingresar al mercado del NEA y NOA, tanto por la naturaleza de la industria como por la solidez de la firma líder. El grupo Bercomat obtiene grandes beneficios gracias a su economía de escala y know how, y desincentiva de ese modo la expansión de las otras compañías.

Asimismo, las principales barreras a la entrada son:

- Capital: se necesita una muy elevada suma de dinero para montar locales de estas dimensiones y adquirir el la cantidad y variedad de stock adecuado.
- Productos y procesos: El diseño, la ambientación y el equipamiento para operar un local de tan grandes dimensiones es muy costoso. Por otra parte, la logística para la distribución de los insumos también es un eje fundamental para mantener una organización eficiente y competitiva.
- Deseconomías por compresión temporal: el Grupo Bercomat lleva más de 50 años en el sector. Las personas reconocen a la organización por su marca, la cual conlleva un sentido de tradición y seguridad. Esto difícilmente lo pueda igualar un nuevo competidor en el corto plazo.
- Empresa argentina: el Grupo Bercomat es una de las pocas empresas grandes constituida al 100% por capitales argentinos. De esta manera, dado que permanecerán en el país a pesar de las fluctuaciones político-económicas, los proveedores prefieren negociar con ellos que con funcionarios de compañías extranjeras (fuentes primarias).

Por otro lado, también existen barreras de salida que los nuevos entrantes deben considerar antes de ingresar al negocio:

- Activos especializados: la mayor dificultad, es la venta de los bienes inmuebles puesto que se utilizan superficies de cientos y hasta miles de m².

- Costos laborales: en todas las líneas de negocio se utiliza un mano de obra intensiva, y el costo de la mano de obra representa una porción significativa del costo total. Asimismo el cierre de una empresa grande conllevaría grandes gastos.

Amenaza de productos sustitutos:

No se han identificado productos sustitutos como una amenaza considerable para esta industria.

El cliente

La industria considera y valora 3 diferentes grupos de clientes: consumidores finales de alta gama, consumidores finales de corralón, y otras empresas.

El primer grupo se compone de personas que realizan remodelaciones o mejoras en sus hogares, y se inclinan por productos de categoría. Tienden a querer renovar la imagen de sus hogares, modificando el interior de sus ambientes y priorizan la estética tanto como la calidad. Poseen un nivel socioeconómico elevado, y tienen la capacidad de ahorro suficiente para realizar este tipo de gastos.

El segundo grupo también lo constituyen consumidores finales. Sin embargo el perfil del comprador difiere del anterior. En general tienden a ser personas que se encuentran haciendo ellos mismos las refacciones de sus hogares, o profesionales del oficio que realizan alguna búsqueda en particular. En este sentido, ya sea por costos o por una sensación de autorrealización, los consumidores tienden a ser ellos mismos los que instalan, remodelan o utilizan los productos que se llevan de la tienda. Bajo esta óptica, si bien la variable precio cobra más relevancia en esta línea del negocio, el mercado objetivo intenta ser lo más masivo posible. Por otro lado, dada la amplia gama de productos que se ofrecen (desde chapas, hasta muebles para el hogar), las características de los clientes difieren de acuerdo al producto que se trate.

En cuanto al poder de negociación, si bien ambos grupos son altamente valorados para la industria, no se los considera relevantes. Los consumidores finales son muchos y están atomizados, de manera que no tienen capacidad de acción colectiva. Por otra parte, no se debe dejar de mencionar que los nuevos medios de comunicación, principalmente los foros

y redes sociales, podrían ser un medio donde se reúnan e inicien acciones conjuntas (aunque es baja la probabilidad).

El tercer grupo lo conforman distintos tipos de empresas. Dichas organizaciones son desde grandes constructoras, estudios de arquitectura (que se encargan de negociar la compra), hasta empresas más pequeñas que no cuentan con la capacidad requerida para ser cliente de los proveedores del Grupo Bercomat directamente. Así pues, mediante este canal de venta se comercializan tanto productos industriales como de corralón o alta gama; es decir, el cliente en este caso es segmentado por la dimensión de la compra y no por el tipo de producto que lleva. Por último, si bien cuentan con un mayor poder de negociación al de los consumidores finales, no es lo suficientemente fuerte. Se trata de un mercado sumamente atomizado.

Los proveedores

La empresa mantiene vínculos y realiza operaciones con distintos tipos de proveedores de acuerdo a la línea de negocios y al producto del que se trate.

En la línea metalúrgica, sus principales proveedores son Loma negra, Cemento Avellaneda y Minetti (en cemento), Acindar, Aluar, Siderar y Acero Bragado (en metales) Aquasystem (sistema de conducción de agua) entre otros. En el segmento de terminación tanto en alta gama como en corralón, los proveedores más importantes son: Cerámicas San Lorenzo, Cerrom (cerámica) , Piazza (loza), Ferrum y Fb (sanitarios y grifería), Klaukol (adhesivos y pastinas para la colocación de cerámicos). Además cuentan con otros proveedores que les brindan los insumos necesarios para sus marcas propias.⁷

De esta manera, si bien existen empresas más pequeñas que abastecen productos específicos, los principales proveedores se caracterizan por ser muy pocas grandes empresas de capitales argentinos o parte de grupos económicos multinacionales con producción nacional. Por esta razón, cuentan con un alto grado de poder de negociación el cual además, se encuentra con tendencia creciente (fuente primaria).

Evaluando caso por caso, el mercado de oferentes del cemento, principal insumo de la construcción, está compuesto por Loma Negra, quien tiene el 46% de la participación del

⁷ No se revela el nombre de los proveedores de marca propia, por tratarse de información confidencial de "El Grupo Bercomat"

mercado, Minetti 32% Cementos avellaneda 16%, y el resto es de PCR. Así pues, tanto el mercado de cemento como el de hierro (en el cual Acindar tiene 70% de share) se hallan sumamente concentrados.

En el caso de los revestimientos, Cerámicas San Lorenzo ocupa la primera posición con un 40% de share, seguido por Cerro Negro con un 17%, ILVA con un 10% y Alberdi con un 9%.

En cuanto al mercado de las cales y los tubos si bien son mercados donde existen pocos jugadores, la participación de mercado se encuentra dividida más equitativamente. De este modo, no existe una diferencia de cuantía alta entre el líder y sus seguidores. En el mercado de Cales, Cefas posee el 20% del share, Cemento Avellaneda 16%, Loma Negra 12% y FGH 10%, con un resto dividido entre otros productores. Por el otro lado, en referencia al mercado de tuberías y caños, Tigre lidera con un 17% seguido por Grupo Dema con un 15%, Industria Saladillo y Amanco con un 11% cada una, Tuboforte con un 9%, Nicoll con un 6% e IPS y Plastifex con un 5% del mercado cada una. En este segmento la oferta se encuentra distribuida más equitativamente y por consiguiente existe un poder negociador menor entre los jugadores del mismo. Sin embargo, en un contexto como el actual donde la demanda se encuentra alta, el poder negociador tiene tendencia alcista. (Fuente primaria).

Por último, cobra relevancia destacar que si bien el poder negociador de los proveedores es muy alto por la concentración del mercado, el contexto político-económico argentino actual tiene la particularidad que algunos precios están siendo controlados por el secretario de comercio, Guillermo Moreno. La consecuencia de ello, es que si bien también afecta a la salud financiera de los productos que comercializa el Grupo Bercomat (porque tampoco pueden aumentar el precio de algunos productos), los proveedores tienen menor potestad y mayor predisposición para aliarse estratégicamente.

En la misma dirección y más allá de la coyuntura económica actual, el Grupo Bercomat siempre ha incluido como uno de sus pilares fundamentales la buena relación y alianza estratégica con sus proveedores. Un ejemplo de ello es la asociación con la marca "Johnson", "sinónimo de la más alta calidad en amoblamientos de cocina y placards" (<http://espaciotradem.com/modules>). Johnson comenzó siendo un proveedor de la empresa, y lo sigue siendo hasta el día de hoy. Sin embargo dicha empresa no es solo un proveedor,

sino más bien un socio estratégico. Algunos de los locales del grupo Bercomat cuentan con un sector dedicado exclusivamente a Johnson, el cual brinda ambientaciones temáticas con las últimas tendencias. Así, si bien el proveedor realiza operaciones con empresas de la competencia, mantiene una línea exclusiva con el Grupo Bercomat y decora y financia su sector. De esta manera y gracias al trabajo cooperativo y complementario, ambos obtienen su porción de beneficio. (VER ANEXO 4)

2.2.3 Fuerzas impulsoras de cambio

En el escenario descrito el Grupo Bercomat se halla en una muy buena posición competitiva, sin grandes amenazas: hay poca rivalidad competitiva, altas barreras a la entrada, no hay sustitutos cercanos relevantes y mantienen una buena relación con los proveedores.

Sin embargo, a pesar de que la fotografía obtenida de una idea general de la situación de la empresa, existen fuerzas que podrían alterar esta situación en el mediano plazo. En esta dirección cobran relevancia las siguientes fuerzas impulsoras:

Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria

A pesar de que el sector de la construcción es una industria madura y con altas barreras a la entrada, los diferentes factores explicados anteriormente hacen que presente grandes fluctuaciones en cuanto a sus índices de crecimiento a lo largo del tiempo. Si bien la industria se encuentra actualmente en crecimiento también hubieron épocas donde la demanda se retrajo. En este sentido, es vital que las empresas consideren que el presente escenario se puede modificar tanto por un mayor nivel de consumo, como por una disminución.

Ingreso o salida de las principales empresas

Como se ha mencionado anteriormente y se profundizará en la siguiente sección, hay nuevos jugadores en el mercado que comenzaron su expansión. Asimismo empresas multinacionales se han instalado en el país, generando al menos una perturbación en lo que solía ser una industria madura y establecida.

2.3 MARCO DE LA COMPETENCIA

Las organizaciones que distribuyen materiales de construcción en el NEA y NOA, son muchas y muy variadas. Sin embargo, al acotarse a empresas grandes que tienen poder de influencia en el sector, actualmente se encuentran operando en la región dos empresas: Cencosud y El Grupo Bercomat. De esta manera, si bien Sodimac y el Grupo Saint Gobain son firmas importantes para el mercado porteño e Hipertehuelche en el sur, aun no se han extendido por la zona norteña del país. Bajo esta línea, se analizará como principal competidor a la firma chilena Cencosud.

2.3.1 Cencosud

Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones en Chile, Brasil, Perú, Argentina y Colombia, donde desarrolla una estrategia multi-formato que emplea a más de 120 mil personas

La compañía estructura su negocio en 5 divisiones: supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. De esta manera, ofrece una amplia gama de productos para las diferentes necesidades de los consumidores. (www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2011).

Misión

Ser uno de los retailers más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en [su] calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que [convive] y del compromiso de [su] equipo de colaboradores con los valores de [la] compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia. (www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2010)

2.3.2 Estrategia de negocios

Conforme a las memorias de 2011 de la empresa, Su estrategia de negocios es "aprovechar las ventajas competitivas en todos [sus] formatos y unidades de negocio a fin de [convertirse] en uno de los retailers más rentables en América Latina, proporcionando a [sus] clientes una experiencia de compra superior ". Bajo esta óptica y de acuerdo a las expuesto públicamente sus objetivos se basan en 5 puntos centrales:

1) Continuar desarrollando la estrategia de multi-formato y multi-marca:

Cencosud es una cadena minorista multi-formato y multi-marca, cuyo modelo de negocio se funda en integración y sinergia de las distintas unidades de negocio. Esto les permite acceder a los distintos segmentos del mercado, y crear una mayor fidelidad de los consumidores.

2) Focalizar los esfuerzos en continuar aumentando los márgenes

Harán énfasis en la obtención de eficiencia operativa y la optimización de sus recursos de distribución, aprovechando su presencia en los distintos puntos de Latinoamérica. De esta manera, pretenden lograr una ventaja competitiva.

3) Continuar creciendo orgánicamente y a través de nuevas adquisiciones.

La firma considera que las fortalezas que poseen la posicionan en un lugar privilegiado en el mercado. Así pues, gracias a la solidez de sus marcas en los distintos países, la rentabilidad obtenida y una historia de crecimiento continuo, planean continuar con un agresivo plan de crecimiento orgánico. En este sentido, consideran que existen importantes oportunidades para ampliar su presencia en países como Perú y Brasil.

4) Obtener sinergias a través de la integración de las adquisiciones

En el área supermercados, Cencosud ha realizado sucesivas adquisiciones en distintos países de América Latina. Así, han pasado a manos de la compañía GBarbosa (noviembre de 2007), Wong⁸ (febrero de 2008) y Perini, Super Familia y Bretas en Brasil durante 2010. (<http://gestion.pe/noticia/1333453/cencosud-compraria-su-septima-cadena-supermercados->) En esta dirección, han logrado - y apuntan a continuar incrementado - sinergias y ahorros de costos al integrar estas adquisiciones con las operaciones de Chile y Argentina.

5) Mejorar el compromiso de servicio y satisfacción al cliente

La empresa es consciente de que el negocio minorista es altamente competitivo; por eso optan por ofrecer una combinación de producto, calidad, servicio, precio, y un ambiente atractivo para realizar las compras. En esta línea, aumentarán las capacitaciones para sus empleados e introducirán un sistema de compensación interna. Además continuarán invirtiendo en el desarrollo de sus sistemas de información basados en tecnología, bases de datos y CRM en pos de identificar patrones de compra, realizar estimaciones de demanda, y promover la innovación comercial.

⁸ Wong es la mayor cadena de supermercados en Perú

Cencosud en el mejoramiento del hogar

La percepción de la industria

Cencosud, considera que "la industria abastece a tres grandes áreas: construcción, mejoramiento del hogar y reparaciones y mantenimientos. Los clientes a su vez se pueden dividir en tres segmentos claramente diferenciados, propietarios de viviendas, pequeños contratistas y grandes empresas de construcción". (http://www.cencosud.cl/memoria_2011). Por otro lado, en cuanto la percepción que tiene Cencosud sobre la industria argentina, opinan que una de las características del sector es su alta sensibilidad a los precios; y destacan la amplia gama de productos como un factor clave.

La empresa en Argentina

Cencosud se encuentra en Buenos Aires a través de sus tiendas Easy y Blainstein, contando con una superficie de ventas de 364.317 metros cuadrados.

2.3.3 Easy

Easy es un home center que se especializa en la comercialización de productos para la construcción, remodelación y equipamiento de la casa y el jardín. En Argentina la firma fue fundada en 1993, y en Chile en 1994 con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma integral. En esta dirección, Easy se instaló en el país porque identificó una demanda insatisfecha: "antes de Easy, el consumidor tenía que recorrer por lo menos 81 locales para encontrar la misma variedad. En cambio ahora, los clientes encuentran todo para la construcción, remodelación y equipamiento para la casa y el jardín en un sólo lugar. Esto significa ahorro de tiempo y dinero" (<http://www.easy.com.ar/easy/site/Easy/Institucional/Historia>). De esta manera, el negocio perteneciente a Cencosud se posiciona como uno de los retailers favoritos para quienes quieren desarrollar sus propios proyectos. Así pues, Easy es visitado por más de 5.000.000 de personas al año y emplea a más de 4000.

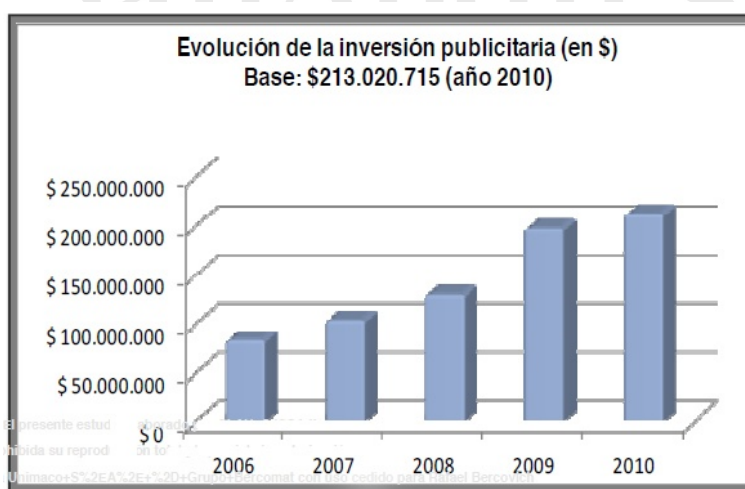
En Argentina, Easy cuenta con 39 locales, 26 en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y 14 en el interior del país. En cuanto al NOA y NEA, se halla un local en la provincia de Salta, uno en Tucumán y otro en La Rioja. (<http://www.easy.com.ar/Easy/Locales/>)

2.3.4 Blainstein

Blainstein es una empresa que de origen familiar - adquirida por Cencosud en el año 2007⁹- que se orienta al segmento minorista de la construcción. Especializada en productos de terminación, y ubicada en la Capital Federal y Gran Buenos Aires, la organización cuenta con 9 locales. Así, presenta grandes showrooms donde expone más de 700 ambientaciones de baños y cocinas a es cala real. "Blaistein ofrece al cliente: Pisos y revestimientos cerámicos, porcellanatos, decorados, pisos de madera, pisos flotantes, amoblamientos de cocina, mesadas, piletas de cocina, loza sanitaria, griferías, vanitorys, espejos y botiquines, hidromasajes, aberturas, bachas y mesadas para baño, mamparas, tejas, entre otros" (http://www.cencosud.cl/unidades_blaisten_argentina.htm). En este sentido, si bien sus principales clientes son aquellos que buscan remodelar o refaccionar sus casas, también clientes de grandes obras visiten (y compran) en sus tiendas.

2.3.5 Publicidad

En cuanto a al inversión en medios de comunicación y publicidades, el sector ha alcanzado los \$213.020.715 durante el año 2010. En este sentido, dado el aumento de la competencia y de la rivalidad interna, la inversión en este campo ha venido incrementándose sistemáticamente desde el año 2006.



Fuente: Monitor de Medios publicitarios S.A.

⁹ Anteriormente, la firma ya había sido adquirida por otros grupos económicos.

Por otro lado, cuando se examina los mix de medios se observa que el mayor caudal de dinero se destina a la televisión en Capital Federal. Asimismo durante 2010 las empresas han asignado 98.987.748\$ a este medio, representando el 46,5% de la inversión total a nivel nacional. Por otra parte, cobra relevancia mencionar que el precio de los comerciales en la Capital Federal es mucho más elevado que en el interior de país. Así, mientras que en la capital del país se airearon 4.707 avisos con \$98.987.748, en el interior se publicaron más del doble de avisos con casi 1/5 (un quinto) de ese dinero. Esta diferencia radica en el impacto que tiene de cada uno de los medios, es decir, cuanta gente mira al menos una vez ese comercial. Considerando la diferencia de concentración demográfica, los medios del interior tienen mucho menor impacto que los de Buenos Aires.

Un dato interesante a mencionar es la relevancia que ha cobrado internet, llevándose el 15,2% de la inversión total. En cuanto a los medios gráficos, la mayor cantidad de avisos se hicieron en los diarios de la capital del país, duplicando en cantidad a los del interior. En cuanto a revistas, solo se han registrado 41 avisos.

INVERSIÓN PUBLICITARIA POR MEDIO DE COMUNICACIÓN			
MEDIO DE COMUNICACIÓN	CANTIDAD DE AVISOS	INVERSIÓN	% DE INVERSIÓN SOBRE EL TOTAL
DIARIOS CAPITAL	1.703	\$ 41.839.708	19,6%
DIARIOS INTERIOR	803	\$ 18.288.098	8,6%
INTERNET	0	\$ 32.415.000	15,2%
RADIO AM	552	\$ 978.946	0,5%
RADIO FM	734	\$ 838.159	0,4%
REVISTAS	41	\$ 892.303	0,4%
TV CABLE	524	\$ 1.305.377	0,6%
TV CAPITAL	4.707	\$ 98.987.748	46,5%
TV INTERIOR	10.597	\$ 17.475.376	8,2%
TOTAL	19.661	\$ 213.020.715	100%

Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A



Por otro lado, si bien existe una relación precio-cantidad de avisos más elevada en la región metropolitana que en el interior, esa no fue la única razón por la que se destinaron tantos más recursos para esta zona que para el resto. Cuando se analiza la cantidad de avisos e inversión que realizó cada una de las empresas que componen el sector, se observa que la empresa Easy (perteneciente a Cencosud) ha generado más el 86% de la inversión total. Así pues, dado que su principal mercado es el de Buenos Aires, sus recursos se han orientado en mayor medida hacia esa zona.

En cuanto al resto de las empresas, el segundo puesto en términos de cantidad de dinero empleado en publicidad es para Sodimac seguido por El Grupo Bercomat. De todas formas, dado la diferencia del lugar donde se sitúan cada una de las firmas, la comparación no en valores no resulta tan acertada.

Nombre comercial	Cantidad de avisos	Inversión	% de inversión sobre el tot del mercado
Easy	18.478,00	184.525.822	86,62
Sodimac	1.105,00	13.733.569	6,45
El Grupo Bercomat	232,00	1.677.861	0,79
Blainstein	80,00	1.010.376	0,47
Barugel Azulay	60,00	319.082	0,15
Chemeco S.A	125,00	164.310	0,08
Ricardo ospital	7,00	100.800	0,05
resto	38,00	11.488.895	5,39
Total	20.125,00	213.020.715	100,00

Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A

Capítulo 3: EL GRUPO BERCOMAT

3.1 Descripción de la empresa

El Grupo Bercomat es una empresa nacional que comercializa y distribuye materiales de la construcción, decoración, ambientación y remodelación de hogares. La firma cuenta con 28 sucursales "estratégicamente ubicadas en 11 provincias de la República Argentina" (www.grupobercomat.com), donde lleva adelante sus actividades. Asimismo se localiza en el NOA (noroeste argentino), NEA (noreste argentino) y Buenos Aires, con distintas marcas de acuerdo a la zona geográfica. Asimismo pertenecen al Grupo Bercomat las marcas: Bercomat, Bercovich, Chamaco, Pomaco, Riomat, Supermat y el corralón El Amigo.



Universidad de
San Andrés

Con el objetivo de alcanzar a los diferentes segmentos del mercado, y estar presente en las distintas etapas de la construcción - desde los cimientos hasta la terminación- el Grupo Bercomat cuenta con 3 unidades de negocio diferentes:

- Productos de terminación de alta gama.
- Corralón
- Línea metalúrgica¹⁰

Visión

La visión del grupo Bercomat puede sintetizarse como , “Brindar los mejores materiales y productos para la construcción a los mejores precios y condiciones del mercado a través de

¹⁰ En la empresa la denominan "línea metalúrgica", pero incluye productos que no son de metal.

[los distintos puntos de venta] de [su] red comercial en 11 provincias y la mejor atención para empresas y profesionales" (www.grupobercomat.com.ar).

En esta dirección la empresa delinea las bases de su modelo negocios en función de 4 ejes:

- ✓ *Calidad*: se preocupa porque los productos que comercializa cumplan con los mayores estándares de calidad.
- ✓ *Precios competitivos*: se posiciona como la empresa que ofrece los mejores precios del mercado (manteniendo una buena relación entre precio-calidad).
- ✓ *Distribución*: la compañía tiene alcance a todas las principales ciudades del NEA y NOA, e incluso muchas segundas y terceras ciudades de las provincias.
- ✓ *Servicios*: se presenta como proveedora de un servicio integral, por lo que además de productos ofrece un depto. de obra para empresas y profesionales, diversos medios de financiación, la posibilidad de compra por internet y reserva de salones, entre otras cosas.

Estructura operativa

La empresa de origen tucumano, se encuentra en dicha provincia con 3 locales de la marca "Bercovich", y el corralón El Amigo. Asimismo, "El Amigo" también tiene sucursales en las provincias de Salta, Jujuy, Santiago del Estero, Chaco y Entre Ríos. En cuanto al NOA (Salta, Jujuy y Santiago del Estero) la firma se encuentra ubicada con la marca "Supermat". En el NEA por su parte, la empresa es dueña de Chamaco y Pomaco. Asimismo en las provincias de Chaco, Formosa y Corrientes, Chamaco cuenta con una sucursal en cada provincia (excepto en Corrientes donde también se encuentra Chamaco cocinas). Además, en las primeras dos provincias El Grupo Bercomat realiza operaciones de la línea de metalúrgica bajo la firma "Industrial Resistencia" y "Metalúrgico Formosa". En referencia a Pomaco, esta se localiza en las principales ciudades de Misiones, Posadas, Obera y El dorado. Pomaco cuenta además, con la línea Pomaco industrial, donde ofrece toda su línea metalúrgica.

Por último, en Santa Fe y Entre Ríos, se halla Riomat (y Riomat industrial en Entre Ríos), y Bercomat en Buenos Aires. (VER ANEXO 3)

Cabe destacar, que a pesar de contar con marcas distintas en cada una de las provincias (o por regiones) todos los negocios se encuentran bajo la marca paraguas "El Grupo Bercomat".

Línea de productos

La extensa gama de productos/materiales de construcción que comercializa el Grupo Bercomat se divide de acuerdo a las 3 áreas de negocio mencionadas:

○ **Metalúrgica/industrial:**

- Hierros
- Chapas
- Tubos & Perfiles
- Mallas
- Ladrillos Huecos e Instalaciones
- Cemento
- Tejas
- Membranas
- Aislación Térmica y Acústica
- Instalaciones de gas y agua
- Bombas

○ **Productos de alta gama:**

- Griferías & Accesorios
- Bachas & Piletas
- Sanitarios
- Hidros & Spa
- Electro
- Muebles
- Pisos & Revestimientos

- **Corralón:** se venden todo tipo de productos, tanto los de alta gama (en algunos casos con otras marcas), como los de la línea metalúrgica.

Cada una de estas líneas de negocios se comercializa de distinta manera en función de las características de los productos, y del tipo de compra.

Puntos de venta

En aquellos puntos de venta que se orientan a los productos de alta gama, la empresa posee grandes centros de exposición o Showrooms. En este caso, el cliente suele hallarse en un proceso de refacción, remodelación o de decoración de su hogar, y las ambientaciones que ofrecen los salones de venta, contribuyen la experiencia de compra del consumidor. De esta manera se ofrece un lugar agradable y ameno donde tienen la posibilidad de observar distintas propuestas de decoración. En este sentido, tanto los asesores profesionales como "el diseño y la comunicación de cada punto de venta, facilitan y motivan una compra placentera y sin estrés" (<http://www.trademdesign.com/modules>).

Bajo esta misma línea, dada la naturaleza de la compra (no es una actividad que se realice habitualmente) los consumidores pretenden tener un alto nivel de certeza cuándo efectúan la transacción. Por esta razón, "las personas prefieren comprar en lugares donde se muestra lo "lindo" que quedarían sus hogares con los nuevos productos", asegura el director de la firma. Se trata de una compra aspiracional. (VER ANEXO 5)

En el caso del segmento corralón, si bien los consumidores también se encuentran remodelando sus hogares, la variable precio es mucho más relevante para ellos. La mercadería se encuentra exhibida en grandes cantidades distinguidas por producto y a diferencia de la exposición del segmento de alta gama, los ambientes tienden a ser más rústicos y menos ordenados. Esta decisión estratégica se sustenta en la percepción del consumidor, el cual tiende a pensar que los lugares menos cuidados y arreglados suelen ser más baratos, además de un verdadero ahorro de costos por parte de la empresa. (VER ANEXO 6)

3.2 Estrategia

- **QUÉ: ¿Cuál es su propuesta de valor?**

La empresa comercializa y distribuye materiales para la construcción. Asimismo cuenta con 3 líneas de negocios: Alta gama, corralón y metalúrgica.

* La línea de *alta gama* ofrece materiales y productos de categoría para la remodelación de interiores y refacción de hogares.

* El *corralón* brinda los insumos necesarios para las distintas etapa de obra, desde cemento, chapas y ladrillos, hasta cerámicas y griferías entre otras cosas.

* La línea *metalúrgica* ofrece un canal de venta directo (de insumos para la construcción) para personas (físicas o jurídicas) que se encuentra en proceso de grandes obras.

En este sentido, El Grupo Bercomat pone al alcance del consumidor distintos tipo de materiales y productos para la construcción (en un solo lugar) distribuyéndolos principalmente en el noreste y noroeste argentino.

- **QUIÉN: ¿Quién es el cliente valorado?**

Los clientes valorados por la empresa, difieren según las unidades de negocio:

- Alta gama: la firma apunta a consumidores finales pertenecientes al segmento ABC1 de la población. (25%)
- Corralón: se dirige a consumidores finales o profesionales independientes que realizan ellos mismos las refacciones de los hogares. Por otro lado, si bien se atraviesa los distintos segmentos de la población socioeconómica, la variables precio cobra mayor relevancia para los compradores. (25%)
- Metalúrgica: se orienta al comercio con otras empresas (B2B), jefes de obra, capataces y estudios de arquitectura. (50%)

- **CÓMO: ¿Cuál es su red de valor?**

La particularidad de la industria, donde la misma línea de terminación puede encontrarse en distintas empresas y la categoría de metalúrgica es un segmento comoditizado, hicieron que la empresa tejiera la siguiente red de valor: “Desde hace

tiempo quienes integramos el Grupo Bercomat comprendimos que ante la diversidad de productos y materiales, los estándares de calidad y producción similares, sumado a una política de precios hipercompetitiva, la ventaja diferencial más difícil de imitar es el servicio”(www.grupobercomat.com). Por esta razón, construye valor a través de:

- *Atención especializada:* la firma pone a disposición del cliente profesionales expertos en materiales para la construcción y un Depto. de obra en pos de brindar asesoramiento de materiales y presupuestos.

- *Entrega asegurada:* la empresa cuenta con un importante nivel de stock para que el material se encuentre disponible en el momento de su compra, y pueda retirarse de manera inmediata.

- *Financiación:* El grupo Bercomat cuenta con un sistema de financiación propia por medio del "Préstamo de la Casa", un crédito de hasta \$7500 en 36 cuotas para la reforma o remodelación del hogar o de oficinas. Además cuenta con un sistema de información flexible que permite que el cliente utilice distintos medios de pago (incluso en una misma compra).

- *Servicio On Line:* Las empresas y profesionales así como el público en general, pueden comunicarse por teléfono o vía e-mail para efectuar pedidos, solicitar presupuestos o acordar una visita a los locales en donde un asesor lo espera. Además existe la posibilidad de que un profesional del Grupo Bercomat visite el estudio, empresa u obra del cliente.

- *Salones de venta:* las ambientación de los locales contribuyen a que los clientes encuentren los productos más adecuados para sus obras y disfruten de la compra.

Por otro lado, si bien estos factores contribuyen al desarrollo de la empresa, existen 2 variables fundamentales que diferencian a la empresa en términos estratégicos: su **ubicación** y su **modelo organizacional**.

En cuanto a la ubicación, la empresa no solo se halla en provincias del NEA y NOA donde pocas (o ninguna) empresas grandes del rubro se encuentran; sino que se han extendido por ciudades del interior de dichas provincias. Esto genera básicamente, la ausencia de competidores relevantes.

En relación a su modelo organizacional, el Grupo Bercomat se desenvuelve bajo una estructura descentralizado en el cual cada negocio (marca) tiene un gerente que se

desempeña casi como un dueño. Esto le otorga una mayor la flexibilidad y customización a cada local. Además, un punto interesante, es que de esta manera se mantiene la cultura organizacional típica de la región, donde un dueño se encarga y encuentra en el lugar que dirige.

Por otra parte, si se analiza la estrategia bajo la óptica de Porter, se observa que la empresa utiliza tanto la estrategia de costos como la de diferenciación de acuerdo a la línea de negocios que se trate. En este sentido mientras en la línea de terminación, se opta por una estrategia de diferenciación, en las líneas de metalurgia y corralón, se orientan a la de costos.

3.3 Análisis de recursos y competencias

El análisis de sus recursos y competencias es medular para comprender las capacidades que tiene la empresa para enfrentarse a los nuevos escenarios que se avecinan. Asimismo los principales recursos con los que cuenta el Grupo Bercomat, son los siguientes:

- **Ubicación:** Tanto los productos de alta gama como los de corralón, son materiales que los compra un consumidor final. En consecuencia, el punto de venta debe estar situado en un lugar público y de fácil acceso. Por otro lado en cuanto a la línea metalúrgica, una ubicación remota incrementaría mucho los costos de transporte. De este modo, este recurso es de gran importancia para todos las líneas de negocio

- **Red de Distribución:** la logística necesaria para llevar a cabo el negocio también es de suma importancia para este rubro. Dado su presencia en 11 provincias de la república, deben contar con una amplia red de distribución que se extienda por el interior de cada jurisdicción. Asimismo se torna vital la optimización de la actividad en cuanto a recursos y tiempos. El grupo Bercomat no terceriza este proceso sino que cuenta con sus propios camiones. Por otro lado, no mantiene centros de distribución unificados.

- **Maquinarias & Equipos de Almacenamiento:** cuentan con maquinaria especializada que les permite almacenar sus productos de manera adecuada así como también ocuparse del traslado de la mercadería. Este recurso es relevante por el tipo de productos que se almacenan (frágiles y de difícil manipulación).

- **Fuerza de trabajo:** los recursos humanos son vitales para el correcto desarrollo de la empresa en todos los niveles de la organización. Así pues, desde operarios que trasladan

la mercadería en los depósitos hasta los gerentes de cada negocio, el personal constituye un recurso fundamental para la empresa. Por otro lado, dado las dimensiones que ha tomado la firma y la distancia entre las distintas sucursales, el control de gestión se ha complejizado. Así pues, los recursos humanos calificados están adquiriendo cada vez más relevancia.

- **Identificación / Imagen de Marca:** en un contexto donde empiezan a aparecer otros jugadores con propuestas similares, la imagen de marca se vuelve una de las claves para el éxito. Dado que se trata de un empresa familiar que lleva más de 50 años en las provincias, la firma es vista como una empresa de confianza logrando mayor proximidad con los clientes.

Competencias

- **Relación con proveedores:** Dado que el Grupo Bercomat es una empresa familiar y argentina, la negociación con proveedores no la hacen gerentes de línea, sino los propios dueños. Esto genera una mejor predisposición en los proveedores y estrecha el vínculo con ellos, alcanzando mejores resultados. Además, considerando las fluctuaciones político económicas del país, y la concentración del lado de la oferta, la buena relación con proveedores (tanto por los acuerdos de precio como en tiempo de entrega) es vital para el funcionamiento.

- **Atención al cliente:** ofrecer una buena atención a los clientes es una competencia importante para esta industria ya que los consumidores buscan asesoramiento. El Grupo Bercomat, considera que esta competencia no solo es importante sino fundamental para el desarrollo de su negocio, por lo que los vendedores dedican más tiempo que el promedio de las empresas a la atención de consultas.

- **Gestión Financiera:** la empresa debe realizar un buen management de sus finanzas, para gestionar sus inversiones (reales y potenciales), el capital de trabajo, la diversificación de productos, las financiaciones otorgadas, entre otras cosas. Asimismo, la empresa hace los análisis correspondientes y opera casi sin deuda financiera.

- **Ventas:** El área de ventas debe ocuparse del trabajo en el punto de venta (ambientación, promoción, atención) así como del análisis del mercado. Además deben negociar con los proveedores precios y tiempos de entrega de los productos. Por otro lado,

deben desarrollar los diferentes canales de venta y ajustarse a las necesidades que cada uno tiene.

- **Marketing:** es imprescindible que la gente conozca la empresa y en la mente de los consumidores aparezca "El grupo Bercomat" como su primera opción. De esta forma se torna relevante el análisis del comportamiento de los consumidores y de los competidores, la estrategia medios y publicidad y el marketing digital.

En la siguiente tabla se establece la fuerza relativa que tienen los recursos y competencias que han sido señalados, en comparación con la importancia que tienen para la industria de materiales de la construcción en general.

Recursos	Importancia para la Industria	Fuerza relativa de El Grupo Bercomat
Ubicación	9	10
Red de Distribución	10	5
Maquinarias & Equipos de Almacenamiento	8	7
Fuerza de Trabajo	7	9
Imagen de Marca	8	9

Competencias	Importancia para la Industria	Fuerza relativa de El Grupo Bercomat
Relación con Proveedores	9	9
Atención al Cliente	9	10
Gestión Financiera	9	8
Ventas	8	8
Marketing	8	6

3.4 Análisis FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
Origen interno	<p>Relación con proveedores</p> <p>Escala</p> <p>Cambio de generación</p> <p>Modelo organizacional</p>	<p>Distribución</p> <p>Digital</p> <p>Síndrome del éxito</p>
Origen externo	<p>e-commerce</p> <p>Crecimiento</p> <p>Marca nacional</p>	<p>Avance de los competidores</p> <p>Escasez de recursos humanos claificados</p> <p>Nuevas alternativas de inversión</p>

FORTALEZAS

- Escala

El Grupo Bercomat se ve beneficiado por al tamaño de su organización. El hecho de que varias empresas pertenezcan a este grupo genera una ventaja en términos de economía de escala. Así pues, se reducen los costos fijos (unitarios) y se logra una mayor rentabilidad. Por otra parte, otra de las ventajas que conlleva esto, es un mayor poder de negociación tanto con sus proveedores como con sus clientes. La volúmenes que se manejan (al igual que cualquier empresa grande), les permite obtener una mayor flexibilidad tanto para el pago como para la entrega. De esta manera se incrementa el capital de trabajo, generando mayores beneficios para la firma nacional.

Por último, la organización vista como una empresa de gran tamaño, genera mayor confianza en los clientes y consumidores, fortaleciendo su imagen de marca. Este último factor se potencia aun mas en lugares donde no existen otras grandes empresas del rubro.

- Modelo organizacional

El Grupo Bercomat opera bajo un estructura organizacional descentralizada en donde cada marca cuenta con gerentes y encargados de locales que tienen (un alto grado de) autonomía para tomar decisiones. Así pues, además de generar un mayor nivel de compromiso con la

empresa y una motivación intrínseca para desempeñarse correctamente, la firma adquiere mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios.

Este modelo permite que la empresa mantenga distintos formatos de negocios y pueda adecuarse a distintas dimensiones de terrenos y ubicaciones. Asimismo las sucursales se ajustan a las necesidades de cada provincia y la cultura regional.

De este modo, El grupo Bercomat utiliza un modelo que le permite actuar como un conjunto de Pymes para la operación, y como una gran empresa para la negociación y la optimización de recursos.

La desventaja de esto, es que si bien el esquema funciona muy bien en el noreste y noroeste del país, no es fácil de replicarlo en otras provincias (o en el exterior) generando un límite al crecimiento.

- El cambio de generación

"Desde foros académicos y profesionales se sostiene que hay dos desafíos claves a los que deben hacer frente las empresas familiares para ser competitivas a nivel nacional e internacional, y seguir sobreviviendo: uno de ellos tiene que ver con el proceso de sucesión o transmisión, el otro con su profesionalización en cuanto a personas y métodos de gestión empresarial" (Zúñiga y Navro, 2009).

El Grupo Bercomat se ha enfrentando precisamente a estos dos retos, y los ha superado exitosamente. Efectivamente, la dirección de la firma fue traspasada a la tercera generación. Este no es un proceso sencillo en ninguna organización, y menos en una empresa familiar, donde no solo el mando es lo que se transfiere, sino una gran parte del conocimiento organizacional.

Uno de los mayores problemas que suele darse con el cambio de dirección en la empresas familiares, es que el nuevo directivo no fue elegido por sus capacidades, sino por su relación parental. Esto puede generar un malestar en la relación con los proveedores (que estaban acostumbrados a negociar con el antiguo director), así como en los empleados de la empresa quienes no ven al nuevo director como una figura de autoridad legitimada.

Con esta problemática en mente y para evitar que ello suceda, la empresa inició un proceso de transferencia gradual donde convivieron ambos directores en el liderazgo de la firma. Además, se ha firmado un protocolo familiar donde se explicitan las capacidades y nivel de

estudios necesario (MBA), para ser parte del directorio de la firma (independientemente del lazo familiar).

Asimismo, el nuevo líder lleva 20 años ejerciendo como arquitecto (por lo que conoce el mercado de la construcción) y ha realizado estudios de postgrado (MBA) en una de las escuelas de negocios más prestigiosas del país. De esta manera entonces, podrá aportar una visión renovada a la organización con los cambios que ello signifique.

En cuanto a la profesionalización de la estructura, han logrado sortear este obstáculo y actualmente los gerentes de los distintos negocios son todos profesionales con una larga trayectoria en el mercado.

- Relación con proveedores

Continuando con la línea de análisis anterior, la relación que posee la empresa con sus proveedores es una de sus principales fortalezas. De esta manera se lograron acuerdos que facilitan el desarrollo de las actividades y generan valor a lo largo de toda la cadena.

Este hecho no es particular de la industria, sino que se relaciona con los hábitos y estilo de vida de la región. Asimismo resulta interesante destacar que si bien este tipo de vínculos es característico de la cultura argentina, se incrementa más aun en el interior del país (fuente primaria). Allí, todavía "la palabra es sagrada " y los compromisos acordados verbalmente son tan validos como los escritos, afirma el director de la firma. En las pequeñas ciudades "todos se conocen con todos", no cumplir un acuerdo genera un gran impacto en la imagen de la organización.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento

El Grupo Bercomat cuenta con los recursos y competencias necesarias para continuar su expansión por otros lugares. Así pues, hay provincias que aún no han sido exploradas y ciudades donde todavía no conocen a la firma. En este eje, la empresa tiene la posibilidad de continuar su crecimiento orgánicamente.

Por otro lado, en nuestro país, el sector de la construcción representa el 5,7% mientras que a nivel global la construcción es responsable de un 11% del PBI mundial. Además, hay un alto grado de déficit habitacional y necesidad de infraestructura (fuente primaria)

- *Marca nacional*

La imagen de marca es uno de los activos más valorados por la empresa. La firma es sumamente reconocida en el interior (prácticamente todos la conocen) y vista como un símbolo de confianza por los consumidores.

Sin embargo, la marca que conoce y recuerdan los compradores no es "El grupo Bercomat", sino la marca local de cada ciudad. De esta manera, los consumidores de Misiones ubican la marca "Pomaco" muy fácilmente, pero no su marca paraguas.

Esto genera un límite al crecimiento, ya que al imponerse en otra región no contarán con el aval de su marca, y será como si una nueva empresa se instalase. En consecuencia, la fortificación de una marca nacional le permitirá a la firma expandirse más fácilmente y acceder a importantes créditos financieros.

- *E-commerce : Todogriferias.com*

La compra-venta y el pago-cobro por internet ya no es una novedad, sino más bien un hecho ineludible. La tecnología ha generado nuevos canales de venta y las empresas deben adaptarse y capitalizar estas oportunidades. Sobre esta misma arista es que El Grupo Bercomat ha comenzado a realizar su comercio electrónico a través de la página web TodoGriferia.com. "TodoGriferia.com utiliza todas las posibilidades que brinda el canal electrónico para dar el mejor servicio a sus clientes, con asesoramiento, información técnica, y los mejores precios en una tienda abierta las 24 hs, todos los días del año " (www.TodoGriferia.com).

En referencia al método de compra, el cliente visualiza el catálogo de productos, y una vez decidido, selecciona el elemento que desea y lo añade al carrito. Luego se le ofrece distintos medios de pago y se acuerda una fecha de entrega.

La compra puede efectuarse desde cualquier punto del país, ya que mediante el servicio logístico de la empresa DHL, el sitio cotiza automáticamente cuanto sale el envío al destino específico.

Hay dos maneras distintas de realizar la transacción: como usuario en la variante invitado, o registrado. La diferencia es que el usuario invitado no necesariamente debe introducir sus

datos, mientras que el registrado sí. El último, tiene la posibilidad de hacer el seguimiento de su operación y observar los datos históricos de sus compras anteriores.

Con respecto a la entrega, TodoGriferia.com se compromete a alcanzar los productos a cualquier destino de Argentina en 72 hs o menos.

En cuanto al pago, se puede abonar con cualquiera de las tarjetas de crédito líderes en el mercado. Además, la empresa tiene un acuerdo que permite pagar a través de Pagomiscuentas.com, o de Pago fácil. Asimismo, mantiene una promoción con el banco Citi, en la cual si se va a pagar la local (y sobre los productos que no están en oferta) se obtiene un 10% de descuento hasta en 12 cuotas.

Por otro lado también para clientes de Buenos Aires tiene la posibilidad de obtener un servicio en el domicilio a través de un vendedor especializado, o de visitar la sucursal de Buenos Aires.

La estrategia de la firma es, por el momento, mantenerla como una empresa separada. Así pues, si bien esta estrategia tiene beneficios en términos de prueba y error, y de diferenciación de precios, no puede aprovechar los beneficios que implica ser parte de una empresa tan prestigiosa.

De esta manera, si bien la página está muy bien organizada y resulta fácil y clara para el internauta, son pocos los consumidores que conocen el sitio. En este sentido, existe una gran oportunidad para capturar clientes por este canal y ser los primeros en impulsarlo.

DEBILIDADES

- *Síndrome del éxito*

El "síndrome del éxito" es, básicamente, la creencia de que "hay que seguir actuando de la misma manera (y no cambiar), porque las cosas están y siempre han funcionado bien de ese modo". En este eje, tal como señala Crhistonsen (2006), los actores establecidos ponen y disponen recursos, procesos, socios y modelos de negocios diseñados para respaldar el statu quo. El problema de ello, es que algún factor exógeno podría estar cambiando, y los directivos no ser capaces de verlo (cegados por su éxito).

En este caso particular, algunos funcionarios del Grupo Bercomat (especialmente los que se hallan en el interior) se encuentran padeciendo este síntoma. La empresa nacional tiene

una posición altamente dominante en la región norteña del país, y cuenta con ventajas competitivas importantes frente a sus competidores. Asimismo, ante a una industria madura en la que vienen liderando por varias décadas, varios de los gerentes del interior se muestran resistentes a creer que el escenario puede cambiar.

- Distribución

Si bien el Grupo Bercomat cuenta con grandes locales y depósitos de materiales en cada punto de venta, no posee centros de distribución unificados. Así pues, cada negocio cuenta con su propio lugar de almacenaje, requiriendo enormes superficies de terreno y una gran cantidad de capital. De esta manera se generan importantes ineficiencias en cuanto a procesos, inventarios de seguridad y capital inmovilizado.

- Digital

El Grupo Bercomat tiene presencia en distintos medios digitales. Cuenta con su propia página Web, un canal de Youtube y es parte de las redes sociales Facebook y Twitter.

En referencia a su sitio Web, allí brindan información acerca de la compañía, su actividad principal y las diferentes empresas que componen el grupo. Asimismo, aparecen las distintas sucursales que tiene la empresa con su respectiva dirección y teléfono. Por otra parte, en la sección de productos se hallan solapas que segmentan la categoría y luego de ingresar al producto deseado (por medio de un click) se visualizan fotos y textos explicativos del sku. También se muestran los distintos medios de pago con los que trabaja la empresa.

Por otro lado, si bien la página es clara, y la información se encuentra de manera organizada, el nivel de indexación con los motores de búsqueda de Google es muy bajo. De esta manera, cuando uno inicia una búsqueda con las palabras: "materiales construcción", "materiales construcción Misiones / Chaco / Formosa / Tucumán / Jujuy / nea / noa", "remodelación del hogar Misiones/Chaco/Formosa/Tucumán/Jujuy/nea/noa" El Grupo Bercomat no figura entre las primeras páginas de Google. En cuanto a la competencia, si bien en muchas de estas provincias tampoco aparece su nombre, en el caso de Tucumán por ejemplo, Easy es la tercera página que propone el buscador más importante del mundo (VER ANEXO 7). En este sentido, no solo se está perdiendo la oportunidad de ser

encontrado muy fácilmente, sino que los competidores están comenzando a ubicarse en posiciones más elevadas.

En el caso de el corralón El Amigo, la marca si aparece entre los primeras opciones, cuando uno realiza la búsqueda a través de las palabras "corralón Tucumán/Salta/Misiones..." (VER ANEXO 8). Sin embargo, su página de internet es poco atractiva, hay palabras que se superponen, y el usuario no disfruta de su navegación.

En referencia a su perfil de Facebook, la firma cuenta (al día 19-03-2012) con 391 "me gusta" y 18 personas "hablando de esto". Esta cantidad es relativamente baja en relación a la dimensión de la organización. Así pues, el número de "me gusta" no equivale ni siquiera al 50% de la cantidad de sus empleados. Más aún, la firma Pomaco -parte del Grupo Bercomat, situada únicamente en Misiones- tiene 248 fans (VER ANEXO 9).

De todas maneras, la incursión en las redes sociales ha comenzado hace tan solo unos pocos meses, y es la primera del rubro en hacerlo en el país. En relación a sus rivales, Easy Argentina no ha ingresado a las redes sociales, aunque en el perfil de Easy Chile 27.864 personas afirmaron que les gusta. (VER ANEXO 10)

Observando a su perfil desde otro perspectiva, otras debilidades que se perciben es la baja interacción que existe con los usuarios. De esta manera, si bien se han posteado varios comentarios, videos y notas de interés en busca mayor proximidad con los consumidores, son muy pocos los que responden. Por último, la página de internet de la compañía, no sugiere que los sigan por Facebook, por lo que no se establece un ecosistema adecuado entre los distintos medios digitales.

Bajo esta estructura de análisis, los principales debilidades que se identifican son:

- La empresa tiene pocos fans, y no existe ninguna herramienta que motive a nuevos usuarios a serlo.
- Los seguidores no tienen incentivos para compartir los contenidos de la pagina (por lo cual se pierde la oportunidad de viralización).
- El perfil de Facebook sugiere visitar la página web, pero no a la inversa.

En referencia a YouTube, El Grupo Bercomat ha creado su propio canal. Sin embargo, los videos que tienen cada una de las empresas no se encuentran unificados en este y el canal contiene solamente 1 video. Esto genera varios efectos negativos:

- I. No tiene sentido la existencia del canal, ya que prácticamente carece de contenido.
- II. El usuario se decepciona cuando ingresa al sitio, perjudicando la imagen de marca de la empresa.
- III. Se torna inconsistente la estrategia de utilizar al Grupo Bercomat como marca paraguas
- IV. Se pierde la oportunidad de mejorar el nivel de indexación en YouTube.

Finalmente, en relación al Twitter, al igual que en Facebook la firma cuenta con una muy baja cantidad de seguidores (166), y la interacción de los usuarios es casi nula.

AMENAZAS

- Avance de los competidores

Como se explicó en los capítulos anteriores, el mercado de la construcción es un negocio muy interesante y el Grupo Bercomat no es el único jugador en el país. Los grupos multinacionales han iniciado su expansión y en sus planes explicitan claramente su intención de continuar creciendo orgánicamente. De esta manera, con marcas muy consolidadas como Easy y Blainstein, muy probablemente la firma chilena continúe extendiéndose por el noreste y noroeste de nuestro país en el corto plazo. Asimismo, ellos también poseen beneficios por su economía de escala y no son nuevos en el negocio.

Además, Cencosud cuenta con un equipo muy fuerte de marketing que lo ha posicionado en Buenos Aires como líderes del segmento, y que estarían altamente capacitados para generar algo similar en el interior.

- Escasez de recursos humanos calificados

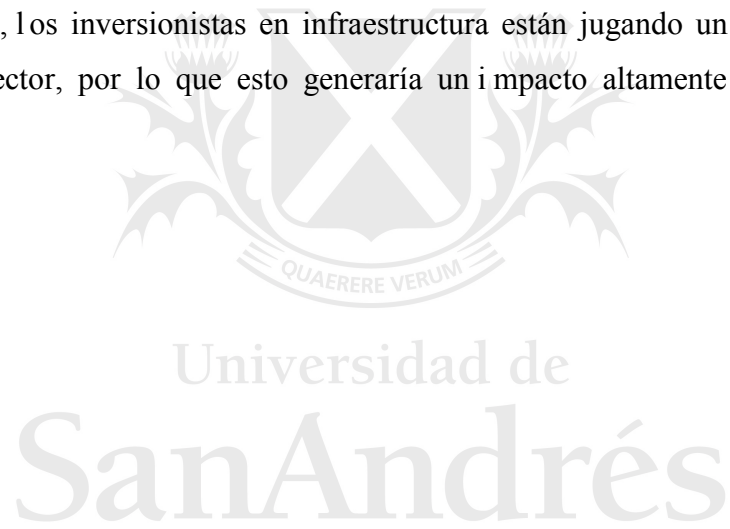
Tanto la población como la riqueza del país se encuentra altamente concentrada en la región pampeana y en algunas otras pocas ciudades.

Asimismo dado que las principales actividades económicas del país (y una gran cantidad de universidades) se encuentran en dicha región y en algunas otras ciudades como Córdoba, Mendoza, Rosario por ejemplo, encontrar personal calificado es más complicado.

Por otro lado, El Grupo Bercomat ya no es una Pyme, y la estructura se ha profesionalizado. Así pues, ahora la empresa requiere que sus recursos humanos (especialmente en mando medios ya altos) sean profesionales, tengan experiencia en el área y vivan en el interior.

-Nuevas alternativas de inversión

Si bien la industria de la construcción no desaparecerá porque aparezcan mejores alternativas de inversión, el nivel de actividad bajaría considerablemente. Como se explicó en el Capítulo 2, los inversionistas en infraestructura están jugando un rol clave para el desarrollo del sector, por lo que esto generaría un impacto altamente negativo para la empresa.



CAPITULO 4: OPCIONES ESTRATÉGICAS

4.1 Fusiones y adquisiciones.

La industria de la construcción se ha caracterizado en los últimos años, por ser un sector donde empresas más grandes han ido fagocitando firmas más pequeñas. Así, en 2006 y 2007 fueron adquiridas las empresas más importantes (en la línea de terminación) del mercado porteño, Barugel Azulay y Blainstein.

Evaluando el escenario actual, si bien el Grupo Bercomat no posee la misma capacidad financiera que Cencosud o el Grupo Saint Gobain, también se encuentra en condiciones para fusionarse o adquirir otras empresas.

Con respecto a la primera alternativa, no pareciera ser - al menos en una primera instancia- la opción más conveniente. Para que una fusión sea exitosa, es necesario (entre otras cosas) que las empresas mantengan un tamaño y una visión similar. Hoy en día no existen empresas de estas características, por lo que difícilmente las dos firmas encontrarían algún beneficio en realizarla.

La compra de otras empresas en cambio, es una opción más viable si se quiere continuar con el crecimiento. Esto se podría llevar a cabo de dos maneras:

1. Adquiriendo empresas con una mala posición competitiva y transformando sus locales en sucursales de la compañía
2. Comprando empresas con una importante imagen de marca, y conservándolas como un negocio separado.

Además, el Grupo Bercomat cuenta con la ventaja frente a sus competidores multinacionales de no cotizar en bolsa. A las empresas públicas les resulta muy difícil adquirir pymes argentinas, ya que mantienen un alto grado de irregularidades en el cumplimiento de la legislación (fuente primaria). Por el contrario, la empresa en cuestión tiene la posibilidad de comprarlas, y regularizar todo lo que fuera necesario evitando un complejo proceso burocrático.

4.2 Crecimiento orgánico

La empresa tiene la posibilidad de continuar su crecimiento orgánicamente, mediante la instalación de más puntos de venta en distintos lugares de Argentina. De esta manera podría

ir extendiéndose en el territorio y alcanzar a cada vez a más población, aumentando el nivel de penetración de sus productos.

El crecimiento orgánico es una opción relativamente sencilla de adoptar, ya que se replicaría el negocio actual en más lugares del país. La estrategia actual mediante la cual la firma está incrementando sus dimensiones es la expansión por el interior de las provincias. Esto es sumamente efectivo tanto en el NOA como en el NEA, ya que la organización tiene una imagen de marca muy consolidada y el modelo organizacional flexible permite que se lleve a cabo sin grandes dificultades. Además la principal ventaja de ello es que sería muy raro que empresas multinacionales se instalasen en las pequeñas ciudades del interior. Si bien el futuro probablemente lo hagan en las capitales de las provincias, muy dudosamente profundicen su negocio por dichas jurisdicciones.

Sin embargo, para que esta estrategia sea eficiente y se agregue valor (más allá del incremento de ventas), sería pertinente que se realizaran algunos cambios. En primer lugar, sería adecuada la unificación de los centros de distribución. Tener un enorme depósito en cada sucursal es muy costoso (tanto por el mantenimiento del depósito como el nivel de stock de seguridad y capital inmovilizado) y restringe la posibilidad de terrenos en donde ubicarse. En este sentido, se ajustaría y reducirían costos fijos incrementándose la eficiencia de los procesos.

Por otro lado, surge un inconveniente al utilizar esta estrategia del mismo modo que se está haciendo actualmente: el límite al crecimiento. La inversión necesaria para montar cada uno de estos negocios es muy elevada, y si bien hay pequeñas ciudades que aun no han sido exploradas, también hay ciudades grandes por explotar con un mayor ROI.

El problema entonces, es la ausencia de una marca nacional. Como se mencionó en capítulos anteriores, los consumidores identifican cada una de las marcas locales pero no su marca paraguas. Así, dado que la marca no tiene una historia reconocida a nivel país, los beneficios de ser parte de la misma empresa no se traducen linealmente.

El grupo Bercomat ha identificado este conflicto y ha comenzado un proceso gradual incorporando el logotipo de "El grupo Bercomat" en sus sucursales y publicidades. Sin embargo, los propios directivos de la empresa revelaron que las personas no logran asimilar el cambio.

La organización debería trabajar sobre este punto ya sea reforzando el proceso que viene desarrollando o generando una nueva marca para todos los negocios. Del éxito de este proyecto, dependerá la simplicidad de expansión del negocio, el acceso a importantes créditos financieros, y algunas de las mejoras cualitativas en términos de imagen de marca.

4.3 Desarrollo de nuevos canales de ventas

El Grupo Bercomat tiene la posibilidad de innovar en el desarrollo de nuevos canales de venta. Así pues, tiene la oportunidad de expandir su negocio ofreciendo otras maneras de comprar al consumidor con alternativas nuevas y novedosas.

Asimismo podría inclinarse por desarrollar el mercado del e-commerce por ejemplo. En línea con lo explicado en la sección 3.4 , la empresa cuenta con una muy buena plataforma y las cualidades necesarias para que el negocio funcione, aunque el sitio no está ampliamente difundido. De esta manera, destinar recursos al desarrollo de este canal los convertirá en líderes del segmento y capturarán gran parte del mercado. Así, a pesar de canibalizar algunos de sus negocios e incluso diluir el margen bruto, resulta mejor a que sea un competidor el que se "lleve" esa parte del mercado. Además, los estudios demuestran que la compra-venta por internet va a ser cada vez más usual y sencilla (<http://tendenciasweb.about.com/od/tendencias-web/tp/Las-Tendencias-De-Internet-Para-2012.htm>).

En la misma dirección se podrían desarrollar nuevos formatos como:

- *Sucursales especializadas:* Bajo el mismo concepto con el que se creó "Chamaco Cocinas" se podrían hacer nuevos locales especializados en baños o en exteriores. De esta manera se ofrecerían productos más específicos ampliando la gama de productos.
- *Retail premium:* podrían generar una propuesta premium de retail, posicionándola como un lugar donde se encuentra todo lo que se necesita para el hogar, y se privilegia la experiencia de compra.

Otra posibilidad es introducir nuevos instrumentos de comercialización, como listas de regalos para casamientos para refacción o remodelación de hogares. Esto ya lo ha hecho la empresa Ferrocons en Córdoba, por lo que podrían aprovechar los beneficios de los *second fast*. (www.ferrocons.com.ar)

4.4 Integración vertical

El nivel de concentración de la industria es muy elevado en el lado de la oferta. Así pues, dado que son pocos los que brindan productos insustituibles, tienen un alto poder negociador. En este marco aparece como una opción posible la integración vertical, especialmente hacia atrás.

El Grupo Bercomat adquiere los insumos para la construcción a través de sus distintos proveedores y luego los distribuye y comercializa. Algunos de estos productos, son materiales a los cuales no se le adhiere otro proceso de transformación como el cemento por ejemplo, pero hay otros en los que se les añade un proceso adicional como el corte o plegado.

La alternativa de integrarse verticalmente se orientaría -al menos en un primer momento- más a estos "segundos" procesos que a la producción total del insumo (eso sería más complicado). De esta manera, El grupo Bercomat podría encargarse de plegado de distintos tipos de metales obteniendo chapas plegadas, perfiles, etc. o doblado de tubos y varillas, entre otras cosas . Esto podría generar un beneficio económico por ahorros de costos, una mayor velocidad de entrega (ya que se evita un proceso) y una reducción del poder de negociación por parte de los proveedores.

En cuanto a la integración vertical hacia adelante, dada la situación macroeconómica del país, El grupo Bercomat podría orientarse a construir directamente infraestructura. Argentina tiene una gran necesidad de edificación y tanto el NOA como el NEA son las regiones que mayor crecimiento han demostrado en el los últimos periodos.

Así pues, obtendrían una mayor rentabilidad que el promedio de las empresas por la reducción de costos en los materiales, y sería una alternativa relativamente segura en un entorno dinámico y cambiante.

4.5 Alianzas estratégicas

El grupo Bercomat mantiene alianzas estratégicas con sus proveedores; la más evidente es la de Johnson aceros. El beneficio de esta opción, es que ambas partes de la coalición obtienen beneficios, pero ningún patrimonio se ve comprometido.

En el futuro, El grupo Bercomat podría ampliar esta estrategia no solo con sus proveedores, sino con otras empresas. Así, por ejemplo podría aliarse con algún hipermercado y

compartir un mismo terreno, colocándose uno junto a otro. De esta manera, cuando las personas se dirigieran a alguna de las dos locales, tendrían la posibilidad de visitar la otra tienda. Esto generaría un beneficio para las dos empresas, ya que ambas cuentan con un gran caudal de compradores que podrían "redireccionarse". Además, también significaría un beneficio para los consumidores, ya que se aumentaría la cantidad de propuestas en un mismo lugar, reduciéndose la necesidad de movilización.

La desventaja de esta alternativa, es que Cencosud es dueño de los supermercados Jumbo y Disco en Argentina. Asimismo, el principal competidor podría utilizar esta misma estrategia (viéndose amenazados por El Grupo Bercomat) y hacerlo incluso más eficientemente. De todas formas, Cencosud podría optar por esta alternativa independientemente del accionar de la empresa nacional.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

En el inicio del trabajo comencé explicando la importancia de la industria de la construcción para la economía argentina, y el efecto multiplicador que de ella se depende. Así, a lo largo del texto se fueron desplegando distintas caras del sector, y demostrando que muchos y diversos actores de nuestra sociedad, se ven interesados e involucrados en el tema. En el mismo sentido, se han exhibido las principales características del rubro, evidenciándose una estrecha relación entre el nivel de actividad y el entorno macroeconómico.

La industria ha mostrado tasas de crecimiento positivas durante estos últimos años, y consecuentemente ha aumentado el tamaño del mercado. Las principales causas que se identificaron fueron: la ausencia de alternativas de inversión rentables, la inflación local (que diluye el valor del dinero) y el excedente de recursos financieros principalmente producto de la actividad agropecuaria.

Bajo esta misma línea, las regiones del interior especialmente el NEA, NOA y Cuyo son las que mayor crecimiento han reportado y las que las tendencias indican que seguirán haciéndolo. En esta dirección, cada vez más cantidad de construcciones se realizan por aquellas zonas y por tanto más cantidad de materiales se necesitarán. Dado los altos costos de distribución que implica la operación de esta actividad, las firmas que se ubiquen en las mismas provincias que las obras, capturarán una importante porción del mercado.

A la luz de esta situación es que El grupo Bercomat -firma líder de la región- se vio (y ve) ampliamente favorecida. Así, gracias a un management estratégico y a un contexto de negocio que favoreció su desarrollo, lo que comenzó siendo una pyme se transformó en una gran empresa.

Por otro lado, como en todo negocio exitoso, el crecimiento ha traído muchos beneficios pero también nuevos desafíos. Los competidores ya no son pequeñas o medianas empresas locales sino empresas multinacionales.

La rentabilidad del sector y circunstancias coyunturales también han beneficiado a estos grupos, quienes además han detectado la oportunidad de expansión. Asimismo la empresa chilena Cencosud (dueña de Easy y Blainstein) por ejemplo, se encuentran actualmente instalada en 10 provincias y explicitó públicamente (www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2010) sus intenciones de seguir creciendo.

El avance de un competidor tan poderoso que lidera el segmento a nivel nacional, es una verdadera amenaza para el Grupo Bercomat. Ello conjuntamente a una inflación que deteriora la rentabilidad del negocio, una escasez de recursos humanos calificados en el interior de país, y un entorno tecnológico que reta constantemente a las empresas, conduce a que se deriven nuevas opciones estratégicas para la firma.

En el capítulo 5 se delinearon algunas de las posibilidades que tiene la empresa en términos estratégicos. En primer lugar se presenta la posibilidad de comprar firmas más pequeñas e incorporarlas al patrimonio de la empresa. Esto podría funcionar como un nuevo negocio mediante la diversificación, o como un aumento de la cantidad de sucursales si se lo nombrara homónimamente al resto de los locales. En caso de hacerlo con el primer objetivo, se estaría disminuyendo el riesgo del negocio (por la diversificación de la cartera), aunque probablemente se obtuviera un menor nivel de facturación que si fuera de la otra forma. Esto sucede, por el valor de la marca "El Grupo Bercomat" o la correspondiente a la provincia donde ocurriese. Por otra parte resulta relevante destacar las complejidades que suelen tener estos procesos en cuanto a los recursos humanos y el choque de culturas organizacionales.

La opción 2, el desarrollo de nuevos canales de venta, se alinea con la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias y ser pioneros en las innovaciones del sector. Asimismo, en un mercado que cada vez se torna más competitivo, es imprescindible brindar ofertas novedosas, o mínimamente, estar preparado para cuando un competidor lo haga. Por otro lado, el desarrollo de esta opción y/o el análisis de otras alternativas, reducirá el síndrome del éxito de la firma. En este sentido, es menester que a pesar de tratarse de una industria madura y contar con una muy buena posición competitiva, el grupo considere y se ajuste a la nueva era.

En cuanto a la integración vertical (opción 3), El Grupo Bercomat tiene la posibilidad de hacerlo tanto hacia adelante como hacia atrás encontrando distintas clases de beneficio. Mediante la primera, se propone hacer un ajuste de costos reduciendo el incremental del precio que imponen los proveedores por procesos que no presentan un alto grado de complejidad. De todas formas, es imprescindible el análisis de factibilidad en cada uno de los procesos y la evaluación financiera de ello. Con estos resultados se podrá evaluar la conveniencia de seguir tercerizándolos o añadirlo como parte de las actividades de la

empresa. En tanto a la segunda alternativa, la integración hacia adelante, podría resultar una buena opción dado el conocimiento de la industria y la ventaja de costos que obtendrían.

Por último, las alianzas estratégicas son cada vez más imprescindibles para la empresa. El vínculo que han generado con sus proveedores contribuye al desarrollo de la firma y genera la posibilidad de continuar su crecimiento más fácilmente. La propuesta de la alianza con hipermercados es tan solo un ejemplo de nuevos lazos que podrían crear, pero podrían también considerarse otros jugadores.

Bajo esta estructura de análisis se han propuesto distintas vías de acción para una empresa que se encuentra con importantes amenazas pero también con muchas oportunidades. El Grupo Bercomat cuenta con los recursos y competencias para sortear estos nuevos desafíos, pero debe estar dispuesto a realizar los cambios necesarios.

Para finalizar, el déficit habitacional argentino es muy elevado, y existen grandes necesidades de infraestructura. Así pues, un crecimiento y desarrollo de las empresas del sector, se reflejará en una mejora para toda la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Hitt M, Ireland R. y Hoskisson R. 2008. “Administración Estratégica: competitividad y globalización – Conceptos y Casos”, 7ta.edic. International Thomson Editores.
- Ireland R, Hitt R. & Vaidyanath D., 2002, Alliance management as a source of competitive advantage, Journal Management, in press
- Kosacoff. B, Forteza F., Barbero M.I, Stengel A. 2007. “Globalizar desde Latinoamérica, el caso Arcor”.Mc Graw Hill.
- Thompson, Strickland y Gamble (2008m “Administración Estratégica: teoría y casos”, 15ª.edic. McGraw-Hill.
- Prior V, 1999, The language of the competitive intelligence: Parte 4, Competitive intelligence Review
- Kale P, Singh H, & H. Perlmutter, 2000, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Buldin relational capital, Strategic Management Journal
- Minzberg H. y Wters J.A 1985, “Of strategies, deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal
- Dixit. A, Pindyck R.. Investment under Uncertainly. Princeton University Press, 1994
- Hamel G. & Prahal C.K, 1989, Strategic Intent, Harvard Business Review
- Dvoskin R, (2004), “Fundamentos del Marketing”. Ediciones Granica. Buenos Aires.

- Fuentelsaz, Gomez J, & Polo Y, 2002, Followers' entry timing: Evidence from Spanish bankin sector after deregulation, Strategic Managment Journal
- Stake, Robert E. (1999). Investigación con estudio de casos. Morata, Madrid.
- Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (1998). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Colombia.
- Norman P.M., Ireland R.D., Artz K. W, & Hitt M.A., 2000, Acquiring and using competitive intelligence in entrepreneurial teams.
- Grant R. Contemporary Strategy Analysis, 7th edition, John Wiley & Sons, 2010
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.sisas
- Van der Heijden, K. (1997). Scenarios, Strategy and the Strategic Process. GBN, Emerville.
- Hermida, J; Serra, R.. Diagnóstico estratégico. Buenos Aires, 1985. ISBN 978-950-537-093-1.
- G.S. Day & D. J. Reibstein, 1997. The dynamic challenges for theory and practice, Wharton on Competitive Strategy, New York: John Wiley & Sons, 2.
- Vazquez, R. y J.A. Trespalacios (1997): Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas. Civitas, Madrid.
- Melendez Hora (2000) Estrategia : definiciones para un entorno competitivo y complejo. Educa Buenos Aires

- Sieber S.; Valor Sabatier J. (2007). Efectos de las innovaciones en la industria. EBCenter: e-business Center PwC&IESE.
- Christein, Clayton M. (1997), The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, USA: Harvard Business School Press.
- Markides, C. y Charitou, C. “Responses to disruptive strategic innovations”. MIT Sloan Management Review, 2003
- Kosacoff B. y López A. Las pequeñas y medianas empresas, la innovación tecnológica y el estilo de desarrollo argentino. 2000
- Coremberg A. 2008. Informe de la Cámara de la construcción- Simulador de impacto de la construcción en la economía argentina .
- Calvo Vismara J.P .Evolución de la inversión directa en Argentina. Una comparación entre la década del '90 y el periodo post- crisis. Tesis Universidad nacional de Mar del plata, 2008.
- Vila-belda martí, J. 2010. Tesis: Análisis de la teoría de la innovación disruptiva del profesor clayton m. christensen, Universidad Politécnica de Valencia
- Woelflin M.L, Lapelle H, López Asensio G, 2009.El comportamiento del sector de la construcción-inmobiliario frente a la crisis del 2008.
- Estado de Situación del Desarrollo Humano y Social: Barreras estructurales y dualidades de la sociedad argentina en primer año del Bicentenario
- Zúñiga-Vicente, José Ángel; Sacristán- Navarro, María Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio Universia Business Review, Núm. 22, 2009, pp. 74-87 Universia

Páginas de internet

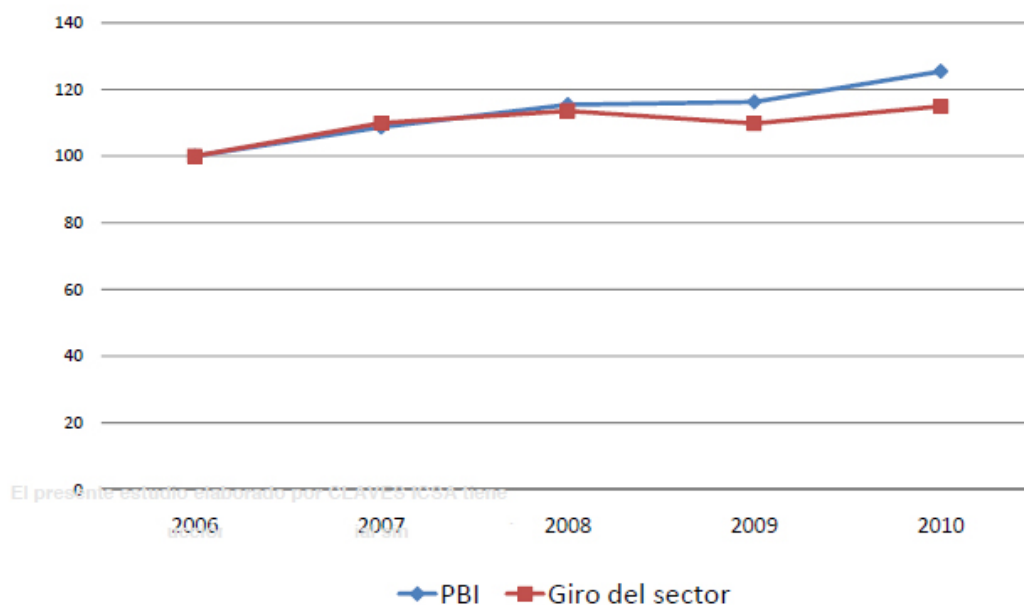
- <http://www.grupobercomat.com>
- <http://www.ieric.org.ar/estadisticas.asp>
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- <http://www.indec.mecon.ar/>
- http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/Woelflin_Asensio.
- <http://www.elinmoblog.com/index.php?cont=temablog.inc.php&idn=155>
- <http://luisgarciafanlo.blogspot.com/2009/08/sueno-de-la-casa-propia.html>
- <http://www.espaciotradem.com.ar/modules.php?name=News&file=article&sid=386>
- <http://www.apertura.com/notas/124964-homecenters-la-pelea-que-viene>.
- <http://www.trademdesign.com/modules>.
- <http://www.provinciasunidas.net/>
- <http://www.ciudadenobras.com/articulo649-forum-construya-rosario-el-nea-el-noa-y-cuyo-impulsaran-la-construccion-que-crecera-20-en-el-proximo-quinquenio.html>
- <http://espaciotradem.com/modules>
- <http://www.scielo.org.ar/scielo>.

- <http://www.lacapital.com.ar/economia/La-construccion-busca-capitalizar-el-envion-de-2011>
- <http://tendenciasweb.about.com/od/tendencias-web/tp/Las-Tendencias-De-Internet-Para-2012.htm>)
- <http://www.ferrocons.com.ar>

ANEXOS

ANEXO 1

**Comparación de la evolución giro del negocio con el PBI
(Base 2006=100)**



Fuente: Claves en base a INDEC

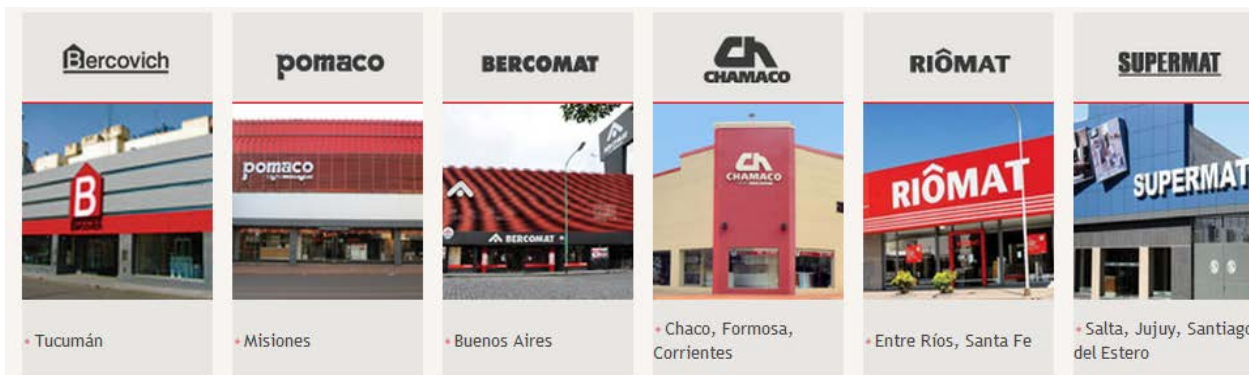
ANEXO 2

Año	Cerámicos, pisos y revestimientos (miles de m2)	Artículos sanitarios (miles de piezas)	Hierro redondo para hormigón (miles de tn)	Ladrillos cerámicos huecos (miles de u)
2002	20248	1729	294,5	139187,6
2003	29458	2153	376,8	206619,1
2004	32737	2792,3	496,7	197044
2005	35940	3433,4	566,2	280680
2006	37598	3962	678,7	355302,1
2007	37911	4265	657,3	389369
2008	36650	4443	784,6	432225,9
2009	27729	3703	494,1	376791,8
2010	34568	4328	592,8e	439954,4
2011e	41482	4970	720	540940

Fuente: CLAVES, en base al INDEC.

ANEXO 3

Provincia	Empresa	Provincia	Empresa
Tucuman	Bercovich Chapero	Misiones	<i>Pomaco Obera</i>
	<i>Bercovich Centro Concepcion</i>		<i>Pomaco El dorado</i>
	<i>Bercovich Amador Lucer</i>		<i>Pomaco Industrial</i>
	<i>El amigo</i>	Chaco	<i>Chamaco</i>
Salta	<i>Supermat</i>		<i>El amigo</i>
	<i>El amigo</i>		<i>Industrial resistencia</i>
Jujuy	<i>Supermat</i>	Corrientes	<i>Chamaco</i>
	<i>El amigo</i>		<i>Chamaco cocinas</i>
Santiago del Estero	<i>Supermat</i>	Entre Rios	<i>Riomat</i>
			<i>El amigo</i>
	<i>El amigo</i>		<i>Riomat Industrial</i>
		Santa Fe	<i>Riomat</i>
	Buenos Aires	<i>Bercomat</i>	



ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6



ANEXO 7

http://www.google.com.ar/#hl=es&client=psy-ab&q=materiales+construccion+misiones&oq=materiales+construccion

materiales construccion mi... x Easy

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Google (2) Sitios sugeridos Google GFX My Portfolio Traductor Hotmail Personal - SMS Online

+Tú Búsqueda Imágenes Noticias Gmail Docs Calendar Traductor Libros Más -

materiales construccion misiones

Búsqueda Aproximadamente 947.000 resultados (0,25 segundos)

Todo

Imágenes

Videos

Noticias

Más

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Cambiar ubicación

La Web

Páginas en español

Páginas de Argentina

Páginas extranjeras traducidas

Todos los resultados

Búsquedas relacionadas

Más texto

Más herramientas

Construcciones - materiales en Misiones
guamisiones.com.ar/construcciones-materiales-en-misiones/
> 15 elementos - **Construcciones - materiales en Misiones**. Empresas del ... Premoldeados JVS 03754 - 422048 Mas sobre Premoldeados JVS Vélez ... La Misionera S.R.L. 03755 - 460175 Mas sobre La Misionera S.R.L. Av ...

Materiales de Construcción en Misiones
guamisiones.com.ar/materiales-de-construccion-en-misiones/
Materiales de Construcción en Misiones. Empresas del rubro **Materiales de Construcción en Misiones**. Directorio y guía de **Materiales de Construcción en Misiones**.

Materiales para la construcción en Misiones
guia-misiones.miguiaargentina.com.ar/materiales...construccion/misio...
> 20 elementos - **Materiales para la construcción en Misiones**. Directorio y ... Humedad Cero! dist. exclusivo de Placas San Francisco-vestimiento de ... **MATERIALES RUTA 13-materiales para la construcción**. TODO EN ...

Casa Kibysz SRL
maps.google.com.ar
Página del sitio

Córdoba 299
Oberá
(0)3755 421 018

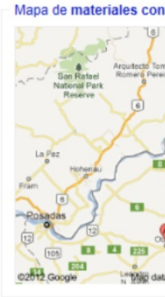
Claudio Kruse - Materiales de Construcc...
maps.google.com.ar
Página del sitio

Bo Rotonda S/n
Montecarlo
(0)3751 481 383

Más resultados cerca de Misiones »

Materiales de Construcción - Misiones
www.hotfrogbiz.com.ar/Products/Materiales...Construccion/Misiones
> 15 elementos - Su **Materiales de Construcción** Directorio de empresas ... JWD Maderas 0375515444850 Oberá, **Misiones** apostoles, **Misiones** Abraham Ana L Y Salvado Rogelio 3758423749

Mapa de materiales con



Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Google (2) Sitios sugeridos Google GFX My Portfolio Traductor Hotmail Personal -

+Tú Búsqueda Imágenes Noticias Gmail Docs Calendar Traductor Libros Más -

materiales construccion tucuman

Búsqueda Aproximadamente 261.000 resultados (0,40 segundos)

Todo

Imágenes

Videos

Noticias

Más

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Cambiar ubicación

La Web

Páginas en español

Páginas de Argentina

Páginas extranjeras traducidas

Todos los resultados

Búsquedas relacionadas

Más herramientas

El Colita Materiales :: Tucumán, Argentina
www.elcolita.com.ar/
El Colita **Materiales** es una empresa familiar dedicada a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes en rubros como ferretería, **construcción** y ...
↳ Muebles de cocina - Grifería - Cerámicos - Aberturas

Materiales para la construcción en Tucumán
guia-tucuman.miguiaargentina.com.ar/materiales...construccion/tucu...
> 20 elementos - **Materiales para la construcción en Tucumán**. Directorio y ... m&sservicios-equipos de bombeo. **Materiales de construcción**. Equipos de ... Delta Colli **Materiales para La Construcción**

Promociones - Easy
www.easy.com.ar/easy/site/Easy/Promociones/index.html
No aplica a Cable de sección Electricidad , **Materiales** obra intermedia y gruesa de sección . **Construcciones** e Instalaciones . Reintegro en cuenta.

Giacosa - Materiales para la construcción en Guía Tucumán
guiatucuman.com.ar/...giacosa-materiales-para-la-construccion-en-tu...
Giacosa - **Materiales para la construcción**, contactar a Giacosa - **Materiales para la construcción**, email de Giacosa - **Materiales para la construcción**, pagina ...
+ Mostrar mapa de Lavalle 1902. San Miguel de Tucumán, Tucumán

Construcciones - materiales en Tucuman
guiatucuman.com.ar/construcciones-materiales-en-tucuman/
> 30 elementos - **Construcciones - materiales en Tucuman**. Empresas del ... Giacosa - **Materiales para la construcción** 0381-4005292 Mas sobre ... M&F **Construcciones** 0381-4307501 Mas sobre M&F ...

Materiales de Construcción - Tucuman
www.hotfrogbiz.com.ar/Products/Materiales...Construccion/Tucuman
> 50 elementos - Su **Materiales de Construcción** Directorio de empresas ...

ANEXO 8

http://www.google.com.ar/#hl=es&exp=frgbld&gs_nf=1&pq=con%20que%20palabras%20aparece%20esay%20cencosud%20en%20google&cp=13&gs_id=3i

corralon salta - Buscar con ...

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Google (2) Sitios sugeridos Google GFX My Portfolio Traductor Hotmail Personal - SMS Online Google Maps Yahoo! Argentina

+Tú **Búsqueda** Imágenes Noticias Gmail Docs Calendar Traductor Libros Más -

corralon salta

Búsqueda Aproximadamente 177.000 resultados (0,27 segundos)

Todo [Corralón Aconquija - Construcción en Tucumán, Salta, Jujuy y ...](#)
[www.corralonaconquija.com.ar/](#)
 Casa Central en Tucuman y PlacaCentros Macisa en Jujuy y Santiago del Estero, ofrece variedad en aberturas, todos los materiales para la construccion en ...
 ↳ Aberturas - Tableros de madera - Pisos - Herrajes

Imágenes

Videos

Noticias

Más [Materiales para la construcción en Salta. La Guía Salta.](#)
[www.laguiasalta.com.ar/materiales_para_la_construccion.html](#)
 > 40 elementos - Directorio de empresas del rubro Materiales para la ...
CORRALON MANSILLA Ref. 2032 Alvarado esq.Catamarca - CAFAYATE
CORRALON LA TABLADA Ref. 2966 Zabala 228 - SALTA

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 Cambiar ubicación

La Web
 Páginas en español
 Páginas de Argentina
 Páginas extranjeras

Corralon El Amigo - Quienes Somos Salta
[www.elamigo.com.ar/QuienesSomosSalta.html](#)
 Seccion Grueso. Seccion Instalaciones. Seccion Pisos. Seccion Sanitarios. Seccion Carpa. Seccion Entrega. Depositos. 54 AÑOS. CONSTRUYENDO. SALTA ...
 + Mostrar mapa de Avenida Chile, Salta

Corralon Salta en Guía Tucumán
[guiatucuman.com.ar/empresa-ficha/corralon-salta-tucuman.html](#)
Corralon Salta. Contactar a **Corralon Salta** por email, por telefono, domicilio, dirección. **Corralon Salta**.

http://www.google.com.ar/#hl=es&sc=client=psy-ab&q=corralon+tucuman&oq=corralon+tucuman&aq=f&aqi=g2g-v1&aql=&gs_l=ser

corralon tucuman - Buscar ...

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Google (2) Sitios sugeridos Google GFX My Portfolio Traductor Hotmail Personal - SMS Online Google Ma

+Tú **Búsqueda** Imágenes Noticias Gmail Docs Calendar Traductor Libros Más -

corralon tucuman

Búsqueda Aproximadamente 75.200 resultados (0,20 segundos)

Todo [Empresa - CORRALON DELPERO](#)
[www.corralondelpero.com/Paginas/empresa.asp](#)
CORRALON DELPERO comenzó sus actividades por iniciativa de Don Andrés ... Av. Ejército del Norte 142 - San Miguel de Tucumán | Tucumán - Argentina ...

Imágenes

Videos

Noticias

Más [Corralon El Amigo - Quienes Somos Tucuman](#)
[www.elamigo.com.ar/QuienesSomosTucuman.html](#)
 Sucursal. Visitenos en: Ruta 38 km 1541 - San Miguel de Tucumán, Pcia. de Tucuman Tel:(0381) 4395010 / 4392451 Email: roly.ruiz@bercovich.com.ar.
 + Mostrar mapa de Avenida 24 de Septiembre 746, San Miguel de Tucumán, Tucumán

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 Cambiar ubicación

La Web
 Páginas en español
 Páginas de Argentina
 Páginas extranjeras

CORRALON DELPERO
[www.corralondelpero.com/](#)
 1 opinión de Google

Corralón Aconquija - Construcción en Tu...
[www.corralonaconquija.com.ar/](#)
 Página del sitio

Corralon Salta
[mans.google.com.ar](#)

Mapa de cor

A Av Ej del Norte 142
San Miguel de Tucumán
(0)381 423 4724

B San Lorenzo 1345
San Miguel de Tucumán
(0)381 424 4258

C Avenida República de Siria 1650

ANEXO 9



ANEXO 10

