



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

*Subsistencia y desarrollo organizacional por medio  
de la redefinición de CORE: El caso de Concrear S.A.*

Alumno

Marcos Bruno

18040

Mentor

Ernesto Gore

Fecha

Victoria, Abril 2012

## **Estructura tentativa del trabajo**

- 1. Problemática**
- 2. Justificación del estudio y elección del caso**
- 3. Preguntas de investigación y objetivos**
- 4. Marco conceptual**
- 5. Metodología**
- 6. Capítulo 1: Los orígenes de Concrear S.A.**
  1. Historia de la compañía y las crisis afrontadas
  2. La crisis del desabastecimiento de Cemento Portland
  3. Ingreso de la segunda generación familiar
  4. El aprendizaje de Concrear y su capacidad de adaptarse
  5. La crisis de finales de los '90 y principios de milenio, la tercera etapa de concrear
  6. Evolución histórica de la definición de CORE
- 7. Capítulo 2: Situación actual de Concrear S.A.**
  1. Longevidad de Concrear: cualidades de Arie de Geus
  2. Definición de CORE: cómo la evolución histórica implico la definición actual
  3. Actualidad de Concrear: presiones externas e internas
- 8. Capítulo 3: Análisis de entrevistas y observaciones**
  1. Identificación de las **Core Competencies**
  2. Análisis de la variable "Definición de **CORE**"
    - i. Generación de posibles definiciones de **CORE** en base a las **Core Competencies**
    - ii. *Elección de la definición más adecuada en base a las **Core Competencies***
- 9. Capítulo 4: Conclusiones generales**
- 10. Bibliografía**
- 11. Anexos**

## Problemática:

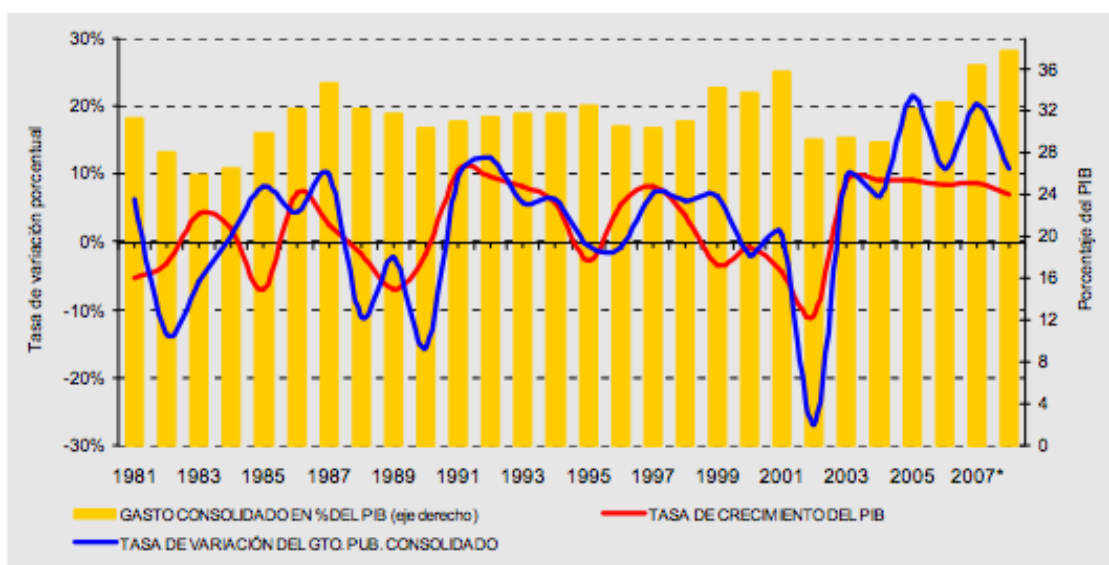
En el mundo empresarial existen dos tipos de crecimientos. El primero se denomina orgánico, que representa el crecimiento interno de la empresa por incremento de la base de consumidores, incremento en el rendimiento por cliente o incremento en la facturación. El segundo es el crecimiento inorgánico que se da por medio de adquisiciones o fusiones entre empresas. El crecimiento que se da en las organizaciones conlleva cambios internos tanto en estructura como en estrategia que se dan con el tiempo. Sucede que ciertos crecimientos pueden llevar a alejarse de o redefinir lo que llamamos el CORE o competencias centrales (Hamel y Prahalad 1990). El CORE es una combinación entre el segmento de mercado de mayor rendimiento para la compañía, el conjunto de capacidades estratégicas y diferenciales que la empresa posee, los productos más centrales que ofrece, los principales canales de distribución y abastecimiento de la compañía, y por último cualquier otra habilidad o activo estratégico al servicio de la empresa (Zook y Allen 2010). Es decir que el CORE es el conjunto de capacidades diferenciales de la compañía que se muestran como la esencia de la forma de hacer negocios de la empresa. Constantemente en el mundo de los negocios se dan crisis estratégicas inducidas por lo cambios internos de crecimiento y cambios en el entorno competitivo en el cual la compañía se encuentra situada.

Ante la aparición de una crisis estratégica, el *management* de una compañía se encuentra frente a uno de los mayores desafíos. Como bien resaltan Zook y Allen en su primer libro *Profit from the Core* (2010), obtener un crecimiento sustentable, definido por los autores como un crecimiento en ventas y ganancia superior al 5.5%, ganando a su vez el costo de capital por un período de 10 años, es algo que lograron solamente el 12% de las compañías de la muestra de más de dos mil empresas de 12 mercados desarrollados y emergentes que dio origen al libro. Este bajo porcentaje se debe, según los autores, a que el *management* de las compañías en algún punto pierden de vista su CORE, lo definen erróneamente, o lo abandonan prematuramente. La teoría de los autores refleja una gran falta de conciencia y herramientas por parte del *management* de las empresas actuales para enfrentar satisfactoriamente lo que llamamos una crisis estratégica (pérdida de vista del CORE o una equivocada definición del mismo).

Dado la existencia de las crisis estratégicas y la necesidad de las empresas a nivel global de poseer un CORE y una estrategia bien definidos, en un mundo cada vez más volátil y cambiante, se posiciona como relevante evaluar los caminos tomados por empresas que han logrado mantenerse y consolidarse en sus respectivos mercados. Es así que se aprecia

la longevidad de Concrear S.A. en un país históricamente volátil como la Argentina, en una industria con un ciclo muy definido como lo es la construcción, y más específicamente la obra pública.

A continuación se puede apreciar un gráfico que muestra la evolución del Gasto Público Consolidado entre 1981 y 2007 (último año con cifras provisionales). Como se puede apreciar en el gráfico, el gasto consolidado en porcentaje del PBI (Producto Bruto Interno) varía año a año, y si incluimos la tasa de crecimiento del PBI, se puede apreciar que el gasto público en la Argentina no tiene un carácter estable, si no que varía ampliamente a lo largo del tiempo.



(\*) Cifras provisionales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Política Económica <sup>1</sup>

Concrear S.A. (Concrear) es una empresa Pyme, familiar, dedicada a la fabricación de piezas de hormigón premoldeadas en el sector de la construcción en Argentina. La empresa situada en su actual locación data de 1972, año en el cuál fue fundada como parte de una red de fábricas de caños de hormigón para desagües pluviales y cloacales, tanto para obras públicas como privadas (cabe destacar que el primer emprendimiento de la red de fábricas familiar data de 1920). Sin embargo a lo largo de los años ha incluido nuevos productos a su portfolio creciendo orgánicamente para superar crisis económicas pasadas y expandir su mercado. Hoy en día Concrear tiene 4 principales segmentos de negocios, ferroviarios y viales, infraestructura (conducción de líquidos/energía/gases),

<sup>1</sup> Selva, Rafael A. e Iñiguez, Alfredo. 2009. *Descripción de la evolución del Gasto Público Consolidado del Sector Público argentino: 1980-2008*. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Política Económica: Argentina. Disponible en: [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/iniguez\\_selva\\_2009.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/iniguez_selva_2009.pdf) Consultado el (29/03/2012).

residenciales y urbanos (pisos, placas de pared y elementos urbanos), y finalmente otros (productos a medida y otros). De acuerdo a la definición por ventas anuales de la Resolución nº21/2010<sup>2</sup>, la empresa se encuentra en este momento en una transición de una mediana empresa familiar a una empresa fuera de la categoría de Pyme. Acompañando dicho crecimiento económico se encuentra un proceso de transición estructural de un tipo de organización “Entrepreneurial” de acuerdo con las definiciones de Mintzberg (1989) a una con mayor descentralización del ápice estratégico, a definirse entre los tipos “Diversificada” y “Burocrática”. A su vez, Concrear se encuentra en un proceso de mudanza de parte de sus operaciones a una nueva locación, lo cual le permitiría un incremento en la producción y en el stock. Este grupo de cambios ha traído consigo una necesidad de revaluación del CORE de la compañía, para así poder focalizar la estrategia, alocar los recursos y distribuir los esfuerzos eficientemente. Es decir que Concrear se encuentra ante una situación de crisis estratégica, a la cual se le suma el problema de la necesidad de una eficiente focalización de esfuerzos, ya que gran parte de ellos se encuentran desviados en la construcción de la nueva planta de producción.

Por consiguiente, el estudio consistirá de una evaluación de las pasadas estrategias de la compañía y la serie de redefiniciones que se llevaron a cabo a lo largo de su historia hasta el presente. Para lograr esto se llevarán a cabo una serie de entrevistas con diferentes referentes del ápice estratégico de Concrear. Una vez comprendida la metodología utilizada por el *management* de la empresa se pretende hacer un estudio de las posibles definiciones de CORE, siguiendo las claves marcadas por Chris Zook y James Allen en el desarrollo de su teoría sobre cómo generar ganancias a partir del CORE. La base para la definición del CORE partirá de la aplicación del modelo de Hamel y Prahalad en el artículo publicado *The Core Competencies of the Corporation* (1990), para identificar las habilidades estratégicas de la compañía. Por último, se pretende seleccionar una definición que se muestre adecuada para Concrear, para luego hacer un análisis de los cambios estructurales y estratégicos que se deban hacer para servir a la definición de CORE adoptada, para así lograr la explotación eficiente de los recursos que la empresa posee.

### **Justificación del estudio:**

Este trabajo de investigación está basado en la teoría de Zook y Allen, que marca la necesidad de que las empresas redefinan su CORE para poder alcanzar longevidad siendo

---

<sup>2</sup>Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, “Clasificación Pyme”, <http://www.sePyme.gob.ar/sePyme/clasificacion-Pyme/> (Consultado: 06/03/2012)

rentables en un mundo cada vez más volátil y exigente. Frente a esta necesidad se nota la falta de una simple guía de aplicación para analizar la situación estratégica, en cuanto al CORE, de una compañía. La definición del CORE de una empresa puede ser una tarea en extremo complicada. Por ejemplo, hay una gran diferencia entre definir el CORE de Arcor cómo una productora de caramelos, solamente, en contraposición con una definición más amplia (claramente adoptada por la compañía) como una productora de golosinas y comidas integrada verticalmente bajo una estructura de conglomerado como bien identifica Gabriela Yu (2006) (“Arcor es líder en golosinas, chocolates, galletitas y alimentos en Argentina”, página 34). Aquí también se puede apreciar una nueva complicación que se deriva de la definición de CORE. No solo permite delimitar el terreno y la especialidad de una empresa, si no que delimita lo que Chris Zook y James Allen denominan *adjacencies*, concepto que traduciremos como *adyacencias*. Este concepto se refiere a los mercados y negocios adyacentes al CORE de una empresa. Si Arcor se definiese a sí misma estrictamente como productora de caramelos, probablemente no hubiese incursionado en la adquisición de empresas fabricantes de cartón o en la marca La Campagnola productora de comidas, por ejemplo. Pero al definirse como una productora de golosinas y comidas integrada verticalmente, las adquisiciones anteriormente mencionadas caen dentro de *adyacencias* lógicas en las cuales incursionar.

A partir de dicha necesidad se llevará a cabo un estudio que permita observar las acciones y redefiniciones que le permitieron a Concrear lograr subsistir en la Argentina siendo una Pyme familiar, y más específicamente en el volátil sector de la construcción. Una vez obtenidas las claves que le permitieron la subsistencia, se realizará un estudio de la situación actual de Concrear. Luego se intentará definir el actual CORE de la compañía y analizar la necesidad de focalización sobre el mismo. Para esto se evaluarán varias categorías, desde el cierre o la venta de segmentos de negocio NON-CORE, en caso de que esto generase un beneficio estratégico, hasta los tipos de estructura organizacional convenientes para el CORE.

Por último, el aporte que pretende hacer este trabajo de graduación es establecer un viable ejemplo de redefinición estratégica del CORE a largo plazo para lograr subsistir tanto en crisis pasadas, como en actuales tiempos de constante cambio tecnológico y estratégico.

### **Justificación de la elección del caso:**

Concrear S.A. ha sido seleccionado como el caso a investigar por siete motivos principales que diferencian este caso de la mayoría. En primer lugar, como ya ha sido mencionado

anteriormente la empresa posee más de 40 años de vida (más de 90 teniendo en cuenta el legajo familiar). Considerando que, la expectativa de vida de una empresa Fortune 500 es menor a medio siglo y que la vida promedio de una compañía del “Northern Hemisphere” es menor a 20 años Zook y Allen (2010)<sup>3</sup>, se puede concluir que Concrear S.A. es una empresa que ha logrado subsistir más allá del promedio. Chris Zook en su artículo “Remember the Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth”<sup>4</sup> estima un período promedio de vida para las compañías apenas por encima de la década, dándole mayor importancia a la longevidad de Concrear. A su vez, dicha longevidad es fiel evidencia de que el *management* ha logrado adaptar satisfactoriamente la estrategia de la empresa para sobrevivir cambios tecnológicos y crisis económicas del país, dejando así entrever el segundo motivo por el cual Concrear es un caso interesante, la satisfactoria redefinición estratégica.

En tercer lugar, la empresa no solamente ha logrado la supervivencia, si no que lo ha hecho inmersa en el entorno económico argentino, que desde 1972 a 2001 ha pasado por una gran inestabilidad política y económica incluyendo la guerra por las Malvinas Argentinas, la hiperinflación de fines de la década del '80, y la crisis de 2001.

El cuarto motivo que le da un valor agregado al caso de Concrear proviene de la original red de fábricas a la cual la empresa pertenecía. La red de fábricas que alcanzaba las 13 unidades, con centro en el barrio de Avellaneda, presentan una oportunidad excepcional para poner a prueba la hipótesis planteada en este trabajo de graduación. Esto se debe a que las otras 12 empresas del grupo definieron su CORE en base al producto que comercializaban, la fabricación de caños de hormigón para todo tipo de usos. Concrear poseía la misma definición de CORE, sin embargo vio la oportunidad de abarcar una mayor participación en el mercado por medio de la redefinición del mismo a una empresa dedicada a la fabricación de premoldeados de hormigón en fábrica. Esto llevo a que Concrear sea la única sobreviviente de la original red de fábricas, fundiendo la última de ellas en el año 2003, siendo casualmente la primera que se fundó en el barrio de Avellaneda.

En quinto lugar, es de importancia la consideración de que Concrear S.A. es un caso que provee fácil acceso, no solo a los integrantes de la compañía, sino también a su pasado histórico. Considerando que el caso pretende utilizar una empresa Pyme argentina, no

---

<sup>3</sup> Arie de Geus citado en “Profit from the Core: A return to growth in turbulent times” de Zook y Allen (página 118).

<sup>4</sup> Harvard Business Review, “Remember the Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth”, [http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember\\_the\\_focusexpandredefi.html](http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember_the_focusexpandredefi.html) (Consultado: 06/03/2012)

pública, el acceso a información puede ser una tarea en extremo complicada, que ha sido solucionada utilizando el caso de Concrear, disponible para acceso estudiantil.

En sexto lugar, el caso de Concrear presenta un caso difícil de encontrar en Pymes argentinas del sector de la construcción, posee un ápice estratégico con altos estudios académicos. El actual CEO es Ingeniero Electromecánico de la Universidad de Buenos Aires y posee un MBA en el IAE, mientras que los otros directores poseen uno, un título de Ingeniería Industrial de la UCA y un MBA del IAE, mientras que el otro es licenciado en Economía de la Universidad de San Andrés, posee un MBA de Wharton, y ha trabajado en consultoras como Bain and Company (lugar donde trabaja Chris Zook). El alto grado de capacitación académica permite un mayor grado de entendimiento, con respecto a este trabajo, por parte del ápice de la compañía.

Por último, Concrear S.A. es un caso de gran valor agregado para este trabajo de licenciatura ya que se encuentra en una etapa de necesidad de replanteamiento estratégico. Debido a la crisis de 2001, la compañía, en sus esfuerzos de supervivencia, se embarcó en la producción de una amplia gama de distintos productos de hormigón, tanto armado como no. Esto quiere decir que ha descentralizado sus esfuerzos económicos y administrativos focalizándose en la supervivencia y el incremento de ganancias por cualquier vía disponible. A esta situación de descentralización de esfuerzos y recursos se le agregan dos grandes proyectos que requieren de especial atención por parte del ápice estratégico, la mudanza de parte de la planta de producción a una locación con mayor disponibilidad de terreno, y la posibilidades de inversión que surgen en la antigua locación de la planta. La nueva locación de la planta productiva requiere altos niveles de inversión, por lo cual es de extrema importancia que la compañía reevalúe su CORE para así lograr definir sus habilidades estratégicas. Una vez definidas las mismas y establecida una clara estrategia, es posible la identificación de las unidades de negocio estratégicas, lo cual permitiría focalizar esfuerzos y recursos en las mismos, y considerar desinvertir o vender las unidades no estratégicas.



### **Pregunta Central:**

¿Cuál fue la estrategia de Concrear S.A. para conseguir la consolidación en el mercado argentino, y cuáles fueron sus necesidades de reevaluación estratégica para lograr un crecimiento sustentable a largo plazo?

1. ¿Es la redefinición de la variable “definición de CORE” una opción viable para que una organización se adapte a cambios en el entorno y así logre la subsistencia a largo plazo?

### **Preguntas secundarias:**

1. ¿Cuáles fueron las pasadas estrategias de Concrear y cómo cambiaron en base al paso del tiempo y a las crisis económicas argentinas?
2. ¿Las opciones estratégicas utilizadas por Concrear S.A. a lo largo de su historia son viables como un ejemplo de redefinición de CORE para lograr subsistencia a largo plazo?
3. ¿Cuáles son los activos físicos e intangibles CORE de Concrear S.A.? (Grilla de habilidades contra el test de Core Competencias de Hamel y Prahalad).
4. ¿Cuáles son las definiciones posibles de CORE actuales para Concrear S.A.? En base a las mismas, ¿cuál es la definición de CORE más “adecuada” para Concrear?

Universidad de  
**San Andrés**

## **Objetivo General:**

El objetivo primordial de este trabajo de licenciatura es brindar un ejemplo satisfactorio de redefinición estratégica y redefinición de **CORE** a largo plazo de una compañía Pyme de la industria de la construcción en el mercado argentino. Así mismo, pretende analizar las definiciones actuales posibles de **CORE** de la compañía, intentando marcar un modelo a seguir para la evaluación de las Core Competencias de una compañía, y la definición de **CORE**, para luego utilizarla como una herramienta para la subsistencia a largo plazo.

## **Objetivos, 3 EJES:**

1. Definiciones del CORE pasadas y estrategias derivadas de la definición.
  - a. Como se manejó estratégica y estructuralmente la compañía a lo largo de los años y a través de las diferentes crisis económicas afrontadas.
2. Situación actual: definición corriente del CORE y actual estrategia, sumada a los eventos periféricos que afectan a la compañía.
  - a. Transición de una mediana empresa familiar con poder centralizado en el ápice estratégico a una empresa grande con estructuras internas de mayor independencia (poder descentralizado).
  - b. Análisis de las presiones internas y externas que enfrenta la compañía y su relación con la definición de CORE.
3. Análisis de una posible redefinición de CORE y cambio de estrategia: recomendación teórica de un posible camino a tomar.
  - a. Recomendaciones estructurales para mejorar el rendimiento en torno a la estrategia.
  - b. Conclusión sobre la viabilidad del cambio de foco estratégico y definición del CORE para lograr superar crisis económicas.

## **Objetivos Secundarios:**

1. Comprender cómo Concrear ha logrado sustentabilidad en un país y un mercado tan volátil a lo largo de los años, considerando el subtítulo del libro "Profit from the Core", en el cual expalan su teoría Chris Zook y James Allen, "*A return to growth in turbulent times*".

## **Hipótesis:**

A partir del marco de Zook y Allen que establece la necesidad de mantener el foco sobre la definición de CORE para poder subsistir a largo plazo, la hipótesis de este trabajo de licenciatura es la siguiente:

*La redefinición de la variable “definición de CORE” es un elemento clave para la sobrevivencia de una organización a cambios en el entorno. Es así que la definición de CORE de una compañía se encuentra, a su vez, condicionada por el entorno, es decir, las presiones internas y externas que actúan sobre la organización establecen el universo de posibles definiciones de CORE.*

La hipótesis específica del caso de Concrear S.A. se deriva de la hipótesis general anterior, y es la siguiente:

*La redefinición de la variable “definición de CORE” fue clave para afrontar los cambios en el entorno, es decir, para la adaptación de Concrear S.A. a lo largo de su historia. A su vez, las definiciones de cada momento se pueden explicar por medio de las presiones externas e internas que afectaban a la organización al momento de redefinir la variable.*



## **Marco Conceptual:**

### **Definición de CORE:**

Si bien este trabajo pretende realizar un análisis del CORE de Concrear S.A. incentivado por la teoría de Chris Zook y James Allen, los autores esquivan dar una definición específica de qué constituye el CORE. La aproximación que deriva de su libro es más una guía de qué debe preguntarse el *management* para tratar de definir el CORE. Para intentar identificar el CORE Zook y Allen indican que los siguientes elementos deben ser catalogados:

1. “Your most potentially profitable franchise customers”. Es decir, identificar el segmento de clientes que tiene mayor potencial de brindar ganancias a la compañía.
2. “Your most differentiated and strategic capabilities”. Identificar las capacidades estratégicas y diferenciales que posee la empresa.
3. “Your most critical product offerings”. Identificar los productos más centrales/importantes de la compañía.
4. “Your most important channels”. Identificar los canales de mayor valor agregado para la compañía (tanto de distribución como de abastecimiento).
5. “Any other critical strategic asset that contributes to the above (such as patents, Brand name, position at a control point in a network)”. Identificar cualquier otro activo estratégico que contribuya a los cuatro puntos anteriores, como por ejemplo patentes, el nombre de marca, o una posición de control en una red (cadena de valor).

Si bien parece ser que Chris Zook y James Allen no necesitan de una clara definición de CORE para brindar las claves para identificarlo y definirlo, este trabajo de graduación requiere de una definición más extensa del concepto de CORE para precisar qué es lo que se busca al momento de definirlo. Para esto se recurrirá al modelo de Core Competencias de Hamel y Prahalad. En el artículo publicado “The Core Competence of the Corporation” publicado en el Harvard Business Review (1990), Prahalad y Hamel identifican la ventaja competitiva obtenida por ciertas compañías en la década del 80 por medio de la focalización en el desarrollo de *core competencies*. Los autores definen este concepto como una habilidad o cualidad de la compañía que brinda la capacidad de ser competitiva a la empresa. Resumiendo el concepto, lo que los autores pretenden es cambiar el foco

estratégico del mundo empresarial en productos terminados, tomando decisiones en base a la participación de mercado, el beneficio, o la aceptación del público que estos poseen, por un foco en las habilidades estratégicas (*core competencies*) de cada compañía. Para poder identificarlos adecuadamente se ofrece un simple modelo de tres ítems (adaptado a forma de pregunta para servir al propósito de este trabajo de graduación):

1. ¿Provee la competencia/habilidad (*competency*) acceso a una gran variedad de mercados?
2. ¿Contribuye significativamente al valor agregado del producto final?
3. ¿Es esta competencia difícil de imitar?

Este set de preguntas permite hacer un breve análisis de las cualidades que posee una empresa para poder identificar cuáles son centrales al éxito y la estrategia de la compañía, y cuales pueden dejarse de lado o se pueden tercerizar. Una grilla como la que se puede apreciar a continuación se utilizará para determinar las *CORE Competencies* de Concrear:

|                      | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Competencia 1</b> | Alto/Medio/Bajo     | Alto/Medio/Bajo     | Alto/Medio/Bajo     |
| <b>Competencia 2</b> | Alto/Medio/Bajo     | Alto/Medio/Bajo     | Alto/Medio/Bajo     |

Las competencias se identificarán por medio de encuestas al *management* de la compañía, y se integrarán las competencias que se considere que los managers hayan pasado por alto. Una vez establecidas las competencias a testear, se encuestará a los mandos medios y altos de la compañía solicitándoles respondan valores entre 1 y 5, siendo 1 bajo y 5 alto, la certeza de las tres preguntas del modelo de Hamel y Prahalad, con respecto a cada competencia. Luego de realizadas las encuestas este trabajo pretende seleccionar las competencias adecuadas para formar un marco sobre el cual definir el CORE.

La teoría de Zook y Allen será utilizada para dicha definición de CORE, pero se aplicará de manera diferente al modelo de Hamel y Prahalad, ya que se aplicará por medio de entrevistas al *management* en las cuáles se pretende respondan las cinco preguntas planteadas por los autores.

## Longevidad:

Para el abordaje de la longevidad se utilizará el trabajo de Arie de Geus, quién en su libro *The Living Company* (1997) establece los cuatro factores que poseen las organizaciones longevas, deducido de su estudio a lo largo del tiempo. A continuación se enunciarán los cuatro ítems que para de Geus representan el comienzo del cuestionamiento de la naturaleza y el éxito de las organizaciones y el rol que cumplen en la comunidad humana (Arie de Geus 1997: 9)<sup>5</sup>:

Ítems tomados de la versión en español *La empresa viviente* (1998)<sup>6</sup>.

1. “Las empresas longevas eran sensibles a su entorno”. El autor destaca la adaptabilidad de las empresas longevas, que a lo largo de los años lograron amoldarse a todo tipo de cambios en su entorno, acoplando la organización a cualquier cambio necesario para sobrevivir en el nuevo o modificado entorno.
2. “Las empresas longevas eran cohesivas con un gran sentido de identidad” de Geus destaca la importancia de la identidad, de la sensación de pertenencia que las empresas longevas lograron para mantenerse vigentes a largo plazo. La salud interna de la organización fue primordial en la agenda de las compañías que lograron alcanzar el status de longevas.
3. “Las empresas longevas eran tolerantes.” La palabra tolerancia se refiere al modelo adoptado por las empresas longevas que permite la creación de actividades marginales, es decir lo que hoy llamaríamos descentralización de los productos ofrecidos. Las empresas longevas fueron tolerantes con proyectos marginales que en varios casos se convirtieron con el tiempo en el nuevo CORE de la organización.
4. “Las compañías longevas eran conservadoras con sus finanzas.” Al mantener un dinero extra y no apalancarse excesivamente las organización que alcanzaron el status de longevas poseían una flexibilidad extra que les permitía incurrir en nuevos ámbitos sacándole ventaja a competidores que no poseían dicha flexibilidad.

---

<sup>5</sup> de Geus, Arie. 1997. *The Living Company*. United States of America: Harvard Business School Press.

<sup>6</sup> de Geus, Arie. 1998. *La Empresa Viviente*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

## **Estrategia Metodológica**

### **Tipo de investigación**

A partir de la problemática planteada, este trabajo pretende realizar un estudio sobre un caso específico, por lo cual, en un principio, el estudio tendrá un carácter plenamente descriptivo. Por medio del mismo se intentará describir la historia del caso, focalizándose en las variaciones en el tiempo de la principal variable a analizar, la definición de CORE. Sin embargo, consideraciones sobre estrategia y factores externos e internos que presionaron a la organización serán incluidos ya que se consideran de gran importancia en cuanto a su relación con la definición de CORE.

Una vez descrita la evolución histórica y el marco en el cual la organización se encuentra se le buscará dar un matiz de estudio explicativo con el objetivo de encontrar cómo es que la empresa logró implementar una estrategia satisfactoria para la supervivencia a largo plazo. Es de suma importancia para el valor del caso poder comprender las variables que utilizó el *management* de la organización para lograr subsistir por más de 40 años en un mercado tan hostil y volátil como el de la construcción en Argentina.

El intento de explicar cómo es que la organización logró desarrollarse satisfactoriamente, llevaría indudablemente a un estudio correlacional de la variable “definición de CORE” y el rol que esta sostuvo en el desarrollo de la compañía a lo largo del tiempo.

Al ser este un estudio de un caso en particular, se convierte en un estudio cualitativo, clínico, sobre un caso sin buscar la generalización, sino que se pretende identificar la particularidad del caso, con el objetivo de encontrar generalidades que ayuden a interpretar situaciones similares. Para esto se requiere un análisis del caso y su entorno ya que la comprensión cualitativa del mismo necesita del análisis del entorno y la situación particular del caso (Stake 2006:2).

El caso en particular, a pedido de la compañía, será mantenido en el anonimato, por lo que a la compañía la llamaremos Concrear S.A. (Concrear). Esto se debe a que la información proporcionada por la compañía no es de dominio público, como así también se debe a la delicada situación en la que la compañía se encuentra, considerando proyectos de inversión, posibles litigios, y fuerte competencia del mercado. Los entrevistados se mantendrán en el anonimato también, y serán identificados por su cargo.

La recolección de información de mayor importancia en los casos únicos suelen ser observacionales, reuniendo la observación propia quién lleva a cabo el estudio, es decir

observación directa, como así también por medio del aprendizaje de la observación de otros (Stake 2006:4). Esto lleva indudablemente a la necesidad de aprender de la observación de quienes llevan adelante la organización, por lo cual las principales fuentes de información sobre el caso provendrán de las entrevistas a fondo a realizar al CEO de la compañía, quién administra la empresa desde 1978, y de la entrevista a uno de los Directores que lleva aproximadamente 1 año trabajando con la compañía. La primera entrevista pretende obtener información histórica, como así también información actual sobre estrategia y definición de CORE entre otras. La entrevista al Director, en cambio, pretende obtener información reciente, únicamente, la cual se estima puede ser de mayor objetividad que la del CEO que lleva ya muchos años en la organización. Es decir, que la entrevista con el Director busca en cierto sentido la contraposición de puntos de vista sobre las cualidades de la empresa y su estrategia.

Además de las entrevistas, por medio de las cuales se pretende conformar un universo de competencias diferenciales de la organización, se confeccionarán encuestas que permitirán asignar valores numéricos a las competencias, para así identificar su importancia. Estas encuestas incluirán valores numéricos para cada una de las tres preguntas planteadas en el modelo de Hamel y Prahalad explicado en el marco conceptual. Estas encuestas representan otro tipo de observación de terceros, que permite adquirir el conocimiento particular de los integrantes de la organización para identificar las competencias diferenciales de mayor importancia.

Por último, es de suma importancia considerar el matiz de subjetividad que presentará este trabajo de graduación, debido a la recolección de información, que provendrá exclusivamente de empleados y directores de la compañía. Es decir, que el análisis es una primera aproximación al estudio del caso, debido a que no incluye entrevistas e información proveniente de clientes y/o proveedores. Estos últimos no sólo aportarían objetividad al estudio, si no que identificarían las cualidades que el mercado identifica como diferenciales en la organización. Sin embargo, esta primera aproximación no deja de ser importante, ya que evalúa un caso exitoso del uso de la variable “definición de CORE” para lograr subsistencia y desarrollo.



## **Capítulo 1:**

### **Lo orígenes de Concrear S.A.:**

El emprendimiento familiar que luego daría origen a Concrear S.A., comienza con la fundación, en 1920, de la primera fábrica de piezas de hormigón, por tres hermanos de apellido Scalabrini, Armando, Germán y Eduardo. Ellos pertenecían a la primera generación de argentinos con padres emigrados de Italia. Es en el país europeo donde su padre trabajó en una fábrica dedicada a la producción en hormigón, conocimiento que luego les enseñó a sus hijos. Es decir que el *know-how* provino de Italia, país avanzado en la tecnología del hormigón en comparación con la Argentina.

En cuanto a la locación de la primera planta de producción, hay cierta discusión en la familia. Hay dos versiones, por lo que no hay una oficial, que adjudican la primera planta a diferentes localidades. La primera versión dice que la fábrica fue montada en la localidad de City Bell, Buenos Aires, una localidad cercana a La Plata. La segunda versión, en cambio, indica que la planta fue montada en la localidad de San Martín, también en Buenos Aires. Ambas versiones no pueden ser corroboradas completamente, por lo que en la empresa prefieren no establecer ninguna como cierta.

La empresa comenzó sus operaciones con un único producto en comercialización, piletas de hormigón armado para el lavado de ropa. El conocimiento provenía de Italia, la producción era muy simple, ya que la mayor parte era producida a mano y sin el uso de maquinarias. Sin embargo, en la década del 1930 los dueños de la compañía notaron que había un nuevo y creciente mercado, el cual consistía en la provisión de caños de hormigón para las nuevas redes de desagües pluviales y cloacales que se comenzaban a instalar en las grandes ciudades. Si bien en un principio, se incluyó la producción de caños de hormigón (tubos) como una segunda línea de producto, a medida que se ganaban nuevas licitaciones y/o pedidos para la provisión de los mismos, la empresa comenzó a reemplazar la producción de piletas de hormigón por la producción exclusiva de tubos.

La inclusión del nuevo producto surgió por que se apreció que el mercado era mucho mayor al que la compañía tenía en ese entonces, ya que las redes cloacales y pluviales recién se encontraban en su etapa de desarrollo en el país, es decir, no había. En la década del '40 comenzaron las obras de redes en el interior del país, expandiendo el mercado de la empresa aún más allá de la provisión de insumos a las redes de Buenos Aires y La Plata. Para poder satisfacer estos mercados, la compañía decidió que era conveniente montar fábricas en las ciudades del interior donde se generaban los pedidos, ya que la incidencia

del transporte era muy alta en el producto final. Se debe considerar que a mediados de 1960 todavía se entregaron caños de hormigón hasta en carreta tirada por caballos.

El mercado de caños de hormigón crecía fuertemente por el impulso de la importancia sanitaria de las redes de saneamiento, que comenzaron a ser instaladas masivamente. Con la obtención de cada licitación se montaba una planta, por lo que la empresa llegó a tener un total de 13 fábricas en Argentina, más una localizada en Asunción del Paraguay por un breve período de tiempo. Abajo se puede apreciar un cuadro con las fábricas por localidad:

|                                  |                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Gran Buenos Aires</b>         | Avellaneda, Don Torcuato y San Martín. |
| <b>Provincia de Buenos Aires</b> | Bahía Blanca                           |
|                                  | Junín                                  |
|                                  | La Plata                               |
|                                  | Mar del Plata                          |
|                                  | Olavarría                              |
|                                  | Pehuajó                                |
| <b>Entre Ríos</b>                | Victoria                               |
| <b>Córdoba</b>                   | Río Cuarto                             |
| <b>Chaco</b>                     | Resistencia                            |
| <b>Misiones</b>                  | Posadas                                |
| <b>Paraguay</b>                  | Asunción                               |

La estrategia vigente durante este período de la compañía consistía en **mantener el liderazgo de la tubería de hormigón en un mercado de gran tamaño (a nivel nacional), que se encontraba en pleno crecimiento gracias a la llegada del *estado de bienestar*. Crecía por la importancia sanitaria de tener redes cloacales y pluviales en la ciudad**<sup>7</sup>.

Una vez finalizadas las licitaciones en las ciudades del interior, las plantas de producción quedaban en plena propiedad de la empresa con la amortización de la inversión completada. Es así que se logró una red de 13 fábricas. Sin embargo, las plantas de producción en el interior permanecían abiertas pero con una fuerte reducción en el flujo de trabajo que recibían. La producción se destinaba a las pequeñas conexiones para hogares, mantenimiento de las redes actuales, y las pocas o inexistentes ampliaciones.

<sup>7</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

Como se pudo apreciar en esta sección, la etapa de crecimiento de las empresas familiares se dio por la habilidad de los dueños de apreciar una adyacencia de mercado consistente con el **CORE** de la compañía, como lo eran los caños de hormigón. Este nuevo mercado desplazó al original mercado de piletas de hormigón convirtiéndose en el producto único de la compañía. Una aproximación a la definición de **CORE** vigente en ese entonces sería la **“producción de caños de hormigón reforzado”**<sup>8</sup>, que reemplazó la definición de **CORE** de producción masiva de piletas de hormigón armado.

### **La crisis del desabastecimiento de Cemento Portland.**

Si bien se había logrado un crecimiento estable a lo largo de los años expandiendo sus operaciones por medio de la incursión en adyacencias de mercado, la empresa encontró complicaciones pertinentes al mercado argentino que generaron limitaciones al crecimiento de la compañía. Una de ellas se dio en el marco de la segunda presidencia del General Juan Domingo Perón en la década del '50. Durante ese período escaseaba el cemento Portland, uno de los cuatro principales insumos para la producción de hormigón junto con la piedra, el arena y el agua. Para poder asegurarse los insumos para la producción se tomó la decisión estratégica de incrementar el inventario de cemento Portland. Sin embargo, esta decisión generó mayores problemas, ya que por medio de una denuncia de un delegado obrero de la compañía los tres dueños y el yerno de uno de ellos (Miguel Ángel, padre de Armando y Miguel<sup>9</sup>), fueron puestos en prisión en la cárcel de Villa Devoto, por el período de un mes, acusados de “agio y especulación”. Es pertinente considerar que la empresa no revendía el insumo, solamente lo utilizaba para su propia producción.

A causa de la falta de abastecimiento del insumo principal en el país, la empresa comenzó lo que luego sería el laboratorio de Concrear. En el mismo se hicieron pruebas para la reducción del uso de cemento Portland en la mezcla del hormigón. Se probaron métodos de reducción, ya sea por medio de reemplazos, o reduciendo las cantidades utilizadas, sin perder las propiedades que el cemento otorga.

Si bien este hecho podría haber pasado a la historia como evento anecdótico, lo que realmente sucedió fue que marcó el inicio de lo que luego se convertiría en uno de los

---

<sup>8</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

<sup>9</sup> Los nombres utilizados son de fantasía con motivo del pedido de confidencialidad por parte de la empresa.

principales activos estratégicos de Concrear. El desarrollo del laboratorio a causa de la necesidad de optimizar el uso y reducir el cemento Portland en la mezcla del hormigón marcó el desarrollo de la organización permitiéndole redefinirse a través de nuevos productos.

### **Ingreso de la segunda generación familiar:**

En el año 1978 comienza lo que llamamos la segunda etapa de la compañía, marcada por el ingreso al ápice estratégico de la segunda generación familiar. Es así que ingresan Armando y Miguel a las plantas de Don Torcuato y Avellaneda respectivamente. Ambos nuevos integrantes de la compañía eran ya profesionales con títulos de ingeniería de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Católica Argentina.

En conjunto con el ingreso de la segunda generación familiar en la compañía surge una nueva crisis que se debe afrontar, la invasión tecnológica del plástico que comienza a devorar el mercado de las tuberías de hormigón. Esto se debe al reemplazo general de caños de hormigón de diámetro inferior a un metro por los equivalentes en plástico. El nuevo material otorgaba durabilidad, fácil manejo gracias a su reducido peso, y principalmente, una reducción en el costo final del producto.

La presión externa generada por la nueva tecnología redujo el mercado de tuberías de hormigón a tubos de gran diámetro, lo cual implicaba una mayor necesidad de inversión en maquinarias para trabajos “pesados”. Así también, implicaba un mercado menor para repartir entre una misma cantidad de competidores. Los nuevos proyectos demandaban caños de mayor tamaño, peso y complejidad, como por ejemplo la provisión de caños de 2,20 metros de diámetro para la planta de Aguas Argentinas de San Fernando, tubos de 7,5 toneladas de peso cada uno.

Se vislumbró en ese entonces que la tubería de hormigón sería reemplazada en su mayor parte por el uso del plástico, generando una reevaluación de las posibilidades que la compañía tenía para sobrevivir. Los tres socios fundadores, ya mayores y con poca motivación, decidieron que no quería reinvertir las utilidades, que se encontraban en reducción debido a la creciente competencia, la reducción del mercado, y la gradual obsolescencia de su maquinaria de producción.

En 1983, ante esta postura de los socios fundadores, se decidió la separación de la red de 13 plantas de producción. A través de inversiones propias de Miguel Ángel y Armando, quedaron bajo el control de ellos dos, y Miguel hijo, dos de las plantas, la de Avellaneda y

la de Don Torcuato. El grupo familiar poseía el 50% de la planta de Avellaneda, mientras que el restante 50% pertenecía a un familiar de Miguel Ángel, Norberto. La planta de Don Torcuato, en cambio, gracias a la compra de acciones de Armando, quedó bajo el control de la familia en su totalidad.

Una vez distribuidas las plantas de producción, llegó el momento de tomar iniciativas para superar la presión ejercida por los plásticos sobre el negocio de las tuberías de hormigón. Es aquí que se tomaron dos iniciativas distintas que luego marcarían el futuro de las empresas. En la planta de Avellaneda, que se encontraba bajo el control de Miguel Ángel y Miguel hijo, se decidió incrementar la inversión para competir en el mercado de tuberías de hormigón de gran tamaño.

En cambio, en la planta de Don Torcuato (la actual Concrear S.A.), que no poseía fondos propios para financiar la adquisición de maquinarias para competir en el mercado de grandes tuberías de hormigón, se decidió reenfocarse en la producción de otros productos de hormigón. Para esto, el CEO, Armando, tuvo que redefinir el CORE de la empresa, pasando de la **“producción de caños de hormigón reforzado”** a la **“producción a medida de piezas premoldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura”**<sup>10</sup>, una nueva definición de CORE que permite abarcar diferentes mercados dentro del mundo del hormigón, ya sea armado como no.

#### **El aprendizaje de Concrear y su capacidad de adaptarse:**

La estrategia adoptada por Concrear S.A. en la planta de Don Torcuato le permitió subsistir los cambios tecnológicos de la década del '80 y del '90, sin mencionar las crisis económicas que afectaron el país. Las otras 11 empresas que no permanecieron en la familia cerraron (9) o cambiaron de dueños (2) siendo mal vendidas en los 5 años posteriores a la división de la red de fábricas. La planta de Avellaneda, que optó por la fuerte inversión para lograr competitividad en el mercado de grandes tuberías de hormigón, subsistió en un mercado de poco margen hasta que finalmente cerró en el año 2003.

---

<sup>10</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

La redefinición de **CORE** le otorgó mayor flexibilidad a Concrear, que diversificando su cartera de productos, se alejó gradualmente del decreciente mercado de tuberías de hormigón, incluyendo una nueva gama de productos.

Los inicios de la diversificación se dieron en el año 1983, específicamente en la toma de control sobre la planta del actual CEO, quién, como hemos mencionado, logró el control de la planta de producción luego de la repartición de fábricas de los socios fundadores. La inminente amenaza del plástico sobre el mercado de tuberías de hormigón llevó al nuevo *management* a considerar el peligro que corría su negocio. Esto generó un análisis de las posibilidades de diversificación disponibles para la organización, es decir que sin darse cuenta, Concrear se encontraba evaluando su **CORE**, la **“producción de caños de hormigón reforzado”**. Es así que el ápice estratégico se cuestiona su fuerte, y su cartera de productos. Luego de un análisis de las capacidades estratégicas que poseía la compañía, Concrear expande su **CORE**, sin ser consciente, utilizando ahora una definición más amplia, **“producción a medida de piezas premoldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura”**.

La redefinición del **CORE** de Concrear le permitió desarrollar una nueva gama de productos antes impensados. Si bien Concrear continuó subsistiendo de la producción de tubos por varios años, ya para fines de la década del '80, nuevas líneas de producto comenzaban a cobrar importancia. Con la llegada de Carlos S. Menem al poder comenzó la privatización de los servicios públicos, lo cual significó la inserción en el mercado argentino de empresas de servicios públicos de países del primer mundo. Estas empresas trajeron consigo la necesidad de fabricar productos que debían cumplir con los estándares de calidad propios de la compañía, como así también la necesidad de productos que no existían en el país. Es así que se mostró útil la redefinición de **CORE** de Concrear que rápidamente diversificó su cartera de productos, creando soluciones a medida en hormigón para las nuevas empresas privatizadas, cumpliendo con las normas europeas exigidas. A principios de la década del '90, en conjunto con las operadoras de servicios públicos, Concrear desarrollo cámaras para tendido subterráneo de la red eléctrica, la red telefónica, y las nuevas redes de fibra óptica. Rápidamente estos nuevos productos desplazaron por su mayor rentabilidad a los tubos de hormigón.

Para este entonces, la empresa se encontraba en una situación óptima, obteniendo licitaciones para la provisión de productos de alta complejidad en mercados sin competencia. Es así que el ápice estratégico tomó ventaja de esta situación y decidió implementar sus esfuerzos en una nueva capacidad estratégica, el amplio conocimiento en

hormigón reforzado y sin reforzar. Una leve redefinición de **CORE** se pudo apreciar según destaca el CEO, la empresa pasó producir simplemente piezas de hormigón, a ser una empresa que se especializaba en piezas de alta complejidad a medida, sin dejar de lado los productos de siempre.

Es así que Concrear logró una exitosa redefinición de **CORE**, escapando a la hiperinflación de finales de la década del '80, principios de la del '90, y permitiéndose una gran diversificación en su cartera de productos. Sin embargo, la empresa no desafectó la producción de tuberías de hormigón hasta finales de los '90.

Durante los primeros años del mandato de Carlos S. Menem, mayormente a causa de la privatización de empresas públicas y sus grandes obras, Concrear multiplico su facturación por un coeficiente aproximado de diez, de acuerdo con lo comentado por el CEO. Sus principales clientes fueron las empresas constructoras que trabajan para las empresas de servicios públicos. Es bajo este marco que se dio la primera diversificación de producto a gran escala de Concrear. Se crearon cámaras desagües, pluviales y cloacales, cámaras de electricidad, telefonía y de fibra óptica, una gran diversificación de los tubos de hormigón. Parte del éxito de la nueva estrategia de la empresa se fundamenta en el incentivo que la redefinición de su **CORE** le dio para acercarse a las empresas de servicios públicos ofreciendo soluciones en hormigón a medida.

Al definirse prácticamente como un taller de hormigón, Concrear se diferenció de todos los proveedores similares que existían en el mercado. El acercamiento a las empresas de servicios públicos con este planteo diferente permitió la creación en conjunto de las soluciones que las empresas necesitaban. Se debe desatacar que las empresas extranjeras debían cumplir normas de calidad y producción de sus países de origen, tales como Francia, España, Italia e Inglaterra, las cuales eran adaptadas dentro del proceso productivo de Concrear. Es así que la redefinición de su **CORE** y el nuevo planteo estratégico le permitieron a Concrear diversificarse y a la vez destacarse en un mercado altamente competitivo que se encontraba creciendo fuertemente por las inversiones extranjeras en el sector.

Por otra parte, el viejo **CORE** de la empresa encontraba su fin. Las tuberías de hormigón fueron finalmente desafectadas de la producción de Concrear, luego de un proyecto fallido que significó el fin del cuál supo ser el producto principal de la empresa. El proyecto nació en base al plan de ampliación de la red de Buenos Aires, por la recién privatizada Aguas Argentinas. Para la licitación de la ampliación, Concrear se asoció con el mayor fabricante

de tuberías de hormigón de Francia. La asociación pretendía la provisión de tuberías de gran diámetro para la ampliación de la red cloacal de Buenos Aires, para lo cual se estableció una nueva sociedad, y una nueva planta de producción que operaría con tecnología francesa (de mayor desarrollo que la argentina).

La nueva planta fue radicada en el partido de Pilar, en la cual se incluyó maquinaria europea para trabajos pesados de última generación. Sin embargo, debido a una decisión política, las obras se detuvieron, generando una consecuente disolución del proyecto franco-argentino en el cual Concrear se veía inmerso. En consecuencia, la planta de producción, que peligrosamente poseía un solo cliente, tuvo que ser desmantelada, debilitando financieramente a Concrear que se encontró al borde de la bancarota.

A pesar de la rápida disolución del proyecto, el CEO, ingeniero con un MBA del IAE (Universidad Austral), a través de una participación directa en la implementación del proyecto que duró dos años, logró adquirir los conocimientos de las últimas tecnologías europeas. Esto le permitió adquirir el know-how del montaje de fábricas y líneas de producción modernizadas, con tecnología nueva en el sector de la construcción argentina. Así también, se adquirió conocimiento sobre los controles de calidad necesarios, las exigencias internacionales de calidad y seguridad, y el cumplimiento de los estándares europeos de producción. Estos conocimientos le permitieron a la compañía, más adelante, un satisfactorio desarrollo de clientes con altas exigencias, como así también le brindaron mayor capacidad para redefinirse.

El actual CEO de Concrear, quien llevó a cabo el proceso de aprendizaje de la empresa en base al conocimiento importado desde Francia destaca, “pensemos que Francia es uno de los dos países más avanzados en tecnología del hormigón”<sup>11</sup>. El manejo de las nuevas tecnologías y los estándares internacionales brindaron una gran ventaja competitiva, pasando a ser una de las competencias centrales de la empresa (know-how).

Paralelamente con la producción de las tuberías para Aguas Argentinas, y utilizando los conocimientos adquiridos en ese proyecto, Concrear comenzó en 1996 con la producción de durmientes biblock. Esta significó la primera incursión en el mercado ferroviario por parte de la empresa. El proyecto consistía en la provisión de durmientes de hormigón para el recambio de los antiguos durmientes de maderas y la construcción de nuevas líneas para los subterráneos de Buenos Aires. En ese entonces, el mercado era

---

<sup>11</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.



considerablemente reducido, ya que contaba con poca inversión anual por parte del Estado Nacional. Si bien el producto se diferencia ampliamente de los tubos franco-argentinos anteriormente producidos, tecnológicamente poseían un nivel de exigencia similar o mayor. Es así que el CEO destaca, “sin el aprendizaje previo/paralelo de la tecnología francesa no podríamos haber desarrollado un producto que cumpla con los requisitos normativos para los subterráneos de Buenos Aires<sup>12</sup>.”

### **La crisis de finales de los '90 y principios de milenio, la tercera etapa de Concrear:**

La disolución del proyecto de provisión de tuberías para Aguas Argentinas, que dejó a la empresa financieramente comprometida, vino acompañada por un desacelere de la economía argentina. Como en toda crisis económica, lo primero que los gobiernos hacen es reducir el gasto público, por lo que se apreció una gran disminución de la obra pública. Esto se tradujo directamente en una gran reducción de caudal de trabajo para Concrear, lo cual generó que a mediados de 2002, la empresa se vio forzada a prescindir del ochenta por ciento (85%) de su personal de ciento diez (110) personas.

Frente a esta nueva crisis Concrear se encontró con la “desaparición” de sus principales clientes, los contratistas que llevan a cabo las obras públicas para las empresas de servicios públicos. Nuevamente la empresa se vio enfrentada con una urgente necesidad de redefinirse para lograr la supervivencia. Sin embargo, no necesitó de una redefinición de su **CORE**, ya que logró encontrar nuevos mercados en adyacencias lógicas a la definición corriente **“producción a medida de piezas premoldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura”**. Si bien las adyacencias eran lógicas, representaron un alejamiento de la definición de **CORE**, ya que la empresa comenzó a comercializar productos para obras privadas, alejándose de las obras de infraestructura ahora virtualmente inexistentes. Es decir que Concrear sobrevivió utilizando su *know-how* pero aplicándolo a nuevos clientes y con nuevos productos. Debido a la reducción del gasto público, Concrear debió generar mercados en el ámbito del consumidor final.

Ante la existencia del “corralito” financiero y la posibilidad de extraer fondos con cheques, sumado al alto valor del dólar, es decir, el bajo costo de construir en dólares, generó un incentivo en el consumo privado. La subsistencia de Concrear se hallaba en su capacidad de proveer productos destinados a consumidores finales. A lo largo de la década del '90, la empresa había aprovechado sus conocimientos del hormigón, su disponibilidad de un

---

<sup>12</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

laboratorio propio para ensayar nuevos productos, y un amplio conocimiento de productos disponibles en otros países, para desarrollar nuevas líneas de productos. Dentro de estos se encontraban los bordes de piletas, y los pisos de “piedra parís”. El desarrollo de estos productos destinados a un nuevo mercado, un estricto control sobre costos, control sobre riesgo crediticio de sus clientes y una fuerte aversión al endeudamiento bancario, le permitieron a la empresa sobrevivir la fuerte crisis de principio de milenio.

A partir del año 2002 comienza lo que llamamos la tercera etapa de Concrear S.A. A lo largo de este período la empresa se redefinió, modificando su **CORE** por **“producción de premoldeados de hormigón de alta complejidad de manera eficiente”**<sup>13</sup>. Esta nueva etapa, y el cambio en la definición, fueron marcados por dos ítems. El primero, la diversificación de clientes, que sigue la línea de la diversificación de producto llevada a cabo en la década de los '90. La empresa se focalizó en el veinte por ciento (20%) que representaban las obras privadas. Los nuevos productos que se crearon atendían las necesidades de obras particulares, y no ya las inexistentes obras públicas, otro gran cambio que muestra cómo la capacidad de adaptación ha sido uno de los principales actores en la longevidad de la empresa.

A medida que el país logró reactivar su economía, lentamente se reinstauró el gasto en obra pública. Citando al CEO nuevamente “sabemos que la [obra pública] es la primera en detenerse cuando se acerca una crisis, y la última en arrancar cuando se sale de ellas y el país crece”<sup>14</sup>. Los nuevos planes para la obra pública encontraron a Concrear en una situación óptima, sin deudas bancarias, con el personal mínimo y de mayor capacitación (se mantuvo a los mejores trabajadores), con el conocimiento tecnológico francés, la depuración de clientes financieramente inestables, y una competencia diezmada.

El segundo ítem que marcó la tercera etapa de Concrear es la introducción del durmiente para ferrocarril, un nuevo mercado diferente al de subterráneos, con una mayor exigencia técnica sobre el producto final. En el año 2001 Concrear había logrado la homologación y la aprobación de los ensayos sobre su primer prototipo de durmiente ferroviario. El nuevo sistema de producción, utilizaba la tecnología del pretensado del hormigón, sistema de mayor complejidad que otorga prestaciones superiores al producto final. En el año 2005, con la reaparición de las obras públicas, Concrear ganó la licitación para la provisión de

---

<sup>13</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

<sup>14</sup> Entrevista al CEO de la compañía. Ver anexo 1.

durmientes para la línea Sarmiento, primer tramo ferroviario del país que luciría la nueva tecnología del hormigón en reemplazo de los durmientes de madera. Este hecho marcó la apertura de un nuevo mercado de gran tamaño, a pesar de que rápidamente surgió un nuevo competidor, y actualmente hay dos competidores próximos a instalarse.

Concrear hizo, en ese entonces, sus propios estudios cualitativos sobre el estado del sistema ferroviario argentino para intentar dimensionar el nuevo mercado en el cual se encuentra participando. Según lo consultado al *management* de la compañía, el sistema ferroviario llegó a tener aproximadamente treinta (30) mil kilómetros de extensión. Hoy en día hay solo diez (10) mil en funcionamiento, los cuales se encuentran en estado “deplorable”. Un ejemplo otorgado por el CEO es el número de casi trescientos (300) descarrilamientos por año del ferrocarril que hace la traza de Buenos Aires a Posadas.

Una vez analizado el tamaño del nuevo mercado, Concrear analizó las barreras de entradas para nuevos competidores. La CNRT (Comisión Nacional de Regulación del Transporte) exige que la tecnología utilizada para la producción de durmientes, y los cálculos de resistencia y de diseño de la pieza, tengan al menos diez años funcionando en sistemas ferroviarios de países del primer mundo.

Esta normativa de la CNRT marcó la importancia de la elección de la tecnología a utilizar por parte de Concrear. En primera instancia se intentó la importación de una tecnología alemana-sudafricana que no resultó, por lo cual en segunda instancia se adoptó una tecnología alemana-brasileña, implementada satisfactoriamente en Brasil desde 1980. El método de producción asociado a la tecnología elegida tenía, a entender del *management* de Concrear, calidad homogénea del producto final, baja cantidad de piezas rechazadas, una mínima robotización, un menor consumo de materia prima, y por último, no requiere de operarios altamente calificados.

Nuevamente la capacidad de adaptarse de Concrear le permitió incurrir en un nicho de mercado creciente, y la amplitud de la definición de su **CORE** le permitió ahondar en una adyacencia de mercado. Si bien a principios de milenio, los durmientes de hormigón eran un proyecto marginal, hoy en día se han convertido en el producto principal que comercializa la empresa.

## **Capítulo 2: Situación actual de Concrear S.A.**

### **Longevidad de Concrear: cualidades de Arie de Geus**

Para poder comprender el por qué de la supervivencia de Concrear, se deben analizar individualmente las características particulares de la organización que ayudaron a que sea posible. Varios son los motivos por los que la empresa logró subsistir tantos años, sin embargo, comenzaremos analizando las cuatro condiciones que Arie de Geus destaca en su libro *The Living Company* (1997).

El autor destaca que las cualidades de “adaptabilidad”, “identidad”, “tolerancia” y el “conservadurismo financiero” son cualidades que se han repetido sistemáticamente en las empresas que lograron obtener el estatus de longevas. Este último concepto ha sido estimado en años por varios autores que resaltan diferentes umbrales de tiempo a sobrepasar. Zook y Allen (2010) establecen que hoy en día una empresa tiene una vida media apenas superior a la década<sup>15</sup>, mientras que Arie de Geus en *The Living Company* (1997) establece un umbral menor a los 20 años, como así también, de Rooij establece que la vida promedio de empresas de Japón y la mayoría de Europa es de 12.5 años<sup>16</sup>.

Si bien diferentes estimaciones se han hecho en cuanto a la vida promedio de las empresas, todos los autores se encuentran de acuerdo en que cada vez se acorta más el promedio. Los tiempos modernos, en los que la tecnología se desarrolla a un ritmo más avanzado, y hay un incremento en el conocimiento de los requisitos de los consumidores, exigen mayor adaptabilidad por parte de las empresas.

Concrear alcanza una edad de 40 años en su locación de Don Torcuato, es decir, no considerando los comienzos del emprendimiento familiar de 1920. Al alcanzar el estatus de longeva se torna de gran interés la evaluación de la presencia de las cuatro cualidades destacadas por Arie de Geus en Concrear. Para esto se entrevistó al actual CEO, en la empresa desde 1978, y a uno de los actuales directores que lleva apenas un año desarrollándose en el cargo. La primera entrevista pretende captar la evolución histórica de las cualidades en la empresa. Sin embargo, por la extendida participación en la

---

<sup>15</sup> Harvard Business Review, “Remember the Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth”, [http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember\\_the\\_focusexpandredefi.html](http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember_the_focusexpandredefi.html) (Consultado: 06/03/2012)

<sup>16</sup> Zook, Chris y Allen, James. 2010. Profit from the Core: A return to growth in turbulent times. United States of America: Harvard Business Press.

compañía del CEO se puede presentar una gran subjetividad en el entrevistado. Para contra arrestar dicho problema, se entrevistó al recientemente apuntado director, que posee una valor agregado debido a que ha cursado un MBA en Wharton y luego ha desarrollado una experiencia laboral de 4 años en empresas multinacionales en USA.

Los resultados obtenidos en las entrevistas varían en ciertos aspectos y se mantienen iguales en cuanto a la adaptabilidad y la tolerancia. Para poder comprender mejor las diferencias en las respuestas, se volcaron las respuestas en el siguiente cuadro comparativo. El texto dentro de cada cuadro es una valoración resumida de las respuestas otorgadas por los entrevistados.

|                                                | <b>CEO</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Director</b>                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sensibilidad al entorno (Adaptabilidad)</b> | Alta*: La empresa ha adaptado sus productos varias veces para lograr la supervivencia.                                                                                                                         | Alta: en cuanto a productos, mercados y sistemas de producción.                                                                                                                                                                  |
| <b>Identidad formada</b>                       | Media*: hay una identidad formada en cuanto a la participación de cada uno para lograr la prestación de un servicio en tiempo y forma para obras de gran escala que superan el trabajo individual de cada uno. | Baja: Entre administrativos y gerencias se ha incrementado, sin embargo en la planta no hay un sentido de identidad, problema grave que está siendo atendido hoy en día.                                                         |
| <b>Tolerancia con proyectos marginales</b>     | Alta*: los proyectos marginales han sido parte fundamental del desarrollo económico de la empresa. Varios de ellos se han luego convertido luego en productos principales de la compañía.                      | Alta: en la empresa se trata de no dejar de lado ningún proyecto, por más que no sea CORE. Se entiende que la diversificación es una vía para la supervivencia, por lo que la diversificación es parte de las Core Competencias. |
| <b>Conservadurismo financiero</b>              | Oscilante*: Ha sido conservadora hasta los '90, década en la cuál se comprometió financieramente. Sin embargo hoy en día ha vuelto al camino del conservadurismo.                                              | Baja*: Recién en los últimos años la empresa ha comprendido la importancia del conservadurismo financiero.                                                                                                                       |

\*Las valoraciones marcadas con asterisco ALTA, MEDIA, BAJA y OSCILANTE fueron deducidas de las respuestas verbales de los entrevistados.

Como se puede apreciar en el cuadro superior, en la empresa no todos tienen la misma consideración sobre las cualidades que está posee. El CEO y el Director han respondido de manera similar sobre la presencia de las cualidades de adaptabilidad y tolerancia con proyectos marginales. El primer ítem, la cualidad de adaptabilidad, fue identificada por ambos entrevistados como ALTA. Si bien el CEO ha destacado solamente la adaptabilidad en cuanto a productos, mientras que el Director ha mencionado también los mercados y procesos de producción, las adaptaciones de productos usualmente requieren de nuevos procesos de producción y atienden a nuevos mercados.

El segundo ítem en el cual hubo coincidencia por parte de los entrevistados es la tolerancia de proyectos marginales. En este caso, tanto el CEO como el Director han identificado una ALTA tolerancia, destacando el proceso de creación de proyectos marginales que luego se han tornado centrales para la compañía. El Director inclusive ha resaltado cómo, con el tiempo, el desarrollo de proyectos marginales para sustituir productos centrales se ha convertido en una habilidad estratégica de la empresa.

En cuanto a la cohesión interna y la identidad formada de la compañía, las respuestas de los entrevistados difirieron. El CEO identificó una MEDIA creación de identidad en la empresa, destacando que todos se saben y sienten parte de un gran proyecto en el cual todas sus partes son importantes, para así lograr proveer a proyectos públicos de tamaños que exceden el trabajo dentro de la empresa propia. Sin embargo, el Director ha destacado que la identidad recién comienza a formarse fuertemente entre administrativos y gerencias, mientras que en la planta la sensación de identidad es casi nula. Es por esto que identifica la identidad como BAJA y resalta que es un gran problema sobre el cual se está trabajando.

Por último, en cuanto al conservadurismo financiero, si bien ambos entrevistados coinciden en que en los últimos años se ha comprendido la necesidad de ser conservadores en las finanzas, hay una diferente visión sobre el pasado. El CEO que lleva 40 años con la empresa resalta que previo a la década del '90 se mantuvo cierto conservadurismo financiero, que se perdió con la gran accesibilidad al crédito de fines de los '90 y la recesión que siguió. Sin embargo hoy en día se ha forjado un conservadurismo mayor debido a la complicada situación que la empresa tuvo que afrontar en la última crisis argentina. El director, que lleva poco tiempo en la compañía resalta que últimamente se ha logrado cierto conservadurismo en las finanzas, resaltando que anteriormente no era así (refiriéndose solamente a la década del '90).

Analizando las respuestas obtenidas tenemos dos escenarios distintos. Ya conociendo que Concrear alcanzó el estatus de empresa longeva, si analizamos las diferentes respuestas de los entrevistados, las cualidades resaltadas por Arie de Geus, se encuentran más o menos presentes dependiendo de las respuestas tomadas en cuenta.

Comenzando por la ALTA tolerancia con proyectos marginales y ALTA adaptabilidad podemos comprender como es que Concrear logró atravesar los cambios tecnológicos y crisis económicas, por medio de la adaptación de proyectos marginales ha proyectos principales. Este proceso se ha convertido en parte de la esencia de Concrear con los años, permitiéndole adaptarse y sobrevivir. Ejemplos de esto son la creación de las placas de revestimiento y pisos con cemento blanco reforzado con fibra de vidrio, o la incursión en el mercado ferroviario por medio de la producción de durmientes. La aplicación de la tolerancia y adaptabilidad como parte central de la estrategia de Concrear será analizada más adelante. Los sucesos y cambios estratégicos derivados de las creaciones recién mencionadas se analizarán con mayor profundidad en el próximo inciso de esta investigación.

En cuanto al conservadurismo financiero, podemos observar coincidencias en lo analizado por lo entrevistados. Ambos coinciden en el conservadurismo presente en el manejo de las finanzas post crisis, como así también coinciden en el alejamiento de dicho conservadurismo en la década del '90. El CEO, sin embargo, retrocede más en el tiempo resaltando que la empresa mantuvo un alto conservadurismo en su existencia previa a la década del '90. Considerando estas respuestas, podemos concluir que la cualidad de conservadurismo financiero ha estado mayormente presente en Concrear, exceptuando los últimos años del milenio pasado, razón por la cuál estuvo cerca de la quiebra.

Por último, si consideramos la cualidad de identidad empresarial, es aquí donde encontramos el mayor problema de la empresa respecto a los ítems identificados por de Geus. Consideremos primero que el CEO menciona que la empresa tiene un grado MEDIO de identidad empresarial, mientras que por otro lado el Director desataca cierto grado de identidad en los mandos medios y gerencias. Esto resalta que en la empresa hay un cierto grado de identidad, aunque no muy alto. Sin embargo, el Director resalta específicamente la casi nula percepción de identidad presente en los mandos operativos, lo cual se ha tornado en un gran problema para la compañía. De acuerdo con el análisis de las respuestas y la situación actual de la empresa, la falta de identidad empresarial se muestra como la mayor amenaza a la longevidad de la compañía. Si bien este problema requiere

atención, la falta de identidad no alcanza un grado de seriedad que la convierta en una inmediata amenaza para la subsistencia general de la organización.

Para concluir, se debe destacar que la teoría expresada en “The Living Company” surge del análisis del autor de compañías que en un principio debían cumplir con los criterios de existir desde antes que The Royal Dutch/Shell y tener un tamaño similar (con el propósito de poder ser comparables). Si bien Concrear no cumple con ninguno de ambos criterios (The Royal Dutch/Shell data de 1890), las cualidades que el autor identificó, se encuentran manifestadas dentro de la compañía y parecen ser al menos parte de la razón por la cuál la empresa ha logrado alcanzar el status de longeva.

**Definición de CORE: cómo la evolución histórica implicó la definición actual.**

La definición actual de **CORE** de Concrear, no se puede decir que haya sido definida en el presente, considerando solo las competencias actuales y el entorno en el cual se encuentra inmersa la compañía. Si no que, para poder explicar correctamente la definición de **CORE** de la empresa, debemos analizar la evolución histórica que fue marcando las competencias y definiciones que luego llevarían a la actual definición. Si bien ya hemos abordado parte de esta historia, y la evolución de la definición, en el Capítulo 1, hemos aquí de analizar linealmente la mutación de la definición y las razones que impulsaron dichas adaptaciones. A continuación se puede apreciar un cuadro con las diferentes etapas de la compañía en el cual se resaltan los períodos, la definición de CORE durante cada uno de ellos, y los motivos que incentivaron los cambios de definición:

San Andrés



|                     |                                            | 1920                                              | 1940                                      | 1983                             | 1989               | 2001                                     | '01 '12                                       | E T A P A | C O R E                                                                                                        | M O T I V O                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                            |                                                   | '30 Caños de hormigón                     | '78 Ingreso 2da generación       |                    |                                          |                                               |           |                                                                                                                |                                                                                                                                                              |
| Piletas De Hormigón | Producción de piletas de lavar de hormigón | Producción en masa de caños de hormigón reforzado | Producción de caños de hormigón reforzado | Separación de la red de Fábricas | Producción Abierta | Desaparición de obras de infraestructura | Crecimiento apoyado en el mercado ferroviario |           | Producción de pre-moldeados de hormigón de alta complejidad de manera eficiente                                | Con la vuelta de la obra pública y la fuerte inversión en ferrocarriles, se vio la oportunidad de participar en un nuevo nicho de mercado de altos retornos. |
|                     |                                            |                                                   |                                           |                                  |                    |                                          |                                               |           | Producción de piezas de hormigón pre-moldeados. Orientación a consumidores finales, construcción para el hogar | Escapar a la falta de inversión en obra pública. Atender el 20% de los clientes anteriores, que privados, que tienen recursos para invertir.                 |
|                     |                                            |                                                   |                                           |                                  |                    |                                          |                                               |           | Producción a medida de piezas pre-moldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura      | Entrada a nuevos mercados alejándose de las tuberías de hormigón. Entrada a nuevos nichos con empresas de Servicios Públicos ahora privatizadas              |
|                     |                                            |                                                   |                                           |                                  |                    |                                          |                                               |           |                                                                                                                | Se focalizó en caños de gran tamaño para escapar a la competencia de las tuberías de plástico.                                                               |
|                     |                                            |                                                   |                                           |                                  |                    |                                          |                                               |           |                                                                                                                | Se vio la oportunidad de entrar en un nicho de mercado nuevo, sin atender, con grandes prospectos de crecimiento.                                            |

La primera etapa de Concrear ya mencionada anteriormente, consistió en la producción de piletas de lavar de hormigón para hogares. Durante este período la definición de CORE de la empresa habría sido “**producción de piletas de lavar de hormigón**” por lo cual se encontraba conceptualmente limitada a una única línea de productos.

El primer cambio en la definición de CORE se aproximó en la década de 1930, período durante el cuál la administración de la empresa vio la oportunidad de proveer tuberías de

hormigón para obras de infraestructura. El conocimiento de hormigón le permitía a la empresa producir una nueva línea de productos, las tuberías, sin requerir de grandes inversiones o aprendizajes. El nuevo nicho de mercado en el cuál ingresó la empresa le permitió crecer a la par de las inversiones en infraestructura sanitaria de las diferentes ciudades. La definición de **CORE** se vio modificada por la inclusión de los tubos, y el cese de producción de piletas, por lo que se cambió la definición por **“producción en masa de caños de hormigón reforzado”**.

En 1983 se inició una nueva etapa que significó una modificación subsecuente de la definición de **CORE**. La aparición de las tuberías de plástico llevó a la separación de la red de fábricas, como ya hemos descrito en el capítulo 1. Esto generó la necesidad de atender a las tuberías de gran tamaño, únicas no reemplazadas por las de plástico. La definición sufrió entonces una pequeña modificación, en la cuál se marcaba la baja en demanda ya que se reemplazaba por **“producción de caños de hormigón reforzado”**, quitando la producción “en masa” de la misma. Esto se debe a la dificultad de producir caños de gran diámetro en masa, a diferencia de los tubos de menor diámetro.

La siguiente etapa, marcada en la tabla como “Producción Abierta”, consiste en la apertura por parte de la administración de Concrear de las posibilidades por medio de la redefinición del **CORE**. La definición **“producción a medida de piezas premoldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura”** permitió que la empresa se prepare para la participación en una serie de nuevos mercados, con productos de hormigón hechos a medida de las necesidades del cliente.

Las motivaciones para la apertura de la definición de **CORE** fueron dos en particular. La primera fue la necesidad de escapar a la reducción del mercado de tuberías de hormigón, mercado hostigado por la nueva tecnología del plástico. La segunda necesidad, en cambio, se vio forjada en las posibilidades evaluadas por la administración de la empresa frente a las necesidades de las recientemente privatizadas empresas de servicios públicos. La estrategia de Concrear consistió en desarrollar en conjunto con las empresas, ahora privadas, productos que satisfagan las necesidades de infraestructura. Es así que se desarrollaron cámaras de desagüe pluviales y cloacales, cámaras para tendido de fibra óptica (para las nuevas redes de comunicación), cámaras de tendido eléctrico, y postes de hormigón para alumbrado, entre otros.

Si bien la empresa parecía encontrarse en un estable camino de crecimiento sustentable, todo cambió con la crisis económica iniciada a fines de la década de los '90, con su pico en

el año 2001. Concrear se encontró rápidamente en una situación delicada que difería mucho del gran crecimiento de principios de la década anterior. Motivada fuertemente por la falta de inversión en obra pública el *management* tomó la decisión de atender a consumidores finales, por medio de productos desarrollados en el laboratorio durante la década anterior. Es así que focalizándose en los pisos de piedras parís, y los bordes de pileta, la empresa logró sobrevivir. Este nuevo acercamiento al mercado generó una modificación fuerte en el **CORE**, de la cual se retiró la exigencia de producción de piezas de “alta complejidad” y la orientación a “obras de infraestructura”. La nueva definición implícita “**producción de piezas de hormigón premoldeados**” permitía una orientación al consumidor final, con productos básicos e innovadores (productos que prácticamente no eran conocidos en el país).

Llegando a la actualidad, en el período comprendido entre el año 2001 y el corriente, Concrear ha visto la vuelta de la inversión en obra pública, por lo que la demanda de los productos desarrollados y comercializados en la década del '90 ha sido restaurada. Durante este período la empresa mantuvo los productos que la salvaron durante la crisis del 2001. Si bien la empresa se encontraba nuevamente en período de crecimiento, una redefinición de **CORE** no se planteó hasta la aparición de una nueva motivación. La oportunidad de incurrir en el mercado de los durmientes de hormigón para obras ferroviarias motivó la redefinición del CORE por “**producción de premoldeados de hormigón de alta complejidad de manera eficiente**”. Dicha definición abarca mercados de mayores rendimientos debido a la complejidad de producción y la falta de productores eficientes en el país, por lo que posibilita la participación en nuevos nichos rentables, como el mercado de durmientes ferroviarios. Se debe considerar que, si bien dicha definición deja de lado la producción de los productos simples orientados a los consumidores finales, estos no se han dejado de producir.

En conclusión, se puede apreciar cómo diferentes motivaciones llevaron a redefinir el **CORE** a lo largo de la historia de la empresa, moldeando la definición a necesidades marcadas por el entorno. Esto fue así tanto en el 2001, cuando se debió atender a consumidores finales en lugar de a empresas dedicadas a las obras de infraestructura, como en 1989, año en el cuál se abrió la definición de CORE para sobrevivir la reducción del mercado de tuberías de hormigón.

Por último, es de gran importancia destacar la estrategia que se ha repetido a lo largo de los años, por más de que el *management* de la misma empresa pueda, o no, haberse percatado. Concrear constantemente a lo largo de su historia se ha involucrado en nuevos

nichos de mercado que se crean por compañías que traen tecnologías del exterior. Se ha encontrado involucrada en la creación de las primeras cámaras de fibra óptica, de telefonía y de tendido eléctrico del país. Fue la primera compañía en producir durmientes de hormigón para y subterráneos y luego para ferrocarriles, como así también lo fue con las tuberías de hormigón muchos años antes. Esto indica que, parte de la estrategia de Concrear a lo largo de los años, ha sido la participación o creación de nuevos nichos de mercados por medio de productos innovadores de hormigón premoldeado<sup>17</sup>.

### **Actualidad de Concrear:**

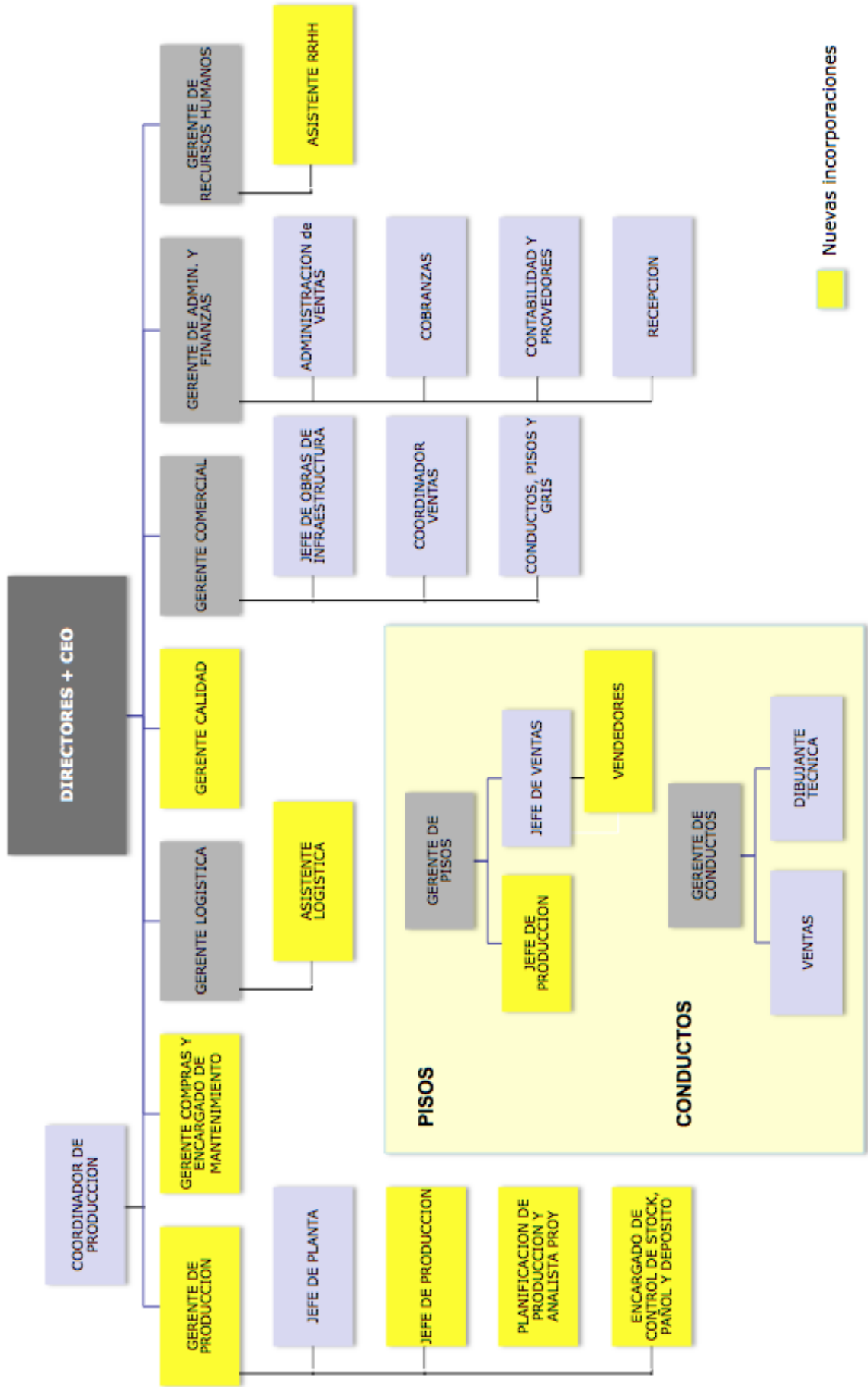
#### ***Presiones Internas: Estructura***

Hoy en día Concrear abarca una serie de mercados diferentes que, en algunos casos, no se relacionan entre ellos más allá del uso de insumos similares. El crecimiento de los últimos 10 años ha permitido incrementar las ventas y las estructuras al punto tal que se le ha complicado organizarse. Para mejorar el orden, la empresa ha catalogado sus productos en cuatro segmentos de producción. El primero de ellos ha sido llamado “ferroviarios y viales”, el segundo, “Infraestructura”, el cual incluye todos los productos para obras de infraestructura que no sean ferroviarias o viales. El tercer segmento ha sido llamado “residenciales y urbanos” que incluye productos para el hogar y para ámbitos públicos comunes como plazas. Por último, el cuarto segmento ha sido denominado “varios” ya que incluye todo tipo de producto no catalogado en los tres primeros segmentos.

A continuación se puede apreciar un gráfico con el organigrama estructural de la compañía:

---

<sup>17</sup> Si bien en la empresa no se identifica como parte de la estrategia, en las entrevistas con el Director Patricio este ha mencionado que la empresa “siempre se mete en el nicho nuevo de mercado”.(Cita extraída del ANEXO 3).



El gráfico de la página anterior muestra la organización estructural por puestos de trabajo de la compañía. Si intentamos encuadrar los puestos de trabajo del organigrama dentro de los cuatro segmentos de producción, nos encontramos con un gran problema. Esto se debe a que la estructura de Concrear todavía no ha sido modificada en pos de los segmentos de producción. ¿Pero porqué habría de separar estructuras internas para cada segmento de producción?

La respuesta tiene sus orígenes en las diferencias de comercialización de cada segmento de producción. Los clientes varían por segmento. Por ejemplo, los clientes del segmento “ferroviarios y viales” son mayormente constructoras que han licitado obras públicas. Estas a su vez realizan concursos de precios para elegir proveedores, por lo cual el proceso de comercialización es muy complejo. Se requiere de personal capacitado que maneje relaciones con las constructoras y pueda llevar a cabo una venta exitosa, tolerando a su vez las presiones que una gran constructora puede ejercer sobre una Pyme. Sucede que en otros segmentos de negocio se trata con otro tipo de clientes (léase municipalidades, consumidores finales, constructoras residenciales), por lo cual el proceso de comercialización varía.

Estas simples diferencias en la comercialización sumadas a otras cómo la estrategia de precios, el manejo de órdenes de compra, el acceso al nivel jerárquico (en términos de quién trata con el cliente), y los servicios incluidos en el precio (logística/laboratorio), marcan las razones por las cuales Concrear ha considerado necesaria la división segmentaria de sus operaciones.

Ya establecida la necesidad de generar una división por segmentos, podemos analizar con mayor profundidad el organigrama en relación a los segmentos diseñados por la compañía. Las gerencias de logística, calidad, compras y mantenimiento, producción, administración y finanzas, comercial, y recursos humanos se encuentran compartidas a lo largo de toda la compañía. Considerando que es una empresa de pequeño tamaño la integración de algunas de estas funciones es necesaria. Sin embargo, debido a las diferencias de comercialización entre segmentos establecidas anteriormente, ciertas gerencias deberían poseer recursos y estrategias particulares para cada segmento.

La gerencia de comercialización es una de las que debería poseer recursos particulares por segmento. Si bien hay una leve descentralización de recursos por segmento marcadas en el cargo de “Jefe de obras de infraestructura” y los vendedores pertenecientes a “Conductos, Pisos, Bordes, y Gris”, las medidas necesarias para el tratamiento de

diferentes tipos de clientes no han sido implementadas. La gerencia no integra estrategias y no coordina mecanismos de ventas y marketing, si no que permite que cada vendedor actúe por incentivo propio, estrategia que ha generado problemas en más de una ocasión.

Así como sucede con la gerencia de comercialización, la estructura dentro de la gerencia de producción no posee una correcta división entre los segmentos, que tienen procesos y tiempos de producción muy distintos unos de otros. Un ejemplo de esto son los durmientes de hormigón, que requieren de un equipo que trabaja sobre una línea de producción de alta complejidad, llenando los moldes, que tienen armaduras dentro, y desmoldando dos veces por día; muy diferente de la producción de baja complejidad de pisos, que requiere mezclas estándar de hormigón que se vierten en moldes sin necesidad de armadura, y con desmolde al día siguiente.

La necesidad de generar nuevas estructuras internas que den mayor soporte a los segmentos de producción es un elemento sobre el cual el *management* de Concrear se encuentra trabajando. El Director entrevistado (Patricio) destaca que le “parece que la estructura es muy flat, con unos crecientes mandos medios profesionalizados, pero que hay demasiadas gerencias reportando al CEO. Todos van al CEO para preguntar. [...] La empresa llegó a un tamaño que debe profesionalizarse, ya que el manejo casero a ojo deja de funcionar. Escapa a la capacidad de una persona, por lo que se deben armar sistemas para poder plantear y controlar todo lo que se produce y los procesos”.

Se puede comprender la necesidad imperativa de generar nuevas estructuras según lo descrito por el Director, que resalta la obligatoriedad de descentralización de la toma de decisiones desde el CEO hacia los mandos medios de la compañía. El ápice estratégico ha tomado varias medidas para comenzar con la adaptación de las estructuras al crecimiento orgánico de la empresa. En los dos últimos años ha llevado a cabo una serie de contrataciones con el objetivo de mejorar los mandos medios de la compañía. Estos nuevos puestos de trabajo se pueden apreciar marcados en amarillo en el cuadro organizacional.

Para comprender en profundidad el esfuerzo de descentralización de la compañía ciertas aclaraciones deben hacerse sobre los nuevos puestos de trabajo. Varios puestos de trabajo solían estar concentrados en el Jefe de Planta (puestos: Gerente de Producción, Jefe de Producción de Pisos, Planificación de Producción, Encargado de control de Stock y Pañol y el control de calidad).

Por último se debe mencionar la inclusión de un nuevo Director para poder descentralizar las tareas en el ápice de la compañía. Concrear tiene cuatro directores, uno de los cuales es también el CEO. El nuevo director ha entrado para trabajar a la par del CEO en la toma de decisiones y para tomar responsabilidades sobre áreas de negocio más desatendidas (Infraestructura). Así también se debe mencionar que se han asignado responsabilidades a otros dos de los cuatro directores. Uno ha tomado la gerencia de pisos y bordes, mientras que el otro ha tomado la gerencia de la línea de producto Conductos.

### ***Presiones Internas: Falta de espacio físico***

El crecimiento de los últimos años de la compañía no sólo ha traído problemas en la organización de las estructuras y los procesos internos, si no que ha generado un problema de espacio físico. La demanda de premoldeados de hormigón ha visto un incremento tal que la empresa se encuentra ante la falta de espacio en planta para llevar a cabo las tareas de producción y estiba de materiales y productos finales.

Para lidiar con el problema actualmente la empresa está implementando varias iniciativas. La primera de ellas consiste en pactar plazos de entrega más cortos con los clientes y reducir el stock. La segunda de ellas consiste en mantener el mayor orden posible y densidad en la estiba de los productos que se encuentran a la espera de despacho. Y la última iniciativa consiste en la maximización del uso del espacio. Un ejemplo de esto consiste en el hecho de que se ha incluido una segunda línea de producción de durmientes en el espacio en que antes se operaba una sola.

La solución a largo plazo del problema de espacio físico presenta obstáculos mucho mayores que las simples iniciativas mencionadas anteriormente. La empresa se encuentra ejecutando un plan de mudanza de parte de las operaciones a una nueva planta productiva localizada en Campana. Esto representa desafíos en varios niveles. En primer lugar, representa una fuerte inversión de capitales propios, recordemos que Concrear ha desarrollado una fuerte aversión al endeudamiento. Esto genera una reducción en el flujo de inversión interno de la compañía mientras los fondos son destinados a las obras de la nueva planta.

En segundo lugar, la mudanza demanda mucha atención por parte del ápice estratégico que debe lograr coordinar las tareas diarias del funcionamiento de la empresa, con el proyecto de mudanza. Si bien esto puede parecer algo menor, consideren que los directores se encontraban avocados a sus tareas diarias a tiempo completo antes de la



creación del proyecto de mudanza, parte de la razón por la cual se incorporó un nuevo director.

En tercer lugar, varios riesgos jurídicos nacen de la mudanza de las operaciones. La ley argentina establece que la mudanza del lugar de trabajo permite que los empleados se consideren despedidos. Esto ha llevado a la necesidad de asesoramiento por parte de la compañía que debe afrontar una gradual mudanza de las operaciones, llevando hacia la nueva locación los empleados de valor y evitando mayores conflictos legales con quienes no deseen trasladarse.

### ***Presiones Internas: Proyecto a largo plazo en el Noroeste argentino***

Concrear ha ganado una licitación de una empresa que requiere la provisión de durmientes de hormigón para un tramo en el Noroeste argentino. Dentro de las demandas del proyecto a licitar se encontraba la necesidad de construir una planta de producción en una locación más cercana que el Gran Buenos Aires. Es por esto que el proyecto de Concrear contempla la construcción de una fábrica en el interior del país.

Una vez obtenida la licitación, Concrear se vio enfrentada con otro gran proyecto a largo plazo que demandaría un alto grado de atención e inversión. Incentivado por su aversión al riesgo, dentro de la licitación Concrear solicitó un adelanto suficiente como para cubrir los gastos de la construcción de la nueva planta de producción, por lo cual la inversión no sería un problema mayor. Sin embargo, la demanda de atención y tiempo por parte de los directores, y del personal capacitado para la construcción de una nueva planta, es demasiada, considerando el trabajo del día a día y la mudanza de las operaciones a Campana. Esto se presenta como un gran problema a largo plazo, incrementando la presión sobre el ápice estratégico de la compañía.

Para afrontar las necesidades a futuro, la empresa se encuentra en un proceso de formación de personal capacitado para dar soporte en las tareas diarias de producción y control, como así también con la mudanza de la planta a Campana. En adición a la formación de personal, la empresa necesita de nuevo personal que pueda ser capacitado, para llevar a cabo la estrategia de Concrear durante la ausencia del ápice. Por esta razón, y por necesidades organizacionales, es que Concrear se ha encaminado en la profesionalización de los mandos medios. Todo esto le permite al ápice delegar responsabilidades de la operación de la compañía liberando tiempo a futuro para ocuparse de proyectos como el de la instalación de una planta en el Noroeste argentino.

### ***Presiones Internas: Líneas de producto no rentables***

Dentro de los problemas de Concrear se encuentra la falta de rentabilidad en ciertas líneas de negocio. Como ha sido mencionado anteriormente, la empresa continuó con la producción de los productos que le permitieron subsistir durante la crisis de 2001, inclusive si estos se alejaban de su **CORE**. Es así que la empresa siguió comercializando pisos, bordes, conductos y otros productos de bajos requerimientos tecnológicos, que poseen márgenes de ganancia muy comprometidos.

Por un lado se encuentra la línea de pisos y bordes que ha encontrado una creciente competencia en los últimos años. El producto se encuentra dentro de la definición de **CORE** de la empresa, sin embargo, es un mercado de bajos requerimientos tecnológicos que conlleva bajos precios y alta competencia, a lo que se le suman pedidos de baja cantidad por la naturaleza de las obras de pisos de pileta. Los bajos requerimientos tecnológicos han permitido la aparición de nuevos competidores pequeños que han reducido los márgenes del mercado. A su vez, la empresa, por medio de un mal manejo de los recursos humanos, ha permitido un incremento de los costos de mano de obra muy por encima de la competencia, alcanzando niveles que perjudican la rentabilidad total de la línea de producción.

Por otro lado tenemos la producción de conductos de ventilación, que posee bajos márgenes por motivos similares al caso de pisos y bordes. Ahora, si bien los bajos requerimientos tecnológicos han generado los mismos problemas de precios y competencia que en el caso anterior, la naturaleza de las obras que requieren ventilación permiten pedidos de mayor tamaño. Sin embargo, otro motivo ha contribuido a la reducción de los márgenes en este sector, el alto índice de rotura o desperdicio que tiene el proceso de producción con moldes y maquinarias ya desgastadas. Una rotura que ha alcanzado el 30%, según comentado por el Director Patricio, ha perjudicado los márgenes de ganancia fuertemente, por lo que la empresa redujo su atención a la línea de producto. La reducción de atención ha llevado a pérdida de participación de mercado y a la aparición de nuevos competidores, lo cual, a su vez, redujo los márgenes aún más.

Por último, se debe tener en cuenta que no solo pisos y bordes, y conductos de ventilación, tienen problemas de márgenes de ganancia. Situaciones similares se han dado con todos los productos de bajos requerimientos tecnológicos, como en el caso de los topes para estacionamiento, los bloques para césped transitables, y varias otras líneas de negocio.

### ***Presiones Internas: Costo de mano de obra muy elevado***

Influenciada por la falta de profesionalismo y corrupción de anteriores gerencias de recursos humanos y jefes de planta, Concrear ha llegado a la conclusión, tarde, de que los costos de mano de obra que posee son superiores a los del mercado. Esto se debe al uso de la asignación salarial como fuente de poder por parte del anterior jefe de planta. Hoy en día la empresa afronta costos de mano de obra muy superiores a la mano de obra informal, y considerablemente superiores a los del mercado. Si bien un estudio preciso de los costos de mano de obra escapan al objeto de este trabajo, es pertinente mencionar los costos elevados como parte de las presiones internas que moldean la estrategia de la compañía.

Es de gran importancia resaltar que las líneas de producto que mayores problemas tienen con la mano de obra, son a su vez las que más se distancian de la actual definición de **CORE**. Esto no es mera casualidad, sino que se debe a que las líneas de producto de alta complejidad (cercanas a la definición de **CORE**) requieren de maquinaria que asiste a los empleados, por lo que requiere de menor capital humano. En cambio, las líneas de producto de baja complejidad (lejanas a la definición) utilizan mucha mano de obra y poca maquinaria en los procesos productivos (suelen consistir de llenado manual de moldes).

Para concluir, las presiones internas que afectan actualmente a Concrear definen los problemas que debe afrontar la estrategia de la compañía. No solo debe lograr continuar creciendo alrededor de su **CORE**, si no que debe poder crear una estrategia que explote el mismo en su máximo, solucionando, a su vez, los problemas que la empresa afronta. La imposibilidad de generar una estrategia suficiente para abarcar tanto los problemas internos mencionados, como los problemas generados en el entorno, llevaría indudablemente a la muerte de la organización como tal.

### ***Presiones externas: Pipe jacking***

Como ya se ha mencionado, la estrategia de Concrear ha lo largo del tiempo ha incluido la participación en nuevos nichos de mercado creados por nuevas tecnologías en producción de premoldeados de hormigón. Continuando con esta trayectoria, hoy en día la empresa es la primera productora de tuberías de hormigón para utilizar en el método de “pipe jacking”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Pipe jacking es un sistema de construcción de túneles bajo tierra que consiste de la utilización de pistones hidráulicos de gran potencia que empujan tuberías de hormigón bajo tierra a la vez que una máquina excavadora avanza. El propósito del sistema es la instalación de túneles reforzados de hormigón por partes, a la misma vez que el túnel es

La obra actual para la que se encuentra trabajando Concrear tiene una duración de dos años, y es un proyecto menor. El mercado ha sido estimado por los managers de la empresa en aproximadamente 70 obras, las cuales podrían utilizar este sistema. Del total de setenta, solo una se ha iniciado, la que Concrear ha ganado. Esto presenta un escenario ya conocido para la empresa, la participación en un nicho de mercado que, a largo plazo, puede crecer y convertirse en el producto estrella de la compañía.

Si bien este nicho de mercado es nuevo en el país, ya hay amenaza de entrada de competidores al mercado, por parte de las mismas empresas constructoras que han contratado a Concrear. A pesar de que las constructoras podrían obtener una considerable reducción de costos si suministrasen sus propias tuberías de hormigón, la falta de experiencia es el gran limitante a la alternativa de autoabastecerse.

Para concluir, el potencial de expansión del mercado de Pipe Jacking ejerce aún más presión sobre Concrear que afronta una serie de presiones internas y externas que amenazan con limitar su crecimiento o inclusive con la destrucción de la organización.

#### ***Momento crítico para Concrear: necesidad de definir CORE y estrategia***

A modo de conclusión del capítulo dos, es importante resaltar que la sumatoria de presiones internas y externas mencionadas anteriormente, con la adición de las presiones corrientes de todos los mercados (aparición de nuevos competidores, invasión tecnológica, entorno económico, etc.) ponen a Concrear en una situación sumamente crítica. Es de suma importancia la decisión de mantener la definición de **CORE**, o redefinirla, para así poder trabajar en la articulación de una estrategia que abarque eficientemente la mayor cantidad de presiones posibles.

Por medio de la definición de **CORE** se podría diseñar una estrategia que considere soluciones a cada una de las presiones. Un ejemplo de esto sería la decisión de mantener la definición de **CORE** que excluye la producción de baja complejidad, lo que permitiría tomar una decisión estratégica (lógica dentro de la definición), de cerrar o vender las líneas de productos que afrontan problemas en los márgenes de ganancia, o que muestran problemas en los costos de mano de obra. A su vez esto permitiría la liberación de espacio físico, reduciendo presiones inmediatas a la compañía, y otorgando mayor margen de

---

excavado. Para más información visitar <http://www.pipejacking.org/about.html> (Consultado el 07/04/2012).

tiempo para el proyecto de mudanza y la puesta en marcha de la nueva planta en el Noroeste argentino.

Dicha decisión estratégica, debería también incentivar el desarrollo de mandos medios, capacitándolos para manejar las líneas de producto de alta complejidad de la empresa, para así lograr una descentralización de la toma de decisiones del ápice estratégico hacia los mandos medios. Si bien es tarea sencilla escribirlo, no necesariamente la definición corriente de **CORE** sea la adecuada para la compañía, y el diseño de una estrategia que maximice dicha definición es algo que muchos *managers* no han logrado en toda su vida<sup>19</sup>.

Como hemos visto, la definición de **CORE** es crucial para la longevidad de una compañía, ya que le permite la articulación de una estrategia para superar las presiones internas y externas que la misma afronta. Es por esto que en el próximo capítulo se procederá con el análisis del tema “definición de **CORE**” y “**Core Competencies**”.

### **Conclusión:**

La historia de Concrear S.A. sirve de perfecto ejemplo de una organización que ha utilizado la adaptación de la variable “definición de **CORE**” de manera activa para superar obstáculos y adaptarse a su entorno, a pesar de que lo haya hecho inconscientemente. Esto se puede apreciar directamente en cada una de las etapas mencionadas en la tabla de la página 40. En un principio, Concrear modificó su definición de **CORE** para involucrarse en las cañerías de hormigón, un producto nuevo en el país. Luego, hizo lo mismo para intentar superar la invasión tecnológica del plástico, focalizándose en las cañerías de gran tamaño, para más adelante generalizar su definición para incurrir en nuevas adyacencias de mercado disponibles. Una nueva redefinición se llevó a cabo durante la crisis de 2001, para poder así superar las presiones externas que la organización sufría por el desacelere de la economía argentina.

Parece ser que Concrear se encuentra nuevamente ante una situación de necesidad de adaptar la variable “definición de **CORE**” para poder afrontar las diferentes presiones internas y externas que se ejercen actualmente sobre la organización. Esta posibilidad se analizará en mayor profundidad en el último capítulo de este trabajo de licenciatura.

---

<sup>19</sup> Recordemos el alto grado de mortalidad empresarial que según Zook y Allen se encuentra estrictamente relacionado con la incorrecta definición de CORE o el accidental alejamiento de la mismo.

### **Capítulo 3:**

#### **Identificación de las Core Competencias:**

Este capítulo final lo dedicaremos al análisis de las **Core Competencias** y las posibles definiciones de **CORE** que Concrear puede adoptar. En primera instancia abordaremos el análisis de las **Core Competencias**, el cuál está fundamentado en encuestas realizadas a los mandos medios y a cuatro directores de la compañía. Por medio de estas encuestas se identificó lo que llamamos fortalezas de la empresa, que se presentan como candidatas a ser competencias centrales. La encuesta se basó en la identificación, por parte de los encuestados, de las habilidades diferenciales de la empresa en cuanto al ámbito comercial, productivo, el capital humano, la cadena de valor, el manejo de proveedores y cualquier otro tipo de habilidad diferencial por fuera de esos ámbitos que los entrevistados pudieran identificar.

Para comenzar analizaremos las respuestas de los encuestados creando nuestro universo de fortalezas, el cual luego servirá para la identificación de las competencias centrales.

Las encuestas fueron idénticas para todos los participantes, sin importar cargo ni rango. Varias preguntas se le hicieron al encuestado para intentar guiarlo en la identificación de competencias, tratando de encontrar las fortalezas en cada área del negocio. Esto se hizo ya que una pregunta abierta como “¿cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear?” deja lugar para el olvido de competencias en ámbitos menos pensados como la relación con clientes o con proveedores. Las seis preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear en el ámbito comercial? (Ej.: Relación con los clientes, cumplimiento en la entrega, atención postventa, soluciones a medida, trayectoria en el mercado (confiabilidad del cliente), etc...)
2. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear en el ámbito productivo? (Ej.: calidad superior, proceso de producción innovador, habilidad para producir todo tipo de productos, posesión de un laboratorio, posesión de taller de moldes/armaduras, etc...)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Si bien se pueden apreciar ejemplos en las primeras dos preguntas estas no fueron parte de las encuestas entregadas si no que pertenecen al encuestador en caso de necesitar explicar o guiar al encuestado.

3. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear en cuanto al manejo de proveedores?
4. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear en cuanto a su posición en la cadena de valor?
5. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades diferenciales que posee Concrear en cuanto al manejo de los recursos humanos?
6. ¿Identifica, usted, cualquier otro tipo de habilidades diferenciales que Concrear posea no incluidas en las preguntas anteriores?

Por medio de esta encuesta se obtuvo un total de diecinueve competencias con potencial de ser **Core Competencies**. La encuesta abarcó un total de ocho integrantes de los mandos medios, de un total próximo a los diez, y a los cuatro actuales directores<sup>21</sup>. A pesar de haber utilizado encuestas idénticas para los mandos medios y los directores, se dieron claras diferencias en las respuestas. Esto no es algo nuevo, ya que los puestos de trabajo posicionan a los empleados en diferentes puntos de vista respecto del de los directores. El nivel de participación en las tareas diarias le permite a los mandos medios identificar cualidades que el directorio puede no tener presente por poseer un alejamiento de las tareas corrientes. Por otro lado, lo mismo se da con los directores, que poseen un conocimiento más global de la empresa que los mandos medios, por lo que pueden apreciar cualidades que los mandos medios no perciben.

En cuanto a los resultados de las encuestas, estas formaron una base de competencias que más adelante fueron sometidas a las tres preguntas del modelo de Hamel y Prahalad que publicaron en el libro "The Core Competence of the Corporation" (1990). Estas tres preguntas permiten identificar dentro del universo de las competencias las definidas por los autores como **Core Competencies**, es decir las competencias que son centrales para la forma en la que la compañía desarrolla sus negocios.

El universo de competencias derivado de las encuestas se puede apreciar en la tabla a continuación. Se debe considerar que no todas las competencias o habilidades pueden ser consideradas una competencia de Concrear, por lo que se evaluó la extracción de ciertas de las competencias las cuales no fueron sometidas a las preguntas de Hamel y Prahalad:

---

<sup>21</sup> Las encuestas para armar el universo de habilidades diferenciales fueron hechas a tres de los cuatro directores, ya que uno no se encontraba disponible. Sin embargo, la encuesta con puntaje a cada habilidad fue realizada por los cuatro.

|                                                                        |                                                                                  |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal Polivalente                                                   | Capacidad de inversión propia                                                    | Adaptabilidad (Supervivencia)                                                         |
| Alto Compromiso del Directorio y los Mandos Medios                     | Know-How                                                                         | Ubicación Geográfica                                                                  |
| Flexibilidad: productos hechos a medida                                | Liderazgo de Mercado                                                             | Reconocimiento de Marca                                                               |
| Alta calidad del Hormigón                                              | Tecnología de Producto Superior                                                  | Atención Personalizada                                                                |
| Experiencia y Trayectoria                                              | Proceso Productivo Flexible (Adaptable)                                          | Capacidad Técnica Superior                                                            |
| Cartera de Clientes de gran valor (relaciones a largo plazo)           | Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precio, calidad y entrega) | Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (laboratorio para hacer las pruebas) |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas e industria estándar) |                                                                                  |                                                                                       |

Cómo se puede observar en la tabla, las competencias identificadas pertenecen a diferentes componentes del negocio, y no se fundamentan solamente en capacidad y conocimiento de producción. Se han identificado competencias que abarcan desde el ambiente laboral (grupo humano de calidad), al ámbito productivo (calidad superior, capacidad de desarrollo de nuevos productos, etc.), y hasta el desarrollo a largo plazo de relaciones con clientes y proveedores (ámbito comercial).

Si bien todas las competencias identificadas tienen valor para la compañía, no necesariamente todas pertenecen a la categoría de **Core Competencies**, es decir que no necesariamente todas son centrales a la forma de desarrollar el negocio de Concrear. Para poder identificar cuáles entran en esta categoría se volvió a encuestar a las mismas personas pero solicitando que para cada una de las competencias clasifiquen el nivel de veracidad con valores de 1 a 5 (siendo 1 bajo y 5 alto) de las tres preguntas del modelo de Hamel y Prahalad:

1. ¿Provee la competencia/habilidad (*competency*) acceso a una gran variedad de mercados? (It “provides potential access to a wide variety of markets”)



2. ¿Contribuye significativamente al valor agregado del producto final? (A Core Competence should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product)
3. ¿Es esta competencia difícil de imitar? (A core competence should be difficult for competitors to imitate)

Las respuestas de las encuestas fueron catalogadas en tablas distinguidas por el cargo del encuestado, como la que se puede apreciar en la siguiente página. La columna de la izquierda, lista las competencias identificadas tanto por el directorio como por los mandos medios en la primera ronda de entrevistas. Los valores numéricos asignados por los entrevistados en la segunda ronda de encuestas se pueden apreciar en las tres columnas siguientes, identificadas con el cargo del encuestado. En la tabla utilizada a modo de ejemplo, "DD" fue utilizado para identificar a uno de los cuatro directores. La siguiente columna denominada "Promedio" posee, como su nombre lo indica, el promedio de los valores asignados en las tres preguntas a cada una de las competencias.

Una vez identificados los promedios por competencia se necesitó de un sistema que permita seleccionar las competencias que podrían ser centrales. El objeto de del sistema sería separar aquellas fortalezas con posibilidad de ser identificadas como **Core Competencias**, de aquellas que a pesar de su importancia para la compañía, no son centrales.

El sistema utilizado consistió en la selección de aquellas competencias que poseían un promedio igual o superior a cuatro. Esto permitió separar todas las competencias que obtuvieron, por al menos uno de los encuestados, un puntaje superior o igual al 80% en el promedio total de las tres preguntas. Esto se debe a que las **Core Competencias** de una compañía deben ser centrales a la forma de hacer negocios de la misma, por lo que un puntaje inferior al 80% corre un considerable riesgo de incluir competencias no centrales.

Las competencias con promedios iguales o superiores a cuatro fueron colocadas en la columna denominada "Promedio de 4 o superior" por medio del uso de formulas que copia los valores superiores a cuatro y deja en blanco los valores inferiores. Esto permite reducir la selección inicial de competencias, descartando aquellas, que según las respuestas de los encuestados, no poseen gran valor para la forma de hacer negocios de la empresa.

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>       | <b>DD</b>           | <b>DD</b>           | <b>DD</b>           | <b>Promedio</b> | <b>Promedio de 4 o superior</b> |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------------------|
| Personal Polivalente                                                   | 4                   | 2                   | 4                   | 3.33            |                                 |
| Capacidad de inversión propia                                          | 4                   | 2                   | 3                   | 3.00            |                                 |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                          | 5                   | 2                   | 5                   | 4.00            | 4.00                            |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                     | 4                   | 4                   | 2                   | 3.33            |                                 |
| Know-How                                                               | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67            | 4.67                            |
| Ubicación Geográfica                                                   | 5                   | 4                   | 3                   | 4.00            | 4.00                            |
| Flexibilidad: productos a medida                                       | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33            | 4.33                            |
| Liderazgo de Mercado                                                   | 3                   | 2                   | 5                   | 3.33            |                                 |
| -Reconocimiento de Marca                                               | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33            |                                 |
| Alta calidad en hormigón                                               | 4                   | 5                   | 5                   | 4.67            | 4.67                            |
| Tecnología de producto superior                                        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00            | 4.00                            |
| Atención personalizada                                                 | 3                   | 3                   | 2                   | 2.67            |                                 |
| Experiencia y Trayectoria                                              | 5                   | 3                   | 4                   | 4.00            | 4.00                            |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                 | 5                   | 3                   | 3                   | 3.67            |                                 |
| Capacidad Técnica Superior                                             | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67            | 4.67                            |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)          | 3                   | 3                   | 5                   | 3.67            |                                 |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en                  | 5                   | 5                   | 5                   | 5.00            | 5.00                            |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)           | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33            | 4.33                            |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas e industria estándar) | 2                   | 3                   | 3                   | 2.67            |                                 |
|                                                                        | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                 |                                 |

Una vez completadas las doce tablas correspondientes a cada uno de los encuestados, se agruparon las competencias que lograron promedios iguales o superiores a cuatro en una nueva tabla, permitiendo, así, observar en conjunto las opciones, de posible valor, seleccionadas por los entrevistados.

El diseño de la tabla de “selección”, nombre utilizado para identificarla, consiste de una columna inicial que contiene las competencias seleccionadas por el directorio y los mandos medios que obtuvieron en al menos un caso un promedio igual o superior a cuatro. Luego, cada una de las columnas muestra los promedios resultantes de las respuestas de los encuestados, catalogadas por el cargo del entrevistado. Un ejemplo de esto sería la columna número tres, catalogada “Finanzas” ya que las respuestas fueron

otorgadas por la gerencia de Administración y Finanzas. Una versión reducida de la tabla puede ser vista a continuación:

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | Finanzas | Comercial | RRHH | Logística | Producción | Compras | Ventas | Conductos | DA   | DB   | DC   | DD   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-----------|------|-----------|------------|---------|--------|-----------|------|------|------|------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               |          |           | 4.00 |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      | 4.00 |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       |          |           | 4.00 |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 4.33     | 4.33      | 4.67 | 4.33      | 4.33       | 4.67    | 4.67   | 4.33      | 5.00 | 4.67 | 4.33 | 4.67 |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicación        |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      | 4.00 |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     |          |           |      |           |            |         |        | 4.00      | 4.00 |      | 4.33 | 4.33 |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        |          | 4.00      |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            |          | 4.33      |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon         | 4.67     | 4.67      | 4.33 | 4.67      | 4.33       | 4.67    | 4.67   | 4.33      | 5.00 | 4.33 | 4.67 | 4.67 |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnología P     | 4.00     | 4.33      |      | 4.00      |            |         | 4.33   | 4.00      | 4.33 | 4.67 | 4.00 | 4.00 |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 4.00     |           |      |           |            |         |        |           | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex     |          | 4.00      | 4.00 |           |            |         |        | 4.00      | 4.00 | 4.33 | 4.00 |      |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      |          | 4.00      |      | 4.00      | 4.00       | 4.00    |        |           | 4.00 | 4.33 |      | 4.67 |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         |          |           |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      |          | 4.33      |      | 4.00      | 4.00       | 4.33    |        | 4.33      | 4.00 | 5.00 | 4.33 | 5.00 |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods |          |           | 4.33 |           |            |         |        |           |      | 4.33 | 4.33 | 4.33 |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         |          |           |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |

Las filas marcadas en color rojo identifican las competencias que obtuvieron un valor de cuatro o superior solamente por uno de los encuestados. Con motivo de descartar aquellas competencias que no son centrales, las que corresponden a las filas marcadas en rojo fueron extraídas de la muestra de posibles **Core Competencies**. Esta decisión se basó en el concepto de que si la competencia solo obtuvo una valoración positiva por un encuestado, no ha de ser central al modo de hacer negocios de la compañía.

Por otro lado, las filas marcadas con un leve tono de verde destacan las competencias que han obtenido un promedio de cuatro o superior en las respuestas de los doce entrevistados<sup>22</sup>.

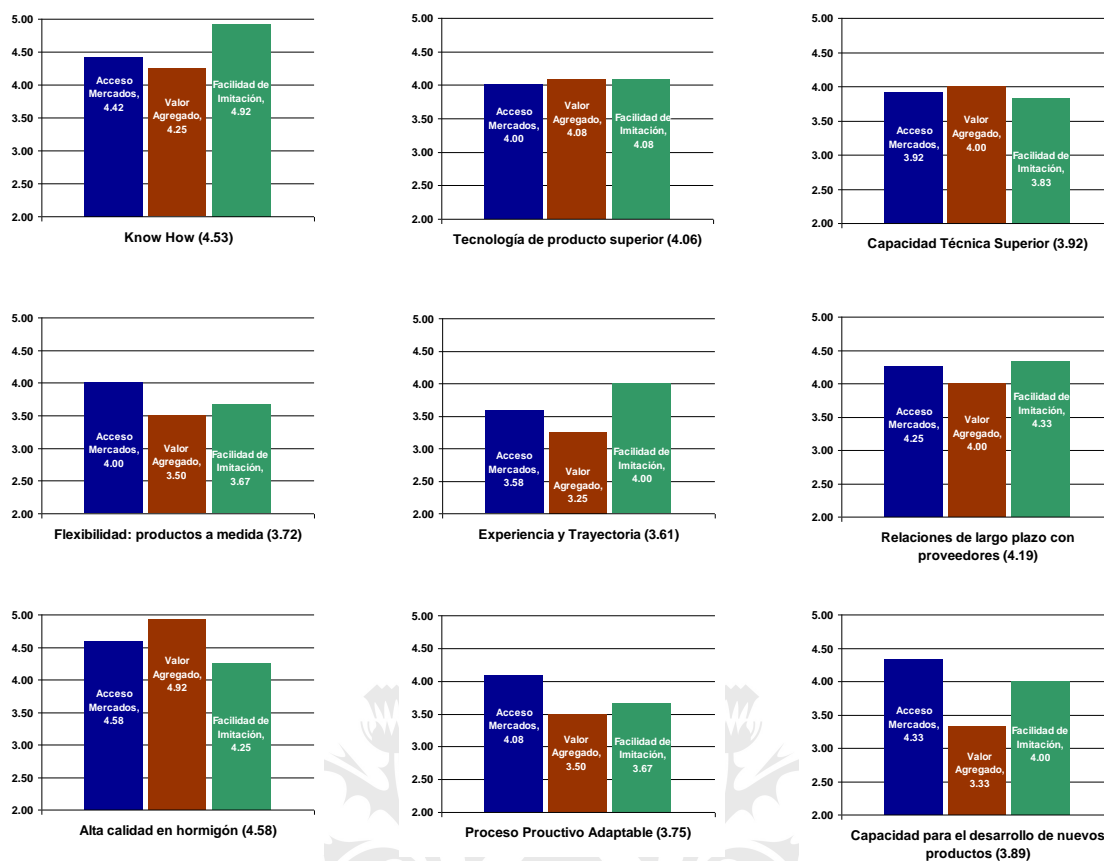
Para resumir, se utilizó un sistema para la separación de competencias centrales de las que no son centrales a la forma de hacer negocios de la empresa. Dos filtros fueron utilizados con este propósito. El primero de ellos consistió en seleccionar todas las competencias que obtuvieron un promedio de cuatro o superior en las respuestas de alguno de los encuestados. Una vez identificadas dichas competencias, éstas fueron plasmadas en una tabla de selección en la cuál un segundo filtro se aplicó. Este último consistió en la eliminación de aquellas competencias que obtuvieron un valor de cuatro o superior solamente en las respuestas de un encuestado, es decir que ningún otro encuestado le otorgo un valor dentro del 80% superior.

<sup>22</sup> Como veremos más adelante, las competencias marcadas en verde que obtuvieron valoración positiva por todos los encuestados, resultaron ser parte de las **Core Competencies** identificadas.

La aplicación de los filtros redujo la muestra de posibles **Core Competencies** de un total de diecinueve competencias, a un total de nueve. Las competencias que superaron los filtros fueron el know-how, la flexibilidad en relación a la capacidad de hacer productos a medida, la alta calidad del hormigón, una superior tecnología de producto en comparación a la competencia, la experiencia y la trayectoria de la empresa, la flexibilidad del proceso productivo (capacidad de adaptarlo a diferentes necesidades), la capacidad técnica superior de los integrantes de la organización, las relaciones de largo plazo con proveedores (que permiten acceso a mejores precios, calidad y plazos de entrega), y por último, la capacidad de la empresa de desarrollar nuevos productos (incluyendo la disponibilidad de un laboratorio para el ensayo de los mismos).

Con objeto de una fácil comparación de los resultados obtenidos por las competencias, los mismos fueron volcados en nueve gráficos de barra que muestran el promedio de las respuestas de todos los encuestados, para cada una de las tres preguntas. La primera barra de color azul corresponde al acceso a diferentes mercados que provee la competencia. La segunda barra, color marrón, corresponde al valor agregado que la competencia brinda desde la perspectiva del consumidor final. Por último la barra color verde muestra los valores de la tercer pregunta, qué tan fácil es imitar la habilidad.

Los nueve gráficos que representan los promedios obtenidos por cada una de las habilidades se encuentran a continuación. El objetivo es poder analizar que competencias han obtenidos mejores resultados al ser sometidas al test de Hamel y Prahalad, para así identificar las **Core Competencies**:



Estos gráficos permiten un rápido y fácil análisis de los resultados obtenidos. Debajo de cada gráfico aparece el nombre de la competencia evaluada, y entre paréntesis el valor promedio de las tres barras. A primera vista, los gráficos muestran una clara diferencia en la valoración de unas competencias por sobre otras. Utilizando el promedio de las tres barras (promedio total) podemos aplicar un nuevo filtro con el propósito de obtener el conjunto de competencias centrales, es decir **Core Competencies**. Para esto se aplicó el mismo sistema que anteriormente, la eliminación de todas las competencias que promediaron menos de cuatro en total (que en este caso incluye dentro del promedio la muestra de los doce encuestados y el promedio de las tres preguntas).

De las nueve competencias analizadas, solamente cuatro obtuvieron un promedio general por arriba del límite de cuatro. Estas competencias son el “Know-How” de la compañía, la superior tecnología de producto, la relación de largo plazo con proveedores, y por último la alta calidad del hormigón elaborado. Es así que estas cuatro competencias han sido clasificadas por los encuestados, y los filtros aplicados, cómo las **Core Competencies** de Concrear.

Considerando que las cuatro competencias centrales identificadas son esenciales en la forma de hacer negocios de la compañía, se presenta como relevante explicar con mayor detalle cada una de las mismas.

El “Know-How” se refiere al conocimiento del hormigón, las mezclas, y las armaduras que el *management* de la compañía viene desarrollando desde 1920. Esta cualidad fue identificada por los encuestados como una de las principales competencias que le permiten a Concrear diferenciarse de la competencia, con un promedio total de 4,53. Es importante destacar que esta competencia por sí sola es de gran importancia, pero también influye en otras competencias. Un ejemplo de esto sería la capacidad de desarrollar nuevos productos. El amplio conocimiento del hormigón y su resistencia, como los procesos de desmolde de piezas, le permite a Concrear diseñar productos específicos para clientes que tienen necesidades que otras empresas no pueden satisfacer.

Las competencia “relaciones de largo plazo con proveedores” ha alcanzado un promedio de 4,19 a pesar de ser una competencia no técnica. La larga trayectoria en el mercado argentino le ha permitido a la compañía desarrollar relaciones beneficiosas con proveedores, incentivadas por el hecho de que Concrear produce todo el año, reduciendo la estacionalidad típica que sufren los proveedores del sector de la construcción. En cuanto a la diferenciación que esta competencia le otorga a Concrear, a través del desarrollo de estas relaciones la empresa ha conseguido precios considerablemente inferiores a los de la competencia, ha aceitado el circuito logístico de provisión de insumos, y ha podido pactar superioridad en la calidad de los productos recibidos (pacto que ha sido central en la división de negocios de bordes y pisos).

El “alta calidad del hormigón” alcanzada por Concrear obtuvo el más alto promedio total con un 4,58. Esta competencia es parte fundamental de la diferenciación de la empresa sobre el mercado, obteniendo un producto final con mayores prestaciones en cuanto a la resistencia, la apariencia, y la durabilidad. Este ha sido el fruto del amplio conocimiento (know-how) que el *management* ha desarrollado a lo largo del tiempo, sumado a la disponibilidad de insumos de primera calidad (relaciones con proveedores).

La superior tecnología de producto (con un promedio total de 4,06), competencia diferenciadora de Concrear, se nutre de las tres competencias anteriores. El amplio conocimiento en hormigón, armaduras y matricería (moldes), los beneficios de las relaciones de largo plazo con los proveedores, y la alta calidad del hormigón producido son los fundamentos para desarrollar productos tecnológicamente superiores a los de la

competencia. Esto le ha permitido acceso a proyectos de alta complejidad que requerían de productos a medida, como así también, de productos nunca antes producidos en el país.

Las competencias que se han identificado en este proceso de encuestas y entrevistas son primordiales para la diferenciación, y la forma de hacer negocios de Concrear S.A. Estas mismas competencias han sido el eje del éxito en el mercado que la empresa ha logrado a lo largo de los años. Sin embargo, las mismas no definen el **CORE** de la empresa, ya que proveen acceso a varios tipos de mercado y líneas de producto. **Es aquí donde es primordial la “definición de CORE” que marca el límite de las adyacencias y los frentes de mercado en los cuales le es relevante competir a la empresa.**

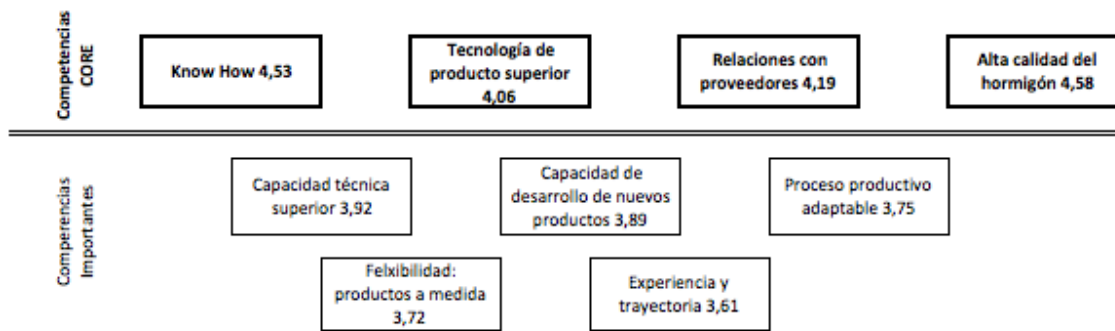
#### **Análisis de la variable definición de CORE:**

Una vez conseguidos los pilares sobre los cuales trabajar la **definición de CORE**, es decir, las **Core Competencies**, tenemos un marco sobre el cuál formar las posibles definiciones, sin perder de vista lo que la compañía realmente sabe hacer.

Si consideramos la naturaleza de las cuatro competencias centrales identificadas en Concrear, podemos fácilmente apreciar que tres de ellas pertenecen al conocimiento del hormigón y el trabajo del mismo, permitiendo lograr productos superiores en calidad y durabilidad a los de la competencia. La cuarta competencia central, si bien pertenece al ámbito de negocios en sí, y no a la capacidad productiva, influye directamente en dicha capacidad. Esto se debe a que a pesar de que el desarrollo de relaciones de largo plazo con proveedores es una competencia soft, el beneficio que otorga se plasma en insumos de mejor calidad, a mejor precio y entregados en tiempo y forma, influenciando directamente sobre la capacidad productiva.

Habiendo analizado cómo las cuatro competencias centrales se refieren a las habilidades productivas de Concrear, en mayor o menor medida, podemos asegurar que la **definición de CORE** debe centrarse alrededor de dicha capacidad técnica superior. Sin embargo, no podemos dejar de considerar las otras cinco competencias que quedaron apenas por debajo de las competencias centrales, pero que generan valor y diferenciación para la compañía.

A continuación se presentan las nueve competencias dispuestas en un simple gráfico que permite una correcta apreciación de las competencias que debemos recordar:



### Competencias **CORE** y competencias a considerar en la **definición de CORE**.<sup>23</sup>

Tomando en consideración estas competencias, en conjunto con las presiones actuales que la compañía se encuentra afrontando, podemos comenzar el análisis de las posibles definiciones de **CORE** para Concrear.

Recordemos las actuales presiones que sufre la compañía descritas en el capítulo dos. Éstas consisten de los problemas estructurales generados por el crecimiento organizacional, como así también de espacio físico por la expansión de las líneas de producción. En adición, se presentan las presiones generadas por proyectos externos cómo el proyecto en el Noroeste argentino, y la mudanza de parte de las operaciones.

Por último, Concrear se encuentra bajo presión por el fuerte incremento de la mano de obra, que a su vez ha generado problemas de rentabilidad en algunas líneas de producción, que poseen un gran consumo de mano de obra directa, dada su baja mecanización.

Ya que hemos establecido todas las consideraciones a tener en cuenta al momento de definir el **CORE** de Concrear, podemos continuar con el análisis de las posibles definiciones.

En primer lugar, es de gran importancia analizar la definición actual en relación a las presiones y las **Core Competencies** de la empresa. La definición utilizada actualmente por la compañía dice lo siguiente, el **CORE** de Concrear es la “producción de hormigón premoldeado de alta complejidad de manera eficiente”. Analizando sus partes podemos observar que excluyen la participación en mercados de hormigón de baja complejidad, y que apuntan hacia la estandarización y otras vías de producción eficiente.

<sup>23</sup> Las cuatro competencias superiores son las identificadas como **Core Competencies**, mientras que las cinco inferiores son de gran importancia para la compañía a pesar de que no son **Core Competencies**.



En cuanto a las presiones internas y externas, que la compañía afronta, varias observaciones se pueden hacer. En primer lugar, se puede apreciar que por medio del intento de hacer más eficiente el proceso de producción, Concrear aborda los problemas de costo de mano de obra, como así también de líneas de producto de baja rentabilidad. La eficiencia en la producción puede ser una vía de reducción de costos y mejora de márgenes de rentabilidad a largo plazo.

Este esfuerzo por lograr la eficiencia también aborda el problema de falta de espacio físico, ya que por medio de la estandarización y el orden de los polos productivos, se puede reducir el espacio físico necesario para la producción.

Por último, la estandarización intenta mejorar el orden de procesos, que a su vez contribuye a la mejora de la organización estructural de la compañía. Los nuevos proyectos requieren que se involucre personal de producción, supervisores, capataces, mandos medios y parte del ápice estratégico. Esto es así debido a la complejidad del proceso de diseño, desarrollo, y luego producción. Sin embargo, una vez que se alcanza la estandarización del método de producción, solo se requiere afectar el personal productivo y a un supervisor que dedique parte de su tiempo al control de la actividad.

Si bien hemos comenzado analizando la variable definición de **CORE** con respecto a las presiones que afronta la organización, es de mayor importancia analizar la variable en relación a las **Core Competencias** identificadas. Si una definición de **CORE** no incluye alguna de las **Core Competencias**, hay altas probabilidades de que una redefinición sea favorable para la empresa.

La definición actual (“producción de hormigón premoldeado de alta complejidad de manera eficiente”) claramente incluye directamente las competencias centrales “Know-how” y “tecnología de producto superior”, pero también incluye de manera indirecta las competencias “relaciones de largo plazo con proveedores” y “la alta calidad del hormigón”. Esto se debe a que la especificación de producción de hormigón de alta complejidad requiere directamente del uso del know-how como así también de la tecnología superior de producto, competencias alimentadas indirectamente por la alta calidad del hormigón que a su vez se alimenta del alta calidad de los insumos, gracias a las relaciones de largo plazo con proveedores.

Si ahondamos en las competencias no centrales que también proveen capacidad de diferenciación para Concrear, nos encontramos con que solamente la “capacidad técnica superior” se encuentra contemplada dentro de la definición (necesaria para lograr piezas

de “alta complejidad”). Si bien no es primordial que las mismas se encuentren en la definición en sí, es de suma importancia que las mismas no sean dejadas de lado, y continúen formando parte de la organización a largo plazo.

Habiendo considerado la definición actual y las relaciones de la variable con las presiones y las **Core Competencias**, podemos ahora proseguir ha analizar cómo la redefinición de la variable definición de **CORE** puede mejorar la posición estratégica de Concrear frente al involucramiento de las **Core Competencias** y el abordaje de las presiones que la organización enfrenta. **Es decir, analizar cómo una nueva definición de CORE puede contribuir al desarrollo y la supervivencia de la organización.**

Comenzaremos por seleccionar las posibles definiciones para la empresa. Partiendo de la actual definición de **CORE** se pueden modificar varias partes de la misma, llevando hacia dos posturas, la generalización o especificación de la definición.

En primer lugar, consideremos la generalización de la definición, quitando restricciones que limitan el universo de la misma. La sección de la definición que resalta el “alta complejidad” de las piezas de hormigón reduce considerablemente las adyacencias de mercado en las cuales a la compañía le conviene competir.

En segundo y último lugar, mayores restricciones se pueden aplicar a la definición de **CORE** reduciendo el universo de mercado, y focalizando los esfuerzos de la compañía. En este caso, la inclusión de referencias a las **Core Competencias** y otras consideraciones derivadas del estudio de la compañía y sus presiones puede resultar en una nueva definición.

De estas dos posturas de generalización y especificación se derivan las siguientes posibles definiciones de **CORE**:

- Generalización: el **CORE** de Concrear es la “producción de hormigón premoldeado de manera eficiente”
- Especificación: el **CORE** de Concrear es la “producción a medida de hormigón premoldeado de alta complejidad y calidad, por medio del desarrollo de procesos estandarizados para obras de alta exigencia tecnológica”.

#### Generalización de la definición de **CORE**:

La generalización de la definición de **CORE** permite la consideración de un mayor universo de adyacencias, por lo que un crecimiento por medio de la participación en nuevos mercados de baja complejidad puede ser ahora alcanzado. No solo le permite a Concrear incurrir en nuevas adyacencias de mercado, si no que le permite incrementar el uso de parte de sus **Core Competencies**. Esto se da en el caso de las cuatro **Core Competencies** identificadas, como así también se da en competencias no centrales, especialmente en el caso de la “capacidad de desarrollo de nuevos productos”. La incursión en una nueva adyacencia de mercado permite el desarrollo de nuevos productos, por lo que también se muestran útiles las competencias de “flexibilidad: productos a medida”, la “experiencia y trayectoria” y “proceso productivo adaptable”, requerimientos para el eficiente desarrollo de nuevos productos.

Sin embargo, la generalización de la definición de **CORE** genera un gran conflicto en relación a las presiones que se encuentra afrontando la compañía actualmente. No solo no ayudaría aliviar la presión, si no que una expansión en la gama de productos, incluyendo el universo de mercados en los cuales la compañía participa, incrementaría fuertemente la presión sobre la organización. Más específicamente, el desarrollo de nuevos productos complica aún más la presión estructural que la compañía se encuentra afrontando, en parte por la necesidad de involucrar desde los mandos bajos hasta el ápice estratégico en el proceso de desarrollo, y en parte por el incremento de las líneas de producción. Esto también incrementaría la presión sobre el espacio físico, que previo al desarrollo de nuevos productos ya es insuficiente.

Por último, también se debe considerar que la incursión en nuevas adyacencias de mercado generaría problemas con la alocaión de recursos y tiempo del *management* para la empresa, ya que diversificaría aún más los mismos entre el proyecto de caños para “pipe jacking”, el proyecto en el Noroeste y la mudanza de parte de las operaciones de producción. Es por esto que se considera que una generalización de la definición de **CORE** no es actualmente adecuada para Concrear.

#### Especificación de la definición de **CORE**:

La especificación de la definición de **CORE** conlleva consecuencias muy diferentes a la generalización para la empresa. Considerando las **Core Competencies**, la especificación diseñada permite la inclusión de las cuatro competencias centrales identificadas, el “know-

how” la “tecnología superior de producto” y el “alta calidad del hormigón” de manera directa, y las “relaciones de largo plazo con proveedores” de manera indirecta.

La nueva definición fue diseñada específicamente para incluir la calidad del hormigón, pero también pretende incluir la capacidad de desarrollo de procesos y productos, como así también la flexibilidad y adaptabilidad de los mismos. Esto se puede apreciar cuando la definición se refiere al “desarrollo de procesos estandarizados”. La estandarización habla más específicamente de procesos, pero no deja de lado el diseño de nuevos productos que requerirían de procesos nuevos, o adaptaciones de anteriores.

Así también, la sección que especifica que la producción debe ser de “alta exigencia tecnológica” implica grandes cambios estratégicos para la organización, que abordan los principales inconvenientes derivados de las presiones ejercidas sobre la misma. El nuevo requerimiento de incurrir sólo en procesos de “alta exigencia tecnológica” conlleva un alejamiento de ciertas líneas de producción de la nueva definición de **CORE**. Esto se da más específicamente con las líneas de pisos, bordes y de conductos de ventilación, como así también con productos de baja exigencia tecnológica como lo son varios productos del segmento de negocios elementos urbanos.

Una especificación de la definición de **CORE** significaría, entonces, la necesidad de un replanteamiento de la carpeta de productos de la compañía, en el cual se tendría que decidir qué hacer con los productos que ya no pertenecen al **CORE** de la organización (cese de producción, venta del negocio, etc.). Si bien esto parece ser un error a simple vista, por la lógica reducción en la facturación y en la cantidad de mercados en los que la compañía compite, si consideramos las presiones que afronta la compañía la redefinición y consecuente exclusión de líneas de producto podría resultar muy positiva. Esto se debe a que las líneas de negocio que no poseen exigencia tecnológica coinciden con las líneas que tienen márgenes de ganancia comprometidos. Si evaluamos la historia de la empresa, el fuerte de la misma siempre ha sido el desarrollo de productos de alta tecnología. Sin embargo, como ya hemos mencionado anteriormente, para superar la crisis del 2001 se decidió producir para clientes privados, productos que en la mayoría de los casos no poseían altas exigencias tecnológicas.

Llevar a cabo el cese de producción de líneas de baja exigencia tecnológica beneficiaría a Concrear en varios aspectos. En primer lugar, permitiría liberar la presión de lidiar con líneas de producción con márgenes de rentabilidad comprometidos. En segundo lugar, la posibilidad de venta de marcas y maquinarias de dichos segmentos de negocio incrementaría la capacidad de inversión de la compañía, debido al ingreso de flujos, como

así también el espacio físico a disposición de Concrear. Si recordamos las grandes necesidades de inversión que posee la empresa, y las crecientes restricciones de espacio físico que la compañía afronta, el cese de producción y consecuente venta de marcas y maquinarias podría generar un gran beneficio para la organización.

Así también, se debe considerar que la reducción de los segmentos de negocio, y de la cartera de producto, reduciría la presión de los problemas estructurales, ya que se simplificaría considerablemente la misma. No solo horizontalmente por la reducción de áreas de negocio, si no que también verticalmente, gracias a la reducción de líneas de producto sobre las cuales el ápice estratégico debe mantener control.

No debemos olvidar considerar que las líneas de producto de baja exigencia tecnológica son las de mayores requerimientos de mano de obra. Esto se debe a que en el país la mecanización y automatización se ha llevado a cabo en gran medida en los nuevos productos traídos en los últimos años. Productos simples de baja exigencia tecnológica continúan siendo producidos artesanalmente con mucha mano de obra y poca maquinaria. El cierre de estas áreas de negocio atacaría directamente el problema de los elevados costos de mano de obra que Concrear afronta.

Por último, es de gran importancia destacar que al reducir los segmentos de negocio, se permite una mayor focalización de recursos económicos, como humanos, en las áreas de negocio de mayor importancia para la compañía. Es por estas razones que se considera que la especificación de la definición de **CORE** es la adecuada para Concrear S.A. en este momento de su historia.

### **Conclusión:**

Como podemos observar, la especificación de la variable “definición de **CORE**”, es decir, la redefinición de la variable, se presenta como un eficiente mecanismo para mejorar la posición estratégica de una compañía. En el caso de Concrear la redefinición de la variable permite, por un lado, la inclusión de las **Core Competencies** como así también del resto de las competencias que agregan valor pero no son centrales. Esto permite focalizar los esfuerzos de la compañía en las habilidades diferenciales que la organización posee, incentivando la expansión y el desarrollo de la misma, sin perder de vista lo que la compañía “sabe” hacer, y lo que la diferencia de la competencia.

Por otro lado, la redefinición de la variable permite enfrentarse estratégicamente contra las presiones ejercidas sobre la organización. Como hemos visto en el caso de la especificación de la definición de Concrear, es posible el diseño de una definición de **CORE**

que permita movimientos estratégicos que solucionen los principales problemas que una organización afronta. Esto no solo lo hemos podido apreciar en la especificación de la definición de Concrear planteada, si no que se ha visto a lo largo de la historia de la compañía. Si recordamos la evolución de la variable “definición de **CORE**” podemos apreciar cómo fue utilizada a lo largo de la historia para adaptarse y enfrentar presiones como la invasión tecnológica del plástico en el mercado de tuberías de hormigón, o la recesión económica de la crisis de 2001 argentina, como así también fue utilizada para aprovechar oportunidades de crecimiento como las que se dieron en los años '90, con la privatización de empresas de servicios públicos.

Estos argumentos fundamentan la teoría de que una organización puede sobrevivir a los cambios en su entorno por medio de la redefinición de la variable “definición de **CORE**”, que, como hemos visto a lo largo de este trabajo de graduación, es una estrategia que Concrear S.A. ha logrado aplicar satisfactoriamente.



Universidad de  
**San Andrés**

#### **Capítulo 4: Conclusiones generales**

*Pregunta central de investigación:*

*¿Es la redefinición de la variable “definición de CORE” una opción viable para que una organización se adapte a cambios en el entorno y así logre la subsistencia a largo plazo?*

#### **Principales resultados de la investigación:**

Es importante comenzar recordando el matiz subjetivo de la investigación llevada a cabo en este trabajo de graduación. La realización de entrevistas y encuestas exclusivamente a empleados y directores de la organización, genera la posibilidad de un alto grado de subjetividad. Es decir que los entrevistados/encuestados se pueden ver inclinados a contestar en base a lo que ellos “creen” hacer bien, mientras que, la inclusión de un análisis de mercado y la visión de proveedores y clientes, aportaría una comprensión de lo que el mercado valúa de la organización.

Teniendo en cuenta las limitaciones del estudio, se puede decir que la investigación pretendió, desde un principio, comprender cómo utilizó Concrear la variable “definición de **CORE**” para lograr la adaptación a cambios en el entorno, y para aprovechar oportunidades de crecimiento, generadas por estos cambios. El primer paso consistió en el análisis histórico de la variable en cuestión, para así poder observar cómo fue utilizada la variable en el pasado. Dicho análisis histórico, dejó entrever las variaciones en la “definición de **CORE**” de acuerdo con diferentes cambios y presiones puntuales del entorno. Esto fue así tanto en situaciones de hostiles hacia los productos de la compañía, como en el caso de la invasión tecnológica del plástico al mercado de tuberías de hormigón, como en posibilidades de desarrollo, caso de la década del '90 y la generalización de la variable “definición de **CORE**” para aprovechar oportunidades de negocio.

En segunda instancia, el trabajo continuó evaluando la situación actual de la organización en relación a la “definición de **CORE**”. Es por este motivo que se intentó identificar la presencia de las cualidades sobre longevidad, descritas por Arie de Geus, en Concrear. El objetivo del estudio consistía en comprender qué cualidades de la típica organización longeva aparecían con mayor fuerza en la organización.

El resultado de dicho análisis destacó la fuerte participación de la adaptabilidad y la tolerancia en la subsistencia de la compañía, dejando entrever flaquezas en el ámbito de la identidad organizacional y el conservadurismo en las finanzas. Sin embargo, un análisis de

mayor profundidad es necesario para poder identificar cómo se lograron las cualidades de adaptabilidad y tolerancia. Es aquí dónde se puede apreciar la necesidad del estudio de la relación de la variable “definición de CORE” en función de su contribución a la capacidad de adaptación y la tolerancia que la empresa posee.

Una vez identificadas las cualidades descritas por Arie de Geus en la compañía, se necesitó evaluar las competencias centrales de la organización, bases sobre las cuales las posibles definiciones de **CORE** de la organización se construirían. Las competencias centrales de la organización se identificaron por medio del uso del modelo de Hamel y Prahalad.

En primer lugar, se utilizaron entrevistas breves a mandos medios y directivos de la organización para identificar las “habilidades diferenciales” (competencias) de la organización. Estas encuestas sirvieron como primera aproximación a las competencias de la compañía, base sobre la cual se partió.

En segundo lugar, se utilizaron encuestas que consistían en asignar una valoración numérica entre 1 y 5 a cada una de las competencias en base a las tres preguntas de Hamel y Prahalad. Así se logró asignar valores a las competencias para luego, por medio de filtros, diferenciar las competencias normales y las competencias centrales de la organización. Se identificaron como competencias centrales las siguientes habilidades:

- La alta calidad del hormigón producido
- El amplio conocimiento (know-how) del ápice estratégico
- La tecnología de producto superior
- La excelente relación de largo plazo con los proveedores

Estas competencias crean una base sobre la cuál la definición de **CORE** debe ser construida, pero no parecen contribuir directamente a las cualidades de la empresa longeva identificadas anteriormente en la organización. Sin embargo, la flexibilidad que las cualidades permiten al momento de definir el **CORE** de la organización, otorgan margen para la adaptación dentro del universo de productos de hormigón. No limitan la capacidad de la empresa a un tipo de producto específico, o a una relación comercial en particular. Es por esto que si bien puede ser demasiado decir que las competencias centrales generen capacidad de adaptación, sin duda no la limitan.



Por último, se plantearon dos definiciones posibles para la situación actual de la compañía, tomando en consideración las competencias identificadas, las cualidades de longevidad presentes en la organización, y las limitaciones circunstanciales presentes, es decir, las presiones que Concrear afronta. Se planteó la posibilidad de generalizar o especificar la definición de **CORE** con motivo de analizar las consecuencias derivadas de cada caso.

Las modificaciones planteadas a la definición de **CORE** dejan entrever cómo una redefinición sirve para dispersar la presión ejercida sobre la organización, como así también para ampliar el universo de participación que abarca la definición. En el caso de la generalización de la variable, podemos observar cómo permitiría una inclusión de nuevos productos y mercados para la compañía. Sin embargo, dicha generalización no se muestra conveniente si consideramos las presiones ejercidas sobre la organización al momento de la redefinición. Esto se debe a que la organización se encuentra desbordada en cuanto a su estructura, su capacidad de trabajo, y capacidad del capital humano, por lo que una generalización que permita incluir nuevos productos y mercados complicaría aún más la situación de la compañía.

Por otro lado, la especificación de la variable, si bien no se muestra atractiva a primera vista, ya que excluiría ciertas líneas de producto que deberían ser cerradas o vendidas, se posiciona beneficiosa al considerar las presiones internas y externas. La posibilidad de cerrar y/o vender líneas de producto no centrales (alejadas del **CORE**) le permite a la organización afrontar la gran mayoría de las presiones que sufre, incluyendo problemas estructurales, de espacio físico y de capacidad de capital humano, como se ha explicado en el final del capítulo 3. A su vez, el cese de operaciones no centrales permite especializarse en las líneas de producto de mayor rentabilidad y futuro para la organización, por lo que la posibilidad de un desarrollo superior a largo plazo es viable. Esto fundamenta la hipótesis de la posibilidad de usar la variable “definición de **CORE**” como herramienta para la subsistencia y el desarrollo.

Para concluir, es así cómo el análisis histórico y presente apoya la idea de la variable como una herramienta para afrontar estratégicamente oportunidades y presiones a las cuales una organización puede ser enfrentada/sometida. Así también, a partir de la teoría de Zook y de Allen, que establecen que las organizaciones deben mantener el foco sobre su “definición de **CORE**” para ser rentables, y más específicamente, la teoría de que las organizaciones que fallan, suelen hacerlo por no mantener el foco sobre su **CORE**, hemos podido comprender que la variable “definición de **CORE**” es en realidad una herramienta para el *management* de una compañía. Si una organización que pierde el foco de su **CORE**

corre el riesgo de fallar, la adaptación de la definición del **CORE** es una importante herramienta para la toma de decisiones estratégicas sin perder de vista lo que la organización realmente “sabe” hacer.

Sin embargo, se debe tener extrema precaución al momento de adaptar una definición, ya que la variable puede ser redefinida en varios sentidos, y no siempre la redefinición elegida puede ser la correcta. Como hemos visto en el caso de Concrear, la generalización de la “definición de **CORE**” hubiese sido, muy probablemente, un agravante de las presiones que la empresa ya sufre, ya que hubiese implicado la inclusión de mayores adyacencias, y permitido la insistencia de la compañía en competir en los segmentos de negocio de poco valor agregado.

Así como hay que tener gran precaución de no elegir una definición incorrecta, también se debe hacer un análisis profundo antes de incurrir en la tarea de adaptación de la definición. Dicha análisis se ha realizado en este trabajo y permite armar una simple guía modelo de cómo ser precavido al momento de definir el **CORE** de una organización.

El primer paso es llevar a cabo una profunda investigación de las presiones que actualmente ejercen sobre la organización distintas variables, analizando todos los aspectos del modelo de negocios, considerando tanto las presiones internas como externas. Esto permite formar un marco de conflictos con los cuales la organización, y por ende su definición de **CORE** y estrategia, tienen que lidiar. Este marco de presiones sirve para decidir la definición que es **actualmente** más beneficiosa para la organización. Se hace hincapié en la palabra actualmente, ya que las presiones que la organización sufre condicionan las posibles definiciones de **CORE** que una compañía debe adoptar en un determinado período de su existencia (ejemplo de esto sería, una vez más, el caso de generalización de la definición de **CORE** actual de Concrear).

También se hace hincapié en la influencia temporal que las presiones ejercen sobre la definición de **CORE**, para contrastar con la influencia de las **Core Competencias**, que también ayudan a moldear la definición, pero con mayor constancia a lo largo del tiempo. Las competencias centrales de una organización, ya sean habilidades productivas, patentes, o competencias soft, no tienden a cambiar rápidamente en el tiempo, mientras que las presiones que una organización sufre pueden cambiar de un día a otro.

El segundo paso es hacer un análisis de las competencias centrales, **Core Competencias**, de la organización. Para esto se debe hacer un set de entrevistas y encuestas a diferentes miembros de la organización, a través de los diferentes cargos y jerarquías, en las cuales

se rescatan las competencias diferenciales que la organización posee. Así también, gran valor agregado se puede conseguir entrevistando personal tercerizado de la organización, como también proveedores y clientes.

Una vez conseguido el marco de **Core Competencias**, este se debe utilizar para asegurarse de que la definición de **CORE**, o la adaptación de la misma, se mantenga en línea con lo que la organización realmente “sabe” hacer, que no se pierda la forma de hacer negocios de la misma. Las competencias centrales son los pilares sobre los cuales se debe definir el **CORE**, que luego se adapta en relación a las diferentes presiones que la organización va afrontando a lo largo de su historia.

Esta teoría desarrollada dentro del trabajo de investigación se relaciona con la teoría de Arie de Geus en cuanto a las organizaciones que lograron el estatus de longevas. Si recordamos que una de las cuatro cualidades que de Geus identificó que se repiten a lo largo de las organizaciones longevas, es la adaptabilidad, podemos incluir la redefinición de **CORE** como una herramienta que les permite a las organizaciones desarrollar esta cualidad. Como hemos visto, en Concrear se encuentran en mayor o menor medida las cuatro cualidades que de Geus identificó, sin embargo, la cualidad que más fuertemente ha resaltado en Concrear, ha sido la capacidad de adaptarse. Para lograr esto, la organización se basó en dos ejes principales, la tolerancia con proyectos marginales, y la adaptación por medio de la redefinición de su **CORE**.

Específicamente, lo que se plantea es que la adaptación de la variable “definición de **CORE**” es un actor principal en el intento de alcanzar la longevidad, ya que es una herramienta que abastece directamente el concepto de adaptabilidad que resalta Arie de Geus como una de las cuatro cualidades esenciales para alcanzarla. Es decir que la variable “definición de **CORE**” es una herramienta viable para lograr la subsistencia y el desarrollo a largo plazo.

Esto significa que para poder comprender cómo una organización logró alcanzar el estatus de longeva, no podemos solamente centrarnos en la teoría de Arie de Geus, ya que si se quiere comprender cómo la organización logró adaptarse a las presiones de su entorno, el uso de la teoría de Zook y Allen que se plantea en este trabajo de licenciatura es necesario. Es decir que para poder comprender la longevidad de una compañía debemos analizar la existencia de las cuatro cualidades que Arie de Geus identifica, y comprender su procedencia, para lo cual necesitaremos del análisis de la evolución de la variable “definición de **CORE**” de dicha organización, para poder entender cómo logró adaptarse a lo largo de su vida.

### **Descubrimientos secundarios:**

A través de la investigación del caso de Concrear S.A. se ha demostrado que, no solo las presiones internas y externas que una organización sufre condicionan la definición de **CORE**, sino que también la evolución histórica juega un rol muy importante en la misma. Esta teoría se fundamenta en que eventos a lo largo de la historia que parecían ser de menor importancia, han generado cambios en la organización que luego condicionaron las competencias centrales, o la misma definición de **CORE** de la organización. En el caso de Concrear pudimos observar como un evento secundario, una presión externa, como lo fue la crisis de la escases de Cemento Portland, llevó a la creación de un laboratorio, que luego se convirtió en parte de las competencias de mayor relevancia para la organización, que, si bien no alcanzó la denominación de **Core Competency**, ha sido considerada en la definición de **CORE** a través de la inclusión del “alta exigencia tecnológica”.

### **Sugerencias para futuros trabajos de investigación:**

Este trabajo de graduación ha planteado el uso de la definición de **CORE** como una herramienta para el desarrollo y la subsistencia, lo cual sienta bases para futuras investigaciones. Las siguientes son sugerencias de trabajos a realizar:

- El uso de la especificación y generalización de la variable “definición de **CORE**” como una herramienta para afrontar diferentes tipos de presiones y/o crisis. Especificación en períodos de expansión para lograr focalización de los recursos, y generalización cuando se requiere incrementar la base de ingresos y mercados de la compañía.
- El análisis de la táctica de generalización de la definición de **CORE** en un comienzo para expandir la base de ingresos de la organización con una estrategia de especificación de la definición a largo plazo, considerando el modelo planteado por Chris Zook “Remember the Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth”.
- Analizar las tensiones internas que se generan en una organización una vez que comienzan a darse los reemplazos de competencias centrales a lo largo del tiempo. Ahondar en el análisis de cómo logra una organización adaptarse a cambios tan cercanos al **CORE**.

## Bibliografía:

- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.
- Zook, Chris y Allen, James. 2010. *Profit from the Core: A return to growth in turbulent times*. United States of America: Harvard Business Press.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, "Clasificación Pyme", <http://www.sePyme.gob.ar/sePyme/clasificacion-Pyme/> (Consultado: 06/03/2012)
- Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, "Información Legislativa Resolución 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional", <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm> (Consultado: 06/03/2012)
- Harvard Business Review, "Remember the Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth", [http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember\\_the\\_focusexpandredefi.html](http://blogs.hbr.org/cs/2007/08/remember_the_focusexpandredefi.html) (Consultado: 06/03/2012)
- Donato, Vicente N. "Presentación informe anual 2010-2011 y Perspectivas 2012". Ponencia presentada en la conferencia anual de la Fundación Observatorio Pyme 2011. Disponible en [http://www.observatorioPyme.org.ar/download/conferencias/2011\\_VicenteDonato.pdf](http://www.observatorioPyme.org.ar/download/conferencias/2011_VicenteDonato.pdf) (Consultado: 06/03/2012).
- Yu, Gabriela. 2006. *Mejores Prácticas de Negocios en Economías Emergentes: La Estrategia de Core Competencias en Argentina, el caso Arcor*. Buenos Aires: Trabajo de licenciatura de la Universidad de San Andrés.
- Lombardi, Ángel Nicolás. 2010. *Los Mandos Medios en las Pymes argentinas: Claves para un desarrollo exitoso*. Victoria: Trabajo de licenciatura de la Universidad de San Andrés.
- de Geus, Arie. 1997. *The Living Company*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Stake, Robert E. 2006. *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Pagani, Andrea. 2009. *La Empresa Familiar: Claves para la supervivencia generacional*. Victoria: Trabajo de licenciatura de la Universidad de San Andrés.

## **Anexos:**

### **Anexo 1: Fragmento de la Entrevista al CEO de Concrear S.A.:**

#### **1. ¿Quién la fundó y en qué año fue fundada la compañía? ¿Qué productos ofrecía?**

##### **a. Consultar por la RED de fábricas que se creó después y la evolución hasta llegar a Concrear.**

Aparentemente (hay incertidumbre) la compañía fue fundada en 1920, por mi abuelo Armando Scalabrini con sus dos hermanos Germán y Juan. La primer planta de producción fue instalada en la localidad de City Bell, cercana a la Plata. Sin embargo, otros miembros de la familia indican que la planta de producción fue instalada originalmente en la localidad de San Martín. En la planta se fabricaban piletas de lavar ropa de hormigón armado para el exterior de las casas. La tecnología para la producción de piletas se la enseñó su padre, que, al venir de Italia, trajo consigo el conocimiento de una fábrica de hormigón de allí.

En cuanto a la red de fábricas, esta se fue desarrollando gradualmente. En los años '30 comenzó la producción de caños de hormigón, a medida que se ganaban licitaciones para proveer a desagües pluviales y cloacales. Los caños surgieron por que se vio que el mercado era varias veces mayor que el de las piletas de hormigón, especialmente considerando la necesidad de redes cloacales y pluviales que en ese momento hacían falta en todo el país.

Es por esto, que en los años '40 comenzaron las licitaciones de obras en el interior del país, momento en el cuál se analizó la conveniencia de instalar nuevas plantas en cada lugar, debido a la alta incidencia del transporte en el costo del producto. Posteriormente, una vez terminada la provisión de tuberías de hormigón, la fábrica quedaba con muchos menos trabajo pero ya amortizada. Es así que comienza la red de fábricas de la compañía.

Por otra parte, esas pequeñas plantas se construían con materiales y maquinarias más antiguas para así generar renovación en la planta de Buenos Aires. Es así que en 1983 había trece fábricas funcionando en el país.

En el gran Buenos Aires había 3, después había otras en La Plata, Mar del Plata, Olavarría, Victoria (Entre Ríos), en Río Cuarto (Córdoba), Junín, Pehuajó, Bahía Blanca, Chaco Resistencia y Posadas (Misiones). Hasta funcionó durante algunos años una fábrica en Asunción del Paraguay.

## **2. ¿Cuál era la estrategia inicial de la compañía? ¿Cambió ésta a lo largo de los años?**

### **a. Abarcar de que manera afecto la producción y la estructura de la empresa los diferentes cambios de estrategia.**

La estrategia era mantener el liderazgo en el mercado de la tubería de hormigón, que era un mercado de gran tamaño (nacional) y que se encontraba en crecimiento con la llegada del “estado de bienestar”. El mercado crecía por la importancia sanitaria de tener redes cloacales y pluviales en una ciudad. Todo esto, por supuesto, con las vicisitudes propias de nuestro país. A principio de los años 50, en la segunda presidencia de Perón, escaseaba el cemento Portland. La empresa, lógicamente, para asegurarse su propia producción, trataba siempre de mantener un buen stock de su materia prima principal, para así evitar parar la producción. Por medio de denuncias de un delegado gremial, fueron puestos en prisión por un mes los tres hermanos y mi padre, acusados de “agio y especulación”. La compañía no revendía el material, si no que lo consumía, por lo cuál no deberían de haber sido puestos en prisión.

### **Volviendo al foco de las preguntas, ¿Cómo cambió la estrategia a lo largo de los años?**

A partir del año 1978 con el ingreso en el grupo de la segunda generación, ya profesionales (ingenieros), se vislumbró que las tuberías de hormigón serían reemplazadas por el uso del plástico, por lo menos en tuberías de menos de un metro de diámetro. Para conseguir/poder seguir liderando el mercado y fabricar diámetros cada vez mayores, como ahora demandaban los nuevos proyectos, se requerían grandes inversiones en equipos de trabajo “pesados” (Ejemplo: se proveyeron tubos de 2,20 metros de diámetro para la planta de Aguas Argentinas de San Fernando, tubo que pesaba 7,5 toneladas).

Los tres socios fundadores, ya mayores, no querían reinvertir utilidades, cada vez menores por la creciente competencia y reducción de márgenes debido a la invasión de la tecnología del plástico. Ante esto, los socios decidieron separarse y repartirse las 13 plantas, en el año 1983. Quedando en el reparto las plantas de Avellaneda (50% de la familia, y el otro 50% de un socio externo) y la de Don Torcuato (100% de la familia).

La otras 11 fábricas, al cabo de 5 años, aproximadamente, habían desaparecido/cerrado o se habían mal vendido a sus gerentes o empleados. La fábrica de Avellaneda siguió intentando sobrevivir fabricando grandes tuberías, pero terminó cerrando en el año 2003. (Ahora tomada por una villa cercana).

Don Torcuato, en cambio, conducida por mi, teniendo en cuenta el reemplazo tecnológico del plástico y no disponiendo de fondos propios para la financiación para fabricar tuberías de gran diámetro, decidí enfocar la compañía en otros pre moldeados de hormigón.

En los años '90 la empresa multiplicó por 10 su facturación, especialmente proveyendo a empresas contratistas que hacían las obras de ampliación de servicios públicos (redes de telefonía, energía eléctrica, cloacales y pluviales, etc.). Esto representó la primer ola de diversificación de la compañía, que aprovecho las recientes privatizaciones de empresas antes públicas, para proveerles todo tipo de productos para sus obras de expansión. También ayudó que fue la primera empresa, y en muchos casos la única, que se acercó a las oficinas técnicas de las empresas de servicios públicos para diseñar en conjunto piezas pre moldeadas de hormigón de acuerdo a las normas de sus países de origen (Francia, España, Inglaterra, etc.), pero adaptadas al proceso de fabricación de Concrear.

En 1996, añorando viejos tiempos, tras varios viajes a París, nos asociamos con el mayor fabricante de tuberías de hormigón de Francia, para proveer a la ampliación de la red de Buenos Aires, que la recién privatizada Aguas Argentinas pensaba hacer (50% / 50%). Para ello construimos una nueva planta en el partido de Pilar y compraron moderna maquinaria (europea). Sin embargo, por razones políticas, rápidamente se suspendieron (detuvieron) las obras, debiendo desarmar esta nueva fábrica (empresa) que peligrosamente, poseían un solo cliente.

El proyecto perduró dos años, antes de ser cancelado. Durante ese período de tiempo trabajando en conjunto con el socio Francés sirvieron para que la empresa y sus directores aprendieran las últimas tecnologías, métodos de control de calidad, exigencias, y cumplimiento de normas internacionales (europeas). La mayoría de estos conocimientos no eran aplicados en el país. Pensemos que Francia es uno de los dos países más avanzados en tecnología del hormigón.

En el año 1996, también se comenzó la producción de durmientes biblock para el recambio de los durmientes de madera y construcción de nuevas líneas para los subterráneos de Buenos Aires. Mercado chico por la poca inversión anual del estado en el sector. Aunque tecnológicamente tan exigente como lo de los tubos franceses. Consideremos que sin el aprendizaje previo/paralelo de la tecnología francesa no podríamos haber desarrollado un producto que cumpla con los requisitos normativos para los subterráneos de Buenos Aires.

Terminada la aventura francesa que afectó financieramente a Concrear, el país entró a finales de esa década ('90) en un "amesetamiento", gran disminución de la obra pública.



Esto generó que para mediados de 2002 la empresa tocara fondo y despidiera el 80% de su personal de 110 personas.

A partir de 2002, a pesar de la crisis, la empresa se refundó manteniendo un estricto control sobre los costos, los riesgos crediticios de sus clientes y una fuerte aversión al endeudamiento bancario.

De 2002 a 2004 aproximadamente, al no existir obras públicas, la empresa subsistió de una adyacencia de mercado (que solía ser una línea de negocio menor). Lo que se hizo fue basar la mayor parte de la venta en materiales de uso en obras particulares (bordes, pisos, etc.)

A medida que el país se reactivó y volvió el gasto en obra pública (sabemos que la misma es la primera en detenerse cuando se acerca una crisis, y la última en arrancar cuando se sale de ellas y el país crece), la empresa se encontró en una situación sin deudas bancarias, con el personal mínimo y necesario y de mayor capacitación, con la experiencia y tecnología de la asociación francesa, la depuración de los malos clientes (en cuanto a pago), y una competencia diezmada (pocos sobrevivientes).

El período de 2005 a 2011 fue marcado por la homologación en el año 2001 del primer durmiente de hormigón para el ferrocarril. En 2001 se habían hecho prototipos y se había conseguido ensayar y homologar un modelo de durmiente, que, al ser para el ferrocarril, tenía requerimientos técnicos mayores que el subte. A su vez, se utilizó tecnología nueva de pretensado del durmiente, lo cual le brinda mayores prestaciones al producto final, a cambio de una mayor complejidad técnica en la producción.

En 2005, al reiniciarse las obras de hormigón, se ganó primer obra que consistía en la provisión de durmientes para ferrocarril, el primer tramo del país que utilizaría durmientes de hormigón. Se vio entonces, a pesar de que rápidamente otro competidor entro al mercado, y que hay otros dos próximos a instalarse, que se abría un gran nuevo mercado, los durmientes para el ferrocarril.

En efecto, el sistema ferroviario de Argentina, que llegó a tener 30 mil km de vías, tiene hoy solo 10 mil kilómetros en uso, en un estado deplorable. (Ejemplo: el ferrocarril que va de Buenos Aires a Posadas tenía, hasta hace unos años, casi 300 descarrilamientos anuales).

Por otra parte, por exigencias de la CNRT, la tecnología y el cálculo del durmiente debe ser alguna probada por lo menos 10 años en ferrocarriles de otros países. Era entonces fundamental la elección de la tecnología a emplear. Tras una primera experiencia fallida

con una tecnología (licenciatario) alemana-sudafricana, se optó por una alemana-brasileña, usada en Brasil desde 1980.

La tecnología utilizada (método elegido) tiene, a entender de la empresa, menos piezas rechazadas, no necesita operarios de alta calificación, mínima (cero) robotización, y un costo de materia prima menor.

**b. Preguntar sobre las redefiniciones de CORE de la compañía y los cambios surgidos de dichas redefiniciones.**

**1920**

CORE: “producción de piletas de lavar de hormigón”

**1940**

CORE: “producción en masa de caños de hormigón reforzado”

Motivo: Se vio la oportunidad de entrar en un nicho de mercado nuevo, sin atender, con grandes prospectos de crecimiento.

**1983**

CORE: “producción de caños de hormigón reforzado”

Motivo: Se focalizó en caños de gran tamaño para escapar a la competencia de las tuberías de plástico.

**1989**

CORE: “producción a medida de piezas premoldeadas de hormigón de alta complejidad para obras de infraestructura”

Motivo: Se decidió abrir la producción considerando nuevos mercados, alejándose de las tuberías de hormigón, intentando encontrar nuevos nichos por medio de las empresas de servicios públicos ahora privatizadas.

**2001**

Core: “producción de piezas de hormigón premoldeados” (orientación a consumidores finales)

Motivo: Se intentó prestar mayor atención al consumidor final, ya que las obras de infraestructura públicas se frenaron por falta de inversión. La idea era atender el 20% de facturación que provenía de clientes privados.

### **2001-2011**

CORE: “producción de premoldeados de hormigón de alta complejidad de manera eficiente”.

Motivo: Con la vuelta de la obra pública y la fuerte inversión en nuevos sectores antes inexistentes (fibra óptica, ferrocarriles), se vislumbró la oportunidad de nuevamente participar en nichos de mercado de altos retornos.

### **Anexo 2: Encuestas al CEO:**

Se pretende comenzar con las 4 preguntas utilizadas por los autores Zook y Allen para el análisis estratégico de las compañías.

1. What exactly is your CORE? El CORE de la empresa nace del conocimiento extenso del hormigón, y del estudio de los productos y posibilidades disponibles en otros países del mundo. Específicamente el CORE de la empresa es la capacidad y el conocimiento de producir en hormigón premoldeado cualquier pieza necesaria disponible en el mundo.
2. How close are you to full potential for profitable growth within your core? Sabemos que hay productos que no fabricamos en el mercado de mala calidad, y otros que directamente no se conocen en el país, podemos decir que estamos muy lejos del límite de “profitable growth” de nuestro CORE.
3. What are the most attractive adjacent moves that surround your core business – that both reinforce it and draw upon your strengths – which ones should you pursue, in what order, and can the core support that kind of growth? Incurrir en la producción de bloques para paredes, bloques para pavimentos articulado, paneles de grandes dimensiones para muros de edificios. Posibilidad de penetrar en el mercado uruguayo y el africano.
4. Whether the core is in the process of being redefined or fundamentally changed in terms of the rules of the game? No hay indicios de un cambio próximo.

1. ¿Cuál cree que es el segmento de clientes que tiene mayor potencial de brindar ganancias a la compañía?

Hoy es el de todas las empresas que realizan obras ferroviarias.

2. ¿Cuál cree usted que es o son los productos más centrales/importantes que provee Concrear?

Hoy, durmientes, losas de paso a nivel, cámaras para empalme de fibra óptica para telefonía y datos.

3. ¿Cuáles cree usted que son los canales de mayor valor agregado para la compañía (tanto de distribución como de abastecimiento)?

El canal de venta directa a las empresas constructoras

4. Si hay alguno, ¿puede usted identificar cualquier otro activo estratégico que contribuya a los cuatro puntos anteriores? (Por ejemplo patentes, el nombre de marca, o una posición de control en una red (cadena de valor)).

El tener modelos homologados y aprobados en entes de control o empresas (CNRT, AYSA, Telecom, Edenor, Edesur, etc)

5. ¿Se encuentra Concrear en este momento enfrentando algún tipo de presión externa o interna? (Ejemplos: mudanza, necesidades de inversión, distribución de recursos limitados, competencia “devoradora”, cualquier inconveniente con insumos, etc...)

Obvio, ampliación y posterior mudanza a Campana y nueva sociedad y nueva planta en una ciudad del sur para obra de minería.

6. ¿Han encontrado algún tipo de inconveniente con el manejo de las distintas unidades de negocio?

Sí, en áreas de negocio que requieren de excesiva mano de obra, y poca robotización. Se ha dado en pisos, bordas, topes de estacionamiento, y cualquier tipo de producto de baja complejidad con proceso productivo automatizado o no (conductos de ventilación se encuentra automatizado).

### **Anexo 3: Encuestas al director:**

Se pretende comenzar con las 4 preguntas utilizadas por los autores Zook y Allen para el análisis estratégico de las compañías.

1. What exactly is your CORE? Producir premoldeados de hormigón de alta complejidad a bajo costo y de manera eficiente. (Por eso es que hay que sacar todo pisos).
  2. How close are you to full potential for profitable growth within your core? Estamos lejos de tener una “máquina” eficiente de producción. Estamos muy lejos de tener un proceso de producción óptimo. Se puede ganar más margen si automatizamos y perfeccionamos los procesos de control, calidad y producción. Más importante aún, hay un montón de productos dentro del o que definiríamos nuestro CORE que aún no estamos produciendo. Hay un montón de cross selling opportunities a clients ya existentes.
  3. What are the most attractive adjacent moves that surround your core business – that both reinforce it and draw upon your strengths – which ones should you pursue, in what order, and can the core support that kind of growth? En este momento, first and foremost, la empresa no aguanta meterse en nuevas adyacencias. La presión es demasiada como para hacerlo. En Segundo lugar, para el future, la primer adyacencia podría estar basada en los clients estratégicos. Es decir, incrementar el share of wallet de los clients existentes. Ellos hacen mucho en la construcción, pero nosotros les vendemos poco. Tendrían que ser productos de alta complejidad, tales como otros productos pretensados, o productos estructurales grandes como los caños de pipe jacking. (RADIO GRAFIA DE LA EMPRESA, siempre se mete en el nicho Nuevo de Mercado).
  4. Whether the core is in the process of being redefined or fundamentally changed in terms of the rules of the game? En este momento el CORE esta siendo redefinido por el crecimiento natural de la empresa y la gran cantidad de presiones internas y externas. El nivel de complejidad no condice con la estructura actual, el management, la definición de CORE... nada!!!
- 
1. ¿Cuál cree que es el segmento de clientes que tiene mayor potencial de brindar ganancias a la compañía? Creo que son las top 5 constructoras y ponedoras de vías de ferrocarril.

2. ¿Cuáles cree usted que son las capacidades estratégicas y diferenciales que posee la empresa? Fabricación de piezas únicas (raras, a medida) con métodos y costos eficientes. Rápida respuesta y entrega. Contacto directo entre el ápice e ingenieros con la base operativa (técnicos de planta). Muy aceitado la cadena de valor en cuanto al supply. Cadena de logística para proveerse de insumos (camiones de cemento). Reconocimiento del mercado, trayectoria y confiabilidad (tarde y mal se entrega). Modelos homologados en empresas públicas grandes, plus la presencia en las bases de datos de esas empresas (barreras de entradas para competidores). Laboratorio propio con cumplimiento de normas de calidad.
3. ¿Cuál cree usted que es o son los productos más centrales/importantes que provee Concrear? Área ferroviaria, durmientes y losetas paso a nivel. Por otro lado, la conducción de líquidos y gases (bocas y cámaras). Simplificado: productos de producción masiva: POSTES, DUREMIENTES, BOCAS y CÁMARAS. (NEW JERSEY) (Todo esto a HOY, si me preguntabas en los 90 eran los pisos de pileta).
4. ¿Cuáles cree usted que son los canales de mayor valor agregado para la compañía (tanto de distribución como de abastecimiento)? ¿Qué aspectos de la cadena te diferencian de la competencia? Proveedores confiables a largo plazo, más logística propia para recibir los insumos.
5. Si hay alguno, ¿puede usted identificar cualquier otro activo estratégico que contribuya a los cuatro puntos anteriores? (Por ejemplo patentes, el nombre de marca, o una posición de control en una red (cadena de valor)). Los recursos humanos de la empresa le dan un increíble valor agregado, teniendo al CEO, un ingeniero de 35 años de experiencia en hormigón, con ayuda de un técnico de planta con grandes conocimientos, que trabajando en conjunto mejoran procesos, inventan máquinas, e inclusive crean productos a medida para clientes. Por otro lado, también posee una gran flexibilidad estructural que le permite adaptarse a las necesidades del mercado. Es así que ha incursionado en nuevos nichos de mercado a lo largo de su historia que le han permitido reemplazar productos "vaca lechera" constantemente.
6. ¿Cuál es la estrategia actual de Concrear S.A. y en base a que esta diagramada? Ser líder de mercado en las tres unidades de negocio básicas manteniendo cierto nivel de diversificación de producto dada la historia del país.
7. ¿Se encuentra Concrear en este momento enfrentando algún tipo de presión externa o interna? (Ejemplos: mudanza, necesidades de inversión, distribución de

recursos limitados, competencia “devoradora”, cualquier inconveniente con insumos, etc...) Contexto del país: el freno de la economía afecta inmediatamente la obra pública, y por ende las constructoras dejan de pagar. Tenés que tener tus costos muy apretados y planear todo muy bien. Juicios laborales y gremiales altos. Contingencia multimillonaria por traslado de parte de las operaciones. Presiones competitivas ya que Europa esta en crisis por lo que pretenden hacer casi “dumping” en mercados emergentes como el argentino. Como el mercado de durmientes creció tanto, quieren entrar al mercado más competidores. Presión interna por el delegado y el gremio que pretende subir la mano de obra que ya esta por encima de la competencia (doble que el convenio). En este momento no hay más espacio para expandir la producción.

8. ¿Han encontrado algún tipo de inconveniente con el manejo de las distintas unidades de negocio? Una de las principales dificultades de Concrear es que posee productos que atienden a mercados muy diferentes. Son distintos en sí los productos, y apuntan a diferentes clientes. (Ej.: boca de registro para cloacas. Solo importa la función que cumplen en términos ingenieriles. En cambio, una placa de revestimiento para hoteles 5 estrellas posee otros requisitos en cuanto a calidad, y como se ve. Más allá de eso, el proceso de producción es MUY distinto. Ej.: durmientes pretensados con una maquina, contra el piezas hechas completamente a mano.

#### **Anexo 4: Encuestas sobre Longevidad:**

**CEO:**

Adaptabilidad: Sí. Hemos reconvertido la empresa varias veces, cambiando también los productos.

Identidad: Si. Todos saben que de nosotros depende que importantes empresas constructoras completen en tiempo y forma (con la calidad pedida) obras por varias veces el valor de lo que nos compran. Fallarles sería suicida, y cumpliendo nos hemos creado un buen nombre.

Tolerancia con proyectos marginales: Si. Pienso que esos proyectos marginales han sido fundamentales para desarrollar nuevos productos que luego fueron actores principales en la facturación de la empresa. Ejemplo de esto sería el primer durmiente desarrollado en 2001, en plena crisis, importando equipos de Alemania, recurriendo a la ayuda financiera de empresas colocadoras de vías. También en el 2000/2001 se hicieron muchos ensayos

con hormigón de cemento blanco reforzado con fibra del vidrio que luego ayudó cuando desaparecieron las obras de infraestructura (Placas de revestimientos, pisos, etc.).

Conservadurismo financiero: No. Hasta los años '90 fuimos conservadores pero al fin de esa década con el fácil acceso al crédito, sumado a la quiebra de clientes, el estiramiento los plazos de cobro y la recesión en la construcción, produjo que la empresa casi se presente en convocatoria. A partir de ese momento y hasta la fecha la empresa se ha vuelto fuertemente conservadora, tratando de utilizar fondos propios, adelantos de clientes y solo endeudamiento a través de leasings o algún crédito subsidiados a bajas tasas en pesos.

**Director:**

Adaptabilidad: SI, muy alta. Tanto en cuanto a productos, mercados, procesos de producción (ej. pretensados), etc.

Identidad: BAJA. Últimamente si, entre administrativos y gerencias se ha incrementado. En planta NO. De hecho es un problema grave.

Tolerancia con proyectos marginales: ALTA, se trata de hacer todo, por mas que no sea core. Hay un belief de que la diversificación es clave para sobrevivir. Y que esta diversificación es parte de los core competencies, una manera de sobrevivir.

Conservadurismo financiero: No, muy poco. Recién en los últimos años se ha tornado un poco mas conservador el manejo de las finanzas.





**Anexo 5: Encuestas sobre habilidades diferenciales y puntuaciones:**

Cuadro Resumido de habilidades identificadas tanto por los mandos medios como por los directores:

|                                                                        |                                                                                  |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal Polivalente                                                   | Capacidad de inversión propia                                                    | Adaptabilidad (Supervivencia)                                                         |
| Alto Compromiso del Directorio y los Mandos Medios                     | Know-How                                                                         | Ubicación Geográfica                                                                  |
| Flexibilidad: productos hechos a medida                                | Liderazgo de Mercado                                                             | Reconocimiento de Marca                                                               |
| Alta calidad del Hormigón                                              | Tecnología de Producto Superior                                                  | Atención Personalizada                                                                |
| Experiencia y Trayectoria                                              | Proceso Productivo Flexible (Adaptable)                                          | Capacidad Técnica Superior                                                            |
| Cartera de Clientes de gran valor (relaciones a largo plazo)           | Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precio, calidad y entrega) | Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (laboratorio para hacer las pruebas) |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas e industria estándar) |                                                                                  |                                                                                       |

Universidad de  
San Andrés

## Gerencia de Administración y Finanzas

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>                  | <b>Nomenclatura</b> | <b>Finanzas</b>     | <b>Finanzas</b>     | <b>Finanzas</b>     | <b>Average</b> | <b>Average 4 or above</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP                  | 3                   | 4                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion           | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad       | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso          | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Know-How                                                                          | Know-How            | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion           | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad        | 4                   | 2                   | 3                   | 3.00           |                           |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo           | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca               | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon            | 4                   | 5                   | 5                   | 4.67           | 4.67                      |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Atención personalizada                                                            | Atencion            | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp                 | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Proceso Productivo Flexible [Adptable]                                            | Proceso Flex        | 3                   | 3                   | 3                   | 3.00           |                           |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica         | 3                   | 4                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes            | 3                   | 2                   | 4                   | 3.00           |                           |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores         | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods    | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion            | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33           |                           |
|                                                                                   |                     | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                |                           |

# San Andrés

## Gerencia Comercial

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>                  | <b>Nomenclatura</b> | <b>Comercial</b>    | <b>Comercial</b>    | <b>Comercial</b>    | <b>Average</b> | <b>Average 4 or above</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP                  | 4                   | 2                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion           | 3                   | 3                   | 3                   | 3.00           |                           |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad       | 3                   | 2                   | 4                   | 3.00           |                           |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso          | 4                   | 4                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Know-How                                                                          | Know-How            | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion           | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad        | 4                   | 4                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo           | 5                   | 3                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca               | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33           | 4.33                      |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon            | 5                   | 5                   | 4                   | 4.67           | 4.67                      |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P        | 4                   | 5                   | 4                   | 4.33           | 4.33                      |
| Atención personalizada                                                            | Atencion            | 4                   | 4                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp                 | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica         | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes            | 4                   | 2                   | 5                   | 3.67           |                           |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores         | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods    | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion            | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
|                                                                                   |                     | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                |                           |

# SanAndrés

## Gerencia de Recursos Humanos

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | RRHH         | RRHH         | RRHH         | Average | Average 4 or above |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        | 3            | 3            | 3            | 3.00    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    | 2            | 3            | 4            | 3.00    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 4            | 5            | 5            | 4.67    | 4.67               |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion        | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     | 3            | 4            | 3            | 3.33    |                    |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon         | 4            | 5            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P     | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Proceso Productivo Flexible [Adaptable]                                           | Proceso Flex     | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods | 5            | 4            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         | 3            | 2            | 4            | 3.00    |                    |
|                                                                                   |                  | Pregunta N°1 | Pregunta N°2 | Pregunta N°3 |         |                    |

# SanAndrés

## Gerencia de Logística

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>                  | <b>Nomenclatura</b> | <b>Logística</b>    | <b>Logística</b>    | <b>Logística</b>    | <b>Average</b> | <b>Average 4 or above</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP                  | 3                   | 3                   | 2                   | 2.67           |                           |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion           | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad       | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso          | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Know-How                                                                          | Know-How            | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion           | 5                   | 3                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad        | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo           | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca               | 3                   | 4                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon            | 5                   | 5                   | 4                   | 4.67           | 4.67                      |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Atención personalizada                                                            | Atencion            | 3                   | 3                   | 2                   | 2.67           |                           |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp                 | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex        | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica         | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes            | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores         | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods    | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion            | 2                   | 2                   | 2                   | 2.00           |                           |
|                                                                                   |                     | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                |                           |

# SanAndrés

## Gerencia de Producción

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>                  | <b>Nomenclatura</b> | <b>Produccion</b>   | <b>Produccion</b>   | <b>Produccion</b>   | <b>Average</b> | <b>Average 4 or above</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP                  | 2                   | 3                   | 2                   | 2.33           |                           |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion           | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad       | 1                   | 2                   | 4                   | 2.33           |                           |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso          | 3                   | 3                   | 3                   | 3.00           |                           |
| Know-How                                                                          | Know-How            | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion           | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad        | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo           | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca               | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon            | 4                   | 5                   | 4                   | 4.33           | 4.33                      |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P        | 3                   | 4                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Atención personalizada                                                            | Atencion            | 3                   | 3                   | 3                   | 3.00           |                           |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp                 | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33           |                           |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex        | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica         | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes            | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33           |                           |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores         | 3                   | 4                   | 5                   | 4.00           | 4.00                      |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods    | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion            | 1                   | 1                   | 3                   | 1.67           |                           |
|                                                                                   |                     | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                |                           |

# SanAndrés

## Gerencia de Compras

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | Compras      | Compras      | Compras      | Average | Average 4 or above |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    | 3            | 2            | 4            | 3.00    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       | 4            | 4            | 3            | 3.67    |                    |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 5            | 5            | 4            | 4.67    | 4.67               |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion        | 4            | 3            | 3            | 3.33    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     | 4            | 4            | 3            | 3.67    |                    |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        | 4            | 3            | 3            | 3.33    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            | 4            | 3            | 3            | 3.33    |                    |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon         | 5            | 5            | 4            | 4.67    | 4.67               |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P     | 4            | 4            | 3            | 3.67    |                    |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         | 4            | 3            | 2            | 3.00    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex     | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      | 5            | 4            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         | 3            | 2            | 3            | 2.67    |                    |
|                                                                                   |                  | Pregunta N°1 | Pregunta N°2 | Pregunta N°3 |         |                    |

# SanAndrés

Jefe de Ventas

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | JVentas      | JVentas      | JVentas      | Average | Average 4 or above |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               | 2            | 2            | 3            | 2.33    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        | 3            | 2            | 2            | 2.33    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    | 2            | 3            | 3            | 2.67    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 5            | 4            | 5            | 4.67    | 4.67               |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion        | 3            | 3            | 3            | 3.00    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        | 3            | 3            | 3            | 3.00    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon         | 4            | 5            | 5            | 4.67    | 4.67               |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P     | 5            | 4            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 3            | 2            | 4            | 3.00    |                    |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex     | 4            | 3            | 3            | 3.33    |                    |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      | 4            | 4            | 3            | 3.67    |                    |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         | 2            | 3            | 5            | 3.33    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         | 1            | 2            | 2            | 1.67    |                    |
|                                                                                   |                  | Pregunta N°1 | Pregunta N°2 | Pregunta N°3 |         |                    |

SanAndrés



Gerencia del departamento de Conductos de Ventilación

| <b>Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio</b>                  | <b>Nomenclatura</b> | <b>Conductos</b>    | <b>Conductos</b>    | <b>Conductos</b>    | <b>Average</b> | <b>Average 4 or above</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP                  | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion           | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad       | 2                   | 3                   | 4                   | 3.00           |                           |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso          | 3                   | 4                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Know-How                                                                          | Know-How            | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33           | 4.33                      |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion           | 2                   | 3                   | 3                   | 2.67           |                           |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo           | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67           |                           |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca               | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon            | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33           | 4.33                      |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Atención personalizada                                                            | Atencion            | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33           |                           |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp                 | 3                   | 4                   | 4                   | 3.67           |                           |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex        | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00           | 4.00                      |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica         | 4                   | 4                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes            | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33           |                           |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores         | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33           | 4.33                      |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods    | 5                   | 3                   | 3                   | 3.67           |                           |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion            | 3                   | 2                   | 3                   | 2.67           |                           |
|                                                                                   |                     | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |                |                           |

SanAndrés

Director A

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio              | Nomenclatura     | DA                  | DA                  | DA                  | Average | Average 4 or above |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                   | PP               | 3                   | 1                   | 2                   | 2.00    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                          | Inversion        | 4                   | 2                   | 3                   | 3.00    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                          | Adaptabilidad    | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                     | Compromiso       | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Know-How                                                               | Know-How         | 5                   | 5                   | 5                   | 5.00    | 5.00               |
| Ubicación Geográfica                                                   | Ubicacion        | 3                   | 2                   | 4                   | 3.00    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                       | Flexibilidad     | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Liderazgo de Mercado                                                   | Liderazgo        | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                               | Marca            | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Alta calidad en hormigón                                               | Hormigon         | 5                   | 5                   | 5                   | 5.00    | 5.00               |
| Tecnología de producto superior                                        | Tecnologia P     | 4                   | 4                   | 5                   | 4.33    | 4.33               |
| Atención personalizada                                                 | Atencion         | 3                   | 3                   | 4                   | 3.33    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                              | Exp              | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                 | Proceso Flex     | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Capacidad Técnica Superior                                             | Cap Tecnica      | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)          | Clientes         | 3                   | 2                   | 4                   | 3.00    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en                  | Proveedores      | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)           | Desarrollo Prods | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar) | Posicion         | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33    |                    |
|                                                                        |                  | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |         |                    |

UNIVERSIDAD DE  
San Andrés

Director B

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | DB                  | DB                  | DB                  | Average | Average 4 or above |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               | 4                   | 2                   | 3                   | 3.00    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    | 5                   | 2                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       | 4                   | 4                   | 3                   | 3.67    |                    |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67    | 4.67               |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion        | 3                   | 2                   | 4                   | 3.00    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     | 4                   | 3                   | 4                   | 3.67    |                    |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigon         | 5                   | 5                   | 3                   | 4.33    | 4.33               |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnologia P     | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67    | 4.67               |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         | 4                   | 3                   | 3                   | 3.33    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex     | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33    | 4.33               |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      | 4                   | 5                   | 4                   | 4.33    | 4.33               |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         | 4                   | 3                   | 5                   | 4.00    | 4.00               |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      | 5                   | 5                   | 5                   | 5.00    | 5.00               |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods | 4                   | 5                   | 4                   | 4.33    | 4.33               |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
|                                                                                   |                  | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |         |                    |

Director C

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | DC           | DC           | DC           | Average | Average 4 or above |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               | 1            | 2            | 2            | 1.67    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversion        | 4            | 2            | 3            | 3.00    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    | 5            | 2            | 4            | 3.67    |                    |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 4            | 4            | 5            | 4.33    | 4.33               |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicacion        | 3            | 3            | 3            | 3.00    |                    |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     | 5            | 4            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        | 3            | 3            | 4            | 3.33    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            | 4            | 3            | 4            | 3.67    |                    |
| Alta calidad en hornigón                                                          | Hornigón         | 5            | 5            | 4            | 4.67    | 4.67               |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnología P     | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Atención personalizada                                                            | Atencion         | 3            | 2            | 3            | 2.67    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 5            | 3            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                            | Proceso Flex     | 4            | 4            | 4            | 4.00    | 4.00               |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Tecnica      | 3            | 4            | 4            | 3.67    |                    |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         | 4            | 1            | 3            | 2.67    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      | 5            | 4            | 4            | 4.33    | 4.33               |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods | 5            | 3            | 5            | 4.33    | 4.33               |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posicion         | 3            | 3            | 3            | 3.00    |                    |
|                                                                                   |                  | Pregunta N°1 | Pregunta N°2 | Pregunta N°3 |         |                    |

Universidad de  
San Andrés

Director D

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio              | Nomenclatura     | DD                  | DD                  | DD                  | Average | Average 4 or above |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------|--------------------|
| Personal Polivalente                                                   | PP               | 4                   | 2                   | 4                   | 3.33    |                    |
| Capacidad de inversión propia                                          | Inversion        | 4                   | 2                   | 3                   | 3.00    |                    |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                          | Adaptabilidad    | 5                   | 2                   | 5                   | 4.00    | 4.00               |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                     | Compromiso       | 4                   | 4                   | 2                   | 3.33    |                    |
| Know-How                                                               | Know-How         | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67    | 4.67               |
| Ubicación Geográfica                                                   | Ubicacion        | 5                   | 4                   | 3                   | 4.00    | 4.00               |
| Flexibilidad: productos a medida                                       | Flexibilidad     | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33    | 4.33               |
| Liderazgo de Mercado                                                   | Liderazgo        | 3                   | 2                   | 5                   | 3.33    |                    |
| -Reconocimiento de Marca                                               | Marca            | 2                   | 2                   | 3                   | 2.33    |                    |
| Alta calidad en hormigón                                               | Hormigon         | 4                   | 5                   | 5                   | 4.67    | 4.67               |
| Tecnología de producto superior                                        | Tecnologia P     | 4                   | 4                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Atención personalizada                                                 | Atencion         | 3                   | 3                   | 2                   | 2.67    |                    |
| Experiencia y Trayectoria                                              | Exp              | 5                   | 3                   | 4                   | 4.00    | 4.00               |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                                 | Proceso Flex     | 5                   | 3                   | 3                   | 3.67    |                    |
| Capacidad Técnica Superior                                             | Cap Tecnica      | 5                   | 4                   | 5                   | 4.67    | 4.67               |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)          | Clientes         | 3                   | 3                   | 5                   | 3.67    |                    |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en                  | Proveedores      | 5                   | 5                   | 5                   | 5.00    | 5.00               |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)           | Desarrollo Prods | 5                   | 4                   | 4                   | 4.33    | 4.33               |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas e industria estándar] | Posicion         | 2                   | 3                   | 3                   | 2.67    |                    |
|                                                                        |                  | <b>Pregunta N°1</b> | <b>Pregunta N°2</b> | <b>Pregunta N°3</b> |         |                    |

UNIVERSIDAD DE  
San Andrés

Tabla de eliminación

| Competencias/Fortalezas identificadas por MM y Directorio                         | Nomenclatura     | Finanzas | Comercial | RRHH | Logística | Producción | Compras | Ventas | Conductos | DA   | DB   | DC   | DD   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-----------|------|-----------|------------|---------|--------|-----------|------|------|------|------|
| Personal Polivalente                                                              | PP               |          |           | 4.00 |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Capacidad de inversión propia                                                     | Inversión        |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Adaptabilidad (Supervivencia)                                                     | Adaptabilidad    |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      | 4.00 |
| Alto Compromiso de Directorio y MM                                                | Compromiso       |          |           | 4.00 |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Know-How                                                                          | Know-How         | 4.33     | 4.33      | 4.67 | 4.33      | 4.33       | 4.67    | 4.67   | 4.33      | 5.00 | 4.67 | 4.33 | 4.67 |
| Ubicación Geográfica                                                              | Ubicación        |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      | 4.00 |
| Flexibilidad: productos a medida                                                  | Flexibilidad     |          |           |      |           |            |         |        | 4.00      | 4.00 |      | 4.33 | 4.33 |
| Liderazgo de Mercado                                                              | Liderazgo        |          | 4.00      |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| -Reconocimiento de Marca                                                          | Marca            |          | 4.33      |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |
| Alta calidad en hormigón                                                          | Hormigón         | 4.67     | 4.67      | 4.33 | 4.67      | 4.33       | 4.67    | 4.67   | 4.33      | 5.00 | 4.33 | 4.67 | 4.67 |
| Tecnología de producto superior                                                   | Tecnología P     | 4.00     | 4.33      |      | 4.00      |            |         | 4.33   | 4.00      | 4.33 | 4.67 | 4.00 | 4.00 |
| Atención personalizada                                                            | Atención         |          |           |      |           |            |         |        |           |      |      |      |      |
| Experiencia y Trayectoria                                                         | Exp              | 4.00     |           |      |           |            |         |        |           | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| Proceso Productivo Flexible (Adaptable)                                           | Proceso Flex     |          | 4.00      | 4.00 |           |            |         |        | 4.00      | 4.00 | 4.33 | 4.00 |      |
| Capacidad Técnica Superior                                                        | Cap Técnica      |          | 4.00      |      | 4.00      | 4.00       | 4.00    |        |           | 4.00 | 4.33 |      | 4.67 |
| Cartera de clientes de gran valor (relaciones de largo plazo)                     | Clientes         |          |           |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |
| Relaciones de largo plazo con proveedores (mejoras en precios, calidad y entrega) | Proveedores      |          | 4.33      |      | 4.00      | 4.00       | 4.33    |        | 4.33      | 4.00 | 5.00 | 4.33 | 5.00 |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                      | Desarrollo Prods |          |           | 4.33 |           |            |         |        |           |      | 4.33 | 4.33 | 4.33 |
| Posición en el Mercado (nicho entre contratistas y industria estándar)            | Posición         |          |           |      |           |            |         |        |           |      | 4.00 |      |      |

Tabla de promedio de la pregunta 1 y 2 del modelo de Hamel y Prahalad (Acceso a mercados y Valor Agregado):

| Acceso Mercados                                                                                                                                                                                                                    | Abrev.       | Finanzas | Comercial | RRHH | Logística | Producción | Compras | Ventas | Conductos | DA | DB | DC | DD | Overall Average |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|-----------|------|-----------|------------|---------|--------|-----------|----|----|----|----|-----------------|
| Know-How<br>Flexibilidad: productos a medida<br>Alta calidad en hormigón<br>Tecnología de producto superior<br>Experiencia y Trayectoria<br>Proceso Productivo Flexible (Adptable)<br>Capacidad Técnica Superior                   | Know-How     | 4        | 4         | 4    | 4         | 4          | 5       | 5      | 4         | 5  | 5  | 4  | 5  | 4.42            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Flexibilidad | 4        | 4         | 3    | 4         | 3          | 4       | 4      | 4         | 4  | 4  | 5  | 5  | 4.00            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Hormigón     | 4        | 5         | 4    | 5         | 4          | 5       | 4      | 5         | 5  | 5  | 5  | 4  | 4.58            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Tecnología   | 4        | 4         | 3    | 4         | 3          | 4       | 5      | 4         | 4  | 5  | 4  | 4  | 4.00            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Exp          | 4        | 3         | 3    | 3         | 3          | 3       | 3      | 3         | 4  | 4  | 5  | 5  | 3.58            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Proceso      | 3        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 4         | 4  | 5  | 4  | 5  | 4.08            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Flex         |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Cap          | 3        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 4         | 4  | 4  | 4  | 3  | 3.92            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Técnica      |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Proveedores  | 4        | 4         | 3    | 4         | 3          | 5       | 4      | 4         | 5  | 4  | 5  | 5  | 4.25            |
| Valor Agregado<br>Know-How<br>Flexibilidad: productos a medida<br>Alta calidad en hormigón<br>Tecnología de producto superior<br>Experiencia y Trayectoria<br>Proceso Productivo Flexible (Adptable)<br>Capacidad Técnica Superior | Know-How     | 4        | 4         | 5    | 4         | 4          | 5       | 4      | 4         | 5  | 4  | 4  | 4  | 4.25            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Flexibilidad | 2        | 4         | 4    | 3         | 3          | 4       | 3      | 4         | 4  | 3  | 4  | 4  | 3.50            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Hormigón     | 5        | 5         | 5    | 5         | 5          | 5       | 5      | 4         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4.92            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Tecnología   | 4        | 5         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4.08            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Exp          | 4        | 3         | 3    | 3         | 3          | 3       | 2      | 4         | 4  | 4  | 3  | 3  | 3.25            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Proceso      | 3        | 4         | 4    | 3         | 3          | 3       | 3      | 4         | 4  | 4  | 4  | 3  | 3.50            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Flex         |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Cap          | 4        | 4         | 3    | 4         | 4          | 4       | 4      | 4         | 4  | 4  | 5  | 4  | 4.00            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Técnica      |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Proveedores  | 3        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 3         | 4  | 4  | 4  | 5  | 4.00            |
| Relaciones de largo plazo con proveedores<br>Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos)                                                                                                                          | Proveedores  | 3        | 3         | 4    | 3         | 3          | 3       | 3      | 3         | 3  | 5  | 3  | 4  | 3.33            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Desarrollo   |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Prods        |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                    |              |          |           |      |           |            |         |        |           |    |    |    |    |                 |

Tabla de promedio de la pregunta 3 del modelo de Hamel y Prahalad (Facilidad de imitación):

| Facilidad de Imitación                                       | Abrev.           | Finanzas | Comercial | RRHH | Logística | Producción | Compras | Ventas | Conductos | DA | DB | DC | DD | Overall Average |
|--------------------------------------------------------------|------------------|----------|-----------|------|-----------|------------|---------|--------|-----------|----|----|----|----|-----------------|
| Know-How                                                     | Know-How         | 5        | 5         | 5    | 5         | 5          | 4       | 5      | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4.92            |
| Flexibilidad: productos a medida                             | Flexibilidad     | 3        | 3         | 3    | 4         | 4          | 3       | 4      | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 3.67            |
| Alta calidad en hormigón                                     | Hormigón         | 5        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 5      | 4         | 5  | 3  | 4  | 5  | 4.25            |
| Tecnología de producto superior                              | Tecnología P     | 4        | 4         | 4    | 4         | 4          | 3       | 4      | 4         | 5  | 5  | 4  | 4  | 4.08            |
| Experiencia y Trayectoria                                    | Exp              | 4        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4.00            |
| Proceso Productivo Flexible (Adptable)                       | Proceso Flex     | 3        | 4         | 4    | 3         | 4          | 4       | 3      | 4         | 4  | 4  | 4  | 3  | 3.67            |
| Capacidad Técnica Superior                                   | Cap Técnica      | 3        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 3      | 3         | 4  | 4  | 4  | 5  | 3.83            |
| Relaciones de largo plazo con proveedores                    | Proveedores      | 4        | 5         | 4    | 4         | 5          | 4       | 4      | 4         | 4  | 5  | 4  | 5  | 4.33            |
| Capacidad para el desarrollo de nuevos productos (+ testeos) | Desarrollo Prods | 4        | 4         | 4    | 4         | 4          | 4       | 4      | 3         | 4  | 4  | 5  | 4  | 4.00            |

