

EL PUNTO DE INFLEXIÓN

Patti Fasan

Professional Attention to Tile Installations

RESUMEN

Al estudiar los principales desarrollos y avances tecnológicos que han tenido lugar durante los últimos 15 años, podríamos preguntarnos si el ritmo puede mantenerse durante los siguientes 15. Puede estar seguro que sí, sin la menor duda.

La industria cerámica ha introducido: fachadas ventiladas; suelos elevados; fórmulas de esmaltes catalíticos; sistemas de colocación en seco; soluciones foto-voltaicas integradas; unidades cerámicas con dimensiones delgadas y completos programas de diseño universales. Una de estas innovaciones podría proporcionar a la industria el momento de defendernos de la actual crisis económica y franquear viejas fronteras, alcanzando un nuevo nivel de aceptación dentro de la comunidad arquitectónica, de diseño y de consumidores.

El compromiso con la innovación requiere inversión, imaginación, visión y sobre todo paciencia. La introducción de nuevas tecnologías puede realizarse con escepticismo, en una primera instancia. La mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que una vez que nos hayamos acostumbrado a las nuevas tecnologías, o con una nueva manera de pensar, lo nuevo ya no parecerá tan desalentador. De hecho, una vez que se adquiere la tecnología y los conocimientos necesarios, la transición hacia otras tecnologías se hace considerablemente más fácil. La aceptación y curva de aprendizaje se ven drásticamente recortadas.

La actual situación económica crea oportunidades y plantea retos. Muchas personas han dicho que esta recesión es diferente de otros shocks económicos,

que a diferencia de otras se trata de una “ruptura económica”, una en la cual las comunidades globales serán testigos de un cambio de paradigma en el comercio y la industria. La naturaleza de esta desaceleración ha provocado un cambio en los consumidores y sus conductas. Si lo peor ya ha pasado y las economías del mundo están comenzando a repuntar - ¿qué será lo normal en el futuro?

La continua tendencia de inversión en I+D ha abierto nuevos horizontes y los estudios actuales en el sector ofrecen excelentes promesas y perspectivas de crecimiento futuro. ¿Se encuentra la industria cerámica en un Punto de Inflección decisivo? Un análisis estratégico de nuestras fortalezas; debilidades; retos y oportunidades puede proporcionar al sector un plan de acción viable y la motivación para llevar a la industria hacia el siguiente nivel de excelencia.

“Era el mejor de los tiempos; era el peor de los tiempos.” [1]

1. EL MEJOR DE LOS TIEMPOS...

Finalicé mis estudios universitarios en 1974, cuando tenía 22 años y tantas posibilidades ante mí que no podía esperar para lanzar mi carrera en diseño de interiores. Los primeros seis años fueron apasionantes. Cada nuevo proyecto representaba un nuevo reto y mi conocimiento de diferentes acabados de materiales y capacidades técnicas se pulía y perfilaba diariamente. Admirablemente, en aquellos primeros años de formación a través de la propia experiencia laboral, tuve la oportunidad de descubrir mi material predilecto para trabajar. Un revestimiento de superficie me cautivó desde el principio. Tenía historia, variedad, color, forma, tamaño, calidad y una personalidad sana. Quizás es una curiosa manera de describir un material pero había algo intrínsecamente puro acerca de un producto elaborado a base de simple arcilla, de un acabado con tal afinidad para la creatividad que sólo bastaba imaginarse a los artesanos elaborando cada pieza a mano. La baldosa cerámica era un material que poseía una belleza frágil en su esmaltado pintado a mano combinado con una vitalidad y con una naturaleza robusta que garantizaba su supervivencia durante siglos. La incorporación de las baldosas cerámicas en los proyectos les proporcionaba una frescura única que creaba además un aura casi saludable en cada espacio.

Había encontrado un material que me inspiraba. Mi estilo de diseño personal se basaba en interiores sencillos, limpios y saludables para mis clientes y para el entorno. Durante la década de los 80, la preocupación por alternativas de construcción saludables y sostenibles se encontraba en su etapa de infancia – y en el mejor de los casos eran considerados como materiales alternativos. Independientemente de la limitada apreciación de entonces, o de su creciente importancia de ahora, la creación de interiores sanos, seguros y medioambientalmente sostenibles siempre ha sido un principio de peso y de orientación a lo largo de toda mi carrera. También es una de las razones por las cuales mi admiración y entusiasmo por las baldosas

cerámicas nunca ha decaído, sino que por el contrario, ha aumentado hasta convertirse en una verdadera pasión.

Algunas personas dicen que la pasión es fruto de "vivir el momento". Sé que esto es cierto para mí: es la ilusión de la búsqueda y la exploración; se trata del entusiasmo de estar en la primera línea en el momento del descubrimiento y del éxito; y también consiste en aprender y adaptarse a cada mejora surgida de la rápida aventura que representa el proceso de evolución tecnológica. Mirando hacia las últimas tres décadas me pregunto si es que mis colegas y pares en la industria se han percatado de la increíble fase de innovación que se ha desarrollado ante nuestros ojos en un período de tiempo relativamente breve – el de nuestras vidas. Personalmente, siempre me sorprende cuando pienso en todos los hitos tecnológicos que he tenido la oportunidad de presenciar. Avances que han permitido transformar un objeto artesanal clásico en un material industrial de preferencia para el siglo XXI. La continua promesa que conlleva cada mejora se genera a partir de una idea anterior, una innovación lleva a la siguiente y cada una es un catalizador potencial de un crecimiento continuado.

2. CRECIMIENTO: 1980-1990

Sin estas mejoras, la baldosa cerámica no estaría en la posición en la que actualmente se encuentra. Analizando el consumo de baldosas durante las décadas de los 80 y 90 en Estados Unidos se puede ver el camino que hemos recorrido. Durante este período se observa una marcada diferencia de estilo en las baldosas cerámicas elaboradas para aplicaciones comerciales y residenciales. Los profesionales del diseño comercial se dedicaron a la búsqueda de programas monocromáticos, modulares, minimalistas en cuanto al diseño y clásicos en lo referente a la forma y el formato. Los fabricantes especializados en baldosas comerciales comenzaron a fabricar unidades esmaltadas y no esmaltadas que reflejaban dichas preferencias de diseño. El consumo comercial que representaba sólo el 35% del mercado fluctuó mucho en función del tipo y del uso del edificio. Proyectos como piscinas públicas; centros comerciales; aeropuertos e instalaciones de atención sanitaria utilizan cantidades significativas de cerámicas. Los proyectos institucionales y públicos reconocían los beneficios específicos de las cerámicas, tales como su resistencia al agua, resistencia al deslizamiento y sus prestaciones duraderas en ambientes de alto tráfico. Sin embargo, la utilización de baldosas cerámicas para revestimiento de exteriores y para suelos interiores en construcción comercial de edificios de altura era más bien poco frecuente debido a una marcada preferencia por la piedra natural. Cuando las baldosas eran solicitadas específicamente era más por un asunto de funcionalidad que de forma y normalmente no porque se considerara como un material noble, lujoso o incluso de moda.

El estilo popular de los programas residenciales difería mucho y se centraba en diseños más apropiados para cocinas y baños. Las baldosas para aplicaciones

residenciales representaban el 65% del mercado, con un consumo total en Estados Unidos en 1980 que alcanzaba solamente los 0,22 m² (2,41 pies cuadrados) por persona. El uso en aplicaciones residenciales estaba confinado a los entornos que rodeaban a las bañeras y en ocasionalmente en la cocina. Las viviendas con mejores acabados utilizaban esporádicamente las baldosas para los suelos de baños y en las entradas de servicio. Los fabricantes de cerámicas especializados en aplicaciones residenciales aplicaban serigrafiado o transferían decoraciones y motivos impresos en la mayoría de los diseños para suelos y paredes. Lo que más se solía utilizar eran diseños populares basados en motivos de flora y fauna; frutas y cocina; imitaciones geométricas y de piedra; esmaltados multicolor y *fumé*.

Estas cerámicas residenciales excesivamente decoradas eran habitualmente despreciadas por la comunidad arquitectónica y de diseño comercial al igual que cualquier tendencia moderna de diseño cerámico orientada a interesar a la construcción de nuevas viviendas y las reformas. De hecho, la mayoría de las baldosas cerámicas destinadas a propietarios de viviendas era considerada por los profesionales de diseño como una alternativa cara respecto a otras alternativas de revestimiento para suelos y paredes. Desafortunadamente, la preponderancia de los diseños ornamentales aplicados a las baldosas de uso residencial sólo servía para disminuir el valor percibido de otros elementos cerámicos de calidad para usos más sencillos.

En general, los consumidores norteamericanos tenían una escasa experiencia cultural e histórica con las baldosas cerámicas y muchos despachos de arquitectura y diseño sufrían de una falta de conocimiento, apreciación o interés acerca de este material. Afortunadamente, mi exposición provino de algunas de las fábricas de cerámicas comerciales líderes de entonces y de visitar un amplio conjunto de las mejores instalaciones históricas europeas. En consecuencia, mis impresiones acerca de las cerámicas y la apreciación de sus características y de los beneficios nunca se han visto reducidas. De hecho, siempre he estado convencida de la posición que debían ocupar las baldosas cerámicas de calidad en la paleta de los materiales de diseño.

3. DÉCADA 1990-2000

Fue una década de cambio. Hacia el 2000, el 77% de las mujeres entre 25-54 años de edad participaban en la fuerza de trabajo. Este porcentaje es un 35% superior al observado hacia finales de la década de los 50. [2] El ingreso disponible de los consumidores se incrementó a medida que las familias que contaban con una única fuente de ingreso se convirtieron en familias con una doble fuente de ingreso. El tamaño de las viviendas creció año tras año. A medida que aumentaba la responsabilidad de la carrera, el tiempo libre disponible disminuyó drásticamente. (El profesor Bianchi, de la Oficina de Censo constató que las madres que trabajaban dormían 3,6 horas menos por semana que aquellas dedicadas exclusivamente

a tareas domésticas.) "El tiempo se comprimió lo máximo posible." Las madres que trabajaban tenían mucho menos tiempo para dedicar a sus labores domésticas. (Entre 1965 y 1995 el tiempo promedio que las madres dedicaban al trabajo remunerado se incrementó hasta alcanzar casi 26 horas a la semana, de las 9 semanas anteriores. El tiempo dedicado a las labores domésticas cayó de forma correspondiente a 19 horas, de las 32 anteriores.) Los ajustes en el estilo de vida, en el uso del hábitat y en las características demográficas de los consumidores también cambiaron rápidamente. Las consideraciones medioambientales fueron poco a poco cobrando una mayor importancia. La demanda por un diseño "sostenible" en la industria de la construcción poco a poco fue ganando terreno.

Fue un período de cambio también para la industria cerámica. La combinación de reducciones anuales de precios hizo que las baldosas fuesen más asequibles para sectores cada vez más amplios de la población. Las mejoras en la estética llevaron a la elaboración de diseños más fluidos y realistas y la adopción de una variedad de tamaños y formas más de moda. Las cambiantes preferencias de los consumidores incrementaron gradualmente el consumo de estos productos. Las baldosas cerámicas comenzaron a considerarse como una alternativa sana, higiénica y ahorradora de tiempo con un mantenimiento sencillo. Poseían atributos medioambientales, junto con una considerable durabilidad y un ciclo de vida más largo. Las baldosas fueron cada vez más ampliamente aceptadas por las mujeres trabajadoras como algo exclusivo e incluso como una superficie de lujo.

Las baldosas cerámicas fueron gradualmente reemplazando a productos competidores en una gran variedad de aplicaciones. Por primera vez en décadas los revestimientos blandos para suelo comenzaron a ceder cuota de mercado a alternativas de superficie dura. Los azulejos también comenzaron a sustituir a la pintura, el papel mural y otros productos competidores. Los ambientes de duchas y de bañeras revestidos con cerámica se fueron extendiendo hasta el techo y los azulejos antes aplicados en el baño y el tocador comenzaron a utilizarse para revestir todas las paredes hasta por lo menos la altura de los arrimaderos. Las paredes revestidas con motivos y elementos cerámicos comenzaron a aparecer en las habitaciones familiares, recibidores y comedores.

Antes del final de 1989, el consumo se había más que duplicado, hasta alcanzar los 0,44 M² (4,684 pies cuadrados). Hacia el 2006 se había vuelto a duplicar, alcanzando los 0,81 M² (8,71 pies cuadrados). Ya no resultaba extraño ver pavimentos cerámicos en la totalidad de los espacios interiores sustituyendo a la moqueta. La atracción hacia las baldosas continuó cuando el espacio exterior comenzó a vincularse con las habitaciones interiores. Las baldosas fueron una alternativa natural que surgió sin ninguna transición en cuanto a su aplicación en patios, terrazas y balcones. Debido a una serie de razones las baldosas comenzaron a representar un elemento de cambio muy significativo tanto en diseño comercial como residencial. Aunque todas estas razones continúan siendo válidas en la actualidad, la década de crecimiento sin precedentes finalizó abruptamente hacia finales de 2006.

Desde el 2007, las ventas en términos monetarios y de volumen para las baldosas cerámicas han revelado una constante disminución. Hacia finales de 2008 el consumo de baldosas en Estados Unidos ha disminuido a niveles comparables a los de 2007 y en la actualidad se ha estancado en 0,52 M² (5,56 pies cuadrados). Dicha caída se debe principalmente a la súbita y generalizada crisis que afecta al sector financiero y que ha impactado seriamente sobre el mercado de la vivienda y el gasto de los consumidores – circunstancias que a su vez han tenido serias consecuencias sobre todas las industrias.

Otros problemas, específicos de la industria cerámica han contribuido a la disminución en las ventas. Los crecientes costes de materia prima y de energía han llevado a incrementos de precio en un tiempo donde los consumidores tienen una menor capacidad de gasto y están cambiando a productos de menor precio. De hecho, el menor uso de productos “de lujo” de superficie dura en favor de moqueta de bajo coste y otros materiales flexibles ha dado a estos sectores la primera ganancia en términos de cuota de mercado de revestimiento de suelos en más de una década.

En medio de lo que puede ser la peor recesión industrial, otros cambios significativos están creando una fuente de incertidumbre adicional. Las principales empresas exportadoras de baldosas en Estados Unidos han cambiado mucho durante los últimos dos años. Las estadísticas para el 2008 indican a Italia, México y China como los tres principales países en consumo en términos monetarios y de volumen, con España y Brasil completando las cinco principales naciones exportadoras. En términos únicamente de volumen, México sobrepasó a Italia como principal exportador hacia Estados Unidos. Este cambio histórico sugiere la percepción que se tiene de baldosas cerámicas de bajo precio, al menos dentro de este entorno económico y abre el debate acerca de qué dirección deben seguir en el futuro los productos y los fabricantes.

	1980 (M)	1989 (M)	1997 (M)	2006 (M)	2008 (M)
Población de EE.UU.	226,54	246,82	272,65	298,36	304,06
Consumo en pies cuadrados /habitante	2,406	4,684	5,850	8,714	5,558

Tabla 1. Fuente: Ministerio de Comercio, Estados Unidos.

Dado el increíble avance que han tenido las baldosas cerámicas durante una década de crecimiento sin precedentes y los importantes logros alcanzados por la industria a través de inversiones en I+D, una pregunta válida que podemos formularnos es la siguiente - ¿Dónde vamos a partir de ahora?

Para una mejor orientación, podemos considerar una serie de estudios relacionados con los siguientes temas:

- El consumidor: ¿cómo se han visto afectados por la recesión y cómo responderán a medida que se inicie el camino hacia la recuperación?
- Rendimiento comercial: ¿Qué estrategias han demostrado tener un mayor éxito en el pasado, en circunstancias de recesión?
- ¿Existen las condiciones necesarias para estimular la investigación, innovación y las nuevas propuestas en cerámica?

4. EL CONSUMIDOR

Hacia finales de febrero, el director del Banco Central Europeo dijo: "Vivimos en una época no lineal: los modelos y teorías económicas clásicas no pueden aplicarse, y el desarrollo futuro no puede preverse."³ ¿Nos dirigimos hacia un sistema económico en el cual el concepto de consumo será muy distinto de lo que es ahora?

Se han desarrollado al menos dos diferentes clasificaciones de consumidores:

1. Aquellos que aún pueden permitirse participar en la sociedad de consumo, pero que se encuentran éticamente desafiados por su riqueza relativa. Este grupo se enfrenta al dilema ético de pertenecer a los que "tienen" y que están rodeados por los que "no tienen."

Aquellos que se encuentran razonablemente bien o en una situación materialmente acomodada, que luchan con los existentes en favor de estilos de vida más sanos y eficientes desde un punto de vista energético y de baja utilización de carbón, y que al mismo tiempo tienen una fuerte conciencia moral de responsabilidad por los impactos medioambientales globales tales como el cambio climático.

Este grupo admite y reconoce que la sostenibilidad y su propio bienestar futuro pueden requerir una redistribución de la riqueza y en consecuencia reducciones de su propio poder de compra. Esto puede lograrse mediante el altruismo, la filantropía o incluso a través del sistema fiscal para lograr una solidaridad más estrecha con otros, pagando un mayor precio.

"En la actualidad existe una tendencia *anti-bling* [contra de la estética de ostentación]."⁴ El mayor énfasis en las relaciones sociales y en la comunidad puede considerarse como una ventaja con una ganancia emocional mucho mayor que cualquier pérdida que hayan experimentado durante la transición.

2. Aquellos que se encuentran en situaciones límite. Hay millones de personas que han sufrido una dramática pérdida de sus ahorros, que están en riesgo de perder sus empleos, que están subempleadas o que ya se encuentran en el paro. Se trata de la población americana que sufrirá mayores traumas si la recuperación de la economía se retrasa.

Este grupo está demasiado preocupado acerca de su posición actual como para asumir una mayor deuda, y aquellos que pueden comprar estarán intentando encontrar bancos que actualmente no están dispuestos a conceder créditos a personas que consideran tienen un elevado nivel de riesgo de crédito.

Los americanos podrían volver a los valores imperantes anteriores a la era industrial, gastando en lo que puedan permitirse y aprendiendo a disfrutar de lo que son capaces de comprar. "El proceso de hacer que nuestras preferencias y necesidades se ajusten a la realidad va a exigir años de ahorro y frugalidad." [5]

Considerando el universo de todos los consumidores, esta recesión ha cambiado algunas actitudes, mientras que otras se han mantenido sin cambios [6].

5. QUÉ HA CAMBIADO

- Existe un mayor énfasis en el valor.
- Los consumidores se encuentran en un proceso de redefinición del gasto discrecional contra el gasto esencial.
- Los consumidores comparan antes de realizar sus decisiones de compra y eligen entre diferentes categorías de productos (baldosa cerámica, moqueta o materiales flexibles) prefiriendo aquellos de precios más bajos.
- Los consumidores se fijan cada vez menos en las marcas. Las marcas reconocidas son una alternativa viable si el minorista ofrece la calidad de marca a mejor precio.
- El consumo fuera del hogar está disminuyendo. Esto es evidente especialmente en los sectores relacionados con la restauración. Una gran noche en casa sustituye a una gran noche fuera. Los consumidores consideran, cada vez más, su hogar como el lugar más seguro. El éxito será de aquellos fabricantes que comprendan este cambio y aprovechen las oportunidades involucradas en él.
- Esta tendencia también se extiende a otras áreas tales como el cambio observado desde los spa a las soluciones de belleza dentro del propio hogar. Los consumidores buscan un mejor valor.
- La frugalidad es un concepto muy valorado, especialmente en una época en la que ahorrar se ha convertido en toda una prioridad. Este puede ser un cambio de corto o de largo plazo.

6. LO QUE NO HA CAMBIADO

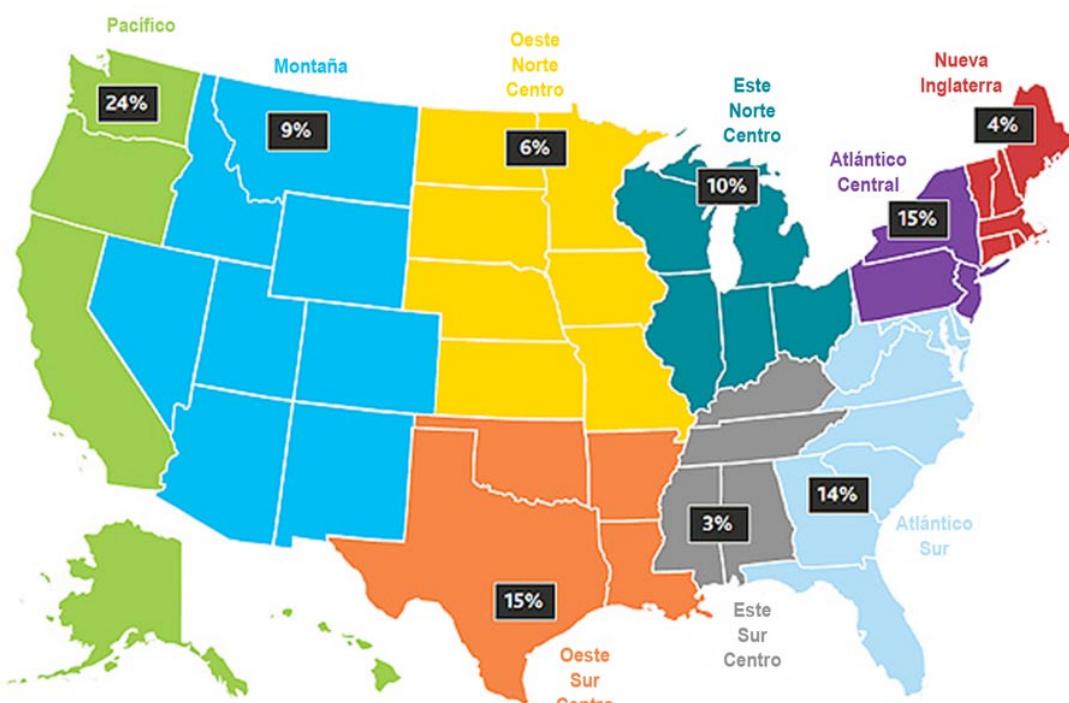
- Salud y bienestar. Se trata cada vez menos de precios adecuados y más de grandes innovaciones. Consideraciones como "es mejor para usted", no basta para colocarle en esta categoría. La inversión en el desarrollo de nuevos productos debería ser una parte esencial de la estrategia de cualquier proveedor para contrarrestar la fuerte preferencia de los consumidores en los descuentos de precio como factor clave de las decisiones de compra. Éste será un camino crucial para mejorar los rendimientos y liderar el verdadero crecimiento de la categoría.
- Comodidad: Las soluciones que nos permiten ahorrar tiempo en nuestras ajetreadas vidas "no perderán importancia con el tiempo".
- Tendencias demográficas: El envejecimiento de la población y los consumidores multiculturales. Estos grupos de consumidores proporcionarán oportunidades a las empresas que mejor les comprenden y que actúan en consecuencia.
- Una orientación de marketing hacia el consumidor siempre será muy ventajosa. Este mensaje se basa más en la experiencia de los consumidores que en los nobles ideales de los publicistas.
- Las redes sociales continuarán ejerciendo influencia y perteneciendo al libro de referencia de los expertos en comercialización. Los consumidores se fían más de sus amigos verdaderos y de extraños en línea. Resulta muy interesante observar cómo la página Web de una marca o de una fábrica alcanza el mismo porcentaje de confianza, 70%, que las opiniones de los consumidores generadas en línea [7].

7. QUÉ VIENE EN EL FUTURO

- La industria cerámica puede extrapolar varias tendencias positivas y claves de ambos listados.
- La propiedad residencial continuará siendo una inversión clave y un vehículo para el ahorro.
- Las mejoras en las propiedades residenciales llevarán a mayores ahorros y a la creación de valor relacionada con soluciones interiores para el comedor, las vacaciones, los tratamientos spa y las mejoras en el estilo de vida general. Las campañas de marketing deberían centrarse en esta tendencia.
- Se debería orientar el énfasis hacia el bajo coste amortizado actual de las baldosas cerámicas en comparación con los productos básicos alternativos no duraderos que tienen menores costes iniciales, tales como la moqueta y el linóleo.

- La duplicación de líneas específicas con marcas de tiendas similares puede capturar al consumidor sensible a los precios sin disminuir el precio ni perjudicar la naturaleza exclusiva de las principales marcas de fabricación.
- Los beneficios en términos de salud, bienestar y medioambientales de las baldosas cerámicas deben ser considerados como un argumento de cohesión por la industria. Los productos sostenibles continuarán siendo un área clave para el crecimiento. La inversión permanente y continuada en investigación e innovación es primordial. En una encuesta, las personas entrevistadas clasificaron el poder controlar sus finanzas y vivir un estilo de vida sano como un mejor indicador de éxito que el poseer artículos de lujo o la capacidad de pagar su hipoteca.⁸ Véase el gráfico sobre la participación en la energía ecológica por región.
- La comodidad, los bajos requisitos de mantenimiento y la baja frecuencia de sustitución necesaria siempre han sido elementos clave en el sector. Una publicidad más agresiva y creativa debería vincular estos beneficios con un mantenimiento menos exigente en términos de gasto energético, y con la necesidad de una menor dedicación de tiempo y menores requisitos anuales de nuevos acabados y otros factores estresantes claves de tiempo para el propietario de vivienda.
- Si los sitios Web de opinión de los consumidores o las redes sociales no han formado parte de su estrategia de marketing hasta la fecha, incorpórelos ahora. Véase el gráfico de confianza en la publicidad.

Desglose de la Participación en el Programa de Energía Ecológica por Región *



* Esta distribución representa el 3% de los hogares estadounidenses que participan en los programas de energía ecológica

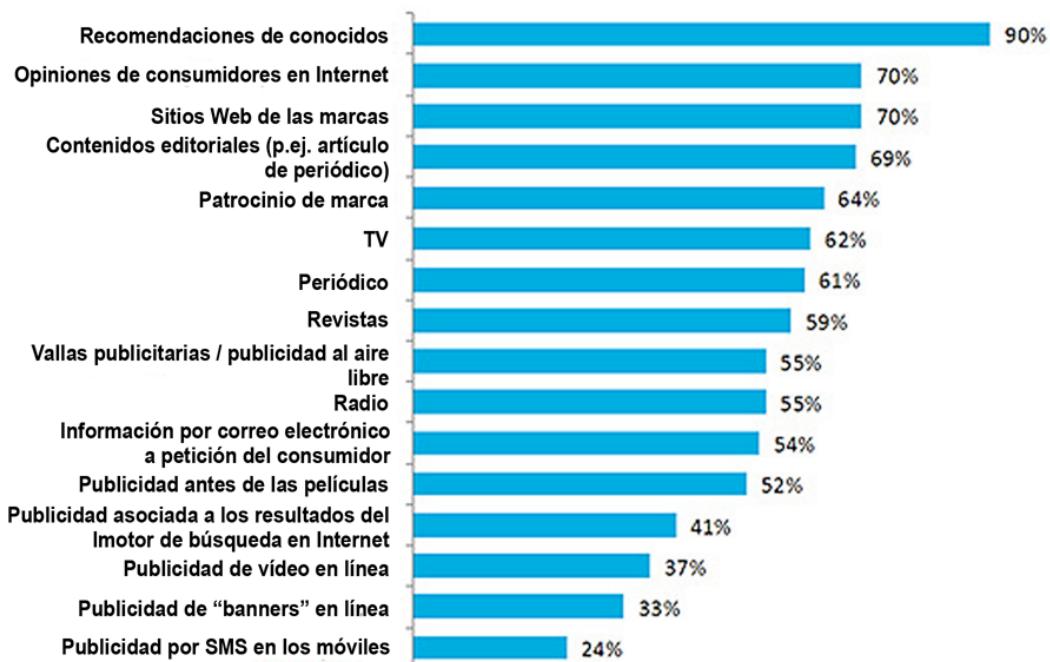
Fuente: The Nielsen Company

Figura 1.

Estudio de 32.000 encuestados en línea. La participación en el programa de energía ecológica fue mayor entre las personas de formación académica superior y con ingresos superiores a 50.000 \$. El universo de participantes también está sesgado hacia los más jóvenes: el 40% pertenecen al intervalo entre 18-34 años y el 39% al de 34-54 años. El 30% mencionó la mejora o las preocupaciones medioambientales como factor de motivación. Las nuevas innovaciones que incentivan el crecimiento adicional corresponden a productos que permiten a los consumidores controlar y gestionar su propio consumo energético en línea.

Confían hasta cierto punto* en las siguientes formas de publicidad

Abril 2009



* Por ejemplo, el 90 por ciento de los encuestados se fiaban "completamente" o "algo" en las recomendaciones de sus conocidos

Fuente: The Nielsen Company

Figura 2.

Estudio de más de 25.000 consumidores de Internet procedentes de 50 países. Los consumidores buscan primero recomendaciones de amigos, y luego consultan opiniones en línea antes de elegir los productos. La página Web de su marca se considera tan fiable como los sitios de redes sociales – un dato importante a tener en cuenta si la página Web de su empresa no se ha actualizado recientemente o si no es sencilla de utilizar.

Antes de considerar los descuentos de precio y las concesiones, los fabricantes deberían de considerar los posibles problemas de esta estrategia.

8. RIESGOS DE LAS REDUCCIONES DE PRECIO

Para los fabricantes, existen muchos factores en contra de las reducciones de precios:

- Una reducción de precios de una marca (especialmente la marca líder) probablemente será imitada por otras marcas y las guerras de precio son devastadoras para los balances de los fabricantes.
- La volatilidad en el mercado de las materias primas significa que el coste de los productos podría volver a aumentar.
- En los años previos a 2007, muchos fabricantes no trasladaron los incrementos del coste de los productos a los consumidores, de manera que las recientes subidas de precios tienen una justificación adicional.
- Frecuentemente, sólo el 70%–90% de una reducción de precios se traslada a los consumidores.
- La mayoría de los productos no son lo suficientemente sensibles frente a cambios en los precios como para hacer que una reducción en éstos resulte rentable.
- Las estrategias y tácticas de promoción comercial deben ser completamente reformuladas.

Y aunque las reducciones de precios pueden no constituir una prioridad para los fabricantes, ¿es también así para los minoristas? Es necesario ser cuidadoso a la hora de fijar los precios — ya que frecuentemente existen inconvenientes que se suelen soslayar desde el punto de vista de los minoristas:

- Las reducciones de precio de los fabricantes se aplican en todo el mercado. En otras palabras, no generan ninguna ventaja competitiva para los minoristas individuales.
- Las investigaciones realizadas indican que para la mayor parte de las categorías, las reducciones de precio acaban por reducir las ventas en términos monetarios. La sensibilidad de precio de las diferentes categorías (normalmente entre -0,30 y -0,70) es muy inferior que la sensibilidad a nivel de los productos individuales. Como resultado final se observa que, para la mayoría de las categorías, las reducciones de precios *de hecho reducen las ventas monetarias totales. Nielson study research.*

9. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN CONDICIONES ECONÓMICAS DIFÍCILES

La actual situación de recesión económica bien puede constituir una “ruptura estructural” o “cambio de fase” en la economía, en la cual los supuestos anteriormente mantenidos acerca del funcionamiento y respecto a los modelos económicos

aplicados están abiertos a debate. Si se trata de un quiebre estructural que representa un desafío abierto a los modelos de negocio convencionales, las empresas deberán considerar un abanico de estrategias comerciales que hayan demostrado ser eficaces en condiciones recesivas anteriores.

Durante cualquier período de "destrucción creativa", las empresas e industrias decaerán, algunas de forma definitiva, al tiempo que irán surgiendo nuevas ideas, tecnologías, productos e industrias y que se conviertan en las fuerzas impulsoras de la futura actividad económica y del crecimiento. En este panorama cambiante muchos consultores de industria piensan que las empresas más dinámicas e innovadoras tienen un importante papel que representar en la conducción de la economía fuera de la situación de recesión.

Las situaciones de recesión plantean a las empresas un importante dilema: recortar costes para conservar recursos, o invertir en nuevos productos y procesos para explotar las debilidades de la competencia. El mantenimiento de costes y las ganancias de eficiencia pueden ser necesarios durante una recesión, pero es poco probable que estas estrategias sean suficientes para sacar a una empresa de una recesión profunda. Una estrategia sería destinar los ahorros en eficiencia alcanzados a la exploración y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Los fabricantes deberían considerar la recesión como una oportunidad para implementar cambios estratégicos que de otra manera no se producirían. La adopción de un modelo polifacético, que combine la eficacia en cuanto a costes con las actividades de innovación y exploración, podría favorecer la creación o aprovechamiento de oportunidades de mercado durante el período de recesión. Puede considerarse como una oportunidad espontánea para identificar nuevos mercados y desarrollar productos para garantizar una ventaja competitiva y posicionar a la empresa de cara a un repunte inevitable.

Debido a la naturaleza global de la recesión, existe el riesgo de que las empresas en los mercados emergentes puedan ser más ágiles que las empresas occidentales en cuanto a la adaptación, y que en consecuencia puedan quitar cuota de mercado a los líderes actuales. Centrándose en lo que los mercados emergentes hacen mejor, como ofrecer valor a cambio de recursos, se trata de un área en la cual las empresas podrían invertir sus recursos, con el objetivo puesto en la innovación de productos o servicios que ofrezcan una mejor funcionalidad al mismo coste.

Las empresas no pueden simplemente sentarse y esperar a que pase la tormenta. Es necesario concentrarse en etapas incrementales, en lugar de intentar un gran salto único. Los fabricantes no sólo deben ser la voz del cambio, sino que además deben hacer coincidir su discurso con esfuerzos por implementar cambios, de lo contrario se enfrentan a un fracaso inevitable.

Debemos analizar, comprender, apreciar y responder a este punto de inflexión o cambio de paradigma en el que nos encontramos inmersos. En mi opinión, el

camino que ha de seguirse es muy claro. Para sobrevivir y en último término prosperar en la nueva realidad global, debemos de:

- responder a los cambios en los hábitos de consumo y deseos de los consumidores.
- continuar añadiendo valor, funcionalidad y tecnología a los programas de diseño de baldosas cerámicas.
- aportar información medioambiental transparente y fiable a los profesionales de diseño, agencias de calificación medioambiental y consumidores.
- iniciar una cooperación global y un foro de expertos orientado a la expansión e innovación continuada de nuevas aplicaciones para soluciones de baldosas cerámicas.

Este material noble ha sido utilizado durante siglos. Como he indicado en la introducción del presente documento, siempre he estado encantado por él, y continuo estándolo. Durante el último cuarto de siglo la producción de baldosas cerámicas ha experimentado un crecimiento exponencial emocionante. Mi recomendación para la supervivencia y éxito de nuestra industria consiste en centrarse en lo que nos depara el futuro, en visualizarlo y responder en consecuencia. En otras palabras, debemos crear nuestro propio destino.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] A Tale of Two Cities" by Charles Dickens.
- [2] New York Times Business, March 2, 2006.
- [3] Seager, Ashley. 2009. The Guardian Weekly, 27 February-5 March 2009.
- [4] Marian Salzman, CMO, Porter Novelli.
- [5] Merrill Lynch economist David Rosenberg.
- [6] John Lewis, President, CEO, Nielsen Consumer North America, June 11, 2009.
- [7] Nielsen Chairman, CEO David Calhoun.
- [8] Kimberly Palmer: U.S. News & World Report online, August 8,2008.