

¿TENEMOS FUTURO?



David Gobert Teigeiro

Instituto de Tecnología Cerámica (ITC)
Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas (AICE)
Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I. Castellón. España

Lleva trabajando para el sector cerámico desde 1996, inicialmente en Alicer, Centro Tecnológico de Diseño Industrial Cerámico, del que fue subdirector, y actualmente en el Instituto de Tecnología Cerámica, ITC, como responsable de su área de Mercado desde la cual coordina el Observatorio Cerámico participando además técnicamente en los observatorios de mercado y de tendencias del hábitat.

Durante este tiempo ha tenido la oportunidad de trabajar en varios proyectos junto con múltiples empresas, asociaciones y, sobre todo, personas de nuestra industria (y de otras industrias del hipersector del hábitat) lo que le ha permitido tener una visión global de sus entresijos, de sus bondades pero también de sus factores limitativos.

Desde hace alrededor de 10 años compagina su labor profesional para el sector cerámico con la de Profesor asociado del área de Comercialización e Investigación de Mercados de la UJI (Universitat Jaume I).

Actualmente forma parte del Colegio de Economistas de Castellón con la voluntad de desarrollar en su seno acciones relacionadas especialmente con el ámbito del marketing y la investigación de mercados. Este interés por estos ámbitos le impulsó hace unos años a formar parte de la junta directiva del Club de Marketing de Castellón, de la que sigue siendo uno de sus socios desde su fundación.

1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar es necesario una aclaración preliminar. La presente ponencia no presenta el carácter científico que es una de las señas de identidad de este congreso de alcance internacional que es Qualicer. Esta ponencia pretende presentar una serie de datos, hechos, e incluso constructos teóricos, que puedan servir para una reflexión sobre nuestra capacidad presente y futura de competir en un entorno global.

Responder a la pregunta de si tenemos futuro supone responder a múltiples cuestiones. Varias de ellas relacionadas con nuestra propia esencia sectorial, relacionadas por tanto con la fortaleza de nuestro cluster, nuestro know-how, la calidad de nuestros recursos humanos, nuestras capacidades y recursos, o la fortaleza de nuestras estructuras. Otras estarán en el ámbito micro, es decir, en el ámbito de empresa individual. En ambos sentidos puede ser muy interesante comprobar qué hemos hecho en tiempos pasados, si hemos disfrutado y/o sufrido situaciones similares a la actual, y qué hicimos para sobrellevar aquellas situaciones.

Otras cuestiones tendrán necesariamente que ver con la situación internacional. Otras sobre la evolución de nuestros competidores: ¿Cómo están evolucionando? ¿Con qué calidad de producto? ¿A que niveles de precio? ¿Cuáles son sus zonas de influencia? ¿Su tasa de cobertura de mercado interno? ¿Control actual y potencial de canales de distribución?.... En definitiva, si están en condiciones de competir con nosotros. Pero ¿quién compite realmente con nosotros? O mejor aún ¿contra quién competimos nosotros en realidad?

Para reflexionar sobre nuestra esencia sectorial, voy a introducir una pequeña revisión del concepto de cluster o distrito industrial, algo indisolublemente unido a nuestra industria.

Para reflexionar sobre la competencia, primero relataré un par de anécdotas que posteriormente ampliaré en base a constructos teóricos.

Empecemos.

2. SOBRE LOS CLUSTERS Y SU RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN

La primera aportación sobre los distritos industriales la debemos a Alfred Marshall (1925), siendo el tema posteriormente objeto de atención desde diferentes disciplinas (Geografía, Estrategia, Sociología, Política Económica,...) que han dado lugar a múltiples conceptos para describir este fenómeno. Entre todos ellos, distrito industrial (Becattini, 1992) y cluster industrial (Porter, 1998) han recibido parte considerable de la atención académica. Veremos sus definiciones tras explicar, brevemente, los orígenes de estos conceptos.

Marshall (1925) considera dos modos de producción posibles. Por un lado, el

basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior. Por otro, el basado en la concentración de muchas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades. Frente a sus contemporáneos, este autor rechaza la conclusión de que la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo lugar y un elevado grado de integración vertical producirían resultados sistemáticamente superiores a los que se obtendrían con métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integrados.

Los argumentos de Marshall (1925) sobre las bondades para las empresas de un distrito industrial se apoyan en la existencia de economías externas (también denominadas economías de aglomeración o economías marshallianas) que se concretan en la presencia de recursos humanos cualificados, proveedores especializados y *spillovers* tecnológicos (Krugman, 1991).

A finales de los años sesenta, algunos economistas italianos perciben dos fenómenos que les llaman la atención. Por un lado, en algunas zonas de Italia las grandes empresas (públicas y privadas) que operan en sectores de alta intensidad de capital y/o alta tecnología, muestran signos de declive, apareciendo pequeñas empresas manufactureras. Por otro lado, estas pequeñas empresas de estas aglomeraciones gozan de preparación técnica para el trabajo que realizan, en niveles similares a las grandes empresas competidoras.

Estos hechos captan la atención de Becattini, entre otros, quien a finales de la década de los 70 retoma el concepto de distrito industrial, aportando una de las definiciones más extendidas en la literatura de un distrito industrial. Unos años más tarde, Porter (1998) también se preocuparía por el concepto, contribuyendo con otra definición de amplia repercusión en la literatura sobre distritos industriales y clusters.

Giacomo Becattini (1992:62) define el distrito industrial como una "entidad socioeconómica que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en un área natural e históricamente limitada".

Por su parte, Porter (1998:197) define los clusters como "concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan".

En la literatura solemos encontrar que ambos conceptos son utilizados como sinónimos. En sentido estricto, no son exactamente lo mismo. Mientras que la definición de Porter implica que un cluster puede ser creado por acciones deliberadas, el distrito industrial es un producto de las condiciones del entorno.

En cualquier caso, utilizo cualquiera de los dos términos en la presente po-

nencia de forma equivalente.

Según Porter (1998:213), los clusters afectan a la competencia en tres aspectos. Aumentando la productividad de las empresas que pertenecen al mismo o sectores que los forman. En segundo lugar, tienen un efecto positivo sobre la capacidad de innovar y, a partir de aquí, sobre la capacidad de aumentar la productividad. Por último, sirven de estímulo para la creación de nuevas empresas, lo que apoya la innovación y expande el cluster.

Porter (1998) enumera una serie de ventajas relativas a la innovación para las empresas ubicadas en distritos industriales:

- Percepción más rápida y clara de las necesidades nuevas de los clientes y futuras tendencias.
- Frente a una empresa aislada, una empresa localizada en un distrito industrial tiene ventajas para percibir nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización, debido fundamentalmente a la relación permanente con otras empresas del distrito industrial, a contactos personales o incluso, a la observación directa.
- Mayor flexibilidad y capacidad para responder rápidamente a las necesidades percibidas de los clientes o a las oportunidades detectadas de innovación. La pertenencia al distrito acelera la adquisición de nuevos componentes, máquinas y otros elementos necesarios para desarrollar las innovaciones.
- La competencia entre las empresas ubicadas en el distrito provoca una presión para innovar muy importante.

Pese a estas conclusiones, Porter (1998) también reconoce que la pertenencia a un cluster puede afectar de forma negativa a la innovación, en el caso de que las empresas se circunscriban a prácticas tradicionales, manteniendo rigideces que impidan la innovación (efecto lock-in). Una de las líneas que se ha seguido en la literatura es el papel que juegan determinados agentes del distrito industrial para evitar esta situación de declive.

Las relaciones interempresariales en un distrito industrial pueden favorecer a las empresas hasta un punto determinado, pero a partir del mismo puede perjudicar a su capacidad innovadora. Frente a este fenómeno, algunas empresas buscan el conocimiento fuera de las fronteras del distrito industrial.

En este sentido, la literatura enfatiza el papel de empresas líderes (por ejemplo, Lazerson, & Lorenzoni, 1999), típicamente empresas grandes y tecnológicamente avanzadas (Albino, & Garavelli, 1999) y que son consideradas como motores del desarrollo del cluster.

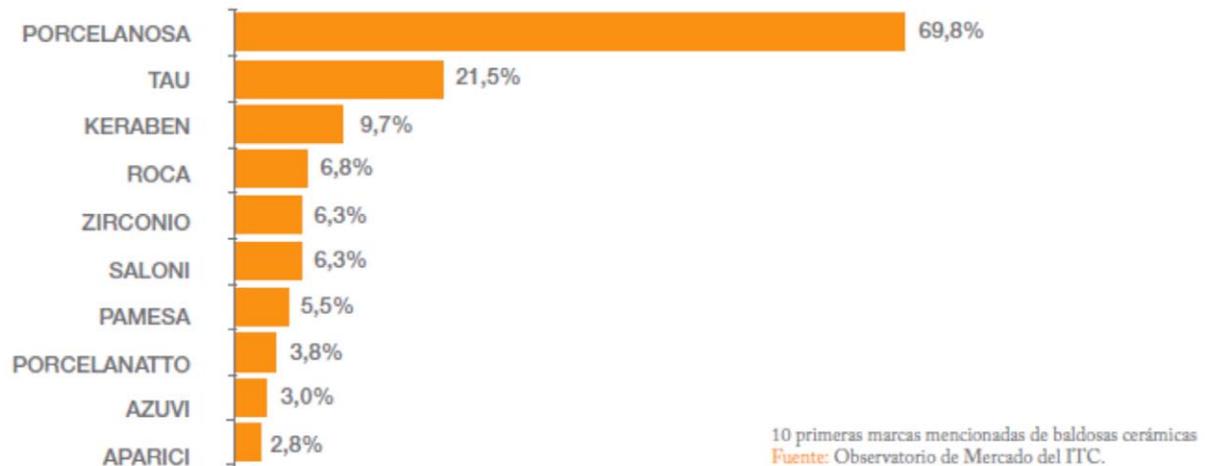


Figura 1.

En los últimos años, estas empresas han despertado un creciente interés, señalándose como gatekeepers of knowledge (Morrison, 2008) o technological gatekeepers (Giuliani, & Bell, 2005), que podríamos traducir como “guardianes de conocimiento” o “guardianes de conocimiento tecnológico”. Por simplicidad, utilizaremos simplemente el vocablo gatekeeper para referirnos a estos agentes.

Morrison (2008) sugiere las funciones de estas entidades que actúan de intermediarios: búsqueda de información, decodificación/traducción y, por último, transferencia y diseminación del conocimiento.

La función de búsqueda es la habilidad para capturar fuentes externas de conocimiento que puedan ser relevantes para la empresa.

La función de decodificación se relaciona con la habilidad de la empresa para traducir y trasladar el conocimiento adquirido a diferentes unidades de la empresa.

Por último, la función de transferencia es la habilidad para difundir el conocimiento acumulado por la empresa a otros miembros del distrito, mediante mecanismos formales e informales, relaciones de negocios y colaboraciones basadas en acuerdos formales.

Considerando estas funciones y centrándonos en los agentes que participan en un distrito industrial, este papel de intermediario puede ser desempeñado tanto por empresas privadas (participantes en alguna actividad del proceso productivo), como por instituciones locales (McEvily, & Zaheer, 1999).

2. EL PAR DE ANÉCDOTAS

La primera data de hace unos tres o cuatro años en el marco del congreso de coyuntura del sector del mueble que organiza anualmente AIDIMA, el centro

tecnológico del mueble. En dicho congreso asistí a una conferencia cuyo inicio me pareció altamente instructivo. El ponente era un estadounidense especializado en canales de distribución. Una vez fue presentado apareció en el escenario asiendo una sencilla silla plegable de madera. La desplegó y se sentó en ella mientras comenzaba a explicar que había llegado a nuestra Comunidad un día antes del congreso. Que había tenido la oportunidad de pasear por Valencia y disfrutar del maravilloso tiempo y gastronomía que tenemos en estas tierras. Tanto tiempo tuvo que decidí, fruto de su devoción a su especialidad, visitar algún distribuidor en la zona. Entró en un Carrefour (o hipermercado similar) donde compró la silla plegable donde se estaba sentando en ese preciso momento. La silla le costó aproximadamente un euro. Y en ese instante preguntó a los aproximadamente 500 asistentes, empresarios nacionales del mueble, si serían capaces de fabricarla a ese precio. Aunque fuese sin margen. De hecho, se preguntó si sería factible para estos empresarios obtener siquiera la madera necesaria para fabricar dicho producto a ese precio. Pues bien, ¿necesitamos hacernos esta pregunta? ¿Es nuestra industria capaz de competir contra los países *low-cost*? Para ello debemos analizar escenarios donde evaluemos nuestro control, calidad y cantidad de nuestras fuentes de suministro de materias primas; donde evaluemos los movimientos logísticos de nuestros competidores internacionales *low-cost*; donde evaluemos los diferentes costes de transporte... Pero esto es una parte de la historia.

Para la otra parte de la historia voy a comentar una segunda anécdota que me va a permitir introducir otro enfoque. Ésta viene de mi participación en un reciente proyecto de investigación de mercados. En el marco de este proyecto estuve entrevistando a diversos empresarios. Uno de ellos fue uno de los fundadores de "The Singular Kitchen", una franquicia de cocinas creada hace unos 4 años apenas y que se ha convertido, según ellos declaran, en el primer actor en su segmento en el mercado nacional. Su éxito se basa en una ajustada política de marketing donde todos los elementos de su estrategia están alineados en la misma dirección. Los distintos soportes de comunicación empleados por la marca empujan a consultar la web corporativa: la principal fuente de información para los consumidores, pero también para la propia empresa. Los impactos recibidos en dicha web son analizados por el departamento de marketing permitiéndoles establecer por ejemplo los nuevos núcleos de población donde se presentan oportunidades más claras de negocio. O complementar la información que obtienen a través de las ventas agregadas, para poder reorientar su cartera de producto hacia aquellos modelos que demuestren ser los más atractivos según "pinchazos". Esta empresa ha diferenciado su oferta en tres segmentos asociados a tres niveles distintos de precios. Y compite directamente en el canal mayoritario de distribución de muebles de cocina, un canal con una presión importante en precios directamente relacionada con la competencia asiática. Pues aquí viene lo bueno de la anécdota. Esta empresa se abastece de un fabricante alemán de gama alta o media-alta, que dispone de un proceso productivo altamente mecanizado. "¿de un fabricante alemán?" pregunté yo "¿no sería más competitivo abastecerse en Asia?" Su respuesta fue rotunda y se

basó en los siguientes parámetros: precio y confianza. Precio = condición necesaria pero no suficiente. El precio no puede estar fuera de un intervalo competitivo, a no ser que compitas en el nicho de élite. Lo relevante en esta relación es la confianza en el proveedor, basada, entre otros aspectos, en la capacidad productiva y consiguiente seguridad en el abastecimiento, en la garantía de calidad por parte del proveedor lo que permite minimizar los costes de supervisión del producto adquirido, y en la facilidad en la asimilación de nuevo modelaje. Finalmente, y fruto de todo lo anterior, la seguridad de una relación a largo plazo.

3. MODELO DE 5 FUERZAS COMPETITIVAS PARA LA INDUSTRIA AZULEJERA ESPAÑOLA

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter utiliza el modelo de las 5 fuerzas competitivas para valorar y comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector. Estas 5 fuerzas competitivas son las siguientes: amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y rivalidad competitiva.

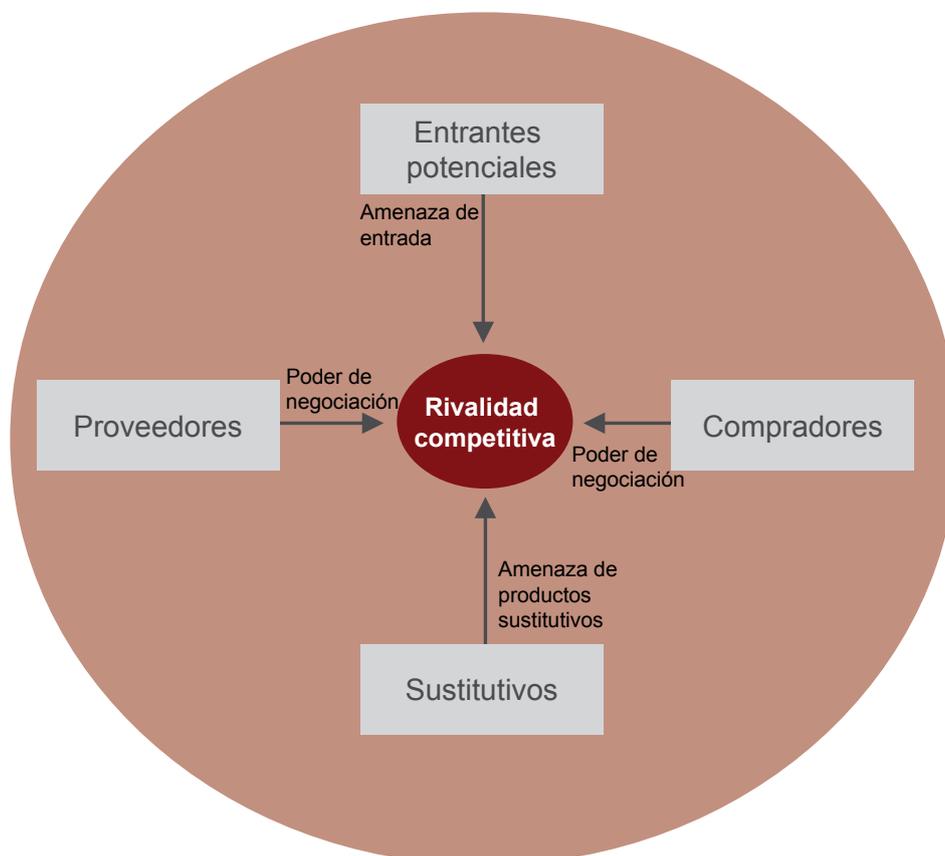
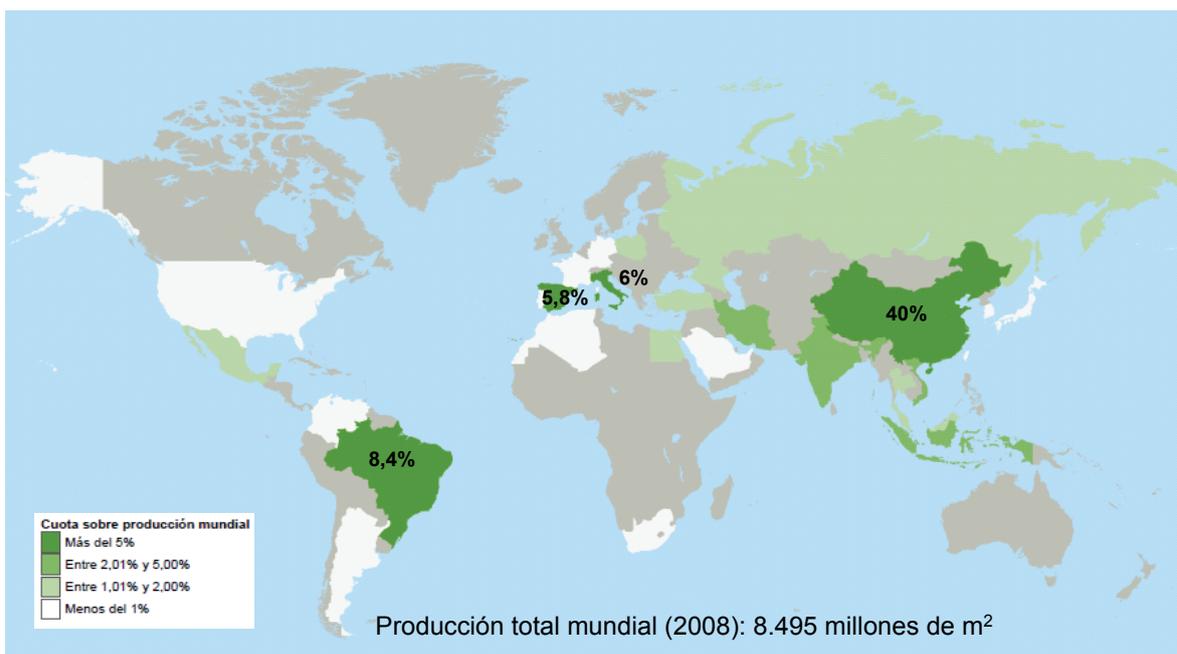


Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas. (Porter).

A partir de aquí, surgen múltiples cuestiones que pueden ayudar a definir las estrategias a seguir, como por ejemplo, ¿qué aspectos del entorno de la organización están impulsando las fuerzas competitivas? ¿Es probable que cambien? ¿De qué forma? ¿Cuál es la posición de cada competidor en relación a estas fuerzas competitivas? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades respecto a estas fuerzas clave? ¿Tienen margen de maniobra los directivos para influir sobre las fuerzas competitivas? ¿Se pueden crear barreras de entrada? ¿Se puede aumentar el poder de negociación respecto a proveedores y compradores? ¿Hay formas de reducir la rivalidad competitiva?

PODEMOS DETENERNOS BREVEMENTE A ANALIZAR ALGUNOS DE ESTOS ASPECTOS

En cuanto a la **entrada de nuevos competidores**, desde los años 70 la producción nacional se ha incrementado prácticamente de forma ininterrumpida para satisfacer la fuerte demanda nacional e internacional. Por otro lado, hemos asistido en los últimos años a la irrupción en el plano internacional de nuevos países productores, como China o Brasil, que ponen en peligro la privilegiada posición que tradicionalmente han mantenido las cuotas de mercado de España e Italia.



Fuente: *Ceramic World Review*, número 85 (2009).

Figura 3.

Actualmente estamos viviendo una situación similar a la vivida hace ya cuatro décadas. El aumento de los precios del crudo en el 73, junto con la saturación del mercado interior, obligó a los empresarios a practicar una política de penetración en los mercados exteriores mucho más agresiva que la efectuada hasta entonces.

Los fuertes descensos que bimestre a bimestre se han dado en las ventas y cartera de pedidos, junto a la mayor resistencia para evitar retrocesos drásticos en la producción, han ido aumentando los stocks de productos acabados que han sido calificados de excesivos en el transcurso del año por porcentajes del sector nunca inferiores al 70%. La necesidad de medios de pago unido a las fuertes dificultades crediticias, han dado lugar a un proceso continuado de descenso en los precios de venta que, en bastantes casos, se sitúan por debajo de los costes de producción (afectados por aumentos en los combustibles y energía eléctrica, pago de impuestos, creciente volumen de impagados, mayores costes generales de fabricación...) con lo que va descapitalizándose progresivamente el sector, disminuyendo su rentabilidad e implicando cambios importantes en la estructura del capital de las empresas.

*Fuente: Diario Mediterráneo. 4 de abril de 1976. "Ligera reactivación en el sector del azulejo".
Figura 4.*

Además de esta expansión a nivel geográfico, la crisis también empujó a hacer frente a dos problemas: incremento de costes energéticos y la superación del retraso y dependencia tecnológica. El primer problema se resolvió con la sustitución del fuel por el gas, mientras que el segundo requirió de un proceso de "independencia tecnológica" en el que participaron tanto empresas privadas, como otros actores relevantes en el campo de la investigación.

La creatividad y esfuerzo de estas organizaciones sirvieron como base para impulsar de nuevo al sector cerámico español.

En cuanto al **poder de negociación de clientes** conviene reflexionar sobre aspectos como su grado de concentración, el coste que tienen para cambiar de proveedor o la amenaza existente de integración hacia atrás. Al hablar de clientes de las empresas fabricantes de baldosas de cerámica deberíamos considerar tanto al sector de distribución de cerámica y materiales de construcción como al consumidor final.

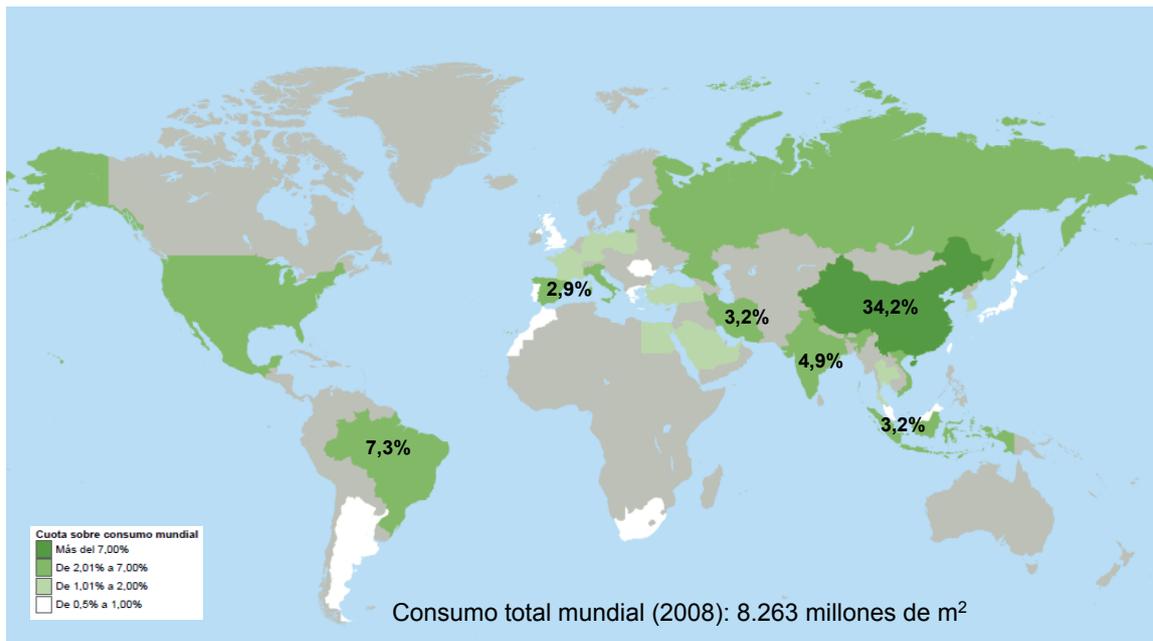
El sector de distribución de cerámica y materiales de construcción está com-

puesto por un elevado número de empresas, que podríamos cifrar en alrededor de 12.000, repartidas por todo el territorio nacional. Este sector, tradicionalmente atomizado, se encuentra en estos momentos en un proceso de reconfiguración al tiempo que comienza a organizarse a través de su patronal de reciente creación, ANDIMAC. La crisis económica ha ralentizado o incluso paralizado determinadas iniciativas de expansión en España de grandes grupos internacionales de la distribución, a la vez que parece estar agudizando la importancia de los grupos de compras. En todo caso, el proceso a corto o medio plazo nos dirige hacia un canal mucho más profesionalizado y concentrado, y que no necesariamente va a presentar un perfil tan fiel a nuestro azulejo como ha sido norma hasta la fecha.

La contracción económica ha afectado al sector de la distribución de materiales de cerámica y materiales de construcción que ha visto caer sus ventas un 30% entre 2008 y 2009, según datos del Observatorio de Mercado de ITC. La caída media para 2010 podría situarse en torno al 20% (si bien en el mercado centro y norte este porcentaje podría acercarse al 30%, mientras que en mediterráneo y sur no se espera que las caídas medias superen el 15%). En este contexto, la reducción de plantillas y de puntos de venta se ha convertido en algo habitual durante los últimos meses. Si bien algunas empresas no han resistido la crisis y han tenido que cerrar, otras han buscado la internacionalización.

Las empresas tradicionalmente orientadas al mercado de obra nueva son las que con mayor intensidad están sufriendo la parálisis del mercado, si bien la crisis de consumo afecta igualmente a las empresas centradas en los segmentos de reforma y rehabilitación. Las expectativas de ANDIMAC respecto al mercado de edificación para el período 2010-2012, plantean que en todo el estado apenas se suministrarán materiales para edificar en torno a 120.000 viviendas.

Por otra parte, como se ha señalado, también merece especial atención el consumidor final, tanto de España como del resto del mundo. El Informe sobre el consumidor de recubrimientos elaborado por el Observatorio de Mercado de ITC puede arrojar puntos de interés a la hora de analizar al consumidor final. ¿Por qué cambian de recubrimientos los consumidores? ¿Se dan las mismas necesidades con independencia de la zona geográfica? ¿Qué fuentes consultan y cuáles son las más relevantes? ¿Qué marcas de empresas reconocen? ¿Qué atributos se asocian al producto cerámico? ¿Y a otros productos competidores? ¿Quién participa en la decisión de compra? ¿Cuál es el gasto medio? ¿Qué áreas son las principales consumidoras? ¿Y qué tipo de familias? ¿Están satisfechos los consumidores? ¿Repetirían su compra?



Fuente: Ceramic World Review, número 85 (2009).
Figura 5.

A partir de la respuesta a estas cuestiones, las empresas deben plantearse posibles estrategias. ¿Conviene invertir en marca? ¿Hay que ir más allá de Ferias comerciales para darse a conocer? ¿Pueden generar una oferta segmentada en función de las particularidades de los consumidores?

Por otro lado, y muy vinculada a la competencia, están los **productos sustitutivos**. ¿Cuáles son estos productos? Conocemos a través de información generada por el Observatorio de Mercado, la percepción y posicionamiento de los productos sustitutivos clásicos al azulejo y cuales son las expectativas de los consumidores finales respecto a ámbitos de uso.



Fuente: Posicionamiento de los productos más utilizados en España. 3ª edición estudio sobre el Consumidor de Recubrimientos. Observatorio de Mercado de ITC.
Figura 6.

Más allá, ¿existen otros productos que puedan hacernos competencia en el futuro? ¿Puede, por ejemplo, el cuarzo compacto poner en peligro la presencia de cerámica en los hogares? La respuesta, evidentemente, no está ligada exclusivamente a una comparación técnica de los materiales. Ni siquiera a una comparación desde el punto de vista del consumidor. La respuesta se encuentra en las propias estructuras competitivas de los productores de estos productos sustitutivos, con especial atención a sus estrategias de marketing.

Respecto al **poder de negociación de los proveedores**, conviene estar atento a la evolución de las empresas de maquinaria, piezas especiales y tercer fuego, así como de las empresas fabricantes de fritas, esmaltes y colores cerámicos.

El sector de *maquinaria para la industria cerámica* abarca gran variedad de equipos y componentes, no siempre bien identificados. En general, su estructura se puede definir en los siguientes subsectores: Transporte de materiales, Molienda, Hornos y secaderos, Líneas de esmaltado, Máquinas de impresión, Filtros, Embalaje y paletizado, Control y automatización, Corte y pulido y otros.

El sector de maquinaria y bienes de equipo para la industria cerámica en España ha evolucionado significativamente en los últimos cinco años, pasando de ser un sector auxiliar de talleres a ser fabricantes de tecnología cerámica especializada en diversas partes del proceso productivo. Trabaja fundamentalmente para el sector azulejero español, adoptando la especialización como estrategia general. En estos momentos este sector genera más de un 20% de su negocio en los mercados internacionales.

Estas empresas generaron en 2008 un empleo directo de 2.046 puestos de trabajo, lo cual significó un incremento del 32,0% con respecto a 2005. Este hecho estuvo acompañado por un aumento de la facturación desde los 287 hasta alcanzar los 336 millones de euros, si bien se ha producido un descenso en relación a las ventas obtenidas en 2007 del 5,1%.

En cuanto a la distribución geográfica de las empresas, el 85,5% están localizadas en la Comunidad Valenciana, y de manera muy especial en la provincia de Castellón, con el objetivo de dar servicio a las empresas productoras de azulejos y baldosas cerámicas de la zona.

Evolución del sector				
(datos en millones de euros)				
	2005	2006	2007	2008
Empresas	72	71	70	62
Empleo	1.550	1.695	1.805	2.046
Facturación	287	309	354	336

Tabla 1.

El sector de piezas especiales y tercer fuego, según informe de AVEC-Gremio (Asociación Valenciana de Cerámica) desarrollado por la unidad de investigación de mercado del ITC, agrupó en 2006, a 52 empresas que produjeron ese año 7 millones de piezas, con ventas medias de 4'5 millones de euros.

Los principales productos vendidos por el sector son los listelos y las bases decoradas, éstos representan el 80% de los productos vendidos. Estas empresas, el 73% de las que componen el sector, suelen trabajar con bases fabricadas por terceros, es decir son suministradas por sus mismos clientes o compradas a otros proveedores.

El 90% de las ventas se concentra en el mercado nacional, más concretamente en Castellón, el 84% de las ventas tienen como destino esta provincia. Los principales clientes de estas empresas son los fabricantes de baldosas cerámicas, el 86% de las ventas se dirigen a ellos.

El 93% de la planificación productiva se realiza sobre pedido. No suelen llevar a cabo acciones de marketing y sus productos llegan al cliente final con una marca ajena a la suya.

La cifra media de trabajadores es, en 2006, de 34 empleados, de los cuales, casi el 60% son mujeres. La cifra de trabajadores del sector se estima cercana a las 2.500 personas.

En octubre de 2008, fuentes de AVEC-Gremio afirman que, en los dos últimos años, la disminución productiva del sector ha provocado el cierre del 21% de las empresas del sector de tercer fuego y los expedientes de regulación de empleo ha supuesto una reducción del 32% del personal contratado. El sector atraviesa una situación delicada por la caída del sector de fabricantes de azulejos, a través de los cuales se ofertan de forma globalizada los productos que estas empresas comercializan.

En la situación actual, las empresas deben afrontar una disminución de pedidos por parte de las azulejeras. Son tiradas más cortas y condicionadas por una creciente presión para mantener tarifas e incluso abaratarlas.

El sector español de *fabricantes de colores, fritas y esmaltes* alcanzó hace tan solo unos años la situación actual de líder mundial. Los esfuerzos dedicados a I+D+i (Investigación+Desarrollo+innovación), y la competitividad alcanzada han propiciado que España sobrepase a Italia, país tradicionalmente pionero en la fabricación de estos productos.

Este sector se caracteriza por una apuesta fuerte por la innovación, destinando una parte importante de sus recursos a la investigación, trabajando cooperativamente junto a los fabricantes de baldosas. La calidad y competitividad de los productos resultantes ha sido uno de los elementos que explican el incremento de

calidad y prestaciones de los azulejos españoles.

Sin embargo, este sector se ha caracterizado por una importante apuesta por la internacionalización como así demuestra que exporta más del 60% de su producción al extranjero. Los principales receptores son Italia, Egipto, Portugal, Marruecos, Alemania, Polonia, Rusia, Indonesia, Emiratos Árabes Unidos y Argelia. Incluso varias empresas españolas de este sector tienen presencia en Italia, Brasil, Indonesia, China, México.

Por lo tanto, podemos decir que este sector es el único de los “proveedores” que realmente ha trascendido el cluster. Esto supone por un lado que disminuye la capacidad de negociación de los fabricantes españoles de baldosas con este proveedor. Aunque también por otro lado es un proveedor que está ganando experiencia y conocimiento a través de su trabajo con azulejeros de todo el mundo, la cual acaba concentrándose, por su origen y estructura accionarial, en el cluster castellanense para beneficio del mismo.

AÑO	EXPORTACIÓN	VENTAS ESPAÑA	TOTALES
2005	532.378.757	379.354.912	911.983.669
2006	602.635.503	430.503.364	1.033.138.869
2007	641.500.704	456.047.030	1.097.547.739
2008	700.275.000	387.334.000	1.087.609.000

Tabla 2.

Respecto a la quinta y última fuerza, **la rivalidad competitiva** dentro de la industria, nos encontramos con un sector compuesto por un número reducido de empresas y grupos empresariales.

Un sector extraordinariamente internacionalizado en cuanto a ventas se refiere, tanto por volumen destinado como por países destino.

Podemos hablar de un comportamiento bastante homogéneo en cuanto a estrategias de mercado, disputándose generalmente la presencia en el canal de distribución de cerámica y materiales de construcción con carteras de producto muy similares, buscando principalmente la diferenciación en aspectos relacionados con ámbitos comerciales como son la promoción o el precio.

El sector concentra mayoritariamente sus ventas en el segmento de la nueva construcción, aunque los efectos de la crisis ya muestren un giro hacia la reposición.

Es escasa la iniciativa empresarial dirigida a la presencia productiva en los mercados destino, por lo que el impacto de factores como la competencia de países low-cost o desfavorables tipos de cambio, es muy elevado en determinadas regiones del mundo.

Total empresas: 128

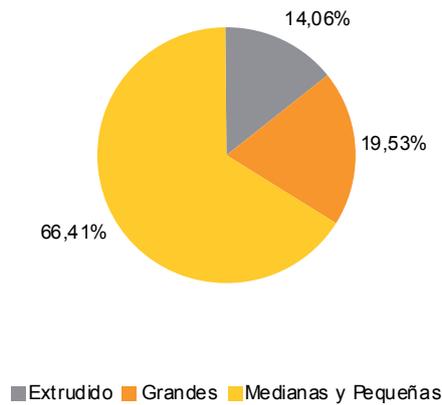


Figura 7. Fuente: Población fabricantes de baldosas en España. 5ª edición Informe de Posición Anual Competitiva de Fabricantes de Baldosas Cerámicas. Observatorio de Mercado ITC.

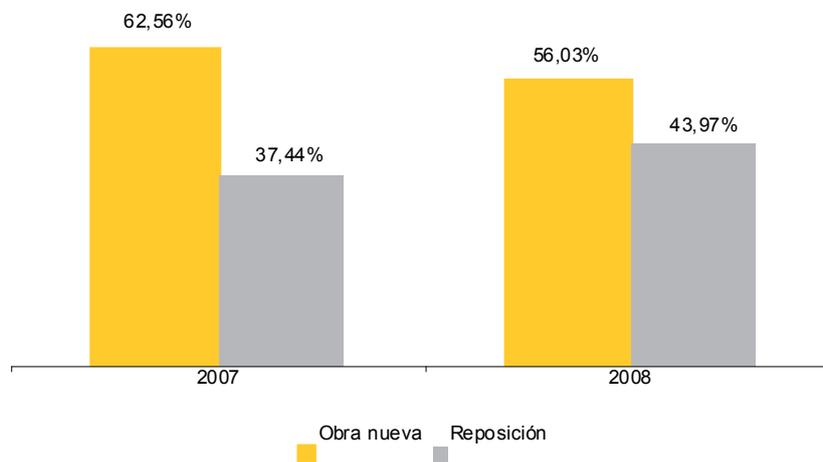


Figura 8. Fuente: Porcentaje de ventas totales de bases (m²) destinadas a obra nueva o reposición. Mercado nacional. 5ª edición Informe de Posición Anual Competitiva de Fabricantes de Baldosas Cerámicas. Observatorio de Mercado ITC.

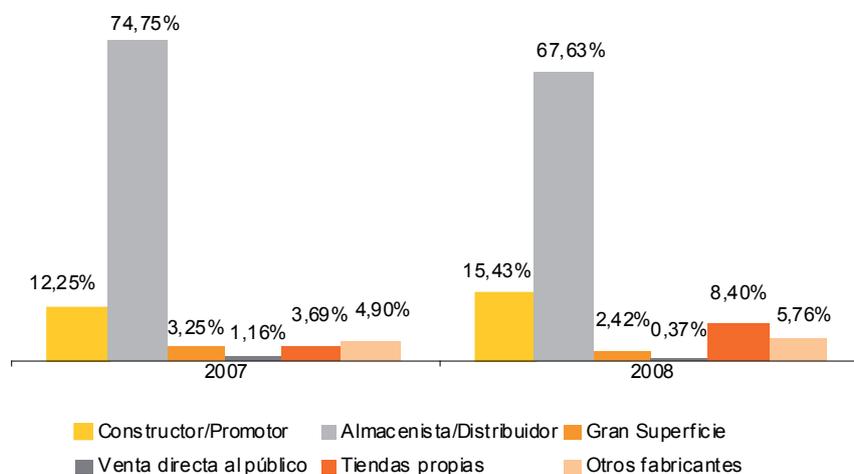


Figura 9. Fuente: Canal de distribución utilizado en España. 5ª edición Informe de Posición Anual Competitiva de Fabricantes de Baldosas Cerámicas. Observatorio de Mercado ITC.

4. ESTRATEGIAS PARA EL CLUSTER – ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS

No obstante, la supervivencia y éxito de las estrategias de las organizaciones no dependen solamente de la capacidad de responder a las presiones competitivas del entorno empresarial, sino también de la capacidad estratégica de cada organización. Estas presiones dan lugar a razones para intentar aplicar unas estrategias en lugar de otras:

- Razones relacionadas con el entorno: ajuste de las nuevas estrategias a un entorno empresarial que cambia.
- Razones relacionadas con la capacidad: extender y explotar los recursos y competencias de una organización.

Estas razones describen y explican tanto las direcciones de desarrollo de la estrategia como los métodos de desarrollo de la misma.

En su libro *Competitive Strategy*, Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas.

Aunque cada empresa escoge distintas vías, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar lo bien que había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Este planteamiento puede ser trasladado desde una perspectiva micro, centrada en la empresa individual, a una perspectiva sectorial, de nuestro cluster. Por tanto, estaríamos realizando el ejercicio para la competencia desde un punto de vista internacional.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costes totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

5.1. El liderazgo en costes totales bajos.

Alcanzar la estructura de costes más baja frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de esta estrategia.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costes mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costes y muy particularmente de los costes variables, son materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se deben evitar y se bus-

ca la minimización de costes en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área operativa de la empresa.

Si la empresa consigue alcanzar una posición de costes bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente son eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de coste total bajo, requiere frecuentemente una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el coste, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de coste bajo suele implicar grandes inversiones de capital, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

5.2. La diferenciación.

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costes bajos no se ha dado en todas las industrias, habiendo negocios que han podido competir con costes bajos y precios comparables a los de la competencia.

5.3. El Enfoque.

La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un público objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de ese mercado-meta específico, o reduciendo costes sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas de Porter son alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que falle en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, queda atrapada en el centro, situa-

da en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Más adelante Porter en su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un coste. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa. En este punto es conveniente hacer una reflexión sectorial, teniendo en cuenta lo importante que para una industria tan exportadora como la nuestra tiene la imagen país. ¿Qué estrategia ha seguido mayoritariamente el sector español de azulejos? ¿Qué tal lo hemos hecho? ¿Estamos apostando por los costes, por la diferenciación o por el enfoque? ¿Es sostenible nuestra apuesta? ¿Debemos cambiarla? Nuestra respuesta sectorial afectará no solamente a nuestra competitividad sino también a nuestra imagen presente y futura. Y nuestra respuesta marcará las necesidades globales para el cluster.

Pero ¿es posible establecer una estrategia de cluster independiente de las estrategias individuales? Para reflexionar sobre este tema voy a introducir un último concepto: el modelo de negocio.

5. EL MODELO DE NEGOCIO

“Un modelo de negocio describe la razón de cómo una organización crea, entrega para el consumidor y lo mantiene en el tiempo, con el objeto de obtener asimismo un valor para la organización.”

El concepto de negocio fue generado en 1954 por Peter Drucker, otro gurú del mundo de la empresa, en este caso de la dirección estratégica. Basándose en él, Magretta en el 2002 planteaba un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente al coste adecuado?

Actualmente Alexander Osterwalder junto a Yves Pigneur (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) definen el modelo de negocio como “una herramienta concep-

tual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos". Esta definición establece 9 elementos para el modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.



Fuente: Business Model Generation. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009).

Figura 10.

Este enfoque comienza a partir del segmento o segmentos de consumidores a los que quiere servir. El concepto de consumidores no excluye los mercados organizacionales, como podrían ser en nuestro caso las empresas constructoras. Pero en la coyuntura actual parece bastante apropiado abrazar el concepto de consumidor final puro. Al enfocar nuestra atención inicial en el consumidor, deberíamos ser capaces de captar de un modo más preciso sus necesidades para así poder cubrirlas más eficientemente. Asimismo, este planteamiento favorece la aparición de innovaciones de mercado.

Tras definir los segmentos de consumidores a los que queremos servir, definimos la propuesta de valor que queremos ofrecerles. Diseñada específicamente para esos segmentos. Buscamos satisfacer las necesidades de estos consumidores y resolver sus problemas.

El siguiente paso es escoger los canales a través de los cuales queremos hacer llegar nuestra propuesta. En este punto incluimos los canales de comunicación, distribución y ventas.

Con cada segmento de consumidores establecemos unas relaciones. En este punto describimos los tipos de relación que queremos mantener con cada segmento.

Paralelo a todo este planteamiento, calculamos los flujos de ingresos previstos para la proposición de valor ofertada a los consumidores.

A partir de aquí analizamos qué necesitamos para conseguir lo anteriormente expuesto. Definimos los recursos y actividades clave, las alianzas necesarias (algunas actividades puede ser necesario o deseable externalizarlas y algunos recursos pueden ser adquiridos fuera de la organización). Todo esto definirá la estructura de costes asociada.

Los que estamos acostumbrados a trabajar partiendo del concepto de sistema de valor, vemos como valor fundamental de este concepto el empezar por el "final" del mismo, es decir, por el consumidor, para después plantear la estructura necesaria. Estamos acostumbrados a plantear sistemas de valor del azulejo, o de la construcción, o del hábitat, con un enfoque de empuje de la oferta. A través del modelo de negocio abrimos nuestro radio de acción a nuevas posibilidades empresariales, siempre basadas en nuestras capacidades y en análisis competitivo.

6. ¿TENEMOS FUTURO ENTONCES?

En resumen, el planteamiento para poder responder a esta pregunta se sustenta en dos niveles: un nivel sectorial y un nivel individual. Para el sectorial realizamos el ejercicio de las fuerzas competitivas y para el individual el ejercicio de modelo de negocio.

¿Cuál es la respuesta? Espero que puedan asistir personalmente a la ponencia donde trataré de reunir los elementos suficientes para hacerlo. En caso de no poder asistir, podrán acceder a la ponencia definitiva en la web del Observatorio de Mercado del ITC (<http://www.observatoriomercadoceramico.com>)

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Albino, V., & Garavelli, A. C. 1999. Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: The role of the leader firm. *Technovation*, 19(1): 53-63.
- [2] Becattini, G., 1992. El Distrito Industrial Marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (Eds.). *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (I)*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Economía y Sociología del Trabajo, 61 -79.
- [3] Giuliani, E., & Bell, M. 2005. The micro-determinants of meso-level learning and in-

- novation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34, 47-68.
- [4] Johnson, G., & Scholes, K. 2006. *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall, DL.
- [5] Krugman, P. 1991. *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- [6] Lazerson, M., & Lorenzoni, G. 1999. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. *Industrial and corporate change*, 82(2): 235-266.
- [7] Marshall, A. 1925. *Principles of Economics*. 8th ed. Londres: Mc Millan.
- [8] McEvily, B., & Zaheer, A. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1133-1156.
- [9] Morrison, A. 2008. Gatekeepers of knowledge within industrial districts: Who they are, how they interact. *Regional Studies*, 42(6): 817-835.
- [10] Observatorio de Mercado (Instituto de Tecnología Cerámica). 2009. Informe del consumidor: Proceso de decisión de compra en recubrimientos.
- [11] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. Volumen 15.
- [12] Porter, M., 1990. *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan.
- [13] Porter, M., 1998. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- [14] Porter, M., 1998. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.