

EMPRESA

# Diferenciación estratégica

## Factores clave en el éxito de empresas de piedra natural

**Analiza Consultoría Estratégica, explica para Roc Máquina los factores que intervienen en el éxito de las empresas de piedra natural.**

**A** veces pensamos que una frase bíblica es aplicable a todos los ámbitos de la vida. De aquel "Pedro, sobre esta piedra edificaré mi Iglesia" - que ya lleva más de 2.000 años - tendemos a creer que todo lo que se fundamenta en la piedra perdura eternamente.

Recuerdo el encuentro, en una celebración festiva, con un joven ingeniero cuya conversación derivó rápidamente hacia la situación económica. Cuando le tiré un poco de la lengua, explicó que dirigía una empresa del sector de la piedra natural, que había levantado su padre 40 años antes. Por provocar, y con la natural curiosidad, traté de averiguar los cambios experimentados en su empresa en esos 40 años. Con satisfacción, me fue hablando del crecimiento y del cambio tecnológico en el proceso productivo. Cuando llegábamos al tiempo del café, y entre un creciente ruido de fondo, no pude evitar hacerle notar que no me había hablado del cambio desde el punto de vista del cliente. Creo que ahí está la clave. Aunque la materia prima sea la misma, aunque podamos mejorar el proceso desde el punto de vista tecnológico, si no somos capaces de entender que el mercado ha cambiado y descubrir qué nuevo valor espera el cliente, estamos perdidos.

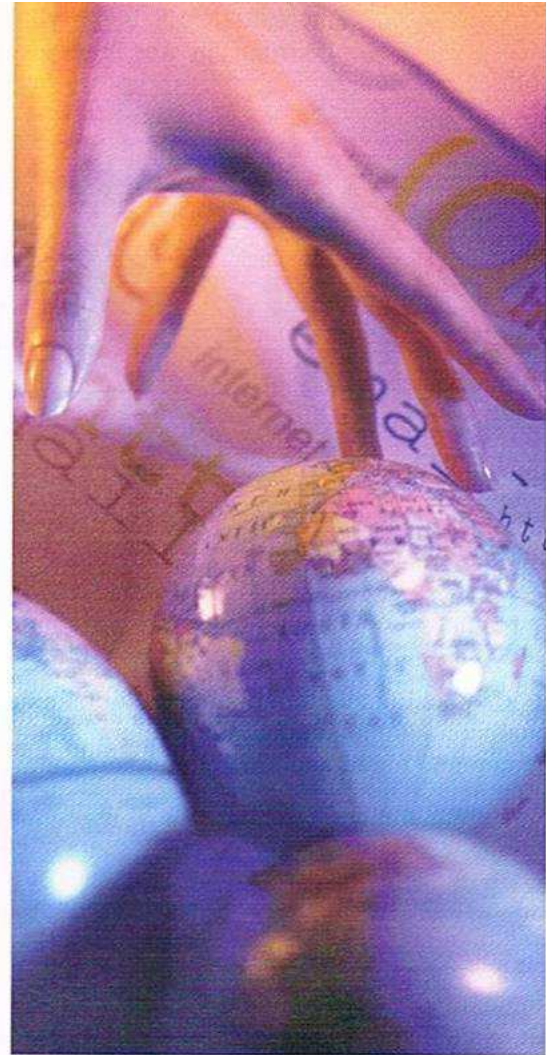
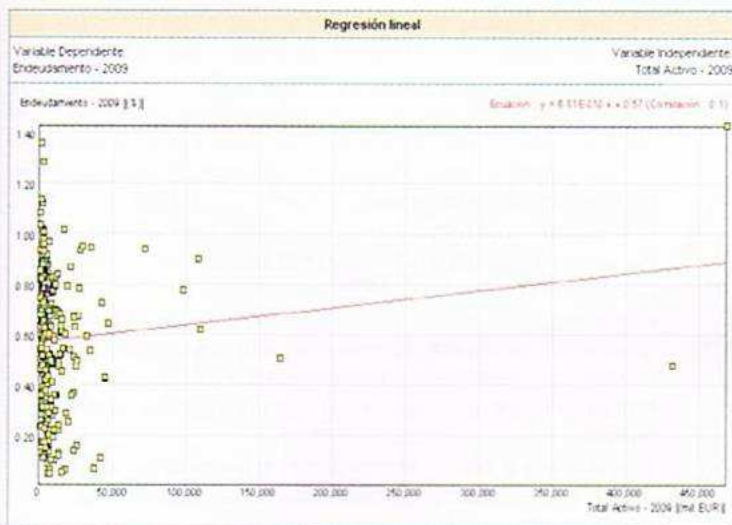
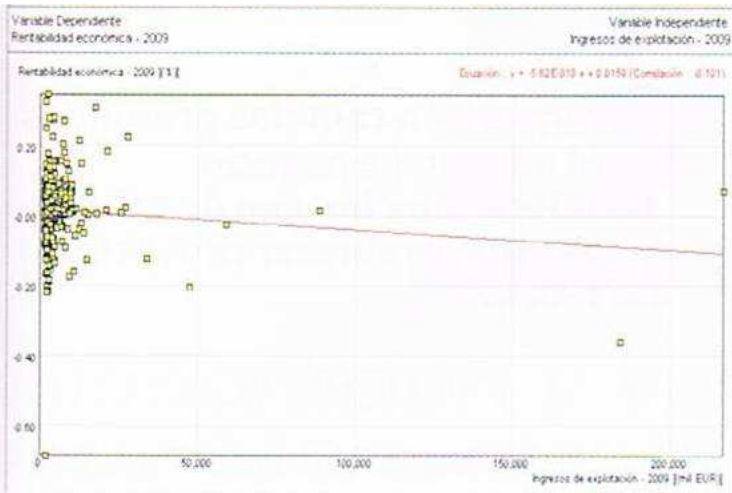
La prueba de que las generalizaciones tienen poco recorrido está en la figura 1, relativa a una muestra representativa (las 500 empresas) de empresas extractoras y de tallado y acabado

materia prima y el mercado determinan los resultados sino, sobre todo, el modelo de negocio y la gestión.

Más elocuente es el gráfico 2, que muestra la relación entre endeudamiento y activo total de dichas empresas. La media está en torno al 60%, pero los valores particulares varían del 10% al 140%. Tras este abanico habrá decisiones estratégicas muy dispares, que van a condicionar el futuro de muchas empresas. Las empresas proactivas, cuyo modelo de negocio evoluciona según "círculos virtuosos", generan valor para sus accionistas, clientes y empleados, acumulan prestigio y capacidad de inversión capitalizan el éxito. Aquellas empresas simplemente reactivas, que discurren según "círculos viciosos", están a merced de los vaivenes del mercado.

En un mercado con nivel de demanda superior o igual a la oferta, las empresas reactivas pueden sobrevivir e incluso crecer y ser, temporalmente, rentables. En un mercado como el actual, donde el nivel de demanda es claramente inferior a la oferta, solo las empresas que sean gestionadas estratégicamente conseguirán crecer y ser rentables.

No es que el mundo empresarial esté cambiando muy rápido, es que el mercado que conocíamos se ha evaporado, ya no existe ni volverá. La irrupción de la globalización, Internet, el crecimiento de la potencia productora de China, India, Brasil,... la crisis financiera global, dan a entender que se están produciendo



Arriba gráfico 1. Abajo gráfico 2

muy pocas excepciones, se trata de empresas locales, con limitada actividad exportadora. Como en tantos sectores industriales, la fragmentación empresarial es superior a la media de otros países desarrollados.

El tamaño de una empresa sí ha estado relacionado con factores claves de la competitividad tales como la innovación, internacionalización, financiación, recursos humanos, gestión empresarial, etc. Hasta hace pocos años, los que no mantenían regularmente actividad exportadora creían disponer de un mercado local o nacional suficientemente amplio. Ahora, ya nadie duda que la situación ha cambiado.

La partida se juega a nivel global y, en esta batalla, hay 3 tipos de ganadores: El especialista, el que tiene algo único y el más eficiente en coste. El resto, tienen los días contados. Pero, entre las empresas que no están entre los tres grupos anteriores hay un tipo peligroso y cada vez más frecuente, el suicida. El mercado, está poblado de empresas que, con tal de mantener la máquina girando, son capaces de vender al precio que sea. Son empresas líderes en precios... y en pérdidas. Morirán, sí, pero arrastrando a otros en su caída.

La exportación es la salida más aconsejada y que, al recibir numerosos apoyos institucionales, con seguridad, ha pasado, o pasará por la mente de cualquier empresario del sector. Pero, entrar en los mercados internacionales es un proceso largo, exigente, que acarrea costes y absorbe recursos. Advirtamos que hay dos planteamientos distintos, que para algunos pueden confundirse: internacionalización y exportación.

La internacionalización supone cambiar el modelo de negocio, desarrollar un nuevo posicionamiento estratégico. La



**La internacionalización es una decisión 100% estratégica, que supone asumir un papel activo en el mercado al que se dirigen los productos.**

internacionalización es una medida proactiva, mientras que la exportación es, casi siempre pasiva. Sin olvidar sus ventajas tácticas, tales como diversificar el riesgo, aumentar el volumen de ventas o colocar excedentes en mercados menos exigentes, la internacionalización es una decisión 100% estratégica, que supone asumir un papel activo en el mercado al que se dirigen los productos. La exportación es coyuntural y sólo busca aprovechar esas ventajas a corto/medio plazo, con una interacción limitada con el mercado exterior y, por tanto, escasa capacidad de respuesta a sus cambios.

Llegados a este punto, la crisis de demanda no es ya lo que más debería preocuparnos. Las cuestiones son más profundas. Lo realmente importante es si de verdad la empresa proporciona al cliente un valor único, inigualable, no a nivel local, sino a nivel mundial, si tiene capacidad para un proceso

Empresas NACE 0811 y  
Distribución por ingresos

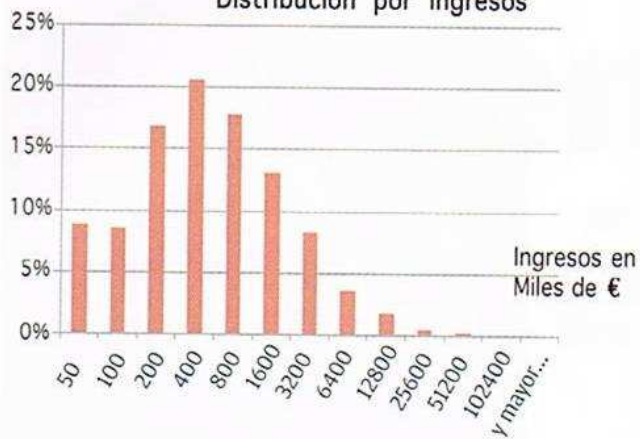


Gráfico 3.

de internacionalización, si está en condiciones se cooperar profundamente con otras empresas.  
Se requerirán cambios profundos en el modelo de negocio, sean para fortalecer una imagen de calidad y garantía, para promover proyectos de I+D, desarrollar canales alternativos de ventas, contratar diseños innovadores, elaborar proyectos a medida, adquirir mayor poder de negociación en las compras, etc.  
La supervivencia de nuestras empresas depende, ante todo, de nuestra concienciación de la necesidad de que nuestra empresa sea gestionada estratégicamente y, después, de nuestra capacidad de desarrollar e implantar, con ayuda externa o sin ella, planes estratégicos innovadores, lo cual implica visión a largo plazo. La gestión estratégica de las empresas requiere desarrollo de planes estratégicos con metodologías eficientes y en las que participe todo su comité de dirección, análisis de la competencia, estudio de variaciones o nuevas necesidades de los clientes, formulación de posicionamientos diferenciales para el cliente, desarrollo de sistemas de control de gestión para abandonar actividades con márgenes negativos estructurales, etc.



## Se requerirán cambios profundos en el modelo de negocio: fortalecer una imagen de calidad y garantía, promover proyectos de I+D, ...

Por reinención nos referimos a la creación de un valor que solo tu empresa sea capaz de dar. Sin recurrir a las grandes empresas, que hoy son puestas como ejemplos de éxito en los cursos (Ikea, Zara, Mercadona, Circo del Sol...), pero fueron pequeñas en su día, y eligieron modelos de negocio que las hizo diferentes, hay cientos de pequeñas y medianas empresas, no tan famosas como las anteriores, pero igual de exitosas en su menor escala, a pesar de la crisis. La clave: contar con algún factor estratégico diferencial que les sirve de barrera protectora.

Por nuestra parte, hemos creado el método Analiza Strategic Planning para ayudar a la creación y puesta en marcha de nuevos modelos de negocio.

Con tu propia iniciativa y creatividad o con el apoyo adicional del método mencionado, de esta crisis solo se sale con modelos estratégicos diferenciales de la competencia y obviamente mucho trabajo y eficiencia operativa en la puesta en marcha de los mismos.

¿Redefinimos el modelo estratégico en el sector de la piedra natural o nos conformamos con minimizar las pérdidas? **RM**

Texto de Enrique Vidal Molina, Director de Proyectos Estratégicos y Profesor de Estrategia en Escuelas de Negocios. Socio corporativo de Analiza Consultoría Estratégica, S.A.  
enrique@analiza-ce.com; www.analiza-ce.com

