

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
LEVANTINA Y ASOCIADOS DE MINERALES S.A

Curso académico 2015/2016

Alumna: Nerea Trujillo Moratón
Tutor/es: Antonio José Verdú Jover
Francisco José Verdú Jover

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS, RESUMEN Y OBJETIVOS ..	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Finalidad y motivos	8
1.3. Objetivos.....	8
1.4. Resumen	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	13
3.1. ENTORNO GENERAL	13
3.1.1. Análisis Pestel	14
3.1.2. Perfil estratégico del entorno	14
3.1.3. Distritos Industriales	16
3.2. ENTORNO ESPECÍFICO	21
3.2.1. Delimitar la industria	21
3.2.2. 5 fuerzas competitivas de Porter	24
3.2.3. Grupos estratégicos.....	29
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	32
4.1. El perfil estratégico de la empresa	32
4.2. La cadena de valor	34
4.3. DAFO.....	40
5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	43
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	43
6.1. Ventaja competitiva	44
6.2. Direcciones de desarrollo	46
6.3. Estrategia de Internacionalización	49
7. CONCLUSIÓN	53
8. FUENTES DE INFORMACIÓN	56
8.1. Bibliografía.....	56
8.2. Webgrafía.....	56
9. ANEXOS	60
9.1. ANEXO I: Proceso para la realización de los grupos estratégicos	60

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Ranking por provincias exportadoras en España de piedra natural.....	5
Tabla 2: Ranking de países y evolución de producción	7
Tabla 3: Principales empresas extractivas de piedra natural en España.....	19
Tabla 4: Cifra de ventas y concentración geográfica.....	20
Tabla 5: Listado de las 10 primeras empresas con CNAE (2370)	30
Tabla 6: Aspectos relevantes para los grupos estratégicos	60
Tabla 7: Agrupación de las empresas en grupos	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa geotécnico de Alicante	6
Ilustración 2: Perfil estratégico del entorno.....	15
Ilustración 3: Áreas de extracción de piedra natural en España	18
Ilustración 4: Modelo de Abell de la industria	23
Ilustración 5: Listado de empresas con CNAE (2370).....	25
Ilustración 6: Perfil estratégico de Levantina y Asociados de Minerales S.A	32
Ilustración 7: Cadena de valor de Levantina y Asociados de Minerales S.A.....	34
Ilustración 8: Imagen exterior e interior de una de las plantas de producción	36
Ilustración 9: Showroom	37
Ilustración 10: Contenedores Denios	39
Ilustración 11: DAFO de la empresa	41
Ilustración 12: TECHLAM® Solaris	45
Ilustración 13: Series Urban	46
Ilustración 14: Matriz de Ansoff	47
Ilustración 15: Representación mundial de la empresa Levantina	51
Ilustración 16: Comparativa de página web España - EE.UU.....	52
Ilustración 17: Comparativa de página web España – Francia.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Grupos estratégicos de la industria.....	31
---	----

1. INTRODUCCIÓN, FINALIDAD Y MOTIVOS, OBJETIVOS Y RESUMEN

1.1. Introducción

Según López (2007) la piedra natural es una materia prima que es extraída de la propia naturaleza. Comenzó a ser utilizada durante la existencia humana. Sus primeros usos fueron para la construcción. Antiguamente, construían habitáculos, pavimentos para el uso del transporte y sarcófagos con el fin de ir mejorando su día a día.

La utilización de la piedra natural tuvo mucha presencia en la antigüedad. En palabras del arquitecto Joe (2013), en el siglo VI tuvo lugar la utilización del mármol como un material técnico en la arquitectura griega. Los griegos fueron los primeros en utilizar este material para crear esculturas, templos y basílicas. Por ejemplo, el Templo de Artemisa que está constituido por 127 columnas de mármol y 5 pisos de altura. Durante la época Romana esta piedra adquirió mucha importancia puesto que se crearon muchas edificaciones. Un claro ejemplo es el Coliseo de Roma que hoy en día se sigue conservando.

La utilización de la piedra natural tuvo mucha presencia en la antigüedad. Esto es así porque la piedra natural es un producto duradero, soporta altas temperaturas, ecológico, estéticamente es muy bonito y es un producto camaleónico, es decir, se encuentran muchos tipos de mármol y de diferentes tonalidades. Además este material se puede utilizar para todo tipo de construcciones ya sea para una institución, una empresa o el propio hogar. Pero surgen las siguientes cuestiones: ¿Cómo es actualmente este sector? ¿Cómo ha evolucionado?

Actualmente, cada vez es más demandada la piedra natural para el diseño del hogar. Sin embargo, el que haya crecido el uso de esta materia prima no quiere decir que se esté en buen momento. Desde hace unos años, concretamente desde la llegada de la crisis en el 2007 ha provocado un estancamiento en este sector. A ello se suma la competencia entre países que ha ido creciendo y no sólo eso sino también han surgido nuevos productos. Esto ha provocado en el sector de la piedra natural cambiar de estrategia.

Tener que apostar por la diferenciación y eso ha sido logrado a través de fuertes inversiones en I+D+i, intentando ser líderes en los procesos de extracción y elaboración. Pero el hecho de este empeoramiento no significa que todo sea malo sino que ofrecen nuevas oportunidades de crecimiento a las empresas, surge el planteamiento de nuevas estrategias.

Según el informe sectorial realizado por Clusterpiedra.com (2014), el empeoramiento del sector ha generado que muchas de las empresas apuesten por la internacionalización. Las condiciones son favorables en temas de transportes, comunicación, nos encontramos ante un sector más globalizado. España apuesta por la exportación, mayormente produce la exportación del producto en bruto que elaborado. La exportación asciende a una cantidad de 927.843,71 miles de € y la importación 154.596,38 miles de €. La Comunidad valenciana en el ámbito de la exportación desde el año 2010 hasta 2012 ha ido creciendo, y ha sido la comunidad autónoma que más ha exportado de España.

Tabla 1: Ranking por provincias exportadoras en España de piedra natural

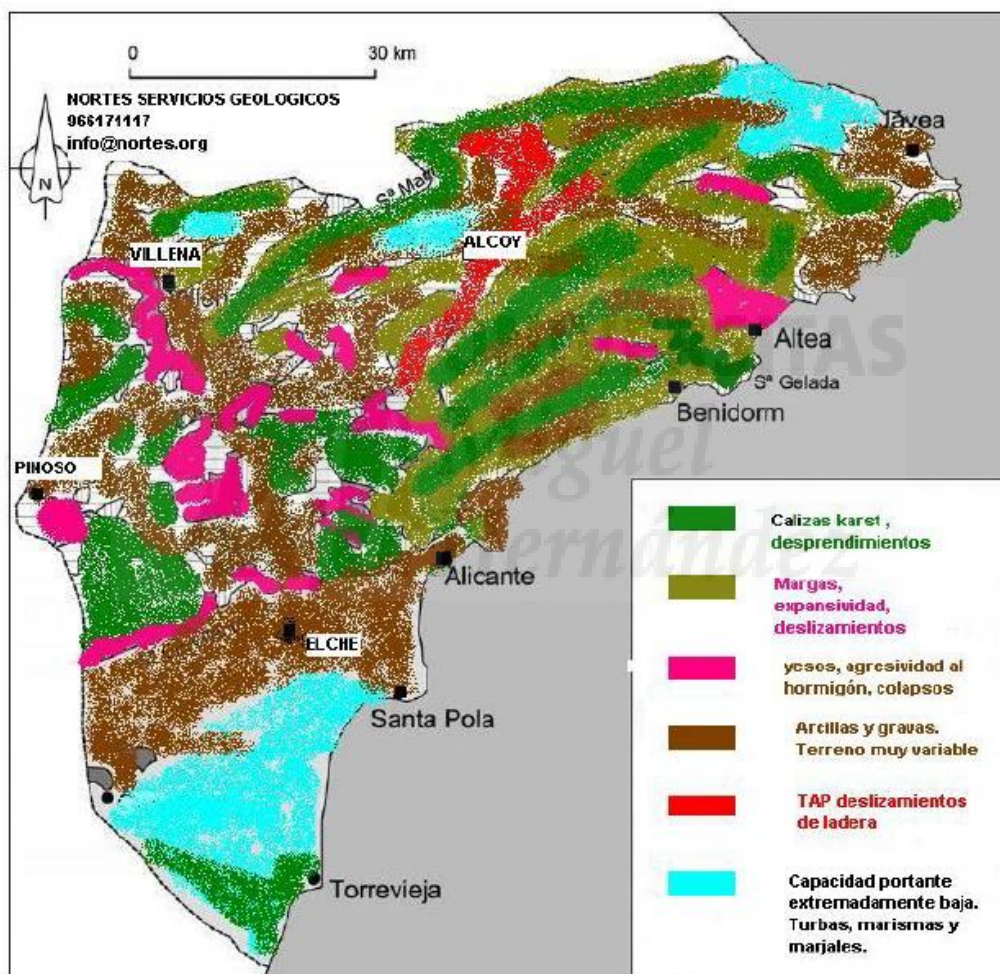
	Ranking	2013	2014
ALICANTE	1	298.786,76	264.521,45
OURENSE	2	167.897,46	181.637,83
PONTEVEDRA	3	113.807,04	116.450,46
LEÓN	4	64.914,61	67.707,29
VALENCIA	5	57.565,16	50.020,26
CASTELLÓN	6	48.177,18	45.949,33
A CORUÑA	7	39.404,74	37.684,69
ALMERIA	8	23.233,85	25.559,85
GUIPUZKOA	9	26.721,68	23.863,63
BARCELONA	10	26.968,34	23.145,84
TARRAGONA	11	18.145,11	18.863,25
LUGO	12	10.844,38	10.586,16
MADRID	13	10.490,84	10.450,22
ZARAGOZA	14	8.307,46	8.376,67
ALBACETE	15	3.124,30	5.414,40
Otros	0	33.587,81	51.725,59

Fuente: Clusterpiedra.com (2014) ICEX (ESTACOM) Miles de €. Elaboración propia

Según la tabla 1, los datos obtenidos siguen corroborando que la comunidad valenciana es la comunidad que más exportación realiza, concretamente la provincia de Alicante se sitúa en primera posición.

La provincia de Alicante posee muchas actividades geotécnicas que favorecen este sector. En la siguiente imagen encontramos la distribución de la actividad geotécnica.

Ilustración 1: Mapa geotécnico de Alicante



Fuente: Beneite (2015) Orós Geotécnica

Las comunidades más importantes que se dedican a esta actividad son Galicia, Comunidad Valenciana, Castilla y León, y Región de Murcia entre otras. Una de las características de las empresas que se encuentran en este sector es que tienen un carácter familiar, y la mayoría de ellas apuestan por la exportación. Además, mencionar el conjunto de empresas minoristas que existen que se dedican al mármol o granito.

La piedra natural a nivel mundial ha sufrido un deterioro en el año 2008 por la crisis. Esta situación se sigue dando aunque en España ha conseguido aumentar las exportaciones. A continuación, se muestra una tabla con el nivel de producción de los distintos países en un periodo evolutivo desde 2004 a 2009.

Tabla 2: Ranking de países y evolución de producción

PAIS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var.07/08
China	20.600.000	21.000.000	22.000.000	22.500.000	22.000.000	23.000.000	5%
India ⁴	15.528.000	17.367.000	19.000.000	21.500.000	21.000.000	21.000.000	0%
Turquía	7.725.000	8.250.000	9.400.000	9.500.000	11.000.000	11.500.000	5%
Irán	10.400.000	10.493.000	11.045.000	11.100.000	11.000.000	11.000.000	0%
Italia	10.883.849	10.658.758	10.105.000	9.710.000	9.185.000	9.100.000	-1%
España	7.830.000	7.987.000	8.300.000	8.220.000	7.700.000	7.200.000	-6%
Brasil	6.400.000	6.900.000	7.521.000	7.970.000	7.980.000	7.500.000	-6%
Egipto	2.200.000	2.800.000	3.300.000	3.500.000	3.600.000	3.600.000	0%

Fuente: Clusterpiedra.com (2014) Stone Sector 2010 (Cifras en Toneladas de producción bruta)

Según los datos proporcionados por la tabla, China junto con India son los países que mayor número de producción poseen. En el año 2008 se observa que la mayoría tienen tendencia descendente en la producción excepto Turquía, Brasil y Egipto. En el caso de España tenía una tendencia creciente hasta que en 2007 comenzó a disminuir hasta el año 2009 que es hasta donde se poseen datos. Justamente como se ha mencionado anteriormente el año 2007 tiene que ver con la crisis económica que estaba pasando España.

En el informe sectorial “China tiene una cuota de mercado del 32,60% del total mundial, seguido, en orden descendente, por Italia con el 13,78%, de Turquía con el 12,12%, India con el 10,86%, Brasil con el 6,49%, y España con el 4,98%”. Es importante resaltar que en las primeras posiciones se encuentren China e India puesto que son potencias económicas emergentes. Destacar que España e Italia son referentes tradicionales en el sector, pero “han sufrido un retroceso de aproximadamente el 5% en su cuota de mercado con respecto a 2011” (Clusterpiedra.com, 2014).

Finalmente, la finalidad de este breve informe sobre el estado de la piedra natural a nivel nacional e internacional, es llevar a cabo un análisis sobre la empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A situada en la ciudad de Novelda y cuyo sector de actividad es la piedra natural.

1.2. Finalidad y motivos

La finalidad de este trabajo consiste en aplicar los conocimientos adquiridos durante la titulación. En este caso aplicar los conocimientos adquiridos en la rama de dirección estratégica. Para ello se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Levantina.

El motivo de la elección de esta empresa se debe a que he tenido la oportunidad de conocerla y actualmente es una de las mejores empresas en el sector del mármol. Hoy en día está muy bien posicionada a nivel nacional y también cuenta con una fuerte internacionalización.

A continuación, la realización de este análisis nos conduce a detectar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Cuáles podrían ser las posibles áreas de mejora para Levantina.

En definitiva, todo esto se resume en una simple cuestión, estudiar cómo se ha convertido en una de las mejores empresas en el sector del mármol. Y si es posible mejorar en alguna área.

1.3. Objetivos

Los objetivos a desarrollar en este trabajo son los siguientes:

- Aplicar conceptos de la dirección estratégica a la empresa en cuestión.
- Estudiar el entorno de la industria del mármol.
- Determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Analizar la importancia de la estrategia de internacionalización de la empresa.

1.4. Resumen

En este trabajo realiza un análisis estratégico a la empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A. Para conseguir los objetivos fijados el trabajo está dividido en cuatro bloques en los cuales se aplican conocimientos estratégicos.

En primer lugar, se realiza un análisis estratégico del entorno. Para llevar a cabo este proceso se efectúa un análisis externo e interno. En la primera parte se estudia el análisis estratégico externo, es decir, cuáles son las amenazas y oportunidades con las que se encuentra la industria a través del perfil estratégico del entorno, las cinco fuerzas de Porter o los grupos estratégicos. De esta manera se cumple el objetivo de estudio del entorno de la industria.

En segundo lugar, aparece el análisis estratégico interno identificando las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto será a través del perfil estratégico, la cadena de valor y análisis DAFO. El perfil estratégico de la empresa identifica sus puntos fuertes y débiles por medio de las distintas áreas funcionales de la empresa consiguiendo el objetivo número tres determinando las fortalezas y debilidades de la empresa.

En tercer lugar, se analiza la importancia de la estrategia de internacionalización, puesto que Levantina es una empresa multinacional y ha conseguido ser una gran empresa entre otras cosas gracias a la estrategia de internacionalización.

Por último, se detallan las conclusiones. Cuáles han sido las consideraciones obtenidas con respecto a los objetivos planteados. Además, de un breve análisis de los resultados alcanzados. Apreciando que la empresa Levantina se ha caracterizado por ser una empresa que ha seguido una estrategia de diversificación y de internacionalización importantes permitiéndoles ser la mejor o por lo menos una de las mejores del sector.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: <http://www.levantina.com/es/>

La empresa Levantina fue fundada en 1959. Desde su comienzo hasta la actualidad han transcurrido muchos años, concretamente 57 años. Por lo que ha tenido un proceso de evolución y crecimiento importante. El sector al que pertenece es la Piedra Natural.

Guillermo Pérez Aboy, Director de Negocio en la división de granito y distribución mundial de Levantina en una entrevista concedida a la revista de negocios novacaixa (2013), cuenta que la empresa en sus inicios se dedicaba principalmente al mármol, el cuál era adquirido desde Alicante. Una vez que adquirió cierta forma participó en la sociedad Graninter que se dedicaba al granito. Esto hizo que la empresa familiar dedicada a la minería del mármol diera un pequeño avance en el mercado y constituyera una sociedad en Alicante con el fin de transformar granito y ofrecer la posibilidad de vender mármol y granito. Provocando un aumento en la cadena de valor, convirtiéndose en transformador y comercializador. Pero siempre con la finalidad de permanecer siendo una empresa familiar y sin perder su ADN de ser minero.

Para entender cómo se ha llegado hasta la empresa que estamos estudiando hay que remontarse hacia el año 2000. El 12 de junio del 2000 tuvo lugar la constitución de Natural Stone Investments S.A, situada en la localidad de Novelda (Alicante). La actividad de la empresa se definía en la compra y venta de materiales para la construcción, así como la elaboración de productos pertenecientes al granito, mármol y otras piedras.

A continuación, si analizamos la parte contable podemos apreciar que con el transcurso de los años fue alcanzando unos ingresos de explotación cada vez mejores, es decir, los

ingresos que se iban obteniendo como consecuencia de su actividad. No sólo iban creciendo sus ingresos si no que se estaba consiguiendo tanto un crecimiento externo como interno. Interno a través del volumen de facturación y externo a nivel de expansión.

Finalmente, se produjo la extinción de la empresa Natural Stone Investments S.A y el 16 de agosto de 2005 se creaba la empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A. Siendo la matriz global de ésta la empresa extinguida.

En el año 2006, sucedieron una serie de hechos importantes. Según un artículo publicado en el Diario CincoDías, Levantina se asoció con el Grupo Impala y a su vez con el fondo europeo de inversión Chaterhouse. Siendo su objetivo “la creación de la mayor compañía de piedra natural” (Clemente & Ortín, 2006). En esos momentos se contaba con 4 filiales, tres de ellas en España y una en Brasil. Durante ese periodo ya se dedicaba a la exportación por lo que parte de sus ingresos provenían de ahí. También con este acuerdo la empresa buscaba potenciar su posicionamiento internacional entre países como Estados Unidos, China y Oriente próximo.

Sin embargo, ésta no fue la única noticia importante que sucedió en ese año. Dos meses después se llevó a cabo el mayor acuerdo entre las empresas del sector de la piedra natural. El 5 de mayo de 2006 se firmó un acuerdo con 63 empresas alicantinas dedicadas a la piedra natural, con el fin de crear lo que actualmente se conoce como el Grupo Levantina. Con este acuerdo se convertían en el mayor grupo empresarial hasta el momento, creando casi un monopolio en la oferta del mármol crema marfil.

Las compañías que forman ese grupo son tres holdings y cinco subholdings. Con este acuerdo se plantearon una serie de objetivos y entre ellos era crear una marca propia y lanzar nuevos productos.

Después de estos hechos importantes, analizando la empresa se califica según la base de datos Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) la empresa está ubicada según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009) en el grupo de actividad “2370: Corte, tallado y acabado de la piedra”. Además de, encontrarse también en el código “6820: Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia”. A 31 de diciembre de 2014 cuenta con 1004 empleados y unos ingresos de explotación de 130.800 mil

EUR. La actividad que realiza es la “explotación, adquisición y arrendamiento de canteras, permisos de investigación y otros terrenos; explotación de serrerías y talleres de labra de piedras naturales de todas clases; la comercialización de mármoles”.

Seguidamente, para conocer un poco más a la empresa hay que definir qué es lo que le hace ser diferente al resto de las empresas, cuáles son sus valores y qué es lo que quiere conseguir con la empresa. Para ello es necesario relatar cuál es la misión, visión y valores y creencias. Ésta información es posible mediante su página web¹.

“La misión de Levantina:

- Aportar un desarrollo sostenible a través de la gestión de recursos mineros.
- Proporcionar soluciones en superficies decorativas para el disfrute de toda la sociedad.

La visión, ser el socio estratégico de nuestros clientes en el mundo, aportando soluciones en Piedra Natural para satisfacer las demandas y tendencias del mercado, desde los recursos mineros hacia el mundo de la arquitectura y diseño.

Valores y creencias:

- La superación constante.
- El espíritu de equipo.
- La excelencia en el servicio.
- El respeto y cuidado del Medio Ambiente”.

Una vez definida su misión y visión hay que hacer referencia a los productos que posee. A través de su página web ofrece productos tales como: Crema Marfil Coto®, Mármoles, Granitos, Calizas y Areniscas, Pizarras, Travertinos, Naturamia®, Techlam®, Techlam encimeras®, y Caesartone®. Además, dentro de cada selección de productos ofrece una amplia gama del mismo.

¹ Sitio web: <http://www.levantina.com/es/empresa>

En definitiva, nos encontramos ante una gran empresa como es el Grupo Levantina que está formada por varias empresas. En este caso estamos estudiando una de muchas. Se trata de Levantina y Asociados de Minerales S.A.

Meses después de la creación de la empresa en cuestión, se produjeron dos hechos muy importantes en su historia. Estos fueron en primer lugar, el acuerdo con el Grupo Impala y el fondo de inversión Chaterhouse, proporcionándole así ampliar sus horizontes. En segundo lugar, nos encontramos ante la unión de 63 empresas otorgando el título del mayor grupo empresarial en el sector de la Piedra Natural. Estos sucesos generaron un fuerte crecimiento y que se creará la actual empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A. Comenzó desde una muy buena situación y actualmente sigue obteniendo buenos resultados, aunque no tan elevados como hace algunos años en cuestión de ingresos de explotación y cuentan con un gran número de productos. Siendo esto muy favorable para la empresa.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

En este apartado se va a realizar un análisis externo con la finalidad de descubrir las amenazas y oportunidades en la que se encuentra la empresa con respecto al entorno exterior.

Para conseguir este objetivo hay que analizar el entorno. Éste se compone de dos partes, el entorno general y el específico. El general se refiere a todo lo que le influye a la empresa por parte del mundo exterior. El específico está relacionado con las fuerzas que le afectan por parte de la actividad que desarrollan, es decir, el sector industrial.

3.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general está influido por una serie de agentes externos (contexto político, ecológico, económico, legal, socio-cultural y tecnológico). Estos agentes son los que intervienen en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Si se hace un breve análisis de la cuestión, con respecto a la dimensión política y económica, actualmente estas variables no están en su mejor momento. Con respecto al

ámbito político, se sigue con la incertidumbre de qué partido político va a gobernar España y por parte del contexto económico, se han obtenido pequeñas mejoras.

Para realizar el estudio del entorno general se van a utilizar una serie de herramientas: el análisis Pestel, el perfil estratégico del entorno y los distritos industriales.

3.1.1. Análisis Pestel

El análisis Pestel es una técnica que siempre es mencionada en los manuales de dirección estratégica. Para llevar a cabo este análisis es necesario recordar cuales son las dimensiones que habitualmente aparecen delimitando el entorno. Estas dimensiones suelen ser: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal. Ahora dentro de cada dimensión hay una serie de variables o factores que ayudarán a definir un perfil estratégico del entorno. Las variables o factores que se incluyen no solo debemos de tenerlas en cuenta si no que también se puede dar el caso de añadir las que creamos convenientes.

A continuación, una vez definidos los factores del entorno se realizara una valoración de cada variable. Para ello se utilizará una escala de 1 a 5. Siendo: muy negativo, negativo, estable o neutral, positivo y muy positivo.

3.1.2. Perfil estratégico del entorno

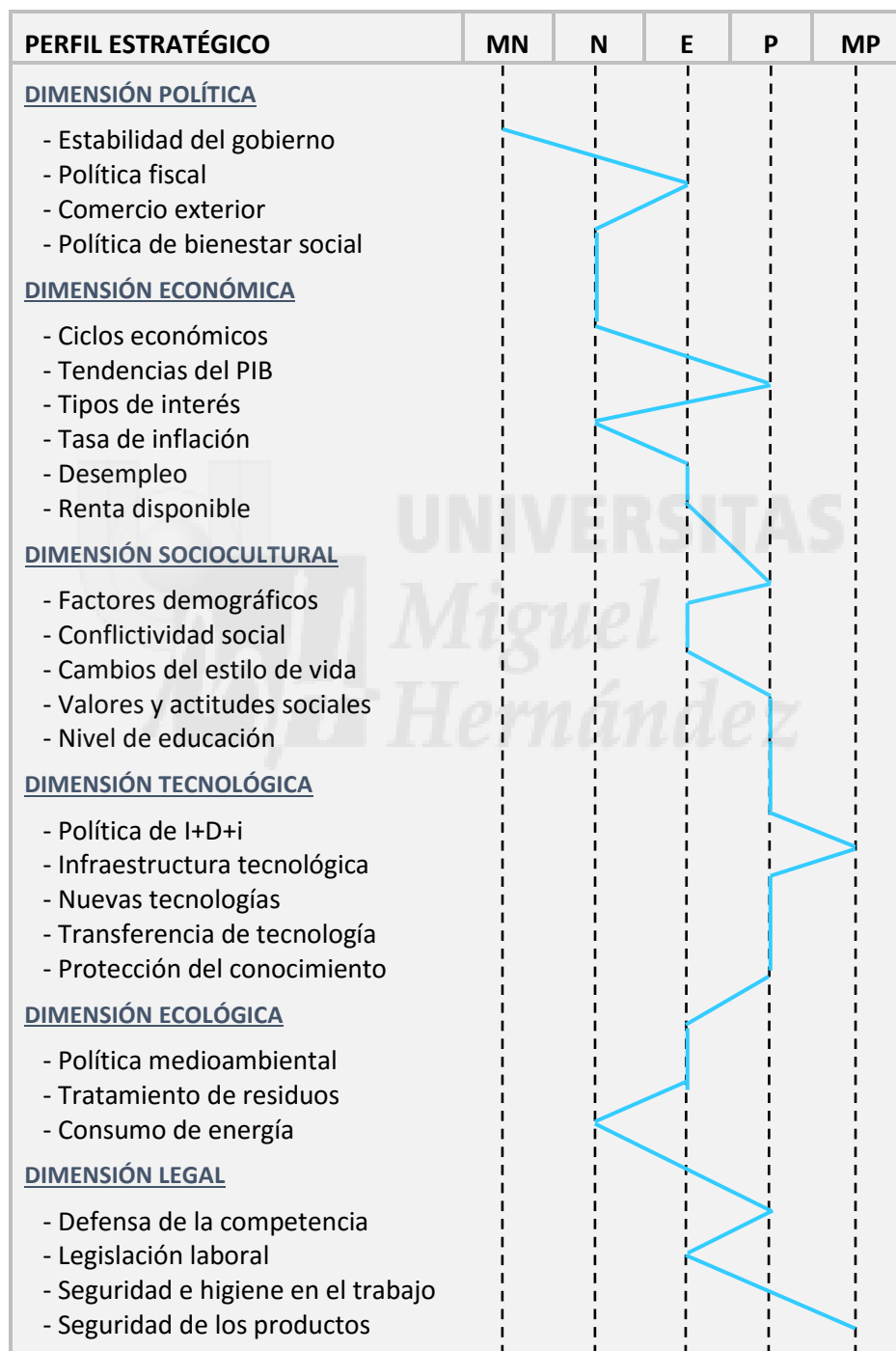
Ahora que ya se sabe qué es el análisis Pestel ya se puede empezar a concretar cómo es el entorno actual y qué variables son las que más afectan a la empresa que estamos estudiando.

Este perfil estratégico se va a realizar como el modelo que aparece en el manual Guerras & Navas (2007) p. 146.

Este perfil es una representación gráfica del entorno de la piedra natural. Esta herramienta no sólo se puede realizar a nivel del entorno sino que también puede ser a nivel de empresa. Del mismo modo que se pueden comparar sectores de diferentes países. En este caso solo se va a considerar el sector de la piedra natural en España.

Los resultados del perfil determinan amenazas y oportunidades del sector. A continuación se muestra como es perfil estratégico la piedra natural.

Ilustración 2: Perfil Estratégico del entorno



Fuente: Datosmacro (2015), INE, Banco de España. Elaboración propia

Después de ver la ilustración 2, en el perfil estratégico elaborado se puede apreciar que actualmente el entorno es más o menos bueno. Destacar que hay una clara visión de amenaza en la parte política y una fuerte oportunidad en la dimensión legal.

En primer lugar, encontramos que la dimensión política no se encuentra en una buena situación, esto se debe principalmente a que no haya un gobierno definido. Este hecho conlleva que la situación económica en España empeore. Por ejemplo, en el caso del IBEX-35 se ha visto disminuido. La dimensión política y económica se encuentra entre negativa y estable. Aunque en el caso de la tendencia del PIB es positivo puesto en 2015 se ha producido un crecimiento de 3,2% con respecto a 2014 según la información proporcionada por datosmacro.com.

Seguidamente, la dimensión socio cultural mejora junto con la dimensión tecnológica. En la dimensión ecológica surge un empeoramiento pero en la última dimensión comienza la estabilidad y lo positivo.

En definitiva, nos encontramos ante un entorno en el que hay amenazas por parte de la dimensión política, la económica y una pequeña parte en la ecológica. Como oportunidad surge la dimensión legal y la tecnológica. Ahora bien, el hecho de que haya variables negativas no quiere decir que afecten de manera importante a una determinada industria. Aunque en este caso, sí que afectan a la industria que estudiamos. El hecho de que no haya gobierno es una manera de generar desconfianza a la hora de tratar con otros países, es algo que afecta tanto de forma exterior como interior.

3.1.3. Distritos industriales

Se denomina distrito industrial a un grupo de empresas e instituciones que se dedican a la misma actividad económica, localizadas en un entorno geográfico determinado.

La industria ha cambiado mucho en los últimos años. Según un informe sectorial 2014 realizado por Clusterpiedra.com (2014), la actividad de la piedra natural se trata de un sector tradicional. Pero los años avanzan y se ha producido un gran cambio en este sector. Este cambio sobre todo se debe al paso del mercado internacional. De esta manera, se produce mucha más competitividad en el mercado y aparecen nuevos

productos. Esto ha provocado que España cambie su estrategia de crecimiento. Apoyar la investigación en internacionalización y en estudios de I+D+i, intentando conseguir una buena diferenciación y posición en el mercado.

El autor Andrés (1997) cuenta que los distritos industriales como su propia definición indica, están constituidos por dos elementos clave. El entorno geográfico y la actividad económica.

Si desglosamos ambos elementos clave encontramos lo siguiente. En primer lugar, el entorno geográfico. La piedra natural está presente en varias zonas geográficas de España. Las empresas extractivas y productivas se encuentran localizadas en sitios determinados del interior geográfico. Las organizaciones que se dedican a esta actividad se encuentran situadas cerca de los yacimientos. Como es el caso de Galicia, País Vasco, Cataluña, Comunidad de Madrid, Andalucía y Comunidad Valenciana. Por este motivo no podemos decir que exista un distrito en sí sobre este sector.

En este tipo de industria hay que distinguir entre la extracción, la elaboración y comercialización.

El proceso de extracción lleva asociado un coste elevado puesto que se encuentra a ras de tierra o a grandes profundidades. Este proceso se puede realizar de diversas formas. Arranque de bloques de piedra natural, mediante máquinas especializadas para esa actividad. Voladuras a cielo abierto y conformado de bloques.

RD 1087/2005 de 16 de septiembre, Anexo III estos tres tipos de extracción se definen de la siguiente manera:

El arranque de bloques se consigue a través de cortes con máquinas de hilo diamantando, chorro de agua, perforadoras o martillo picador, cumpliendo con las características y requisitos establecidos. Los bloques se cortan de forma rectangular y de un gran tamaño, siendo así transportados a su lugar de transformación.

La voladura a cielo abierto antes de comenzar el trabajo se debe llevar a cabo una preparación. Comprobar el límite del lugar de detonación. Transportar, manipular y

almacenar los diferentes explosivos. Iniciar la detonación desde un lugar seguro. Obteniendo rocas rotas y disgregadas.

El conformado de bloques. Se corta el bloque primario por las zonas naturales de corte y exfoliación mediante máquinas y herramientas escuadradoras y de rajado, para obtener bloques secundarios con las características y requisitos deseados.

En la siguiente imagen aparece un mapa de España en el que se puede apreciar de dónde se extrae la piedra natural. Además de los diferentes tipos de piedra. En una misma cantera puede haber varios tipos de piedra.

Ilustración 3: Áreas de extracción de piedra natural en España.



Fuente: Cluster Piedra (2014)

Dentro de los tipos de piedra el mármol es uno de los más conocidos. En España se encuentran 71 canteras de mármol. Estas canteras son diferenciadas dependiendo del tipo de mármol que ofrecen y además son propiedad de empresas. Por ejemplo, en el caso de Levantina posee Crema Marfil Coto® entre otras.

Para Pastor (2013), las canteras más importantes del mundo se encuentran en Canadá, Italia, Alemania, España, India y China.

Siguiendo con el concepto de extracción, se ha elaborado una tabla con las 5 primeras empresas extractivas de España en función de sus ingresos de explotación en mil de €.

Tabla 3: Principales empresas extractivas de piedra natural en España.

EMPRESA	PROVINCIA	INGRESOS DE EXP.
COSENTINO S.A	ALMERIA	295.102
SAINT GOBAIN PLACO IBÉRCIA S.A	MADRID	109.174
LEVANTINA DE RECURSOS MINEROS S.A	ALICANTE	71.144
SOCIEDAD ANÓNIMA REVERTE PRODUCTOS MINERALES	BARCELONA	48.384
CUPA STONE S.L	LEÓN	17.899

Fuente: Datos SABI (2014). Mil €. Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que en tercera posición se encuentra Levantina de Recursos Mineros S.A. Esta empresa viene a raíz de la matriz Natural Stone Investments S.A. Como ya se ha comentado en la descripción de la empresa, ésta fue extinguida. Esta empresa junto con la que es objeto de estudio, pertenecen al Grupo Levantina.

Es necesario mencionar que según un estudio de la Generalitat Valenciana y El Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), Mármol y Piedra Natural de la Comunitat Valenciana (Mayo 2015), nos dice que el principal sector de la piedra natural se encuentra en la Comunidad Valenciana. Seguidas de la Región de Murcia, Galicia, entre otras.

La localización del mármol en la Comunidad Valenciana tiene su mayor esplendor en la provincia de Alicante. Entre las ciudades de Novelda, Pinoso, Monforte del Cid, Monóvar, La Romana y Algueña. También se unen Buñol y Canals en Valencia y Santa Magdalena de Pulpis en Castellón. Lo denominan “el núcleo productor y elaborador del mármol y piedras naturales más importantes de España y uno de los más relevantes del mundo”.

El proceso de fabricación se lleva a cabo en la empresa. Después de la extracción, se traslada el material y se comienza el proceso de elaboración. Para ello se cogen los bloques de piedra y se cortan en tablas por una máquina que posee una sierra diamantada. Una vez que se tiene en tablas se descartan las que tengan grietas o

defectos. Posteriormente se comienza a dar la forma que se quiere para el producto final. Se determinan las dimensiones y tipo de acabado. Por último, se somete a un tratamiento de pulido para conseguir brillo.

En segundo lugar, la actividad económica o concentración productiva. Siguiendo con el estudio realizado por la C. Valenciana encontramos la siguiente tabla. Aquí se detallan las ventas que se dan en las distintas comunidades con respecto a este sector.

Tabla 4: Cifra de ventas y concentración geográfica.

PRODUCCIÓN: CIFRA DE VENTAS Y CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA		
Comunidad Autónoma	Valor (miles de €)	Porcentaje/total
C. Valenciana	897.600	52,80%
Galicia	433.500	25,50%
Castilla León	144.500	8,50%
Andalucía	112.200	6,60%
Región de Murcia	112.200	6,60%

Fuente: Cluster Piedra (2014). Elaboración propia

La tabla 4 muestra la que la Comunidad Valenciana es la comunidad que mayor importe de cifra de ventas y concentración geográfica tiene, con un 52,80%. Seguida de Galicia y Castilla y León. También, se aprecia que las tres últimas comunidades tienen unos resultados similares.

La comercialización se puede dar de diversas formas. Las empresas que tienen su actividad económica en la piedra natural tienen un amplio proceso de comercialización. Primeramente, tienen la vía de venta a minoristas es decir, a tiendas como puede ser el caso de muebles de baño. También se realiza la venta en la construcción. Actualmente, se utiliza mucho este tipo de comercialización. Por ejemplo, las cocinas normalmente tienen la encimera de piedra, los baños utilizan la piedra para el mueble de aseo e incluso baños de piedra natural. También es un producto usado en suelos y fachadas por su gran resistencia y estética. Otro método de comercialización, es realizado en el mercado internacional. Este ámbito está en auge. Finalmente, el producto puede ser vendido de dos maneras. Ya sea el producto terminado o semiterminado.

Los distritos industriales son un tema interesante y amplio. En este apartado se ha analizado la importancia de este. En primer lugar, encontramos que podemos dividir los distritos en función del ámbito geográfico y el ámbito económico. Asimismo, se ha tenido en cuenta la importancia de la extracción, fabricación y comercialización.

En conclusión, España es un país que cuenta con numerosos yacimientos, canteras en las que se puede extraer la piedra. Siendo la Comunidad Valenciana el principal sector extractivo, teniendo el mayor importe de ventas y concentración geográfica. Por último, no existe un distrito industrial de la piedra natural definido como tal, pero creo que se podría considerar la C. Valenciana, más concretamente la provincia de Alicante como un distrito industrial. Esto es así, porque posee la materia prima, cuentan con empresas que se dedican a la misma actividad y empresas de sectores afines. Otro motivo, por el cual se puede definir como distrito industrial es por su localización. La realización de transportes a mercados internacionales es accesible, Valencia cuenta con aeropuertos y un gran puerto marítimo.

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico está ligado al entorno general. Aquí se habla de la parte del entorno más cercana a la actividad de la empresa.

En el epígrafe anterior se apreciaba que el entorno general estaba influenciado por una serie de agentes. En el entorno específico ocurre lo mismo, en este caso los agentes son: clientes, competidores y proveedores.

Este análisis se puede realizar tanto a una industria como a una empresa. A continuación, se va a realizar a la industria.

3.2.1. Delimitar la industria

La industria es un conjunto de empresas que se dedican a la misma actividad ofreciendo productos o servicios sustitutivos. La dificultad de delimitar el entorno específico radica en el tipo de industria que se esté analizando. Si profundizamos en la definición de industria encontramos: En primer lugar, el conjunto de empresas que hace referencia a quiénes son sus competidores, quién es la competencia. Para la industria de la piedra

natural los competidores son las industrias que fabriquen productos sustitutivos. En segundo lugar, si examinamos qué son los productos sustitutivos hay que tener en cuenta dos criterios: el tecnológico y el de mercado.

- El criterio tecnológico, aparece en el lado de la oferta. Aquí encontramos tecnología muy específica y costosa. Se utiliza tecnología durante el proceso de extracción y fabricación.

La extracción dependiendo del método elegido como ya se comentó en el apartado anterior, se puede utilizar una maquinaria de corte (cortadoras de hilo, de chorro de agua, de disco, entre otras), perforadoras, martillos picadores. Estas mismas se usan también durante la fabricación junto con trituradoras. También se usan carretillas elevadoras para cargar y mover la mercancía.

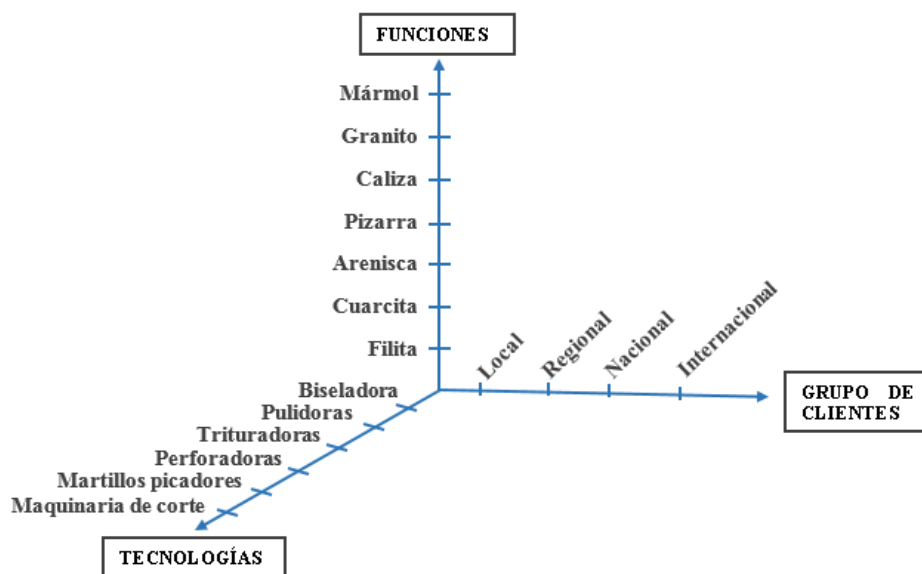
- El criterio de mercado, aparece en el lado de la demanda. En la industria se encuentra una demanda muy amplia. La piedra natural tiene muchos productos, mármol, granito, pizarra, caliza. Estos a su vez están divididos en diferentes tipos. Por ejemplo, dentro del mármol algunos de los que se encuentran son el Mármol Blanco Macael o Crema Marfil. También se fabrican productos sustitutivos de la piedra natural, considerándose todo aquel que sustituya el producto principal aunque no tengan la misma producción. Ejemplo cerámica.

Por lo tanto, nos encontramos ante una industria con una oferta grande y una demanda grande. El que haya variedad de productos sustitutivos es algo muy ventajoso para la industria.

A continuación, una herramienta útil para ver cómo es la industria es el modelo de Abell. Este modelo está dividido en tres ejes. Estos son: las funciones, tecnologías y clientes. En las funciones son los productos o servicios que atienden a los clientes. La tecnología que se utiliza en el producto o servicio y los clientes son los que adquieren los productos o servicios.

En el eje vertical se sitúan las funciones. El grupo de clientes aparecen hacia la derecha y las tecnologías se representan hacia abajo.

Ilustración 4: Modelo de Abell de la industria.



Fuente: Elaboración propia

La representación de las funciones se ha hecho con respecto a los productos que ofrece la industria. Algunas de las utilidades que poseen estos productos son: Mármol (se usa para construcciones, esculturas, fachadas), Granito (construcciones, zócalos, columnas), Caliza (construcción como puede ser muebles, hormigón), Pizarra y Arenisca (recubrimientos interiores y exteriores), Cuarcita (recubrimientos, mampostería) y Filita (se usa para la fabricación de techos).

El grupo de clientes, se encuentra dividido en función de la localización geográfica. Puede ser local, regional, nacional e Internacional.

Las tecnologías, se clasifican en función a la tecnología que se utiliza durante la extracción o fabricación.

Esta representación no significa que todas las empresas actúen en todos los sentidos definidos anteriormente. Una pequeña empresa que se dedica a esta industria puede estar compuesta por ejemplo, grupo de clientes regional o nacional, tecnología poca y funciones como pueden ser granito y pizarra.

Ésta herramienta también se puede utilizar a nivel de empresa. De esta manera puedes observar cuál es tu campo de actividad y qué debilidades y fortalezas tienes con respecto a las tres dimensiones.

3.2.2. 5 fuerzas competitivas de Porter

Siguiendo con el análisis externo, en la industria se puede aplicar las cinco fuerzas competitivas de Porter. La finalidad de esta herramienta sigue siendo encontrar las amenazas y oportunidades con las que se encuentra. Como el propio nombre indica existen cinco fuerzas que afectan a la industria. Estas fuerzas se basan en elementos del mercado. Estas son: Competidores potenciales, clientes, productos sustitutivos, proveedores y los competidores existentes en la propia industria.

La competencia vertical es la que se forma entre los competidores potenciales, los competidores de la propia industria y los productos sustitutivos. También, encontramos la competencia horizontal, proveedores, competidores de la industria y clientes. Los competidores de la industria es el nexo de unión entre la competencia vertical y la horizontal. Esto es debido a que las fuerzas son parte de la industria.

A continuación, vamos a detallar una a una cada fuerza. De la combinación de estas fuerzas dependerá la obtención de rentas superiores.

- Competidores de la industria.

Aquí se habla de los competidores que existen dentro de la industria, de la rivalidad entre competidores. Cuantos más competidores existan en la industria menos atractiva será.

Porter (1982) citado en Guerras & Navas (2007) menciona que existen una serie de factores que ayudan a incrementar la rivalidad entre los competidores. En este caso sólo se muestran los factores que presentan mayor importancia con respecto a la industria que estamos estudiando.

- I. Número de competidores y equilibrio entre ellos. Se trata de identificar el número de empresas que hay en la industria. Este dato lo podemos saber a través de la base de datos SABI. En este caso elegimos el CNAE que corresponde con la empresa que tenemos como objetivo estudiar. Para ello buscamos empresas activas que posean CNAE (2370) Corte, tallado y acabado de la piedra obtenemos un listado de empresas bastante amplio. Podemos decir, que actualmente en la industria de la piedra natural se encuentran 1.325 empresas que se dedican a esta actividad. Para tener una mejor visión del listado, a continuación se muestra una imagen de las 20 primeras empresas que aparecen en SABI.

Ilustración 5: Listado de empresas con CNAE (2370)

		Nombre	Código NIF	Localidad	País	Código consóida	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR Últ. año disp.	
1.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LEVANTINA Y ASOCIADOS DE MINERALE...	A8443...	NOVELDA	ESPAÑA U2	31/12/2014	130.800
2.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MARMOL COMPAG, SA	A4607...	REAL DE GA...	ESPAÑA U1	31/12/2014	30.404
3.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GI GRANITOS IBERICOS SA	A3601...	O PORRIÑO	ESPAÑA U1	31/12/2014	25.572
4.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LUIS SANCHEZ DIEZ SA	A0306...	NOVELDA	ESPAÑA U1	31/12/2012	16.716
5.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INTERMARMOR SL	B0302...	NOVELDA	ESPAÑA U1	31/12/2014	16.295
6.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EURO-CKP SA	A3624...	TUI	ESPAÑA U1	31/12/2014	13.835
7.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MARMOLES VISEMAR SL	B0306...	NOVELDA	ESPAÑA U1	31/12/2014	13.451
8.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MANCHAMAR SL	B0379...	NOVELDA	ESPAÑA U1	31/12/2014	13.144
9.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MARMOLES PULYCORT SL	B5319...	MONFORTE ...	ESPAÑA U1	31/12/2014	13.002
10.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PIZARRAS LA LUZ SL	B3241...	CARBALLED...	ESPAÑA U1	31/12/2014	12.277
11.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GRUPTIMAR SL	B3626...	O PORRIÑO	ESPAÑA U1	31/12/2014	11.820
12.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EURO ROCA SL	B3610...	O PORRIÑO	ESPAÑA U1	31/12/2014	11.253
13.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PIZARRAS LAS ARCAS SL	B3219...	CARBALLED...	ESPAÑA U1	31/12/2014	11.102
14.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INGEMARGA, SA	A2701...	GUITIRIZ	ESPAÑA U1	31/12/2013	10.354
15.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RAMILO SL	B3660...	VIGO	ESPAÑA U1	31/12/2014	10.318
16.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MINERALS I DERIVATS SA	A5992...	L'ARBOÇ	ESPAÑA U1	31/12/2014	10.316
17.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PIZARRAS MATAÇOUTA SA	A2403...	ENCINEDO	ESPAÑA U1	31/12/2014	8.376
18.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PIZARRAS DEL VALLE SL	B3241...	CARBALLED...	ESPAÑA U1	31/12/2014	7.835
19.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PIZARRAS DE LA CAMPA SL	B3211...	O BARCO D...	ESPAÑA U1	31/12/2014	7.775
20.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INGEMAR, SA	A2001...	USURBIL	ESPAÑA U2	31/12/2014	7.592

Fuente: Datos SABI (2014)

Por otro lado hay tener en cuenta el equilibrio que existe entre ellas. Este equilibrio hace referencia a la similitud de la cuota de mercado. El listado de empresas mencionado anteriormente va ordenado de mayor a menor número de ingresos de explotación. Podemos apreciar que entre los cinco primeros no hay similitud, ya que sus ingresos de explotación son diferentes. Pero posteriormente los ingresos se asemejan bastante.

Por lo tanto, nos encontramos ante una industria fragmentada puesto que hay un gran número de empresas dedicadas a esta actividad. Pero dentro de esta fragmentación existe una concentración en la empresa Levantina y Asociados de minerales S.A. en la que se observa que sus ingresos de explotación son más elevados que el resto e incluso con una diferencia de 100.000 mil€ con respecto a Mármol Compac, S.A

II. Ritmo de crecimiento de la industria. La industria tiene un ciclo de vida al igual que los productos. En función de qué etapa se encuentre así será su competencia. La industria de la piedra natural se encuentra en fase de madurez, a pesar de ello hoy en día se apuesta por el diseño, lo innovador y la calidad. La piedra natural es algo que no pasa de moda que siempre ha estado presente y que va en concordancia al estilo de vida de las personas y que ahora está teniendo una gran importancia. A nivel público se han hecho obras en las que está presente el mármol ya sea para suelos o paredes. Incluso en las casas se puede observar este producto en las escaleras o los suelos.

El hecho de estar en una fase de madurez la competencia aumenta, es más amplia.

III. Barreras de salida. Estas barreras son los factores que dificultan la salida de la industria. El que exista barreras conlleva que las empresas luchan para mantenerse y seguir compitiendo, esto hace que la competencia sea mayor. Entre los factores encontramos los costes fijos de salida puesto que si quieres salir deberás pagar indemnizaciones y liquidar existencias. Y barreras personales, si se ha creado un vínculo con el negocio y se resiste al abandono.

Nos encontramos ante una industria que no tiene un alto grado de intensidad de competencia.

- Competidores potenciales.

Los competidores potenciales son nuevas empresas que quieren entrar en la industria. Esta fuerza no es relevante en la industria, no existen empresas que quieran entrar. Las canteras y yacimientos que se conocen en la actualidad ya tienen empresas asignadas y

ya existen empresas líderes en este sector. Sería muy difícil hacer competencia a las empresas líderes.

- Productos sustitutivos.

Se considera producto sustitutivo todo aquel producto que satisfaga las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Todo producto que desempeñe la misma función para el cliente aunque no provenga de la misma industria.

Esta fuerza tiene mucha importancia puesto que en este tipo de industria se encuentran muchos productos sustitutivos. Dentro del ámbito de la piedra encontramos productos sustitutivos por ejemplo el granito es un producto sustitutivo del mármol, posee unas características muy parecidas. Pero si hablamos de producto sustitutivo como dice la definición encontramos una gran variedad.

En primer lugar, si hablamos del uso de la piedra natural como material de construcción encontramos que puede ser para suelos, fachadas y paredes. Para el caso de los suelos pueden ser de madera, laminado, porcelánico, cerámica, antideslizantes, entre otros. Lo mismo ocurre con las fachadas una fachada puede ser de diferentes materiales, por ejemplo, se suele utilizar el ladrillo cara vista, cemento, pinturas, maderas, monocapa, y piedras artificiales. En cuanto a las paredes normalmente suelen ser de ladrillo que luego está cubierta con cemento y posteriormente yeso. Pudiendo ser una pared lisa o con gotelé. En el caso de las cocinas se utiliza el granito para las encimeras y los azulejos para las paredes.

En segundo lugar, la piedra también puede utilizarse para crear elementos decorativos, esculturas o muebles. Los baños suelen ser una de las partes de la casa que se utiliza mucho la piedra natural como suele ser la bañera. Pero sigue siendo sustituible por otros materiales. Lo mismo sucede con las decoraciones y esculturas. Puedes encontrar decoraciones como un jarrón y que sean de cerámica, porcelana o de cristal. Las esculturas pueden ser del material que el escultor quiera realizarla.

El que existan productos sustitutivos no lo es todo sino que además, en este caso los materiales pueden ser de diversos precios. Y la variable precio es algo que siempre está

muy presente a la hora de escoger. Siempre que encuentres un producto que cumpla con las características que te gusten y que además sea fácil de adquirir lo escogerás antes que el que sea más costoso. También cabe mencionar que por ejemplo a la hora de construir edificios las constructoras ofrecen casas o pisos con unos estándares al resto. Los suelos son cerámica, las paredes llevan gótelé, la encimera de la cocina es de granito. Aunque esto no tiene porqué ser así, si tú compras tu casa cuando se está contruyendo puedes seleccionar otro tipo de suelo, encimera o pared.

Resumiendo, la fuerza de los productos sustitutivos encontramos que hay una amplia variedad de materiales que cumplen la misma función. Por lo que esta fuerza afecta de manera negativa a la industria.

- Proveedores y clientes.

El poder de proveedores y clientes viene determinado por las exigencias o demandas que pueden realizar.

Los autores (Baena-Jairo-Montoya, 2003) explican las cinco fuerzas competitivas de Porter de una manera detallada y mencionan que el poder de negociación de los clientes tiene que ver con la sensibilidad al precio y el poder de negociación.

El precio en esta industria depende. Todas tienen en común que el precio dependerá del tipo de producto, de las dimensiones, del color y del tipo de acabado. El granito es un material económico aunque su precio también varía dependiendo del tipo de granito. El mármol es uno de los más caros al igual que uno de los más bonitos. Pero puedes encontrar mármol a 100€/metro con 2 centímetros de grosor en páginas webs de compra de material².

Como se ha comentado en los productos sustitutivos el precio es un factor que condiciona al cliente. A las personas nos gustan las cosas bonitas, vistosas y de calidad pero siempre hay que mirar que esté dentro de nuestras posibilidades. Lo bueno que

² Sitio web: <http://spanish.alibaba.com/f/precio-suelo-marmol.html>

encontramos de esta industria es que encontramos productos de diversos precios y que son más económicos.

El número de clientes que existe en la industria es muy grande. Se podría decir que cualquier persona que se esté haciendo una casa, esté haciendo reformas o cualquier constructora es cliente de la industria. La piedra se encuentra presente de alguna manera u otra en las viviendas, los edificios, las sedes, aeropuertos o museos.

El sector de la piedra natural suele ser explotado en la gran mayoría por las propias empresas, es decir, las propias empresas son las que extraen la piedra natural para después elaborar su producto y finalmente venderlo. Las pequeñas empresas tienen sus propios proveedores. Si pensamos en los proveedores desde el punto de vista de la empresa de estudio, Levantina no realiza el proceso de extracción sino que cuenta con la empresa de Levantina Recursos Mineros S.A.

Podemos concluir que el poder de los clientes es elevado y pueden generar menor atractivo de la industria. Pero el de los proveedores no supone problema.

Recapitulando, las cinco fuerzas de Porter son cinco dimensiones que afectan a la industria y que determinan las rentas superiores de la industria. Hemos obtenido que el poder de los clientes, los productos sustitutivos y los competidores de la industria tienen un importante poder. Mientras que los proveedores y competidores potenciales no generan una importante pérdida de atractivo.

3.2.3. Grupos estratégicos

En la mayoría de las industrias se puede identificar un segmento que viene determinado por el lado de la oferta como es el caso de los grupos estratégicos. El análisis de este segmento hace que podamos identificar quienes son los líderes en la industria al igual de quienes son los principales competidores.

Según el autor Porter (1982:48) citado por Guerras & Navas (2007), los grupos estratégicos son “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”. Las dimensiones

estratégicas tienen que ver con características que compartan las diferentes empresas en la industria como puede ser línea de productos, canales de distribución, servicio postventa, etc.

La mejor manera de entender y analizar los resultados de esta herramienta es mediante una imagen. Primero se va a realizar un listado de las empresas de la industria y después se va estudiar el número de productos que ofrecen dichas empresas y la cuota de mercado que representan. Todo esto con el fin de representar un mapa con diferentes grupos estratégicos.

Para la elaboración de los grupos estratégicos se han considerado las 10 primeras empresas pertenecientes al grupo CNAE (2370) Corte, tallado y elaboración. Se han estudiado los productos que ofrecen a través de su página web y se ha calculado la cuota de mercado de cada una de ellas.

CNAE 2009 clasifica el grupo 23 como industria, y la cifra de negocios de industria manufacturera es de 455.870 millones de euros. (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2014).

Tabla 5: Listado de las 10 primeras empresas con CNAE (2370).

Número	Empresa	In. Exp	Productos	C. Mercado
1	Levantina y Asociados de Minerales S.A	130.800	10	27,57%
2	Mármol Compac S.A	30.404	6	6.58%
3	GI Gránitos Ibércos S.A	25.572	1	5,58%
4	Luis Sanchez Diez S.A	16.716	1	3,62%
5	Intermarmor S.L	16.295	2	3,57%
6	Euro-Ckp S.A	13.835	1	3,03%
7	Mármoles Visemar S.L	13.451	3	2,95%
8	Manchamar S.L	13.144	1	2,88%
9	Mármoles Pulycort S.L	13.002	2	2,85%
10	Pizarras la Luz S.L	12.277	1	2,69%

Fuente: Datos SABI (2014) Mil €, INE (2014) Páginas webs de las empresas. Elaboración propia

La formación de los grupos se ha realizado en función del número de productos que ofrecen las empresas. Siendo el grupo 1: ≥ 10 productos, Grupo 2: ≥ 5 y Grupo 3: ≥ 1 . La explicación del proceso de elaboración viene más detallada en el Anexo I.

Gráfica 1: Grupos estratégicos de la industria.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 1, podemos observar que para un listado de 10 empresas se han formado tres grupos estratégicos.

El grupo 1 a nivel de productos y cuota de mercados es el que más representación tiene. En este grupo se engloba la empresa Levantina y Asociados de minerales S.A.

En cuanto al grupo 2 y 3 se encuentran a una distancia pequeña con respecto a la cuota de mercado que representan, presentando mayor diferencia en los productos ofrecidos. El Grupo 2 está formado por la empresa Mármol Compac S.A y el Grupo 3 corresponde al resto de empresas desde la posición 3 a la 10.

Esto nos quiere decir, que los rivales del grupo 1 están a una diferencia importante y es complicado que el resto de los grupos lleguen a esa posición. Pero a pesar de las diferencias cada grupo tiene su propio grado de atractivo, y pueden surgir cambios de

grupo. En este caso podría ser probable a largo plazo que se produjera movilidad del grupo 3 al 2.

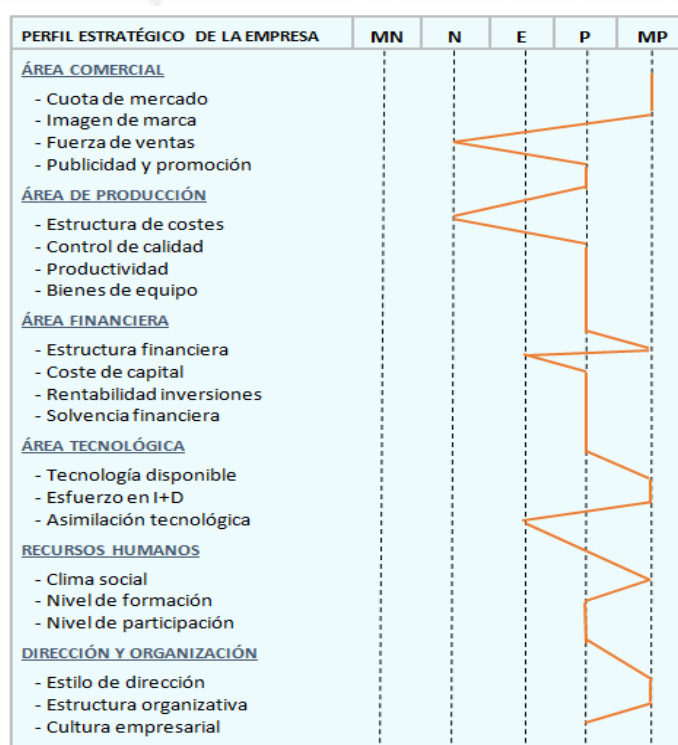
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

El diagnóstico interno observa oportunidades y amenazas permitiendo que la empresa cree nuevas capacidades estratégicas.

4.1. Perfil estratégico de la empresa

Es una herramienta de análisis interno que muestra los puntos fuertes y débiles de la con respecto a las áreas funcionales de la empresa. Es un instrumento sencillo de realizar y proporciona una imagen clara fácil de interpretar. Su elaboración es muy parecida al perfil estratégico de la empresa, pero en este caso se estudian las variables internas de la empresa. Estas variables son: Área comercial, área de producción, área financiera, área de recursos humanos y área de dirección y organización. Para su realización se han seguido las pautas del manual Guerras & Navas (2007).

Ilustración 6: Perfil estratégico de Levantina y Asociados de Minerales S.A



Fuente: Datos SABI (2014). Elaboración propia

El área comercial se considera muy positivo, sobre todo la cuota de mercado y las marcas. En el apartado de los grupos estratégicos obteníamos la cuota de mercado de la empresa, siendo 27.57%. Es la empresa que más cuota de mercado cubre con respecto a la competencia. La marca es otro factor considerado como muy positivo porque según datos SABI, se posee un gran número de marcas concretamente 29.

El valor negativo de las ventas tiene su origen en la disminución de ellas con respecto al año anterior. Se han pasado de 164.251 millones de € a 125.687.

Área de producción tiene un buen resultado a pesar de la estructura de costes. Que tenga un valor negativo se debe a la comparación con el año anterior. Los resultados de explotación han aumentado, es decir, los gastos son mayores que los ingresos.

El área financiera tiene resultados positivos. La estructura financiera es muy positiva porque perfectamente puede cubrir las deudas, posee unos fondos propios importantes que han aumentado con respecto al año anterior.

La rentabilidad de inversiones a pesar de calificarla como positiva, en los estados de flujo de efectivo de actividades de inversión se aprecia que el valor es negativo, pero con respecto al año anterior ha disminuido un 24%.

Área tecnológica tiene su importancia valga la redundancia en la maquinaria, la empresa apuesta por la mejor tecnología al igual que apuesta por la innovación. En el departamento de innovación investiga no sólo crear nuevos productos sino también mejorar los procesos con la mejor tecnología.

El área de recursos humanos y la organización y dirección tienen resultados similares se consideran positivos y muy positivos. Como ya se ha remitido anteriormente la infraestructura de la empresa está muy bien determinada.

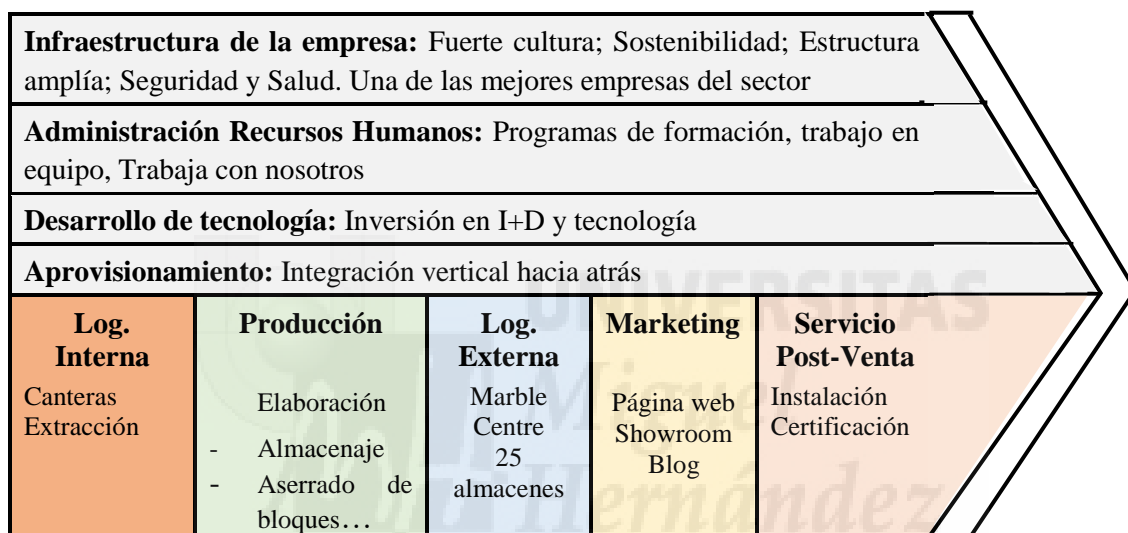
En definitiva encontramos como puntos fuertes el área comercial, la financiera, los recursos humanos y la organización y dirección. Como puntos débiles remarcar la fuerza de ventas y la estructura de costes, los datos que se tienen son buenos pero en comparación al año anterior han disminuido. De ahí que surja el valor negativo.

4.2. La cadena de valor

La cadena de valor hace referencia a las actividades que realiza la empresa en función del producto que ofrece. Las actividades se pueden dividir en dos partes, por un lado las actividades primarias y por otro lado las actividades de apoyo.

A continuación se muestra una representación de la cadena de valor de la empresa Levantina.

Ilustración 7: Cadena de valor de Levantina y Asociados de minerales S.A



Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado al principio, la cadena de valor se divide en dos actividades principales, las primarias y las de apoyo.

I. Actividades primarias.

Las actividades están estrechamente relacionadas con el proceso productivo de la empresa. Este concepto alberga desde lo más básico como es la obtención de la materia prima para elaborar el producto hasta la parte final de la actividad que es el servicio post-venta. Estas actividades se pueden dividir en cinco:

- Logística interna

Denominada también entrada de factores. Aquí se encuentra todo lo relacionado con la materia prima para la elaboración del producto. En la ilustración 7 aparecen las canteras y la extracción. Las canteras es el lugar físico donde se encuentra la materia prima. También se considera la extracción porque es un proceso previo necesario antes de la elaboración. El plan estratégico de la Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) de la piedra natural realizado por Clusterpiedra.com (2010) menciona que dentro de la extracción se encuentran actividades como: Seleccionar las canteras de extracción a través de voladuras, arranque de bloques y conformado de bloques y por último transportar a la planta de producción. Levantina tiene un gran número de canteras, entre ellas se encuentran las de mármol, granito y otras piedras. Estas canteras se localizan en España, Brasil y Portugal. Además, posee acuerdos para obtener suministro de otras canteras.

- Producción

La producción como su propio nombre indica son las actividades de transformación de la materia prima para la obtención del producto. Aquí encontramos el proceso de elaboración. Primero aparece el almacenaje de la materia obtenida en la fase anterior. Posteriormente se lleva a cabo el aserrado de bloques. También se obtienen tablas que luego se les aplica una serie de tratamientos y se acaba con el corte, pulido de la piedra y limpieza.

Hay que añadir que dentro del proceso de producción hay una fuerte inversión en I+D+i destinada a la piedra y otros materiales. Entre la investigación se encuentra métodos anti-manchas y anti-deslizamiento. Estando presente la innovación en los productos acabados y los formatos.

La empresa oferta una amplia gama de productos por lo que la elaboración es diferente dependiendo del producto. La empresa realiza la comercialización de productos acabados y productos semi-terminados como son los bloques de piedra. A rasgos generales sucede lo mencionado anteriormente.

Levantina cuenta con 7 plantas de producción, seis se encuentran en España y una fábrica en Brasil.

Ilustración 8: Imagen exterior e interior de una de las plantas de producción



Fuente: <http://www.levantina.com/es/empresa/produccion>

- Logística externa

Son las actividades de almacenamiento. La empresa contaba con 31 almacenes distribuidos por toda España en el año 2006 (Clemente & Ortín, 2006). En estos momentos la cifra de almacenes ha variado, posee 25 almacenes propios de distribución y 6 filiales repartidas por todo el mundo.

Actualmente, cuenta con instalaciones especializadas en los diferentes segmentos que se encuentra. Entre sus instalaciones aparecen Marble Centre (Novelda) donde se sitúan más de 200.000 m² de Crema Marfil Coto® y otros mármoles.

Los términos y condiciones de transporte vienen definidos en el contrato de venta. En el que tienen en cuenta las obligaciones de cada una de las partes así como la ejecución de envíos de manera eficaz.

- Marketing

Actividades que ayudan a conseguir la venta del producto. En esta fase encontramos la página web. Su página web es fácil y sencilla de manejar. Esto es algo muy importante para una empresa puesto que el manejo fácil hace que sea atractiva. En la página puedes encontrar desde los productos que ofrecen hasta los proyectos que han realizado en diversos lugares y países.

La atención a los clientes es muy importante y por ello la empresa posee un espacio llamado Showroom especializado en piedra natural. Está dirigido para las visitas y los clientes, localizado en las oficinas centrales de Novelda. También cuenta con Granite Centre (Porriño) donde se recoge una amplia gama de granitos nacionales.

Ilustración 9: Showroom



Fuente: <http://www.levantina.com/es/empresa/instalaciones-y-showrooms/showroom>

- Servicio post-venta

Se trata del mantenimiento del producto vendido. Cuando se vende un producto al cliente final como ya se ha mencionado en el apartado de producción puede ser de dos maneras, terminado y semi-terminado. La instalación del producto puede ser a cargo de la empresa o no. Al igual que en la compra del producto se ofrecen unas garantías. Por ejemplo, en las encimeras TECHLAM®, NATURAMIA® y Caesartone ofrecen garantías de 10 años.

Además, se cuentan con una serie de certificaciones que proporcionan mayor calidad a los productos y la empresa, como pueden ser: Calidad ISO 9001; Declaración de conformidad CE, ASTM (*American Society for Testing and Materials*); Greenguard.

II. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo no están tan relacionadas con la actividad de producción, más bien sirven de ayuda a las actividades primarias. Estas actividades son:

- Aprovechamiento

Actividades de compra de elementos que serán utilizados por la empresa. La mejor manera de hablar del aprovechamiento es a través de la integración de la empresa. La integración vertical puede ser hacia delante o hacia atrás dependiendo de si la empresa es su propio proveedor o no. Levantina es una empresa que posee una integración vertical hacia atrás. Ella misma es su propio proveedor, como ya se ha comentado en apartados anteriores ella misma se abastece a través de sus propias canteras. Matizar que la empresa de estudio pertenece al grupo Levantina y está englobada en la actividad de elaboración y fabricación de productos. Estos productos son proporcionados por otra empresa perteneciente al grupo, teniendo como actividad principal la extracción. Por lo tanto, la empresa que suministra los productos es Levantina de Recursos Mineros S.A. También tener en cuenta que dentro de los factores utilizados el 11% equivale a importaciones según la información proporcionado por la base de datos SABI.

- Desarrollo de tecnología

Actividades de mejora en la tecnología. Para esta actividad se cuenta con un departamento de I+D+i con el fin de investigar y desarrollar tecnología. En su página web muestran dos ejemplos de innovación, TECHLAM® Solaris y Serie Urban. El primer proyecto se trata de placas solares incluidas en la fachada a través del producto TECHLAM®. El segundo proyecto, surge de la unión de la piedra natural y la nanotecnología. Es un producto aplicado a las fachadas y gracias a su composición permite ahorrar en costes de mantenimiento. Permitiendo dos aplicaciones: un anti-graffiti y un auto-limpiante. También cuenta con la certificación ISO 9001 garantizando la mejora continua de los procesos.

- Administración de Recursos Humanos

Es un apoyo fundamental para las actividades primarias. Actividades relacionadas con el personal humano, contrataciones, formación, motivación, etc. En esta actividad se ofrecen actividades como: programas de formación, trabajo en equipo, trabaja con nosotros. Trabaja con nosotros tiene que ver con el apartado que le dedican en la página web para todos los interesados, ofreciendo la posibilidad de enviar tu curriculum.

Además, en la fundación que poseen también ofrecen el programa LABORA, con el propósito mejorar las oportunidades de inserción laboral.

- Infraestructura de la empresa

Son todas las actividades generales de administración. Tiene como pilares básicos la seguridad y salud, sostenibilidad, innovación, cultura, y cuenta con una estructura amplia. Nos encontramos ante una empresa con una buena infraestructura. La seguridad y salud de las personas, se consigue por medio de formación para prevenir riesgos, promover la cultura, conseguir que las personas trabajen de manera eficiente y eficaz en armonía. Esto hace que se transmita entre todos los empleados, garantice éxito en las relaciones entre clientes, contratistas y visitantes.

La sostenibilidad es una variable que hoy día es muy importante no solo para esta empresa sino para todas las empresas. Levantina consigue la sostenibilidad reduciendo las emisiones de CO₂, promueven la reutilización y reciclado entre otras. Poseen certificaciones *GreenGuard Environmental Institute*, acreditando producción sostenible y baja emisión en productos químicos. También tiene contenedores Denios, cumple la función de guardar los residuos diarios de la producción. Se trata de contenedores situados fuera de la instalación de producción. Para la construcción de estos contenedores se realizó un estudio en el que el contenedor fuera de la mayor calidad posible, respetando el medio ambiente y siendo cada uno especializado para cada desecho o residuo, confiando en la multinacional Denios. Esta protección no solo es para el medioambiente sino que también es para los trabajadores. Para que los trabajadores no permanecieran con los residuos y ello pudiera provocar algún problema.

Ilustración 10: Contenedores Denios



Fuente: <http://www.levantina.com/es/empresa/sostenibilidad/levantina-denios>

A continuación, la innovación y la cultura es algo importante a comentar. Como ya se ha mencionado en la actividad desarrollo de tecnología, se tiene un departamento dedicado a la innovación en el que se investiga cómo innovar con nuevos productos o cómo mejorar la tecnología.

La cultura de la empresa es algo que debe estar presente en toda la organización, la cultura al igual que las personas es el motor que mueve la empresa. Los directivos promueven esa cultura, la ética de la empresa que poseen. Las actividades que realizan tienen una ética.

El conjunto de esta infraestructura hace que sea una de las mejores empresas en el sector.

Recapitulando, la cadena de valor recoge las actividades de las empresas, dividiéndose en dos actividades fundamentales: actividades primarias y actividades de apoyo. Ahora de las primarias, destacar la logística interna y sobre todo la producción. La logística interna es importante porque es una empresa que posee su propia materia prima permitiéndole de alguna manera reducir costes durante la fase de elaboración. Para la etapa de producción cuenta con maquinaria especializada ofreciendo una amplia gama de productos. En relación las actividades de apoyo mencionaríamos la infraestructura. Ahí se recoge toda la empresa en general, estamos ante una empresa con una buena infraestructura y que tiene muy presente la calidad de sus productos y materiales que ofrece.

4.3. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se puede aplicar a todo tipo de proyectos. Hace que se estudie de forma interna la empresa. Cada sigla de su nombre identifica un cuadrante. (D) representan las debilidades, (A) son las amenazas, (F) se refiere a las fortalezas y (O) son las oportunidades. Fernández (2000) comenta que su utilidad es conocida en todo el mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos se denomina *Swot*: (*Strengths, weakness, opportunities, threats*), en Sudamérica es FODA.

El DAFO se divide en cuatro cuadrantes. En la parte izquierda encontramos las debilidades y fortalezas que tienen que ver con el medio interno y actual. Y en la derecha se encuentran las amenazas y oportunidades en relación al medio externo y futuro.

Ilustración 11: DAFO de la empresa

DEBILIDADES (Interior)	AMENAZAS (Exterior)
<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos son los mismos para la competencia - Complejidad organizativa - Dificultad de encontrar los datos de contacto 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Escasez de recursos - Precios de la competencia - Crisis económica
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Presencia internacional - Amplia gama de productos - Amplio nº de yacimientos y canteras - Calidad - Formación del personal - Situación geográfica - Marca - Experiencia - Competitividad e innovación - Salud financiera - Página web - Reaprovechamiento de los residuos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado internacional - Fidelización con nuevos clientes - Diseñar nuevos productos

Fuente: Datos SABI (2014). Elaboración propia

Los resultados obtenidos en este análisis determinan que la empresa cuenta con unas fortalezas importantes y esto es muy bueno. Resaltar la salud financiera, la presencia internacional y el reaprovechamiento de residuos.

La salud financiera se debe a que se está autofinanciando entre los fondos propios y las inversiones de capital. Desde 2010 hasta 2014 los fondos propios han tenido una tendencia creciente. Al igual que se han producido inversiones de capital. Además, otro

de los conceptos que han mejorado es el endeudamiento. En 2009 poseían más del 100% de endeudamiento. Pero este endeudamiento no afectó de manera negativa a la empresa. El endeudamiento le permitió apostar por el mercado internacional y mantenerse en el mercado nacional, según Antonio Pinos (Levantina): "La crisis nos ha hecho evolucionar" (Maseres, 2010). Posteriormente ésta deuda ha ido disminuyendo. En 2010 se redujo entorno a la mitad y actualmente ha ido decreciendo en un punto porcentual.

Además, en palabras de Guillermo Pérez Aboy, Director de Negocio de la División de Granito y Distribución Mundial de Levantina "nuestra salud financiera nos permite analizar oportunidades de mercado y poder realizar inversiones. Vamos a seguir corriendo riesgos de negocio para seguir creciendo y eso seguramente tendrá que venir de la mano de inversiones" (García, 2013).

La presencia internacional y la marca es algo importante a tener en cuenta. La presencia internacional se ha convertido en una de las partidas más sustanciales. Debido a la crisis las ventas en la península disminuyeron de un 70% a un 40%. Aumentando de esta manera las ventas en mercados internacionales (Maseres 2010).

El reaprovechamiento de residuos es algo que se plantean muchas empresas. Como se sabe la materia prima es perecedera y no siempre va estar disponible. El hecho de apostar por esta alternativa se concibe como una ventaja con respecto al resto puesto. Así cuando se produzca la necesidad de diseñar productos nuevos con diferentes materiales ya tendrá realizados los procesos de investigación necesarios y la definición del producto. También de esta manera se está innovando con respecto a los competidores.

En la parte de debilidades encontramos la complejidad organizativa, esta se debe al tamaño de la empresa. Es una empresa que cuenta con 1004 empleados y pueden surgir diferencias de comunicación entre diferentes departamentos.

Otra debilidad encontrada ha sido el contacto con la empresa, es decir, el contacto mediante teléfono o correo electrónico. En un principio pensaba que los datos de contacto no estaban en la página web, pero después de visitar numerosas veces la página web durante el estudio he apreciado que el contacto aparece en la parte inferior izquierda de la página web en pequeño.

En cuanto al cuadrante de amenazas encontramos las que pueda tener cualquier empresa con la diferencia en la falta de recursos, ya que los recursos materiales son agotables.

En último lugar, las oportunidades destacar el mercado internacional. Estamos ante una empresa que lleva años apostando por esta estrategia, pero el mundo es muy grande y existen numerosos países a los que se puede llegar y cuenta con los recursos necesarios para poder ampliar horizontes. Las oportunidades pueden surgir a partir de las fortalezas de la empresa.

5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es una manera de comprobar o estudiar las condiciones en las que se encuentra la empresa. En este trabajo se realiza un análisis a una empresa en particular con la finalidad de estudiar a la empresa a nivel interno y externo junto con la industria a la que se dedica para saber cuáles son sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas. Todo este proyecto tiene que cumplir el fin de conseguir los objetivos marcados al principio del trabajo. Podemos decir que los objetivos marcados y la realización de este estudio es como un análisis DAFO de la empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A. Se realiza un estudio de manera interna y externa a la empresa. Descubriendo fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias tiene lugar después del análisis estratégico que acabamos de realizar. A partir de la información obtenida en la fase anterior se pasa a plantear o diseñar estrategias para la empresa. En este apartado surge la cuestión ¿qué estrategia es la mejor? La formulación de estrategias abarca desde ventaja competitiva, fase del ciclo de vida de la industria, el campo de actividad, direcciones de desarrollo, método de desarrollo y la estrategia de internacionalización según Guerras & Navas (2007). Se considerarán la ventaja competitiva, la dirección de desarrollo y la estrategia de internacionalización.

6.1. Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva surge cuando una empresa ofrece alguna característica distinta a la de la industria, proporcionando una mejor posición con respecto al resto.

Según Guerras & Navas (2007) para que una característica se considere ventaja competitiva empresarial debe cumplir los siguientes requisitos:

- La característica tiene que estar relacionada con el mercado
- Debe ser suficientemente valioso para suponer una diferencia
- Debe ser sostenible para combatir los cambios del entorno, aunque a largo plazo ninguna característica es invulnerable.

La ventaja competitiva está asociada al término rentabilidad, para el autor Porter (1982: 55) citado por Guerras & Navas (2007) “la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”.

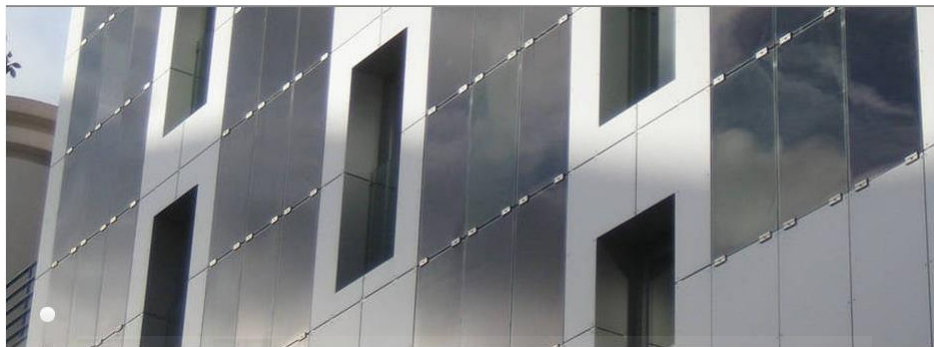
Las estrategias competitivas genéricas son liderazgo en costes y diferenciación de producto. Liderazgo en costes se definen como los costes inferiores que una empresa posee en un producto o servicio con respecto a la competencia. En cuanto a la diferenciación de productos, son productos o servicios que ofrecen atributos que hacen que tengan una distinción en relación a la competencia.

En Levantina podemos encontrar una ventaja competitiva en diferenciación de productos. Es cierto que ofrece productos iguales a los de la competencia como puede ser, crema marfil o granito pero también cuenta con productos que la competencia no tiene. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo esta empresa posee un gran número de productos.

La ventaja competitiva se puede construir de distintas formas, puede ser a través de características técnicas de productos, características de sus mercados o de la propia empresa. Nos encontramos ante diferenciación de producto en función de las características técnicas del producto. Por ejemplo, TECHLAM® Solaris y Serie Urban.

TECHLAM® Solaris³, son recubrimientos en fachadas que tienen la función de proteger la fachada y proporcionar energía mediante las placas integradas en la lámina de Techlam. Este producto se realizó con empresas líderes en la energía renovable Grupounisolar. La placa fotovoltaica está compuesta por silicio amorfo en capa fina permitiendo que se observe el color de la lámina.

Ilustración 12: Fachada TECHLAM® Solaris



Fuente: <http://www.levantina.com/es/empresa/innovacion/techlam-solaris>

Las ventajas de este producto que ofrece al mercado son un cuidado del medio ambiente, permitiendo reducir la emisión de CO₂ del edificio puesto que el edificio es capaz de generar autoconsumo energético, ofrece una gran durabilidad, no necesita mantenimiento específico después de su instalación, entre otras.

Serie Urban⁴, es un producto dirigido principalmente a fachadas exteriores. Surge de la combinación de nanotecnología con la piedra natural. Dentro de esta serie se ofrece un anti-graffiti y un auto-limpiante.

- Anti-graffiti: La piedra es protegida de las pintadas de grafiti. Las pintadas siempre han sido un tema de disputa entre los ciudadanos, hasta ahora la manera de proteger tu fachada era a través de pinturas protectoras, teniendo una duración de cinco años (Cossío, 2015).

Este producto ofrece la posibilidad de proteger la piedra de pintadas, no modifica el color original ni el acabado de la piedra.

³ Sitio web: <http://www.levantina.com/es/empresa/innovacion/techlam-solaris>

⁴ Sitio web: <http://www.levantina.com/es/empresa/innovacion/serie-urban>

- Urban Auto-limpiante: Es una impregnación aplicada a la piedra, contiene monopartículas de moléculas de Dióxido de Titanio (TiO₂). Además la acción de la lluvia limpia la piedra. Es ideal para fachadas grandes y con difícil acceso de limpieza. Ofrece la protección de suciedades, polución y lluvia ácida.

Ilustración 13: Fachada Urban Solaris



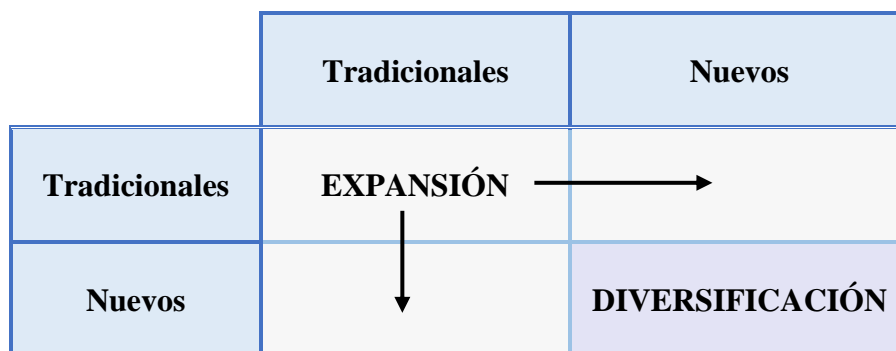
Fuente: <http://www.levantina.com/es/empresa/innovacion/serie-urban>

En definitiva, encontramos una clara ventaja competitiva en la empresa como es la diferenciación de productos, esto permite que se encuentre mejor posicionada con respecto a sus competidores, además a lo largo del estudio se está observando que la empresa se encuentra en una mejor situación que el resto. Ejemplos, de diferenciación de producto son: TECHLAM® Solaris y Serie Urban.

6.2. Direcciones de desarrollo

Una de las clasificaciones más conocidas en las direcciones de desarrollo, es Ansoff (1976) citado por Guerras & Navas (2007). Relaciona la situación actual con la tradicional de la empresa junto con los nuevos desarrollos refiriéndose a productos y mercados.

Ilustración 14: Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia

En las direcciones de desarrollo se puede apostar por dos alternativas, la primera seleccionar la estrategia de expansión y la segunda, apostar por la diversificación. La estrategia de expansión conserva relación con la situación actual de la empresa, mientras que la diversificación supone cierta división con la situación actual. Pero también es posible plantearse como estrategia reducir el tamaño de la empresa o reestructuración. También se encuentra la estrategia de integración vertical.

Dentro de la estrategia de expansión se incluyen estrategias como penetración del mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Con respecto a la trayectoria de la empresa se observa que sigue una estrategia de desarrollo de productos y mercados. En los últimos años ha introducido nuevos productos con características nuevas, por ejemplo, Techlam® siendo premiado en 2016.

Red Dot Design Award ha premiado el producto Techlam® como el mejor diseño de producto de este año. Los premios que otorga Red Dot en cuanto a diseño de producto, la finalidad es “reconocer la calidad e innovación de diseñadores, fabricantes y marcas” (Méndez, 2012). Premiando el diseño internacional.

En cuanto a desarrollo de mercado se refiere, la empresa sigue ampliando horizontes. Refuerza su posición en India, Brasil y EE.UU como menciona una noticia en su página web.

A continuación, del resto de estrategias de dirección de desarrollo hay que tener en cuenta la diversificación y la integración vertical.

La empresa ha seguido una estrategia muy importante a lo largo de su recorrido, ésta es la estrategia de diversificación. Según una entrevista realizada a Guillermo Pérez Aboy, define la posición de la empresa como “salud financiera”. Durante esta entrevista comenta que “tener una compañía bien diversificada desde el punto de vista de la cadena de valor es positivo, pero es más importante tenerla diversificada desde el punto de vista de negocio. “A nosotros nos ha servido el no tener acumulados grandes riesgos en zonas que han sido problemáticas. El 25% de nuestro negocio está en Latinoamérica, el 30% está en Asia, otro 30% está en Europa y el 15% restante está en España. Doy más importancia a ese equilibrio que permite jugar con los riesgos que puedan sobrevenir de forma coyuntural, para equilibrarlos” (García, 2013).

Recientemente Guillermo Pérez Aboy menciona la fuerte diversificación en su canal de distribución. “Nuestra diversificación en la distribución es muy alta y los resultados han sido diferentes. Distribuimos en Estados Unidos de forma intensa y abriremos el quinto centro de distribución en este primer trimestre del año en Charlotte (Nueva Carolina). Además estamos ya presentes en Dallas, Austin, Atlanta y Chicago. Por otra parte, contamos con distribución en Sao Paulo y en Vitoria (Brasil) y en Gran Bretaña en Londres y en Rotherham, además de en España” (Focus Piedra, 2016).

La estrategia de diversificación se puede dar de dos formas, diversificación relacionada o no relacionada. La empresa sigue una diversificación relacionada, esto es, “producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales” en palabras del autor López (2000). Se considera de esta manera porque los productos ofrecidos por la empresa, al igual que la tecnología tienen en común la misma logística interna. Es decir, la materia prima se obtiene de la misma forma para los productos, lo que es diferente es la fase de producción o elaboración. Esta alternativa permite ofrecer nuevos productos pero manteniéndose en la misma línea de recursos. Por ejemplo, la materia prima para el producto NATURAMIA® usan como materia prima el granito pero tiene un proceso de elaboración y acabado diferente con respecto al granito tradicional.

Una de las ventajas de este tipo de estrategia es la generación de sinergias. Se generan mediante el aprovechamiento de recursos y capacidades.

Otra estrategia que se da, es la integración vertical. Como ya se mencionó en la cadena de valor, se sigue una integración vertical hacia atrás. Principalmente, cuentan con sus propias canteras para la extracción de los recursos. Y algunos convenios para la extracción en otras canteras.

Concluyendo, la empresa tiene una fuerte estrategia de diversificación y apuesta por las estrategias de desarrollo de producto y mercado.

6.3. Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización tiene que ver con el concepto de globalización. La globalización surge por el crecimiento de los países a nivel económico, político, legal, social y medioambiental. Este concepto es algo que está a la orden del día. Todavía hay países que no han comenzado este proceso y otros que siguen con la globalización. Pero este tema siempre ha tenido controversia, surge la duda de si es buena o no la globalización.

Si investigamos sobre la duda planteada anteriormente podemos apreciar que el proceso puede ser beneficioso o perjudicial dependiendo del país en el que nos encontremos. Se dice que si el país se encuentra económicamente en una situación favorable el proceso de globalización es beneficioso. Pero si carece de recursos la globalización puede ser perjudicial. También se dice que tienen una serie de consecuencias, por ejemplo, la estandarización de los productos. En definitiva, si realizas una globalización favorecerá a los más ricos y empeorará a los más pobres. También, hay países que no saben cómo realizar este proceso.

A continuación, la globalización hace que las empresas salgan al mercado exterior para seguir compitiendo. Esto es lo que se denomina estrategia de internacionalización. Esta estrategia puede ser compleja de realizar, aunque se poseen herramientas para realizar este proceso de una forma segura. En España existen organismos públicos de ayuda para este proceso. Por ejemplo, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), IVACE y SANTANDER TRADE, entre otros.

Para determinar qué tipo de estrategia internacional a seguir, hay que tener en cuenta las estrategias de entrada. La entrada puede ser a través de la exportación, mediante sistemas contractuales y la inversión directa en el exterior. Según los datos que se poseen, Levantina realiza entradas mediante la exportación y la inversión directa en el exterior.

Durante la creación del Grupo Levantina se establecieron estrategias de crecimiento a conseguir, entre ellas estaba la estrategia de internacionalización. Con la fusión del año 2006 el Grupo se establecía con “16 fábricas en España y Brasil y 72 canteras (42 de mármol en España y 30 de granito en Portugal, Brasil, Venezuela India, Angola y Zimbawe, además de en España)” según un artículo de Marsilla (2006). Después de esta fusión se plantearon como objetivo afianzar su posición en el exterior.

Su primer paso fue la compra de una distribuidora de piedra internacional en Estados Unidos, según un artículo de Biot (2007).

A nivel de exportación, en sus comienzos se fijó afianzarse en mercados como el de EE.UU, India y Brasil. En esos momentos la estrategia de internacionalización tenía una fuerte presencia en la empresa, siendo el 70% de su producción exportado, comentado por Maseres (2010). Pero posteriormente se produjo la crisis económica y la empresa se vio afectada.

Hernanz (2008) cuenta que la estrategia de internacionalización permitió consolidar a Levantina “el primer conglomerado mundial de la piedra”. Pero la disminución de la construcción junto con la reducción de las obras públicas hizo que la empresa revisara sus planes. Planteó que la empresa marcara nuevos objetivos.

Hoy en día según la base de datos SABI la partida de exportación para el año 2014 es del 55%. Y teniendo una importación del 16%. Exportando a más de 110 de países según su página web y cuenta con 6 filiales repartidas por todo el mundo. A continuación, aparece una imagen de los lugares en los que se encuentra la empresa ya sea a nivel exportación o como inversión directa.

Además, siguiendo con la entrevista de Guillermo Pérez Aboy “los crecimientos han sido importantes en Estados Unidos y Gran Bretaña. En cualquier caso, hemos tenido en la parte internacional mejores resultados que en 2014” (Focus Piedra, 2016).

A continuación, se muestra la ilustración 15 con los países en los que se encuentra la empresa. Por ejemplo, Portugal, EE.UU, Brasil o India.

Ilustración 15: Representación mundial de la empresa Levantina

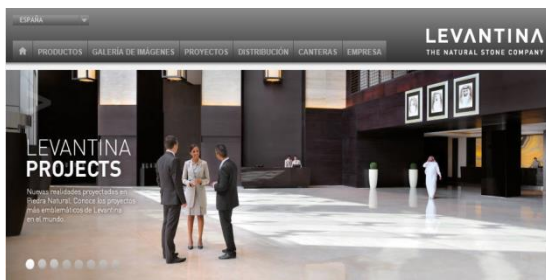


Fuente: http://www.levantina.com/img/distribucion/mapa_mundi.jpg

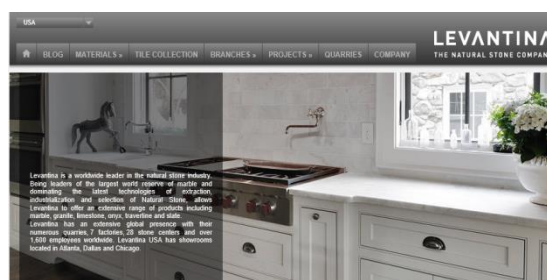
Después de observar los métodos de entrada hay que analizar qué estrategia sigue en los países que se encuentra, es decir, realiza una estrategia global, multipaís o transnacional. La estrategia global tiene que ver con que la imagen de la empresa sea la misma en los distintos lugares que se establezca, que tengan las mismas características. La estrategia multipaís es la adaptación de la empresa al mercado en el que se encuentra y la transnacional es un híbrido, esto es una mezcla de las dos anteriores.

Para la empresa considero que sigue una estrategia transnacional esto es porque predomina la estrategia global pero siendo necesario en algunos casos el uso de multipaís. Esto se puede apreciar a través de sus páginas webs por ejemplo la página web de EE.UU, Polonia, Portugal, Reino Unido y España son iguales, tienen la misma línea mientras que las otras como son la de Francia, Alemania y Rusia son diferentes. Estas últimas no tienen una página web tan detallada como las otras.

Ilustración 16: Comparativa de página web España - EE.UU

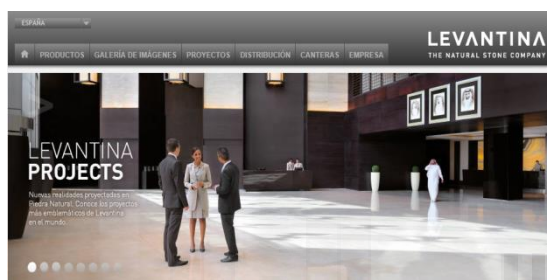


Fuente: <http://www.levantina.com/es/>

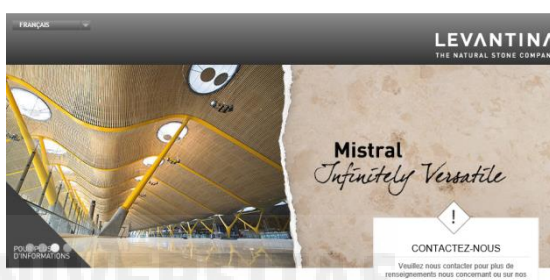


Fuente: <http://www.levantina.com/us/>

Ilustración 17: Comparativa de página web España – Francia



Fuente: <http://www.levantina.com/es/>



Fuente: <http://www.levantina.com/fr/>

En mi opinión creo que el motivo que no sean iguales las webs tiene que ver con la presencia en ese país. Por ejemplo, desde sus comienzos en la internacionalización apostaban por EE.UU, Portugal, buscando reforzar su posición. Precisamente se observa que en estas páginas es donde existe mayor similitud.

Una vez analizada las distintas estrategias falta caracterizar a la empresa, hablamos de una empresa multinacional esto es “cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar bajo una perspectiva global de grupo” Guerras & Navas (2007).

Las ideas claves de este apartado son: en primer lugar, la internacionalización está relacionada con la globalización. Ahora de los distintos tipos de entrada de internacionalización, nos encontramos ante una empresa que realiza el método de exportación e inversión directa. En segundo lugar, la empresa se caracteriza por ser una empresa multinacional y a su vez sigue una estrategia transnacional.

7. CONCLUSIÓN

Este trabajo muestra cómo se lleva a cabo un análisis estratégico para una empresa. El análisis es muy genérico y se puede aplicar para todo tipo de empresas.

En este caso se ha realizado para la empresa Levantina y Asociados de Minerales S.A. Esta empresa se caracteriza por ser una de las mejores en su campo de actividad. Levantina es una empresa de la provincia de Alicante situada en la ciudad de Novelda, perteneciente al Grupo Levantina constituido en el año 2006. Cuenta con una amplia gama de productos y marcas, teniendo cada producto una diferencia especial. Entre los más conocidos está el crema marfil, las encimeras Naturamia® y su producto estrella reciente Techlam®.

Levantina tiene su origen en 1959 siendo una empresa familiar. Su actividad principal en esos momentos era el mármol que adquiría desde Alicante. Posteriormente cuando consiguió consolidarse en el mercado decide ampliar horizontes y comenzar a crecer. Este crecimiento comienza a darse mediante una estrategia de expansión. Llega el momento en el que se asocian con la empresa Graniter que se dedicaba al granito. Pasamos de una empresa con una sola actividad a ofrecer mármol y granito. Esto hace que constituya una nueva empresa y consiga aumentar la cadena de valor, siendo en ese momento transformador y comercializador. Siempre con la finalidad de permanecer siendo una empresa familiar.

Posteriormente, a lo largo de los años aparece una nueva empresa Natural Stone Investments S.A. Esta empresa desde su constitución obtiene muy buenos resultados, cada año que transcurría conseguían aumentar los ingresos de explotación hasta que en el año 2006 se firma un acuerdo muy importante, asociándose con el grupo Impala. Pero esta no fue la única noticia importante sino que su crecimiento iba a ser aún mayor del que se esperaba. Ese mismo año en el mes de mayo se firma el mayor acuerdo entre empresas del sector del mármol, concretamente se unían con 63 empresas más. Este era el mayor acuerdo empresarial que se producía en la industria. Este hecho hizo que se constituyera el Grupo Levantina. Teniendo una posición muy buena en el mercado, en esos momentos se encontraban situados ya en varios países como Estados Unidos o Brasil. Ya contaban con una estrategia de internacionalización importante y una

estrategia de diversificación en cuanto a productos y distribución de canal. Dentro de este grupo aparece la empresa de estudio Levantina y Asociados de Minerales S.A. Esta empresa fue constituida en el 2005 siendo su matriz la empresa anterior Natural Stone Investments S.A.

Levantina los dos primeros años después de su constitución tuvo unos resultados en cuanto a ingresos de explotación muy buenos teniendo su punto álgido en el año 2007 con 323.571 miles de € en ingresos de explotación. En el año siguiente sin embargo, se produjo un descenso, esto se debió a la crisis económica en la que se encontraba España. Evidentemente, la crisis afectó a todas las empresas en el caso de esta se debió a que el sector de la construcción tuvo una caída muy considerable y no solo eso sino también las obras públicas. Levantina se caracteriza por disponer de productos dirigidos al ámbito de la construcción, es decir, para fachadas, suelos, encimeras de cocina o baño entre otras.

A continuación, si nos centramos en las estrategias seguidas y la importancia de ellas para la empresa hay que mencionar la estrategia de diversificación y de internacionalización. A lo largo del estudio se ha apreciado que la estrategia de diversificación se define desde sus inicios, esta diversificación es plasmada en cuanto a productos, a distribución de canal o mercados. Siendo esta una diversificación relacionada. En cuanto a productos es una empresa que cuenta con una amplia gama de productos dentro de cada materia prima posee una amplia variedad.

En relación a la diversificación en el canal de distribución, con el paso de los años ha ido aumentando. Distribuyen a países como Estados Unidos, siendo este uno de los que más han intensificado su distribución.

La estrategia de internacionalización tiene suma importancia en esta empresa. Es una empresa que no ha tenido miedos en apostar por el mercado exterior, siendo una de las mejores en el ámbito internacional debido a que cuenta con numerosas filiales y almacenes. Esta estrategia se encuentra presente antes de la constitución de esta empresa, como ya se ha mencionado la estrategia proviene de la empresa matriz. Esto ha permitido que amplíe su internacionalización y ha hecho que se asiente mejor en los mercados exteriores, considerándose una empresa multinacional.

Antes de finalizar, comentar la industria. España es un país favorecido en piedra natural, y en estos momentos se encuentra en una fase de madurez. A pesar de ello destacar la Comunidad Valenciana por tener numerosas canteras y un gran número de empresas concentradas en este sector. También hay que tener en cuenta dentro de esta comunidad la provincia de Alicante, es una de las que más presencia tiene en el mercado como exportadora.

En definitiva, la industria a la que nos dirigimos se encuentra en una fase de madurez pero a pesar de ello se sigue manteniendo. Existe un gran número de empresas en este entorno pero sin lugar a dudas la mejor en este sector es Levantina y Asociados de Minerales S.A. Durante el análisis se han obtenido resultados muy buenos, es cierto que también se tienen algunos negativos pero que no suponen un problema grave y siempre se pueden poner medidas para mejorar. Es difícil proponer alguna estrategia que pueda seguir esta empresa pero puestos a sugerir, seguiría apostando por el diseño de nuevos productos y seguir ampliando sus horizontes en el mercado internacional siempre y cuando se puedan asumir los riesgos. Además, la empresa ya se preocupa por el agotamiento de recursos, realiza estudios y hace unos meses propuso un concurso para jóvenes con el objetivo de plantear proyectos con materiales diferentes al mármol.

8. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.1. Bibliografía

Guerras, L. & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra. Aranzadi, S.A.

López, F. (2007). *La piedra natural. El recorrido de los minerales*. Comunidad de Madrid: Domènech e-learning multimedia, S.A. pp. 181-183

Andrés, G. (1997). *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y concentración de un distrito industrial en México*. México: Juan Pablos Editor, S.A. pp. 56-57

López, J. & Riveros, H. (Enero 2006). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

8.2. Webgrafía

Página web Levantina. Disponible en: <http://www.levantina.com/es/>

Piedra Cooperación empresarial. (2014, Septiembre). *Plan estratégico de la agrupación innovadora de la piedra natural*. Clusterpiedra. Disponible en:

<http://clusterpiedra.com/wp-content/uploads/2014/09/PLAN-COMPLETO.pdf>

Clusterpiedra.com. (2014, Septiembre). *Informe Sectorial 2014*. Clusterpiedra, Anexo VII, 34. Disponible en: <http://clusterpiedra.com/wp-content/uploads/2014/09/Anexo-VII-Informe-sectorial-2014.pdf>

Joe, M. (Agosto 2, 2013). *El mármol de Paros utilizado también por los escultores y arquitectos de la Grecia antigua, era extraído de las cantaras del monte Parpessa, en la isla griega de Paros*. Febrero 18, 2016, de ARQHYS ARQUITECTURA. Disponible en: <http://www.arqhys.com/casas/marmol-historia.html>

Clemente, X. & Ortín, A. (Marzo 7, 2006). *Impala y el fondo Charterhouse compran el grupo Levantina*. Febrero 18, 2016, de CincoDías. Disponible en:

http://cincodias.com/cincodias/2006/03/07/empresas/1141742404_850215.html

Marsilla, I. (2006, Mayo 7). *Levantina integra a 63 compañías alicantinas para liderar la piedra natural*. Las Provincias, 4. Disponible en:

<http://www.camernova.com/adjuntos/07052006 FTP/ LPS AL004EUR 20060507 2.pdf>

Datosmacro.com. (2015). *PIB España. Producto Interior Bruto*. Marzo 31, 2016, de Expansión / Datosmacro. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Banco de España. (Marzo 31, 2016). *Tipos de interés y datos diarios*. Banco de España. (Marzo 31, 2016), De Banco de España (bde) Base de datos. Disponible en:

http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/ti_1_1.pdf

Global-rates.com. (Febrero 2016). *Inflación España - índice de precios al consumo (IPC)*. Marzo 31, 2016, de Global-rates. Disponible en: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

Datosmacro.com. (Febrero, 2016). *Desempleo de España*. Marzo 31, 2016, de Expansión / Datosmacro. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paro/espana>

Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Evolución (2003-2012) de la renta anual neta media por hogar, persona y unidad de consumo*. Instituto Nacional de Estadística (INE). 2016, Marzo 31, De INE Base de datos. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?type=pcaxis&path=/t25/p453/provi/10/&file=01001.px>

García, E. (2013, diciembre 7). "Nuestra salud financiera nos permite analizar oportunidades de mercado y poder realizar inversiones". Escuela de Negocios novacaixagalicia, pp. 4-7. Disponible en:

http://www.revistaedn.com/numero17/revista_edn_17.pdf

Pastor, V. (Septiembre 8, 2013). *El increíble proceso de extracción del Mármol. The incredible marble extraction process*. Abril 18, 2016, de Todo sobre mármol. Disponible en: <https://todosobremarmol.wordpress.com/2013/09/08/el-increible-proceso-de-extraccion-del-marmol-%C2%B7-the-incredible-marble-extraction-process/>

Tiposde.org. (2012-2016). *Tipos de piedra*. Abril 25, 2016, de Tiposde.org Sitio web: <http://www.tiposde.org/ciencias-naturales/529-tipos-de-piedras/>

Universidad de Oviedo. *Lección 3. Elaboración Granito y Mármol*. En Universidad de Oviedo (pp.1-19). www.uniovi.es. Disponible en:

<http://www6.uniovi.es/usr/fblanco/Leccion3.RocasOrnamentales.Elaboracion.GRANIT OyMARMOL.6.4.pdf>

Baena, E. Jairo, J. & Montoya, O. (Diciembre 2003, 23). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. En Universidad Tecnológica de Pereira (pp.61-64). Universidad Tecnológica de Pereira: Scientia et Technica. Disponible en: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Encuesta Industrial de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística, pp.1-3. 2016, junio 26, De Instituto Nacional de Estadística (INE) Base de datos. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np952.pdf>

Código Nacional de Actividades Económicas. Disponible en:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DC%C3%B3digo+Nacional+45413.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1271861143566&ssbinary=true>

Fundación Levantina. Programa Labora. Disponible en:

<http://www.fundacionlevantina.org/es/home-accesibilidad/fotos-home/inscribetelabora>

Maseres, L. (Julio 23, 2010). *Antonio Pinos (Levantina): "La crisis nos ha hecho evolucionar"*. Mayo 16, 2016, de Valenciaplaza.com. Disponible en: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/5265/antonio-pinos-levantina-la-crisis-nos-ha-hecho-evolucionar.html>

Cossío, P. (Marzo 4, 2015). *Adiós a los grafitis en las fachadas*. Junio 1, 2016, de El País. Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2015/02/26/vivienda/1424952524_909111.html

Méndez, V. (Mayo 31, 2012). *Top 5: Red Dot Design Award*. Junio 6, 2016, de revistacódigo.com. Disponible en: <http://www.revistacodigo.com/top-5-red-dot-design-award/>

Focus Piedra. (Febrero 1, 2016). Guillermo Pérez Aboy: *"Este año esperamos ampliar nuestra red de distribución en Europa"*. Junio 17, 2016, de Focuspiedra.com.

Disponible en: <https://www.focuspiedra.com/guillermo-perez-aboy-este-ano-esperamos-ampliar-nuestra-red-de-distribucion-en-europa/>

Biot, R. (Febrero 2007, 14). *El Grupo Levantina realiza su primera compra internacional*. Junio 7, 2016, de El País. Disponible en: http://elpais.com/diario/2007/02/14/cvalenciana/1171484300_850215.html

Hernanz, C. (Mayo 23, 2008). *El crash inmobiliario toca al capital riesgo: despidos en el primer fabricante de piedra*. Junio 7, 2016, de El Confidencial. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2008-05-23/el-crash-inmobiliario-toca-al-capital-riesgo-despidos-en-el-primer-fabricante-de-piedra_826386/

Instituto Nacional de las Cualificaciones. (2005). Real Decreto 1087/2005, de 16 de septiembre. Madrid.

Disponible en: http://www.mecd.gob.es/educa/incual/pdf/Publicacion/IEX135_2OK.pdf

Marmol Compac S.A. Disponible en: <http://www.compac.es/coleccion/glace/>

Luis Sánchez Díez S.A. Disponible en: <http://marmoles-piedras-naturales.com/marmoles/>

Intermarmor S.L. Disponible en: <http://intermarmor.com/>

Euro-Ckp S.A. Disponible en: <http://eurockp.com/productos/>

Mármoles Visemar S.L. Disponible en: <http://www.construnario.com/catalogo/marmoles-visemar-sl#>

Manchamar S.L. Disponible en: <http://www.manchamar.com/>

Mármoles Pulycort S.L. Disponible en: <http://www.pulycort.com/>

Pizarras la Luz S.L. Disponible en: http://www.pizarraslaluz.com/es/nuestros_productos/

GI Gránitos Ibéricos S.A. Disponible en: <http://www.granitosibericos.com/Acabados/Acabados/6.aspx?mn=smenu1>

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I: Proceso para la realización de los grupos estratégicos

En primer lugar, se ha seleccionado un número de empresas, concretamente 10. Están ordenadas en función del importe neto de la cifra de ventas. Una vez que se ha tenido claro el listado de empresas se han definido las variables a estudiar para la elaboración de los grupos estratégicos, las variables a considerar son la cuota de mercado y la gama de productos de cada empresa.

Una vez se tiene claro en que van a consistir las variables se ha realizado la tabla que aparece a continuación.

Tabla 6: Aspectos relevantes para los grupos estratégicos

	Importe Neto de la Cifra de Ventas	Cuota de Mercado	Nº de Productos
1	125.687.000 €	27,57%	10
2	29.984.000 €	6.58%	6
3	25.446.610 €	5,58%	1
4	16.511.427 €	3,62%	1
5	16.267.742 €	3,57%	2
6	13.822.183 €	3,03%	1
7	13.448.238 €	2,95%	3
8	13.129.538 €	2,88%	1
9	13.002.455 €	2,85%	2
10	12.270.441 €	2,69%	1
Industria	455.870.000 €		

Fuente: Datos SABI (2014) INE (2014) páginas webs de las empresas. Elaboración propia

La tabla anterior presenta cuatro columnas de las cuales la primera corresponde al número de empresa. La segunda columna representa el importe neto de la cifra de ventas. La tercera es la cuota de mercado y la última columna son el número de productos que poseen estas empresas.

Los datos correspondientes a la cifra de ventas se han obtenido a través de la base de datos SABI, concretamente de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada empresa. Para la obtención de la industria se ha conseguido mediante el Instituto Nacional de

Estadística más concretamente, Encuesta Industrial de Empresas (2014). Ahí nos muestra la cifra de negocios del sector industrial. El hecho de seleccionar esta encuesta se debe a la pertenencia del grupo 23 del código CNAE 2009. Este grupo se considera industria. Ahora la cifra que aparece en la tabla corresponde a la industria manufacturera. La nota de prensa ofrecía diversas secciones, entre ellas: industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación. Por lo tanto, nos encontramos con una industria manufacturera de 455.870.000 €, y un total en la industria de 571.922.000 €.

A continuación, la cuota de mercado se ha calculado de la siguiente manera:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Volumen de ventas de la empresa}}{\text{Volumen de ventas del sector}} \times 100$$

Una vez que se tienen todos los datos se puede calcular la cuota de mercado.

El número de productos se ha obtenido visitando las páginas webs de las 10 empresas seleccionadas. Esta enumeración corresponde a los productos que ofrecen, por ejemplo, mármol y granito. Dentro de cada producto se existe una desagregación que en este caso no lo hemos tenido en cuenta puesto que la lista sería muy extensa.

Una vez que se tiene definido el número de productos estos se han clasificado en tres grupos escogidos bajo mi criterio. El grupo 1 corresponderá a empresas con mayor o igual 10 productos, el grupo 2 serán empresas con mayor o igual a cinco productos y el tercer grupo son mayor o igual a 1. También se puede calcular la cuota de mercado y el número de productos que ofrecen las empresas una vez definidos los grupos. Para el cálculo del número de productos y la cuota de mercado para los grupos que tengan más de una empresa se realiza la media.

Tabla 7: Agrupación de las empresas en grupos

	Número de productos	Total empresas	Nº de Productos	Cuota de mercado
Grupo 1	≥ 10	1	10	27,57%
Grupo 2	≥ 5	1	6	6,58%
Grupo 3	≥ 1	8	1,5	3,40%

Fuente: Elaboración propia

Con la tabla anterior ya se puede proceder a la elaboración del mapa de los grupos estratégicos.