



# Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de  
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

## Trabajo Fin de Grado

IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA  
INDUSTRIA FABRICANTE DE MATERIALES PARA  
LA CONSTRUCCIÓN: Período 2000-2016 en  
España.

Curso académico 2016/2017

Alumna: Ana María Lorca López.

Tutora académica: Beatriz Picazo Rodríguez.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres, familia y amigos por su apoyo, sus grandes consejos y compañía en los buenos y malos momentos de toda mi trayectoria universitaria, y a mi tutora académica por haber sido mi guía y consejera durante este proyecto, Gracias.



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.3. Estructura del trabajo .....	4
1.4. Metodología empleada .....	6
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA FABRICANTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA. ....	8
2.2 Análisis de la situación de la industria fabricante de materiales de construcción en España. ....	8
2.1.1 Análisis PESTEL .....	15
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	18
2.1.3 Análisis D.A.F.O. ....	20
3. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL SECTOR.....	23
3.1 Estrategia de expansión.....	24
3.2 Estrategia de integración vertical .....	30
3.3 Estrategia de diversificación .....	35
3.4 Estrategia de internacionalización .....	42
3.5 Estrategia de formación en el sector .....	49
4. TENDENCIAS EN EL SECTOR .....	57
5. CONCLUSIONES.....	60
6. WEBGRAFÍA – BIBLIOGRAFÍA .....	65
6.1 Webgrafía .....	65
6.2 Bibliografía.....	68

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del trabajo

Han sido muchas las asignaturas cursadas a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas. También lo han sido las competencias transversales que, a lo largo de esta etapa de educación superior, he ido adquiriendo. Y llegado este momento, emprendo el viaje inminente al mercado profesional, no sin antes pasar por la concepción y elaboración de mi Trabajo Fin de Grado.

En este trabajo se depositan muchas de las ilusiones torpezas y aprendizaje continuo que en definitiva espero poder aprovechar para entre otras muchas cosas, pueda desarrollar una cierta capacidad de análisis sobre un sector empresarial, una actividad, en un entorno y en un tiempo determinado.

Entre las diferentes posibilidades que se me han ofrecido, me he decantado por la asignatura de El Proceso de Dirección Estratégica como eje en el que basarme para desarrollar este Trabajo Fin de Grado, y así poder finalizar esta etapa universitaria.

El presente trabajo está orientado hacia la identificación de estrategias, concretamente en el sector de materiales para la construcción. El sector de la construcción se caracteriza por tener un importante efecto de arrastre relacionado con otras actividades, que contribuyen hacia el crecimiento económico del país.

En un comentario publicado en Economy Weblog, Rafael Pampillón<sup>1</sup> indica que actualmente el sector de la construcción representa un 5,5% del PIB español frente al 10,1% que llegó a alcanzar en los años de bonanza (Año 2000), desde comienzos de 2008, como se conoce, ha sido golpeado fuertemente por la crisis financiera, el declive que ha sufrido ha afectado indudablemente al conjunto de ramas relacionadas con el mismo. Según datos de la Confederación Española

---

<sup>1</sup> Rafael Pampillón, "Economy Weblog", *Estructura de la economía española por sectores económicos y empleo*, 25 de Febrero de 2016, <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2016/02/estructura-de-la-economia-espanola-por-sectores-economicos-y-empleo.php>

de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción<sup>2</sup>, el año 2016 se saldó con un total de 34.271 empresas, durante el periodo 2008-2016 el número de empresas se ha reducido en 12.368, representando aproximadamente un 26% menos de organizaciones en el mercado dedicadas a la fabricación de materiales para la construcción. Este tema merece una especial atención, pues la base de las estrategias implantadas en las empresas es la de contribuir hacia un mejor funcionamiento y crecimiento de la actividad.

Las razones que me han llevado hacia el análisis de la estrategia de las empresas de este sector, parte de una necesidad personal, puesto que me encuentro muy vinculada a una empresa de origen familiar, dedicada a la fabricación de material para la construcción, que a pesar de la larga trayectoria y experiencia que tienen en el mercado y aun manteniéndose y superando día a día los estragos derivados de la situación en la que nos encontramos, todavía existen lagunas y aspectos que se pueden reforzar y mejorar para seguir creciendo. Y también existe la necesidad de aportar nuevas ideas, cambiar técnicas de trabajo que a día de hoy debido a los cambios que se están produciendo en los mercados, que se encuentran obsoletas y están provocando que los resultados no sean favorecedores respecto a años anteriores.

Es de interés conocer el cómo las empresas que siguen en el mercado han sabido sobrevivir a lo largo de su trayectoria e incluso algunas de ellas, han llegado a incrementar sus niveles de actividad, aprovechando los recursos que se les han presentado, así como también es importante aprender de las que han ido directamente hacia su destrucción o de las que han llegado a una situación de estancamiento, y de esta manera tener una base de referencias sobre casos de éxito y de fracaso.

Por este motivo me interesa llevar a cabo este trabajo investigación, cuyo fin es conocer las acciones de las empresas dedicadas a este sector, con la intención

---

<sup>2</sup>Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción, "Informe coyuntura económica CEPCO", [http://www.cepco.es/Uploads/docs/Informe\\_Coyuntura\\_CEPCO\\_Marzo\\_2017.pdf](http://www.cepco.es/Uploads/docs/Informe_Coyuntura_CEPCO_Marzo_2017.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017). p.2

de proporcionar nuevos conocimientos, ideas renovadas e información actualizada, para ayudar a que se tomen las decisiones adecuadas y redirigir todos los esfuerzos, hacia un mayor crecimiento y consistencia en el mercado, respetando los valores y ampliando la visión a futuro que mantienen desde hace muchos años.

## 1.2. Objetivos

Objetivo general:

- Identificar las diferentes estrategias empresariales en la industria de la construcción (fabricantes de materiales) en España, en el período 2000-2016, con el fin de que la información obtenida aporte valor tanto a las decisiones empresariales futuras como en el ámbito académico en el que también puede servir de guía.

Objetivos específicos:

- Plasmar la evolución de la industria de la construcción en España (2000-2016).

El propósito que persigue este objetivo es el de proporcionar la máxima información posible sobre el estado actual de la industria que se va a analizar, de una forma rápida y visualizar datos actuales sobre las variaciones que ha sufrido esta industria a nivel nacional. Con esta información, se le permite al empresario hacer balance a la parte académica el tener una orientación más clara sobre la evolución que ha tenido el sector y ayudar en la toma de decisiones hacia futuro.

- Identificar y comparar las diferentes estrategias llevadas a cabo por las empresas objeto de estudio.

El objeto que tiene la identificación y comparación de las estrategias es proporcionar una orientación en materia estratégica a cualquier empresa que desee utilizar este trabajo como medio informativo u orientativo. Se pretende facilitar la comprensión de los tipos de estrategias que una empresa puede adoptar en función de su situación, complementando el marco teórico junto con casos prácticos. Entre otros, se expondrá la gran importancia que tiene el

hecho que las empresas apuesten por el desarrollo formativo interno, así como el efecto devastador que ocasiona la carencia de la misma.

- Identificar las tendencias del sector.

Por último, este punto trata de proporcionar a la persona interesada las inclinaciones inminentes que está tomando la industria, de esta manera se le facilita y complementa la generación de ideas que podrían implantar en su negocio basándose en las últimas tendencias que se están propiciando. El objeto es facilitar la toma de decisiones adecuando las nuevas preferencias a cada empresa en particular.

### 1.3. Estructura del trabajo

La estructura de este trabajo está orientada hacia la identificación de estrategias que han seguido las empresas dedicadas a la industria de materiales para la construcción. A su vez, se identifican qué procedimientos se han llevado a cabo y cómo éstos han influido en sus resultados en el período 2000-2016 en España.

En primer lugar, se realiza un análisis estratégico del sector de la construcción nacional a nivel externo e interno. Para realizar este estudio se han utilizado una serie de herramientas estratégicas, cuyo objeto, ha sido detectar cuales son las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del sector y también las empresas. Para nuestro objetivo, es necesario identificar de alguna manera la situación en la que se encuentra actualmente el sector para tener una mejor visión sobre los resultados económicos de las empresas, no atribuyendo la disminución del volumen de actividad que se ha ido apreciando a lo largo del análisis únicamente a la mala práctica de las organizaciones, pues también han influido muchos otros factores.

En segundo lugar, se ha procedido a una exposición del marco teórico en materia estratégica con el fin de identificar cada una de las estrategias que han seguido las empresas fabricantes de materiales para la construcción. Para ello, hemos tomado como referencia una serie de organizaciones caracterizadas por operar a nivel local, nacional y multinacional. A través del análisis de cada una de ellas, se ha logrado identificar qué tipo de táctica han seguido para contribuir

hacia el crecimiento en los mercados, aportando con ello datos económico-financieros para evaluar su tendencia y el fruto que ha tenido la consecución de sus estrategias durante los periodos más difíciles en la última década.

Otro punto importante de este trabajo ha sido el análisis que se realiza sobre el desarrollo formativo que existe en este tipo de industria. La idea, es conocer la predisposición y el nivel que tienen los empresarios y empleados de las pymes y micro-pymes hacia el desarrollo de nuevas capacidades, con objeto de plasmar una imagen del porqué algunas de estas empresas se mantienen en una situación de estancamiento. En este apartado se aportan los resultados obtenidos y conclusiones.

Por otro lado, y no menos importante, dedicamos una pequeña parte de este trabajo a identificar las tendencias actuales que se están introduciendo en el mercado de la construcción.

Por último, se detallan las conclusiones en función de los resultados obtenidos, se realiza un breve resumen sobre las estrategias de las empresas de referencia, como ha afectado la crisis económica y la propia estrategia a sus resultados y cómo influye la formación y actualización de conocimientos en las empresas, hacia la toma de decisiones o hacia el desarrollo de acciones estratégicas.

#### 1.4. Metodología empleada

El presente trabajo tiene por objeto la identificación y análisis de las estrategias adoptadas por las empresas del sector manufacturero, dedicadas a la fabricación de materiales de construcción.

Para tal fin, se hace prioritario realizar una investigación y conocer la evolución que ha tenido el sector durante los últimos años, además de adquirir un conocimiento sobre la situación actual en esta rama.

Por ello, la naturaleza que tiene este proyecto de investigación queda clasificada como una investigación de tipo descriptivo y longitudinal.

Se trata de un tipo de investigación descriptiva debido a que el propósito del trabajo es el de representar la situación actual de una industria y sus empresas, es decir, responder al CÓMO se encuentra la industria fabricante de materiales para la construcción y al QUÉ estrategias han adoptado las diferentes empresas de referencia. Por otro lado, también queda catalogada como longitudinal, puesto que el análisis se hace sobre una misma industria, durante un periodo de tiempo determinado.

La naturaleza de la información recopilada está basada en fuentes externas secundarias. (Ordinarias, Bibliográficas y Estadísticas).

Se han utilizado y consultado diferentes fuentes ordinarias, como son informes, web y artículos, cuyo origen pertenece principalmente a las Administraciones Públicas o actividades en concreto, y a multitud de empresas dedicadas al sector objeto de estudio, con el fin de obtener información para nuestro trabajo.

Por otro lado, también se han consultado diferentes fuentes bibliográficas basadas en libros recomendados por nuestros profesores, a lo largo de la trayectoria académica, con el fin de profundizar aún más en las diferentes estrategias de crecimiento para las empresas.

También hemos tenido que recurrir a fuentes estadísticas como lo son, el INE (Instituto Nacional de Estadística), CEPCO (Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción), SABI (Sistema de

Análisis de Balances Ibéricos) entre otras, para hacer balance de las empresas que siguen en el mercado y obtener una clasificación por actividades, para poder segmentar este sector tan amplio.

Por último, para el desarrollo del apartado al que hago referencia en el punto 3.5 “La formación en el sector”, el tipo de información utilizada se caracteriza por ser interna y secundaria. Aprovechando la oportunidad de poder estar desarrollando mis prácticas extracurriculares, a nivel interno en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela, Universidad Miguel Hernández, cuyo objetivo es el diagnóstico del nivel de formación, responsabilidad social, marketing, marketing digital innovación e internacionalización de las empresas a nivel comarcal, aprovecho la información que se ha recabado en el bloque de formación, para sacar nuestras propias conclusiones y asociarlas a nuestro trabajo. Este es el motivo principal por el que queda clasificada como secundaria y no primaria. Esta información ha sido recopilada a través de la realización de una encuesta a las empresas. El sistema de recogida de información que se ha utilizado para este objetivo específico ha sido realizado vía CATI<sup>3</sup>, el marco muestral está compuesto en por 1250 empresas, todas ellas ubicadas en la ciudad de Orihuela y cabe decir que no todas se dedican al sector manufacturero de materiales de construcción, pero que la información recopilada para adoptar nuestras propias conclusiones, se basarán en el resultado obtenido única y exclusivamente de aquellas cuya actividad está relacionada con la fabricación de materiales para la construcción.

---

<sup>3</sup> Computer Assisted Telephone Interview, Definición obtenida de; <http://www.estudiomercado.cl/2008/11/09/metodologia-cati/>

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA FABRICANTE DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA.**

### **2.2 Análisis de la situación de la industria fabricante de materiales de construcción en España.**

En primer lugar, se hace conveniente realizar una diferenciación entre las empresas constructoras y las empresas fabricantes de materiales. Una empresa constructora es aquella persona física o jurídica que tiene capacidad para la aplicación de procesos y procedimientos de construcción, el desarrollo y control de la realización de obras, aplicación de procesos y se responsabiliza de la terminación de la obra en el tiempo y coste especificado. Su actividad en el mercado español es primordial para el desarrollo económico del país y además manifiesta un importante efecto sobre el PIB español siendo este del 5,5%, mientras que las empresas fabricantes de materiales para la construcción son aquellas cuya actividad está enfocada a cubrir las necesidades y contribuir al desarrollo del proceso productivo de la obra de las constructoras.

Esta actividad objeto de estudio se encuentra dentro del sector industrial del país, y prácticamente la totalidad de estas empresas dependen de la situación en la que se encuentre el sector de la construcción a escala global por el importante efecto arrastre que posee.

Ahora, una vez diferenciado entre ambos sectores el de la construcción y el fabricante para materiales de la construcción procede realizar un análisis de la situación en general.

Basándonos en el informe de Consejo Económico y Social de España<sup>4</sup>, durante los años de bonanza que fueron alcanzados en el periodo 98-2007, el sector de la construcción ocupaba el segundo lugar de actividad productiva en España, alcanzado unos incrementos medios anuales de hasta un 6% de forma constante. Este periodo de grandes construcciones, de nuevos hogares

---

<sup>4</sup>Consejo Económico y Social de España, "El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: Competitividad, Cohesión y Calidad", [www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf](http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017).

catalogada como la edificación residencial vino causado en parte por el pleno empleo, entrada de nuevas familias a nuestro país, cambios estructurales de las familias y renta y facilidades de acceso a créditos bancarios.

Una vez alcanzada la cima de esta burbuja, llegó la temible crisis económica. La actividad constructora está caracterizada por poseer una naturaleza procíclica y por ende es una de las actividades más sensibles ante las variaciones económicas en su conjunto.

Esta característica procíclica del sector y el efecto de la crisis trajo consigo graves consecuencias para el empleo dando lugar a la pérdida de más de 1,4 millones de empleos, así como la destrucción de muchas empresas.

A continuación, mostramos los siguientes gráficos, que nos ofrecen una comparación sobre el importante descenso que han sufrido los sectores objeto de estudio, (la construcción y la Industria fabril de materiales). Como se aprecia, el sector industrial es el segundo que más contribuye hacia el crecimiento del país, el cual está ligado en parte, con la construcción, que en este caso es el que más ha sufrido las consecuencias.

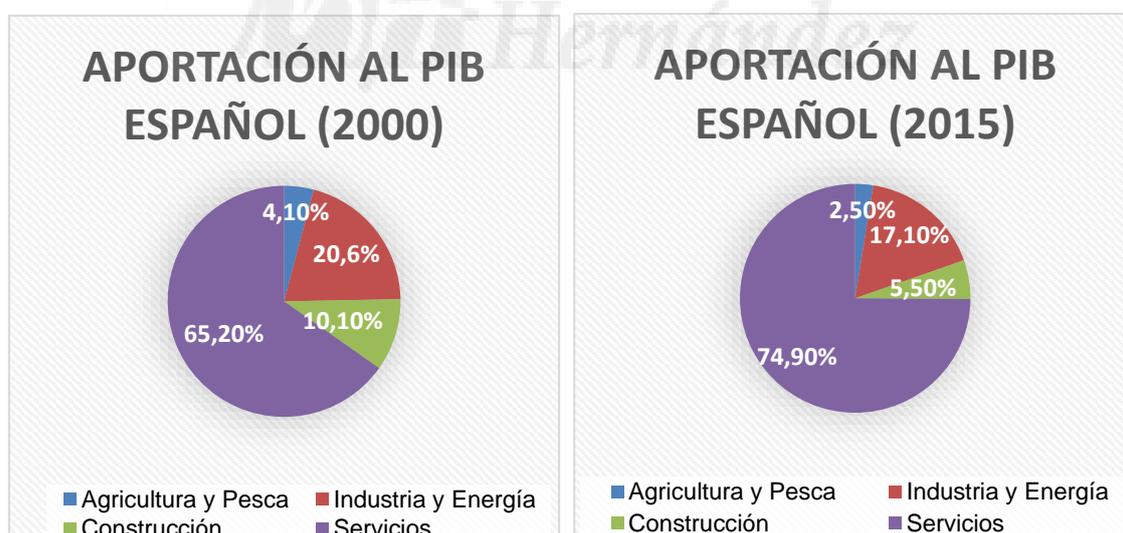


Figura 1. Creado por Economy Weblog. Elaboración propia.

En cuanto al sector industrial manufacturero, en el presente trabajo nos hemos centrado en empresas dedicadas a la fabricación de materiales de construcción que se indican a continuación, debemos tener en cuenta que el sector objeto de estudio abarca un inmenso listado de materiales y se precisa acotar esta larga

lista para proceder a su análisis, escogiendo como referencia las siguientes actividades empresariales;

<b>Cód. CNAE</b>	<b>INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C162: Fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería.	
1623	Fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción.
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C222: Fabricación de productos de plástico.	
2223	Fabricación de productos de plástico para la construcción.
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C231: Fabricación de vidrio y productos de vidrio.	
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C232: Fabricación de productos cerámicos refractarios.	
2320	fabricación de productos cerámicos refractarios.
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C233: Fabricación de productos cerámicos para la construcción	
2331	Fabricación de azulejos y baldosas de cerámica
2332	Fabricación de ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción.
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C234: Fabricación de otros productos cerámicos.	
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C235: Fabricación de cemento, cal y yeso.	
GRUPO-CNAE-SECUNDARIO C236: Fabricación de elementos de hormigón, cemento y yeso.	
2351	Fabricación de cemento.
2352	Fabricación de cal y yeso.
2361	Fabricación de elementos de hormigón para la construcción.
2362	Fabricación de elementos de yeso para la construcción.
2363	Fabricación de hormigón fresco para la construcción.

Figura 2, Datos CNAE (2014). Elaboración propia.

Las cifras de negocios de este tipo de actividad han seguido una tendencia muy a la baja a una velocidad considerable, a causa de la crisis económica atravesada. Además, las ventas se han visto reducidas en hasta un 62% como producto de la paralización de la edificación, por lo que muchas de ellas se han visto obligadas a cerrar.

Teniendo en cuenta la clasificación según el Código Nacional de Actividades Económicas<sup>5</sup> que hemos realizado en la figura 2, la siguiente tabla recoge todas y cada una de las empresas españolas fabricantes de materiales para la construcción. El objetivo de este gráfico persigue la visualización de la tendencia seguida en cuanto a número de empresas fabricantes. Tomando como año base el 2008, periodo en el que la crisis ya estaba haciendo mella en todos los sectores, como observamos, la inclinación que se ha seguido a lo largo de los años es completamente descendente, durante los nueve años que se ilustran en el gráfico, muchas empresas han ido desapareciendo, no mostrándose ningún signo de recuperación respecto a la apertura de nuevas entidades. Es preciso destacar los periodos en que más se ha notado la eliminación de estas empresas, siendo estos, el lapso comprendido entre 2009-2013 donde se produjo una caída importante de esta industria en comparación con el resto de periodos. Por último, puntualizando en el año 2015, contemplamos que el descenso ha tendido a controlarse y no ser tan acusado como en años anteriores. En general, teniendo en cuenta la etapa que hemos analizado, podemos concluir que desde que comenzó la crisis en 2008 hasta el último año de referencia 2016, el mercado cuenta aproximadamente con un 26% menos de empresas en su conjunto dedicadas a esta actividad.

---

<sup>5</sup> Código Nacional de Actividades Económicas. “Código Nacional de Actividades Económicas, Industria Manufacturera por subgrupos”, <http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEIndustriasManufactureras.html> (Fecha de consulta: 2 de mayo de 2017).

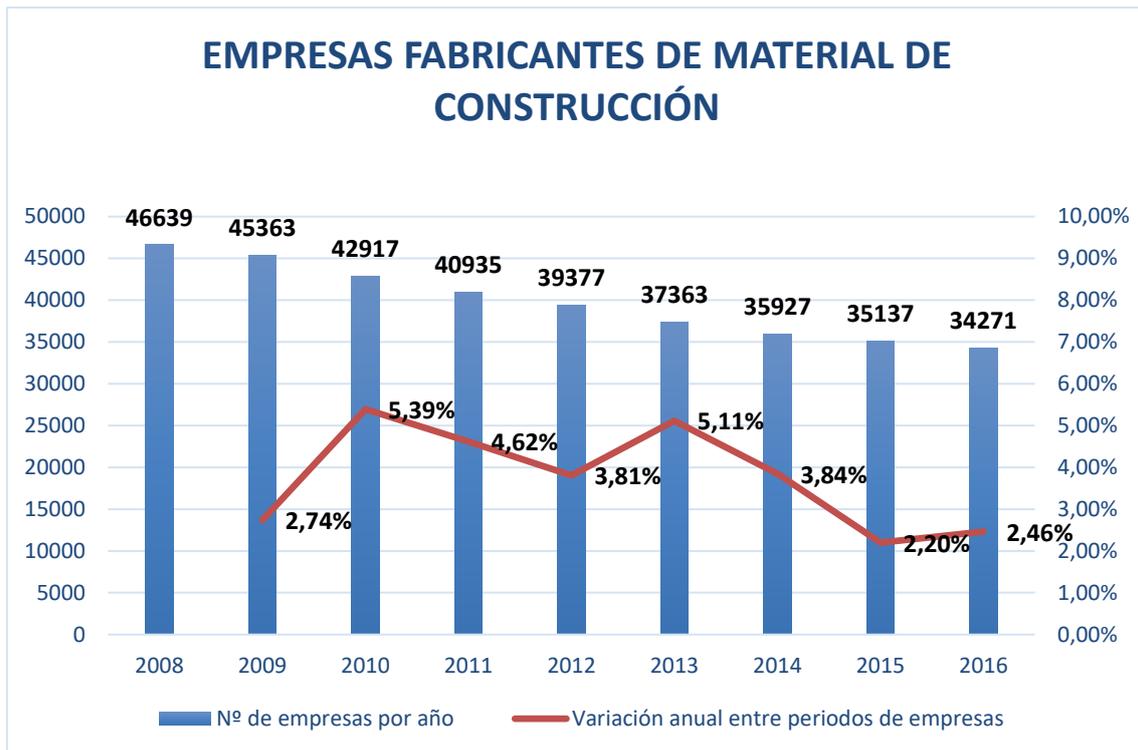


Figura 3. Creado por la Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción (CEPCO). Elaboración propia.

Con el fin de ahondar un poco más respecto al gráfico anterior, a continuación, en la siguiente tabla, exponemos la evolución que han tenido las empresas, en este caso desglosamos actividades según CNAE en base a la clasificación realizada en la figura 2.

<b>ACTIVIDAD MANUFACTURERA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fabricantes de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción. C162.	16.572	15.748	14.421	13.395	12.707	11.806	11.095	10.599	10.191
Fabricantes de productos de plásticos para la construcción. C222.	4.893	4.734	4.542	4.436	4.319	4.171	4.088	3.940	3.876
Fabricantes de Vidrio y productos de vidrios. C231.	1.447	1.377	1.330	1.255	1.197	1.120	1.055	1.035	997
Fabricantes de productos cerámicos para la construcción. C233.	2.465	2.295	2.118	1.939	1.825	1.709	1.644	1.558	1.471
Fabricantes de cemento cal y yeso C235.	218	214	243	233	212	194	191	170	158
Fabricantes de elementos de hormigón, cemento y yeso. C236.	3.241	3.178	2.969	2.876	2.736	2.575	2.405	2.300	2.172

Figura 4; Datos INE<sup>6</sup>. (2014) Elaboración propia.

Para una mayor y mejor visualización sobre la tendencia que han seguido, una vez más, mediante el análisis de datos que sea adjuntan a la figura 3, podemos contemplar la dinámica que han tenido las empresas en el mercado. En este caso observamos que la actividad más afectada en función de nuestra clasificación, han sido las empresas fabricantes de productos cerámicos para la construcción, que en este caso representa un 40%. Otra caída importante a destacar son los fabricantes de madera y piezas de carpintería para la construcción, donde se manifiesta que más de un 38% de empresas dedicadas a esta actividad han desaparecido a lo largo del periodo de referencia. Por otro

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística. "Evolución (2008-2014) Encuesta industrial de empresas, Número de empresas por sectores de actividad", <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=298> (Fecha de consulta: 14 de marzo 2017).

lado, los fabricantes de productos de plástico para la construcción y fabricantes de elementos de hormigón, cemento y yeso también han soportado un importante descenso, alcanzando una pérdida aproximada de media del 25%.

No hay que olvidar que prácticamente el ritmo de actividad que mantienen las empresas anteriores es en parte, gracias a las organizaciones que se dedican únicamente a construir. Por ello, también merece una especial atención conocer cuál ha sido su evolución, y de alguna manera justificar la caída de actividad y desaparición de empresas. Según informe del Consejo Económico y Social de España<sup>7</sup>, durante los años de crisis más profunda, la reducción de empresas de construcción de edificios fue la más intensa del conjunto de empresas, representando en 2008 un 18% de empresas españolas dedicadas a esta actividad y 2015 pasó a ser un 13%. Aun así, a pesar de esta disminución de empresas, todavía sigue siendo una de las actividades mayoritarias en cuanto a número de entidades en el sector, cabe destacar que el 93% de esas empresas que están situadas en el sector están caracterizadas por ser pymes y micro-pymes.

Actualmente debido a los grandes cambios que están experimentando estos dos sectores, muchas de las empresas intentan adaptarse a las nuevas tendencias tanto a nivel tecnológico como energético, que se están desarrollando en el mercado, la implantación de estas nuevas tecnologías les está permitiendo agilizar los procesos tanto internos de producción y gestión como externos de cara al cliente, así como también un progreso mediante la generación de nuevos modelos de negocio consiguiendo una mayor eficiencia, estos cambios a los que se están sometiendo les permite generar a las empresas nuevas ventajas competitivas e incrementar sus niveles de competitividad.

---

<sup>7</sup> Consejo Económico y Social de España. "El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: Competitividad, Cohesión y Calidad", [www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf](http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017).31-32.

### 2.1.1 Análisis PESTEL

El desarrollo del apartado 2.1.1 y 2.1.2 se fundamenta en base a la información obtenida y analizada de una serie de informes<sup>8</sup> que han sido consultados para su elaboración, en ellos se han utilizados dos de las técnicas más importantes a nivel estratégico para el análisis del macroentorno y microentorno de las empresas como lo es el análisis de las cinco fuerzas competitivas de PESTEL y el modelo del diamante de Michel E. PORTER.

El objeto de utilización de estas dos técnicas no es otro que la obtención de información sobre el macroentorno y microentorno de la industria de la construcción con el fin de completar un D.A.F.O. donde se establezcan cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que caracterizan a esta industria.

A través del análisis PESTEL según Guerras y Navas<sup>9</sup> se expone una descripción del entorno externo en general en el que se desenvuelve actualmente una determinada industria, para nuestro objetivo el sector de la construcción fabril de materiales, se describe el entorno externo a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, esta

---

<sup>8</sup> Adrián Perea Asín, "Análisis estratégico del sector de la construcción" (Trabajo fin de grado, Universidad pública de Navarra, 2014), 6-34.

- Construmat. "Plan de acción construmat para impulsar la economía desde la industria de la construcción", [http://media.firabcn.es/content/Plan\\_Accion\\_DEF.pdf](http://media.firabcn.es/content/Plan_Accion_DEF.pdf) (Fecha de consulta: 27 de febrero de 2017).

- Marina Músquiz Beguiristain, "Análisis externo del sector de la edificación" (Trabajo fin de grado, Universidad pública de Navarra, 2014), 17-26.

<sup>9</sup> Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, *Las 5 fuerzas competitivas de PESTEL*, Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones. (España: Ed. Aranzadi, 2015), 174-185.

técnica permite reflexionar acerca de cómo se comportará el mercado en un futuro y permitir a las empresas la toma de decisiones.

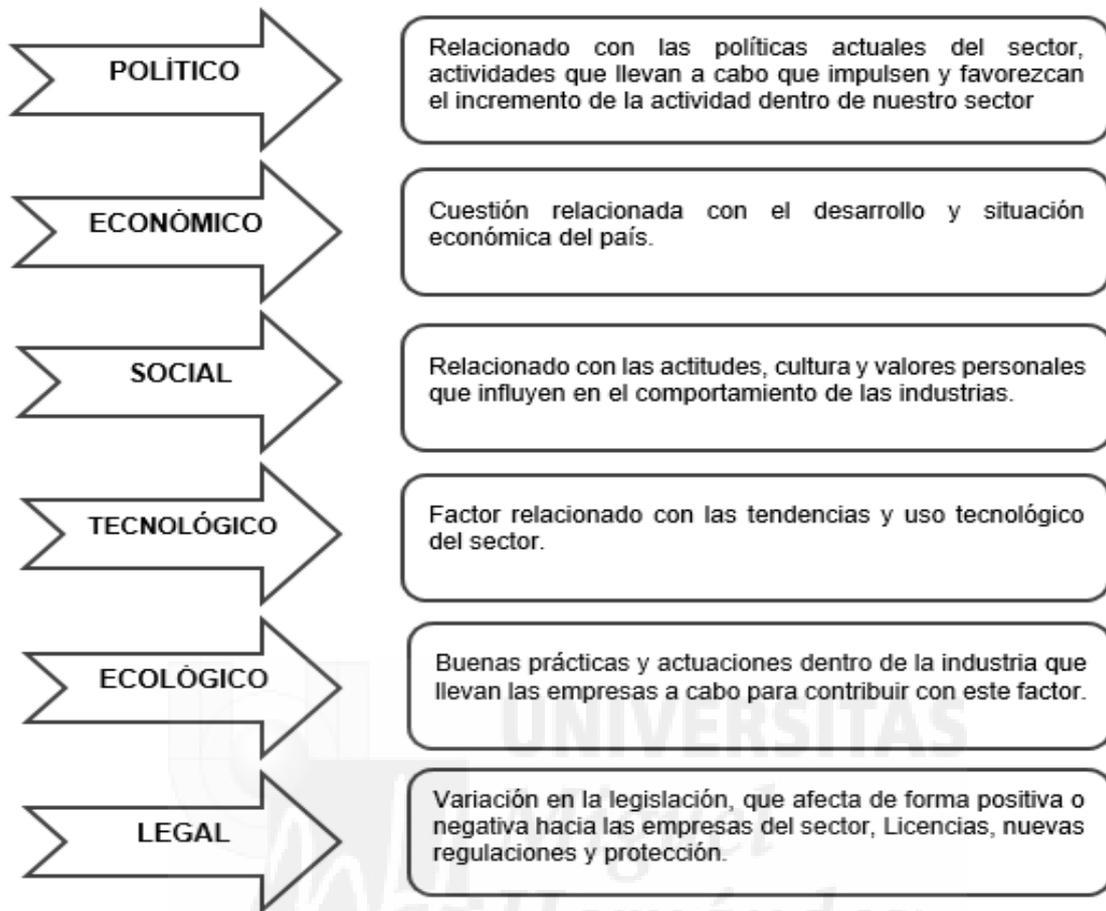


Figura 5. Elaboración propia.

Como resultado de una búsqueda y comparativa rigurosa entre diferentes informes se destaca la siguiente información;

- **Factor político;** Durante estos años debido al gran impacto que ha tenido la crisis económica sobre este sector las nuevas políticas desarrolladas están reorientadas más bien hacia el fomento de la rehabilitación de edificios y alquiler de viviendas, anteriormente existían ciertas bonificaciones fiscales que contribuían a la compra de viviendas, pero estas fueron desapareciendo a lo largo de los años de crisis y creando diferentes incentivos para fomentar la actividad.
- **Factor económico;** Destaca el elevado nivel de desempleo actual y la caída de la renta de los consumidores que ha ido produciéndose a lo largo

de los años dando lugar a un menor poder adquisitivo por parte de las familias materializándose en la paralización de nuevas inversiones en cuanto a vivienda o su reforma.

- **Factor social;** En España, la cultura de compra de viviendas en vez de alquilarlas, ha sido la tónica general hasta bien entrada la crisis. Los españoles tendemos a adquirir nuevas viviendas en lugar de acceder a los alquileres como tienen costumbre en muchos países europeos. Actualmente la mayor parte de la población se encuentra en edad de emancipación, pero con el incremento del paro y renta reducida las personas retrasan más su inversión, afectando con ello, a la demanda de viviendas y fomentando el alquiler en vez de la compra.
- **Factor tecnológico;** Se destaca que en este tipo de actividad existe una cultura de innovación, pero ésta no se desarrolla mediante metodologías formales, así como tampoco existe una estrategia de innovación como tal. Sin embargo, si nos centramos más en las empresas dedicadas a la fabricación de materiales, comprobamos que tienen una mayor tendencia a innovar sobre sus productos por la nueva competencia proveniente de otros países, entre otros muchos factores.
- **Factor ecológico;** Actualmente este sector está muy ligado al desarrollo de nuevas prácticas con el fin de contribuir al ahorro energético y ahorro de costes de producción a través de la utilización de nuevos materiales que no tengan un impacto tan negativo para el medio ambiente.
- **Factor legal;** Destacan las nuevas normativas reguladoras de las empresas del sector. Siendo muy numerosa y variante la nueva legislación provenientes sobre todo de la UE que deben acatar las constructoras en materia de construcción de nuevos edificios como la rehabilitación de los mismos, así como también aquellas dirigidas a las empresas fabricantes de materiales en cuanto a la eliminación de ciertas materias primas perjudiciales para el sistema.

## 2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Por otro lado, atendiendo a la técnica creada por Michael E. Porter, la cual permite identificar las fuerzas que afectan al entorno interno competitivo de las empresas, de manera que ayuda a determinar cuál es el atractivo de la industria. Estos modelos se centran en analizar el poder negociador de los clientes, de los compradores, de los proveedores y de los competidores potenciales.



Figura 6. M. Porter (1980). Elaboración propia.

Según Michael E. Porter (2015, 175)<sup>10</sup> apunta que “El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”.

Por ello a continuación se exponen las ideas principales a destacar en este análisis interno de la industria fabril de la construcción.

<sup>10</sup> Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, *Análisis del entorno competitivo: El modelo de las cinco fuerzas*, Dirección Estratégica de la Empresa; teoría y aplicaciones. (España, Ed. Aranzadi, 2015), 175.

- *Competidores potenciales*; Actualmente no es tan elevado como antes de la crisis pues se presentan una serie de factores que frenan la aparición de nuevas empresas dedicadas a este sector como son la necesidad de un elevado capital, descenso e inestabilidad de las ventas, necesidad de apoyo financiero y limitaciones actuales para acceder a ellos, capacidad de poder hacer frente a la modificación continua que está sufriendo actualmente la legislación en materia energética etc.
- *Productos sustitutos*; Actualmente se están dando grandes cambios en el campo de materiales para la construcción, dando lugar al desfase de las empresas que no se preocupan de adaptarse a los nuevos cambios e investigar para desarrollar nuevos productos y adoptar posiciones más competitivas.
- *Poder negociador de los clientes*; Cada vez son mayores las exigencias de los mismos, los gustos y expectativas están continuamente cambiando. En este sentido internet y el acceso a una mayor y rápida información en general, posiciona al cliente en un estatus de mayor poder de decisión. Por esta razón las empresas también se ven en la obligación de adoptar nuevos procesos que las lleven a desarrollar sus productos de manera que puedan diferenciarse e ir ganando mayores cuotas de mercado para no quedarse estancadas ante estos cambios.
- *Poder negociador de los proveedores*; Existe un elevado nivel de competitividad entre las empresas fabricantes de materiales de construcción tanto a nivel nacional como internacional, al tratarse de una actividad que engloba otros muchos subsectores, da lugar a las empresas a que puedan disponer rápidamente de cualquier producto. Las empresas que han afianzado las alianzas estratégicas con los proveedores, han salido más fortalecidas de los cambios producidos en el entorno, logrando ser más competitivas.
- *Intensidad de la competencia*; En este caso, se destaca que en el sector de la construcción el ritmo de crecimiento de los competidores es cada vez menor, debido al cese de empresas que ha ido sufriendo la industria a lo largo de este periodo de crisis. La mayor parte de empresas que quedan en el mercado son pymes y micro- pymes. Señalar también

que en cuanto al grado de diferenciación actualmente las empresas españolas, éstas en su gran mayoría utilizan estrategias de posicionamiento en el mercado basadas principalmente en la calidad, diseño y sostenibilidad medioambiental dando lugar a una mayor eficiencia y así conseguir diferenciarse de sus competidores más directos. No hay que olvidar que durante el período de crisis se ha intensificado muy notablemente la presencia de producto chino y turco fundamentalmente, que no fabrica en España, sino que elige España para poder distribuir sus productos a precios muy competitivos. Esta cuestión ha puesto en jaque a muchas empresas del sector de la industria de la cerámica principalmente, induciéndola hacia una mejora en los procesos de innovación para desarrollar productos con los que competir con los procedentes de China y Turquía principalmente.

### 2.1.3 Análisis D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O. se considera una importante herramienta orientada hacia el diagnóstico y análisis de situaciones para ayudar a la elección de las estrategias más adecuadas para la empresa, productos, carteras, o incluso sectores. Según Munuera y Rodríguez (2012, 188)<sup>11</sup> la matriz D.A.F.O. es *“La estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”*.

---

<sup>11</sup>Jose Luís Munuera y Ana Isabel Rodríguez, *El análisis D.A.F.O. Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección.* (España, Ed. ESIC. 2012), p.188.

## ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

### AMENAZAS

- Baja demanda de materiales derivada de la situación del sector.
- Nueva y variable legislación a nivel nacional que requiere de la adaptación de las empresas.
- Reducción de barreras de entrada dando lugar al incremento del nivel de competitividad.
- Dificultad para acceder a nuevos créditos.
- Guerra de precios, requiere de prácticas de las empresas para la diferenciación con respecto a los proveedores.
- Nueva legislación europea.
- La deficiente expectativa que tienen los empresarios dedicados a estas actividades.
- Alto nivel de morosidad.
- La imparable renovación tecnológica que requiere de nuevas inversiones y adaptación continua de las empresas.
- Existencia de productos sustitutivos en el mercado.
- Lentitud de la evolución del paro y mejora del poder adquisitivo.
- Introducción en España de productos muy competitivos, de clase cerámica que proceden de China y de Turquía principalmente.

### OPORTUNIDADES

- Generación de nuevas tendencias que van surgiendo dentro del sector.
- Acceso a nuevos nichos de mercado relacionados con la rehabilitación de viviendas, como el atender a otros tipos de demandas.
- Nuevos planes que fomentan la industrialización.
- Elevado nivel de I+D.
- Nueva legislación que fomenta la cooperación y procesos estratégicos entre empresas.
- Priorización de mayor calidad sobre los precios.
- Obtención de nuevos recursos a través de la internacionalización de las empresas.
- Desarrollo de nuevos planes formativos para ayudar a las empresas a la generación de nuevas capacidades.
- Procesos cooperativos inter-empresas con objeto de adquirir nuevos recursos y capacidades.
- Acceso a nuevos mercados.
- Diseño de nuevos materiales con nuevos atributos.
- Incremento del uso de las Tics.
- Nuevos requerimientos de los clientes.
- Mayor eficiencia en cuanto a tecnologías utilizadas para los procesos productivos.

## ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

### DEBILIDADES

- Fuerte destrucción de empresas del sector tanto a nivel de constructoras como productoras de materiales.
- Falta de tesorería.
- Dificultad de muchos productos para salir al mercado exterior.
- Elevado nivel de fragmentación de la industria.
- Falta de cultura innovadora y tecnológica.
- Reducido control y baja optimización de materiales.
- Falta de formación en Tics.
- Niveles muy inferiores de innovación respecto a otros sectores productivos.
- Reducida dimensión de la mayoría de las empresas.
- Elevado nivel de endeudamiento de las empresas nacionales.
- Elevado nivel de desempleo y mano de obra de baja cualificación.
- Falta de formación y capacitación de los empleados y directivos.
- Infrautilización de las Tics
- Reducida actividad relacionada con el marketing estratégico.

### FORTALEZAS

- Elevada especialización del sector.
- Elevado nivel de flexibilidad.
- Elevado nivel de competitividad de las grandes empresas en el ámbito internacional.
- Aceptación hacia nuevos sistemas de negociación que se dirijan hacia mejora de condiciones de materiales.
- Gran experiencia.
- Sector muy maduro.
- Estándares de calidad superiores a otros países.
- Elevada dinamicidad del sector
- Elevado nivel de adaptación a los cambios de la demanda.
- Sector competitivo internacionalmente.
- Empresas preparadas para satisfacer las nuevas tendencias del sector de la construcción ante el cambio de tendencia de la construcción hacia la rehabilitación.

### 3. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL SECTOR

Como ya se conoce el sector industrial de la construcción, éste se encuentra muy fragmentado por la naturaleza de las actividades y por las características propias de cada empresa. Es por ello que se define que las adopciones de estrategias por cada organización dependen principalmente del tamaño, ciclo de vida, especialización y el número de trabajadores entre otros muchos más factores.

Mediante la herramienta SABI (Sistema de análisis de Balances Ibéricos) se ha recogido una muestra a nivel nacional, compuesta por 14.324 empresas, dedicadas a la fabricación de materiales de construcción en base a la clasificación realizada en la figura 2.

Como ya se ha comentado anteriormente en el presente trabajo, parte de la información recabada para desarrollar este apartado, ha sido obtenida a través del desarrollo de mis prácticas internas extracurriculares en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela, Universidad Miguel Hernández. Dicha información recogida se irá exponiendo a lo largo del desarrollo de los diferentes puntos.

Se destaca que en España en cuanto a fabricantes de materiales son más numerosas las empresas de menor tamaño, generalmente destacan por ser pymes y micro-pymes.

Atendiendo a la clasificación de actividades industriales que se ha realizado en este trabajo, (Figura 2) a continuación se expone una comparativa entre las grandes, pymes o micro- pymes centrándonos básicamente entre las estrategias que llevan a cabo y como se han reconducido hacia el éxito o fracaso de las empresas.

No obstante, a consecuencia de los cambios del entorno y del sector, las grandes organizaciones para paliar y sobrellevar la situación de crisis económica se han visto en la obligación de implementar nuevas estrategias, conseguir nuevos recursos y/o modificar los procesos estratégicos que estaban llevando a cabo, mediante la redistribución de sus recursos y reestructuración de sus actividades.

Para proceder a explicar detenidamente como se han llevado a cabo las estrategias de crecimiento, es preciso seleccionar una muestra de nuestra base de datos, que

nos sirva de referencia para ir asociando cada una de las estrategias, entre las empresas que nos ha proporcionado la base de datos SABI. Hemos seleccionado una pequeña muestra con objeto de analizar sus estrategias, dentro de la muestra tenemos a;

CEMEX ESPAÑA OPERACIONES S.L. U	
ESCAYOLAS DEPESA S.L.	
GRUPO SAINT-GOBAIN	Saint-Gobain Abrasives
	Industrias del Cuarzo S. A
	Norton Saint-Gobain
	Saint-Gobain Seals
	Adfors Saint-Gobain
CLÚSTER AZULEJERO	Habitat ceramics, S.A.
	Inalco
	Jose Oset y Cia, S.L.
	Equipe Cerámicas, S.L.
	CE.VI.CA. S. L
	Cerámica Gómez S. A
	Fanal Cerámicas, S.A.
	Grespania, S.A. Etc.

### 3.1 Estrategia de expansión

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración	<i>Desarrollo de productos</i>
	NUEVOS	<i>Desarrollo de mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Figura 7. Ansoff. (1965).

La matriz de crecimiento de Ansoff es una herramienta usada en estrategia que clasifica en cuatro actividades la actividad, no siendo ninguna de ellas excluyente. Es utilizada por las empresas que todavía visualizan nuevas oportunidades en el mercado en el que operan.

Como bien indica Munuera y Rodríguez (2012, 198-209)<sup>12</sup> en su libro manifiesta que la penetración en el mercado como se observa en la figura 7, trata del desarrollo de la actividad a través del producto tradicional en el mercado actual. La adopción de esta estrategia depende en gran medida del ciclo de vida en la que se encuentren los productos que se comercializan, generalmente suele ser utilizada cuando el producto se encuentra en la primera etapa de crecimiento.

Cuando hablamos del desarrollo de producto en mercados tradicionales, esta acción requiere que la empresa conozca muy a fondo las necesidades de sus clientes, se precisa de un fuerte compromiso por parte de ellos para con la empresa, puesto que se trata de una técnica que supone un elevado coste para la organización.

Por otro lado, tenemos el desarrollo de mercados con productos actuales, en el que se trata de mantener el producto original, pero en este caso acudiendo a nuevos mercados no explotados, renovando canales de distribución o mediante la adopción de nuevos medios publicitarios, esta técnica es utilizada cuando las empresas detectan que el mercado en el que operan ya se encuentra muy saturado a causa de la competencia.

En la industria de fabricantes de materiales para la construcción existe un elevado nivel de heterogeneidad. Además, durante los últimos años los gustos de los consumidores son muy variados por tanto la demanda cada vez se va haciendo más exigente, es por ello que las empresas deben tener conciencia e intentar satisfacer las necesidades de los mismos, a través de productos que cumplan con los nuevos requisitos exigidos, pero muchas de las empresas no tienen adaptados los procesos tanto organizativos como productivos que estas nuevas demandas requieren para poder satisfacerlas. Por ello, uno de los objetivos que la estrategia

---

<sup>12</sup> Jose Luís Munuera y Ana Isabel Rodríguez, *Estrategias de crecimiento*. Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección. (España, Ed. Esic, 2012), 198-209.

de expansión recoge, es que para poder obtener estas ventajas competitivas deberán adecuar sus procesos internos y externos.

**Este tipo de estrategia de crecimiento es la primera y más utilizada prácticamente por todas las empresas, tanto las grandes como las pymes de la industria.** Son las grandes empresas por lo general las que disponen de mayor formación e información sobre los cambios constantes que van surgiendo en el mercado, transformándose esto en una ventaja, dándoles lugar a saber cómo desarrollar sus productos introduciendo o modificando sus atributos para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes. También, tratan de mejorar e innovar en sus productos a través de la implementación de nuevas tecnologías, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Adquieren nuevas técnicas tanto de procesos productivos como a nivel de gestión para absorber y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Sin embargo, las pymes intentan adoptar una posición más bien seguidora, debido a la insuficiencia de recursos que los hacen estar más alertas y proactivos ante las nuevas inclinaciones.

Estas actividades de desarrollo se basan principalmente en procesos de innovación e investigación, durante los últimos años tanto en España como en otros países europeos que ya están apuntando y realizando mayores esfuerzos para ir innovando y agilizando sus actividades, de manera que les permita desarrollar nuevos productos y adaptarse a los cambios del entorno. Aun así, se destaca que en su mayoría muchas empresas actualmente se encuentran en una fase de obstrucción, a causa de la falta de formación o capacitación que se está observando en este sector, tema que trataremos más adelante.

Como caso particular para esta estrategia destacamos el que ha llevado a cabo la empresa Escayolas Depesa S.L. Según datos que se arrojan desde su web corporativa<sup>13</sup> esta empresa está ubicada en la provincia de Alicante, concretamente en el municipio de Pilar de la Horadada. Su actividad principal es la fabricación y colocación de piedra artificial, fabricación de artículos derivados del yeso y la escayola y distribución de otros artículos relacionados con la actividad. Se trata de una sociedad privada que en este caso no pertenece a ningún grupo corporativo, su forma jurídica es limitada, y alcanza la categoría de micro-pyme. Actualmente

---

<sup>13</sup> Escayolas Depesa S.L. <http://www.escayolasdepesa.com/> (Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017).

está compuesta por cuatro socios cuyas participaciones están divididas al 25% por cada socio.

## SCAYOLAS EPESA, S.L.

En función de los datos recogidos por la herramienta SABI<sup>14</sup>, Escayolas Depesa S.L. comienza su actividad en el año 1994, con apenas 4 empleados contratados, y un activo valorado en 67.300 euros, en sus inicios los ingresos generados por esta micro-pymes alcanzaron 44.530 euros suponiendo para la empresa una rentabilidad económica (ROA) en valor negativo debido a su elevado nivel de endeudamiento, siendo este del -1,65. Esta empresa se ha dedicado prácticamente a la producción de prefabricados de piedra artificial y escayola. <sup>15</sup>Desde un primer momento la actividad estaba orientada hacia una estrategia diversificada dado que los productos que fabrica no tienen un mismo objetivo, aunque si están relacionados. Pero a lo largo de toda su trayectoria, y en función de las nuevas necesidades que iban surgiendo entre sus clientes, inconscientemente han optado por el desarrollo de nuevos productos y expansión de su línea de productos.

Sus productos de origen como son los prefabricados de escayola o piedra son muy maduros, es decir, poca innovación en materia prima se puede introducir, pero no por eso hay que dejar de innovar y mejorar en diseño o calidad, esta acción la han ido llevando a lo largo de los años.

Esta empresa ha sabido adaptarse a la constante evolución del mercado a través de la ampliación de su gama de productos, pasando de ser productor de dos tipos de prefabricados a ofrecer una amplia gama que son necesarios para cubrir los procesos de colocación.

El objetivo que tienen con esta ampliación es satisfacer completamente la necesidad que tiene cualquier persona especializada en la colocación de techos aislante y balaustradas, con la intención de que su cliente, realice una compra íntegra sin necesidad de tener que recorrer otro tipo de establecimientos para

---

<sup>14</sup> Escayolas Depesa S.L. *Datos SABI, económico-financieros* <https://sabi.bvdinfo.com/version-201761/Search.QuickSearch.serv? CID=0&context=PER3DVRLWLVPYU> (Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017).

conseguir el material y herramienta necesaria para su colocación. Esta ampliación se traduce actualmente en nueve líneas de productos diferentes.

Como se ha comentado anteriormente la empresa produce únicamente piedra artificial y molduras de escayola, mientras que el resto de productos de las diferentes líneas que abarcan, son adquiridos a través de proveedores y acuerdos con otras empresas suministradoras.

Para clarificar un poco más la estrategia que han seguido, y plasmar la actualidad de esta empresa, a continuación, se muestra la matriz ubicando los diferentes procesos que han llevado a cabo.

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Atracción de nuevos consumidores a través de la incorporación de los nuevos productos.	Expansión de la línea de prefabricados y rejuvenecimiento en diseño de los productos.
	NUEVOS	Expansión hacia nuevos segmentos, a través de medios publicitarios como la web para evitar cartera de clientes a nivel local únicamente.	Aislamientos, Herramientas y accesorios, Hormigón polímero, Panel Sándwich, Placas de yeso laminado etc.

Figura 8. Elaboración propia.

Por último, conviene hacer un análisis sobre los resultados obtenidos por Escayolas Depesa S.L. con objeto de conocer cuál ha sido su progreso a lo largo de los últimos años. A continuación, en la siguiente gráfica se muestra un balance sobre la tendencia en ventas que ha ido generando esta micro-pyme para evaluar cómo ha afectado la disminución del ritmo de actividad constructiva.

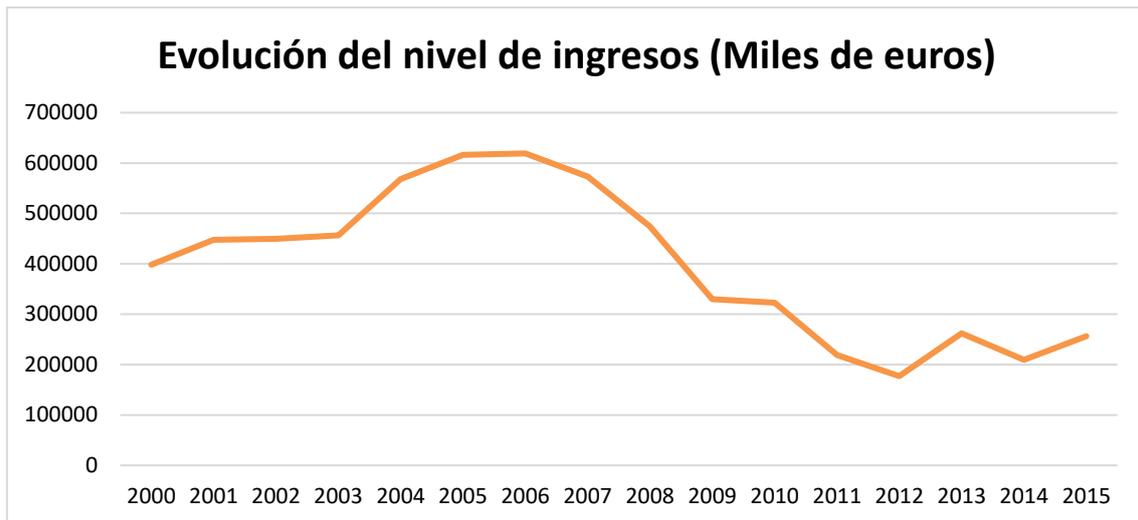


Figura 9. Datos SABI. Elaboración propia.

Según informe que nos proporciona la base de datos SABI, podemos observar que esta empresa sin lugar a dudas también ha sufrido un duro golpe derivado de la situación en la que nos adentramos a mediados de 2007 en la economía española. Desde sus inicios tendió a mantener un ritmo ascendente, pero más pausado que en los siguientes periodos, hasta que llegamos al año 2003, donde las ventas crecieron a un ritmo frenético logrando en el periodo 2005-2006 “su momento de gloria”. Escayolas Depesa S.L. cerró estos ejercicios con un volumen de ventas valoradas en casi 620.000 euros y un volumen de actividad bastante elevado, cantidad que hasta la fecha nunca había sido contabilizada obteniendo unos resultados de explotación de 46.463 euros y un incremento de plantilla de hasta 10 personas. El duro golpe comienza a inicios del 2007 cuando el ritmo de actividad comienza a disminuir desmesuradamente hasta el año 2009. Si observamos la gráfica correspondiente a la figura 9, se aprecia un leve parón de esta caída. Es en este año cuando los resultados contables no tenían nada que ver con los periodos anteriores pues, la cifra de negocios se redujo en casi un 47% pero, aun así, se obtuvieron unos beneficios positivos, no alcanzando los 4.000 euros. A partir del año 2009 la disminución ha tendido a ser menos drástica, pero ello no les ha supuesto elevados niveles de pérdidas, si no que han sabido mantenerse de forma constante durante estos años. Como último dato tenemos que el 2015 se salda con un volumen de ventas valoradas en 256.163 euros consiguiendo un resultado de explotación positivo con valor de 24.218 euros. Y se podría decir que desde el año anterior (2014) el ritmo de actividad ha sido incrementado en un 13%.

Como muchas otras empresas de esta categoría, Escayolas Depesa S.L. ha tenido que reajustar sus niveles de actividad y capacidad, en función de la situación. Por ello, este camino y las experiencias sufridas son de gran aprendizaje. A día de hoy cuentan con una trayectoria de 21 años en el mercado, y su misión es la de satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes, mediante el aprendizaje de nuevas técnicas y conocimiento sobre los nuevos materiales que van surgiendo en el mercado con el fin de seguir perdurando y expandiendo su negocio.

### 3.2 Estrategia de integración vertical

Muchas de las empresas apuestan por la integración vertical siendo esta una forma de diversificar sus actividades con objeto de simplificar los procesos productivos. Ello les permite reducir sus costes internos, ya que aprovechan la oportunidad que tienen de actuar en mercados que conocen. La integración vertical en el sector fabricante de materiales para la construcción, se ha basado en procesos tanto hacia delante como hacia atrás, es decir, algunas de las empresas que han implementado esta estrategia se han basado en desarrollar ellas mismas las funciones de gestión y comercialización de sus propios productos.

Para este caso hemos tomado como empresa de referencia, CEMEX.



Cemex según datos que arroja su web corporativa<sup>16</sup> es una empresa multinacional dedicada desde sus orígenes a la fabricación de cemento para la construcción, su actividad arranca por primera vez en el norte de México en el año 1906, donde se ubica la empresa matriz. Actualmente el grupo Cemex cuenta con 68 plantas de cemento repartidas en más de 50 países a nivel mundial, proporcionando empleo a un total de 43.000 personas, hay que nombrar que doce de las plantas no son propias, sino que son producto de una participación minoritaria con otras cementeras, en cuanto a los centros distribuidores, a día de hoy, cuentan con 303,

---

<sup>16</sup>Cemex España <http://archive.cemex.com/ES/Index.aspx> (Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017).

tanto a nivel marítimo como terrestre y su capacidad productiva a nivel de grupo y como último dato del año 2015 alcanza los 93 millones de toneladas de cemento.

Según se manifiesta en su informe, López-Cózar, Marijuan y Ruiz de la Torre (2008,44-46)<sup>17</sup>.En el año 1992, Cemex comienza la fase de desarrollo a nivel europeo. España es el primer país en el que deciden ubicarse para la producción de cementos, a través de un proceso de adquisición de empresas. Cemex a costa de una fuerte inversión adquirió dos cementeras españolas, en este caso Valenciana de Cementos y Sansón, una acción estratégica orientada hacia el éxito asegurado, ya que, hasta esta fecha, estas dos empresas españolas resultaban una fuerte competencia por liderar el mercado español.

En el siguiente gráfico se muestra el total de ventas en porcentaje del grupo Cemex a nivel mundial, como observamos, la mayoría de los ingresos que tiene el grupo son provenientes de Estados Unidos ya que es el país que más filiales dispone, siguiéndole las filiales localizadas en el norte de Europa. En el lugar de origen se representa un 20% de las ventas totales, Por último, la aportación que realiza Cemex España al grupo en su conjunto alcanza un 11%.

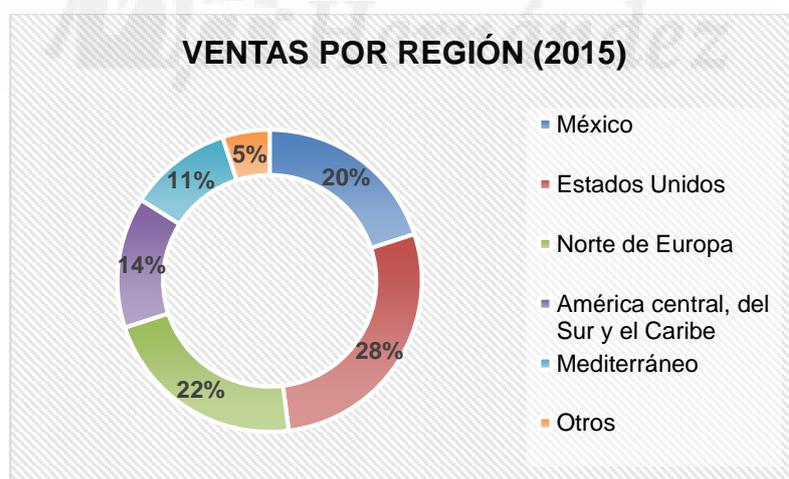


Figura 10. Archivo Cemex, Elaboración propia.

Según López-Cózar, Marijuan y Ruiz de la Torre las empresas que se dedican a la fabricación de cementos se caracterizan fuertemente por su elevado nivel de

<sup>17</sup>Cristina López-Cozar, Luís Marijuan e Ignacio Ruiz de la Torre. "La estrategia de diferenciación de Cemex España", <http://www.miguelsantesmases.com/linked/5.2.%20la%20estrategia%20de%20diferenciaci%F3n%20de%20cemex.pdf> (Fecha de consulta: 6 de mayo de 2017). 44-46.

integración vertical y sobre todo por la diversificación geográfica, pero en este caso nos vamos a centrar más bien en el proceso de integración que llevaron a cabo. En 1992 cuando se produce la entrada de la multinacional en España también comenzó el proceso de integración vertical hacia atrás, la integración se llevó a cabo a través de la fusión y adquisición de empresas dedicadas a la fabricación de áridos, hormigones y mortero, localizados en puntos estratégicos de la geografía española. Esto dio lugar a que la filial implantada en España tuviera unos procesos productivos mucho más competentes, consiguiendo economías de alcance y sobre todo eliminando costes de transacción que ocasionaba la importación de estos materiales desde otros países, esta acción también se reconoce para la compañía como un valor añadido, debido principalmente a la generación de sinergias que se producen al poder compartir estos nuevos recursos que antes no disponían, pues la propia materia prima necesaria para la producción del cemento, también es comercializada como un producto más.

En la figura 11 se muestra como está distribuida la integración que se ha llevado a cabo. A nivel mundial, este proceso de se ha materializado finalmente en 56 plantas de cemento, 608 de hormigón y 305 canteras para su explotación, además de todos los centros distribuidores con los que cuentan, una forma de conocer la aportación de esta segmentación al grupo en general es mediante sus ventas, como último dato de 2015 obtenemos que el total de ventas que genera el cemento, supone para el grupo el 46% de sus ingresos totales, el hormigón un 39% y los áridos un 15%, como es natural el producto de origen encabeza la lista de ventas, pero es de destacar que el resto también aportan un importante peso para la compañía, por lo que es un claro ejemplo de éxito en cuanto la estrategia estudiada.

A día de hoy el proceso de integración vertical de la compañía Cemex se distribuye de la siguiente forma;

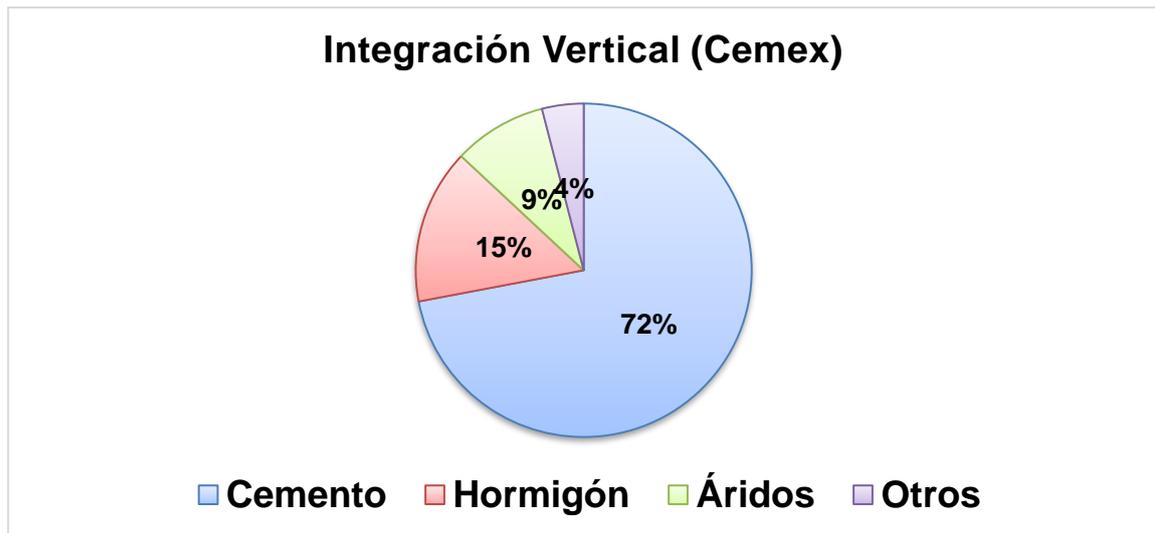


Figura 11. López-Cózar y et al. (2008), Elaboración Propia.

Por otro lado, Cemex también ha optado por una integración vertical hacia delante. El grupo, desde su lugar de origen en México no se caracteriza por el avance tecnológico en materia productiva por el deficiente desarrollo del país, pero para suplir las deficiencias y problemas que se estaban observando desde la alta dirección, decidieron crear una nueva filial de desarrollo tecnológico, orientada más bien a facilitar la compra de sus clientes desde cualquier parte del mundo, esta filial se denomina Cemtec, y se dedica a proporcionar un servicio de información a todas las divisiones y filiales de la compañía, y a los constructores de todo el mundo. De esta manera se mantiene informado al cliente sobre en qué situación se encuentra el pedido que han realizado, siendo en definitiva este sistema, un mejor acceso de compra para los clientes, y que estos tengan un conocimiento sobre donde o como se encuentra su pedido desde cualquier parte del mundo. Además, permite a la empresa estar más conectada, y compartir información con cada una de sus filiales ubicadas en los distintos países, mejorando la calidad de su servicio.

Para finalizar, se hace conveniente analizar la tendencia que ha seguido la compañía a nivel de grupo en materia de volumen de negocio. Según los datos obtenidos del archivo Cemex<sup>18</sup>, podemos realizar un breve análisis sobre su

<sup>18</sup> Datos archivo Cemex. <http://archive.cemex.com/ES/Inversionistas/DatosRelevantes.aspx> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

situación a lo largo de los años. En este caso tenemos en cuenta el periodo de 2007 hasta 2015.

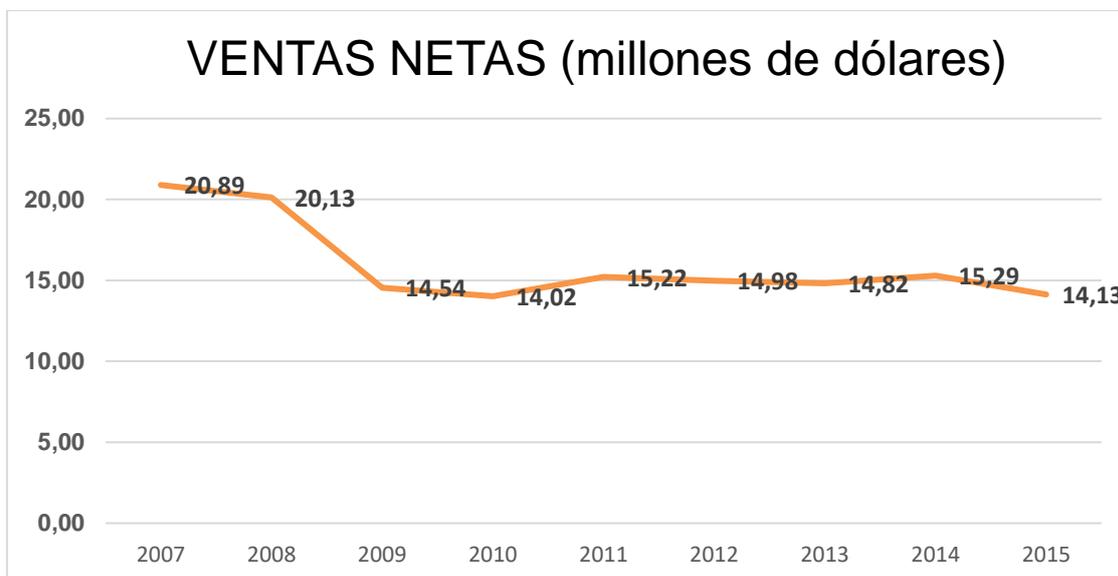


Figura 12. Archivo Cemex, Elaboración propia.

Como vemos, en el primer y segundo año que se muestra el volumen era bastante respetable, como resultado de los altos niveles de actividad constructiva que existía en aquel entonces. A raíz de 2008 se aprecia un fuerte desplome del volumen de negocio, a consecuencia de la disminución de actividades a nivel global, pero si observamos la propensión que ha mantenido el grupo durante los últimos años, es muy admirable. La compañía ha logrado mantenerse de forma constante mediante las nuevas acciones y reajuste de sus estrategias que les ha permitido adaptarse ante esta situación de desequilibrio, pues los datos que se muestran no representan una variación muy intensa.

Por último, no podemos olvidar que también muchas empresas del sector en cuestión han experimentado el fracaso de la estrategia definida. No todas las empresas que han llevado a cabo la integración vertical se han reconducido hacia el éxito, muchas de ellas a causa de la elevada inversión que ha supuesto llevar a cabo esta estrategia y dependiendo del grado en que se produce la integración, han tenido que proceder a la desintegración, adoptando otras vías como es la subcontratación, es decir externalizando parte de las actividades que habían integrado. Este fracaso para muchas empresas al final les ha supuesto añadir una

ventaja competitiva, pues han logrado una mayor flexibilidad y eficiencia, gracias al outsourcing las empresas se han enfocado en la especialización de su actividad principal, mejorando en sus procesos y ofreciendo un mejor producto final.

### 3.3 Estrategia de diversificación

*La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. (Guerras y Navas, 2015, 359)<sup>19</sup>*

Otra forma de contribuir hacia el crecimiento de las empresas es mediante la diversificación de las carteras de negocios. En este caso se requiere de un mayor esfuerzo en cuanto a recursos tanto económicos como técnicos para soportarlo, la forma en que se puede diversificar puede ser relacionada o no relacionada. Ante el caso de una diversificación relacionada, la empresa ofrece otros productos y servicios siempre encadenado con su actividad principal, mientras que, ante los procesos de diversificación no relacionada, la empresa destina parte de sus recursos a generar un nuevo negocio totalmente distinto al de su actividad de origen. **Actualmente muchas empresas dedicadas a la construcción se están centrando en nuevas actividades, que se encuentran relacionadas con el medio ambiente y la energía, como es el caso de las grandes constructoras, cuyo fin es poder hacer frente a la nueva legislación, proveniente de la UE, la cual está exigiendo continuamente nuevos materiales que sean más respetuosos.** Esta normativa está suponiendo verdaderos problemas para las empresas que no disponen de información sobre estos nuevos aspectos y/o maquinaria que se pueda adaptar para cumplir con la misma.

---

<sup>19</sup> Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas. *La diversificación de las actividades*, Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones. (España, Ed. Aranzadi, 2015), 359.

También existe el caso de empresas que, conduciéndolas hacia el crecimiento mediante esta estrategia, no han logrado el éxito. Pues son muchos los costes que la empresa debe asumir para su puesta en marcha, como por ejemplo el compromiso que se genera para la gestión del negocio, la coordinación que se requiere para compartir recursos entre diferentes actividades, o la inflexibilidad existente al tener más actividades que atender. La principal ventaja es que el hecho que una empresa diversifique su actividad, la generación de sinergias y el aprovechamiento de habilidades y recursos entre los diferentes negocios está muy bien, pero cuando el coste empieza a superar el beneficio y uno de los negocios empieza a afectar al resto, las empresas tienden a reestructurar sus carteras abandonando aquellos que no están siendo rentables.

En este caso tomaremos como gran ejemplo de diversificación a la empresa;



SAINT-GOBAIN ESPAÑA

Según información que se aporta desde la web corporativa<sup>20</sup>, La empresa Saint-Gobain se trata de una multinacional de origen francés, nacida en el año 1665, en sus inicios, su actividad principal únicamente se basaba en la producción de vidrio, no fue hasta el año 1905 en que se abrió la primera fábrica en España, denominada Cristalería Española, cuando el propietario de un taller de espejos de origen aragonés, Basilio Paraíso, decidió asociarse con su proveedor, nuestra empresa de referencia, Saint-Gobain.

A raíz de esta primera toma de contacto con España, comienza la verdadera expansión industrial de este grupo en nuestro país. A lo largo de los años, a través de nuevas adquisiciones y acuerdos con otras empresas pertenecientes a nuestro territorio, lograron posicionarse con un status bastante elevado y respetable.

Sin entrar en más detalle sobre los orígenes de Saint-Gobain, continuamos con el objetivo de este punto, el cual es mostrar como Saint-Gobain en su conjunto ha llevado a cabo un proceso de diversificación bastante completo, nuestra empresa

---

<sup>20</sup> Saint-Gobain España, <https://www.saint-gobain.es/> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

de referencia a lo largo de su trayectoria ha optado por un proceso diversificado en ambos casos, es decir tanto relacionada como no relacionada. Como se ha comentado en un principio la actividad de origen era la producción de vidrio, hoy día la compañía cuenta con tres unidades estratégicas de negocio diferentes. La primera de ellas es la dedicada a la fabricación de materiales para la automoción, la segunda, la fabricación de materiales de construcción y la tercera, la distribución de otro tipo de materiales relacionados con la construcción. Si tenemos en cuenta las dos primeras unidades estratégicas, por la disparidad que existe en cuanto al segmento, nos encontramos con un proceso de diversificación no relacionada.

Conviene especificar que, para estas unidades de negocio, Saint-Gobain cuenta con 5 grupos de empresas, que dan soporte a las unidades estratégicas, produciendo los componentes necesarios para la fabricación de productos de cada unidad.

Dentro de la unidad de negocio dedicada a la fabricación de acristalamiento y componentes para la automoción Saint-Gobain, tiene subdividida esta actividad en tres áreas, que se encuentran relacionadas entre ellas. La primera es el área de acristalamiento, cuya empresa dedicada a esta actividad, se denomina Saint-Gobain Sekurit, esta empresa del grupo se encarga de la fabricación del cristal para automóviles y transportes en general.

En segundo lugar, nos encontramos con el área de componentes, que bajo el nombre de Saint-Gobain Performance Plastics, se encarga de comercializar y fabricar piezas plásticas para el sector del automóvil.

Y, por último, dentro de la unidad de negocio de la automoción nos encontramos con el área de acabados, donde la empresa Saint-Gobain Abrasivos fabrica productos para el mantenimiento de los componentes de cualquier transporte.

Ante una industria madura como es el sector de la automoción, y con objeto de buscar una mayor rentabilidad para la empresa, mediante la reasignación de recursos financieros y técnicos, decidieron lanzarse hacia otro segmento, también muy maduro, pero amplio. En este caso dedicado a la fabricación de materiales para la construcción, esta acción al grupo en su conjunto le ha permitido reducir el riesgo global al no estar los negocios relacionados entre sí y aumentar sus

beneficios de una forma muy notable. A día de hoy, esta diversificación ocupa el segundo puesto en cuanto a generación de ventas.

Es en el año 1927, cuando Saint-Gobain decide diversificar su actividad, empezando por la fabricación y comercialización de aislantes. Saint-Gobain ante esta diversificación comenzó con una única línea de producto, centrada en la producción de aislante con lana de vidrio, pero conforme han ido surgiendo nuevos materiales, recursos y ante las nuevas expectativas y exigencias de sus clientes, han ido ampliando y creando nuevas líneas. Actualmente la línea dedicada al aislante no solamente se centra en la lana de vidrio si no que existen muchos más tipos fabricados con otros materiales como el cartón-yeso, fibras etc. El objeto de ampliar esta línea no es otro que cubrir las nuevas exigencias y funciones que requieren sus clientes, en cuanto al resto de productos que fabrican y comercializan, están clasificados de diferente manera, todos ellos están orientados a facilitar la colocación de los aislantes anteriormente mencionados, destacamos las líneas de pastas, perfilerías, herramientas y piezas.

Por otro lado, no podemos olvidar el negocio de distribuidor que realiza esta empresa, a través de acuerdos con otras entidades especializadas en otro tipo de materiales para la construcción. El grupo Saint-Gobain se encarga de comercializar sus productos con objeto de expandir sus unidades de negocio. Son productos más allá del aislamiento tratándose de griferías, tuberías, electricidad, cerámicas y un largo etc. En este caso conviene destacar que esta unidad de negocio hasta la fecha es la que más ingresos genera para el grupo en su conjunto ocupando el primer puesto.

Según el último reporte anual financiero<sup>21</sup>, Saint-Gobain cierra su último año con una cifra de negocio que alcanza los 39.093 millones de euros, cuyo origen va en función de la clasificación de sus negocios. Por ello, para tener una mejor orientación sobre cómo están distribuidos las diferentes unidades estratégicas conviene plasmar el siguiente gráfico (Figura 13), donde se clasifica por sector y

---

<sup>21</sup> Datos Saint-Gobain. Registration Document, "including the 2016 annual financial report and the corporate social responsibility report". <https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr-2016-va.pdf> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

además se aporta el volumen de ingresos en porcentaje en función de los negocios que abarca.

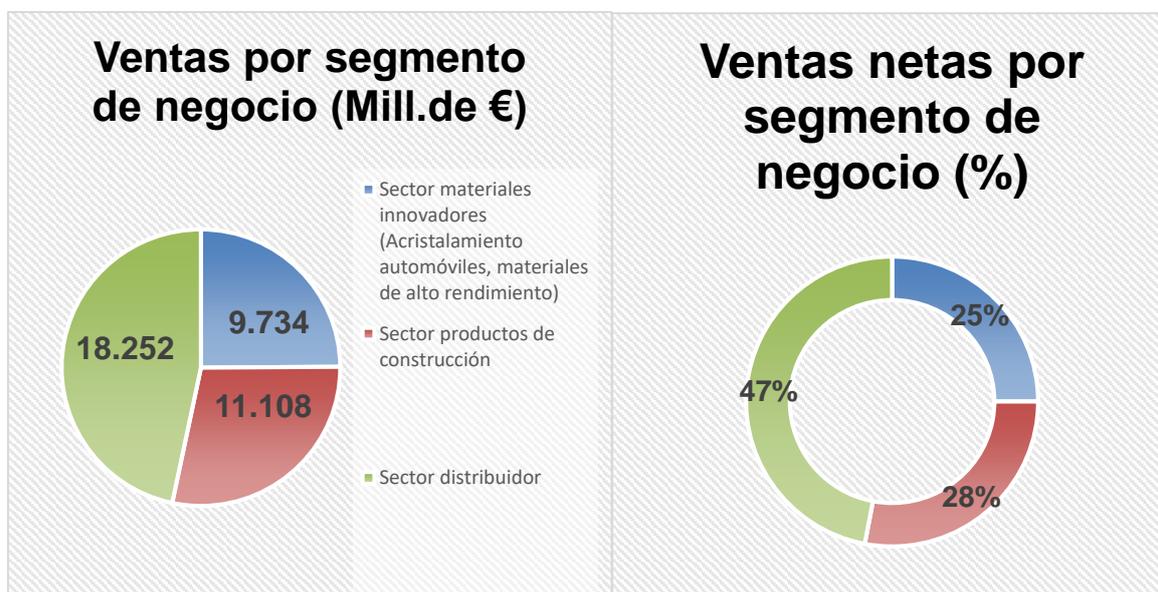


Figura 13. Datos reporte anual financiero 2016 de Saint-Gobain, Elaboración propia.

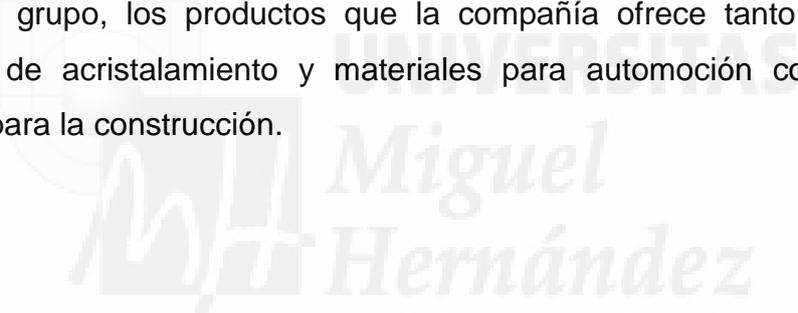
Observamos que, gracias a la diversificación de sus negocios, cada uno de ellos le aporta un peso diferente y considerable, en este caso, para la compañía Saint-Gobain el sector dedicado a la distribución de productos es el que más ventas genera, en comparación al resto de negocios, alcanzando la cifra de 18.374 millones de euros anuales. Es de destacar, que según el reporte financiero anual en el último año 2016 las ventas por productos de construcción han experimentado un incremento del 11%, las dedicadas a “materiales innovadores” se han incrementado un 8,8% y la unidad dedicada a la distribución a ascendido un 7,5% respecto a la cifra del año anterior.

Parte del éxito que mantiene esta empresa, es gracias a la fuerte inversión en marketing que la compañía realiza, de manera intrínseca en su estrategia de general de crecimiento. Saint-Gobain destina una parte considerable de sus recursos y dedicación a estas actividades, a través de la definición de un plan interno orientado hacia la captación de nuevos clientes y, sobre todo, a la obtención continua de información sobre las nuevas necesidades que van surgiendo día a día en el mercado. Esto da lugar a una formación diaria de sus comerciales, empleados

y departamentos encargados del área de marketing, que les da la fuerza suficiente para ser proactivos y pioneros en el mercado.

Otra forma en la que se diversificado el grupo independientemente de los tipos de negocios en los que se ha ido sumergiendo ha sido, a través de su expansión geográfica. Actualmente se encuentran compitiendo en 66 países mediante la localización de más de 1000 empresas distribuidas en todos los continentes, y cuentan con un total de 172.063 empleados repartidos a nivel mundial. Europa encabeza la lista en cuanto a su aportación al grupo, un 71% de los ingresos generados han sido aportados por las empresas ubicadas en toda Europa, América del Norte y América del sur aportan un total de ingresos del 19%, mientras que Oceanía y África su aportación es mucho menor siendo estas del 8 % y 2%.

A continuación, se exponen las diferentes empresas pertenecientes al grupo Saint-Gobain-España, estas son las encargadas de fabricar y comercializar bajo el nombre del grupo, los productos que la compañía ofrece tanto en la unidad estratégica de acristalamiento y materiales para automoción como en la de materiales para la construcción.



EMPRESAS DEL GRUPO SAINT GOBAIN DEDICADAS A MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN (AISLAMIENTO)	Weber Saint-Gobain
	Vetrotech Saint-Gobain
	ACH Saint-Gobain
	Placo Saint-Gobain
	Isover Saint-Gobain
	Glass solutions Saint-Gobain
	Eurocoustic Saint-Gobain
	Ecophon Saint-Gobain
	Climat Plus Saint-Gobain
EMPRESAS DEL GRUPO SAINT GOBAIN DEDICADAS A LA AUTOMOCIÓN	Sekurit Saint-Gobain
	Glass Drive Saint-Gobain
	Autover Saint-Gobain
INDUSTRIAS DEL GRUPO SAINT GOBAIN DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE LOS COMPONENTES PARA SUS PRODUCTOS	Saint-Gobain Abrasives
	Industrias del Cuarzo S. A
	Norton Saint-Gobain
	Saint-Gobain Seals
	Adfors Saint-Gobain

La visión que mantiene el grupo Saint-Gobain es sin duda, ambiciosa, a día de hoy su objetivo principal es el de seguir creciendo en los mercados en los que opera, a través de la creación de nuevas plantas productivas y del incremento de su campo de actividad, su vista está orientada hacia el futuro y a través del esfuerzo y el compromiso de todos los miembros de cada una de su empresa están contribuyendo hacia la consecución del éxito.

### 3.4 Estrategia de internacionalización

Según Guerras y Navas (2015, 491)<sup>22</sup>. *“Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios, bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales”*.

Con esta estrategia se trata de lograr nuevas demandas mediante la ampliación de los mercados en los que se opera, optar a una mayor rentabilidad, competitividad y crear valor mediante la localización de las actividades en lugares donde se permite explotar nuevos y mejores recursos y capacidades.

Centrándonos en la forma en que se lleva a cabo este proceso en las empresas fabricantes de materiales de construcción, se destaca que aquellas que han tenido los recursos suficientes cuando comenzó la fase de recesión, y ante el tipo de industria tan competitiva, optaron por la vía de la internacionalización, principal motivo por el que a día de hoy la mayoría de estas empresas (sometidas a procesos de internacionalización) todavía siguen manteniendo su nivel de actividad e incluso muchas de ellas la han incrementado.

El paso de lanzarse hacia nuevas inversiones en nuevos mercados, para las empresas suponen un elevado riesgo-coste que muy pocas pueden sostener. Se destaca que las empresas objeto de estudio, que desarrollan su actividad en el exterior han sabido conquistar y mantener posiciones de liderazgo en los nuevos países, la forma más destacada en que proceden a desarrollar este tipo de estrategia, es a través de la exportación de sus productos ya sea exportaciones directas o indirectas, de forma que el producto se pone directamente en los almacenes de los países en los que se comercializa o también otra técnica a destacar es mediante el apalancamiento financiero.

En cuanto a las grandes empresas que cuentan con suficientes recursos tanto técnicos como económicos y organizativos y que además han pasado por este proceso de exportación y han superado los estragos que conllevan, actualmente desarrollan esta estrategia mediante la creación de nuevas filiales en otro lugar

---

<sup>22</sup> Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas. *La estrategia de internacionalización* Dirección Estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones. (España, Ed. Aranzadi S.A, 2015), 491.

donde se pueden aprovechar mejor los recursos de los que se disponen y que les ayuden en sus procesos e integración.

**En España tenemos un gran ejemplo de éxito en cuanto a la internacionalización, como es el caso de las empresas que conforman el clúster azulejero y pavimentos cerámicos, situado en la provincia de Castellón.**

**La Comunidad Valenciana ocupa el primer puesto en exportaciones de materiales destinados al sector de la construcción, el 83% de las exportaciones son con destino a Francia, Rusia y Arabia Saudí entre otros, en la provincia de Castellón se originan más del 76% de exportaciones.**

El clúster azulejero y cerámico de la provincia de Castellón, según información que arroja la web corporativa de la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER)<sup>23</sup> está compuesto actualmente por 123 empresas censadas dedicadas exclusivamente a la fabricación de este tipo de productos, más del 87% de estas se encuentran ubicadas en la provincia castellanense donde se encuentra enclavada la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER) por motivos de la fuerte concentración industrial que hay en esta zona del territorio español, mientras que el resto de empresas se encuentran localizadas en Valencia, Alicante, Madrid, Barcelona, Teruel y Pamplona. A continuación, en la figura 14, se exponen algunas de las empresas que se encuentran adheridas al clúster y cuya actividad es común entre ellas.

---

<sup>23</sup> Asociación Española de fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, <http://www.tileofspain.com/dir/0/0/2/1/0/1-15/Default.aspx> (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017).

<b>ALGUNAS EMPRESAS MIEMBROS DEL CLÚSTER AZULEJERO Y PAVIMENTOS CERÁMICOS EN CASTELLÓN</b>	
Azulev, S.A.	Guibosa
Exagres, S.A.	Habitat ceramics, S.A.
Equipe Cerámicas, S.L.	Inalco
CE.VI.CA. S. L	Jose Oset y Cia, S.L.
Cerámica Gómez S.A.	Keramex, S.A.
Fanal Cerámicas, S.A.	La Platera S. A
Grespania, S.A.	Levitile Iberca, S.A. U

Figura 14. Datos ASCER. Elaboración propia.

### ***¿Cómo han llevado a cabo la estrategia de internacionalización?***

Albertos y Salom (2015, 1)<sup>24</sup> en su informe indica que *“estas aglomeraciones productivas se encuentran especializadas, y son favorecedoras a la hora de mantener el nivel de competitividad y fomento de los procesos de innovación”*.

Se destaca de este informe, que este clúster siempre se ha caracterizado por su capacidad de adaptación y su potencial innovador, actualmente su sistema productivo es muy maduro, pero a lo largo de los años ha ido desarrollando una actividad innovadora adecuada, un crecimiento y desarrollo notable que los ha llevado a alcanzar una posición de liderazgo.

Anteriormente a la crisis que comenzó en 2008 el clúster estaba caracterizado por la aglomeración geográfica de actividades, estas empresas estaban muy especializadas, llevaban acuerdos de cooperación interempresarial y unos procesos de implantación tecnológicos muy rápidos.

El tejido empresarial actualmente está bastante desarrollado y las empresas están llevando a cabo procesos de desagregación vertical de la cadena de valor.

Estas desagregaciones de actividades se están complementando con otros procesos de creación de relaciones interempresarial, es decir mediante acuerdos de cooperación tanto horizontales (con competidores directos) como verticales (acuerdo entre proveedor y empresa), esta nueva práctica está llevando a las

<sup>24</sup> Juan-Miguel Albertos y Julia Salom. Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local Universitat de València, El distrito industrial cerámico de la Plana de Castellón, “Enraizamiento local y proyección global en un contexto de crisis”, [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/48165/R5OE\\_Albertos\\_y\\_Salom\\_2015\\_.pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/48165/R5OE_Albertos_y_Salom_2015_.pdf?sequence=1) (Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017). 3-21.

empresas del clúster a tener una mayor integración y llevar a cabo sus actividades de forma más eficiente.

Durante los últimos años y a pesar de la crisis, han ido apareciendo grandes empresas gracias a sus actividades internacionalizadas. En un primer momento estas se basaban solamente en la exportación, pero conforme avanzaban han optado por la apertura de nuevas filiales en el extranjero, por parte de las empresas matrices ubicadas en España. Durante los años de crisis estas empresas más que por sus filiales han ido sobreviviendo por las buenas prácticas desarrolladas que han contribuido al incremento de las exportaciones.

Cabe decir que entre los segmentos de mercado a los que se dirige la empresa como es el ámbito doméstico, actualmente todavía se encuentran en niveles muy bajos, aun así, las empresas han sabido aprovechar y adoptar nuevas tecnologías para lograr procesos productivos mucho más flexibles y adaptarse a las nuevas demandas del mercado y además resistir a las nuevas competencias que se están dando provenientes de China, Turquía etc. La evolución y nuevas tendencias que surgen a nivel mundial está provocando nuevos cambios y variaciones en las estructuras internas de estas empresas.

Entre las causas que han llevado hacia el éxito a las empresas que conforman este clúster, pero centrándonos en la estrategia de internacionalización, según el informe de Albertos y Salom (2015) hace referencia a que es debido principalmente a:

- **LA ENTRADA DE CAPITAL EXTERNO:** Este proceso de inversión extranjera ha contribuido a la creación de empresas en este clúster, y esta técnica se ha acelerado durante la actual crisis. Hoy día, el 19% del empleo y el 29% de la producción de todo el clúster pertenece a estas filiales extranjeras localizadas en el clúster valenciano, cabe decir que las implantaciones de estas filiales se han llevado a cabo mediante el procedimiento LBO, es decir compra por parte de los extranjeros empresas grandes a través de un fondo de inversión internacional, actuación que hasta ahora no se había llevado a cabo de esta forma a través de estas técnicas de apalancamiento.
- **INTENSIFICACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES:** Otra estrategia desarrollada por estas empresas es la diversificación de sus ventas

al exterior, mediante la búsqueda de nuevos mercados a los que todavía no habían atacado, esta nueva práctica ha logrado que las empresas aumenten sus exportaciones y su geografía, ahora además de exportar a países europeos como son Francia e Italia, también dirigen sus productos hacia América, Asia y África.

No obstante, durante los últimos años también hay que mencionar que muchas de las empresas pertenecientes al clúster, han ido perdiendo competitividad y posicionamiento en el mercado, llevándolas finalmente hacia su extinción, como consecuencia de los cambios socioeconómicos que se han ido produciendo a lo largo de los años, así como la falta de inadaptabilidad ante las nuevas tendencias, que las han llevado hacia la paralización de sus volúmenes de negocio produciéndose grandes pérdidas que no han podido soportar. Hay que destacar que la mayoría de empresas que han ido extinguiéndose se caracterizaban por operar únicamente a nivel local.

Actualmente son más de 15.000 personas las empleadas para el desarrollo de esta actividad a nivel nacional, y entre todas las empresas adheridas según el balance que presenta la asociación, han logrado durante el 2016 una capacidad productiva de 492 millones de metros cuadrados entre baldosas, azulejos, cerámicas y pavimentos.

Por otro lado, es necesario mostrar de alguna manera la tendencia que se ha seguido en este sector manufacturero, que adelanto, que ya se empieza a notar una leve recuperación desde comienzos de 2015.

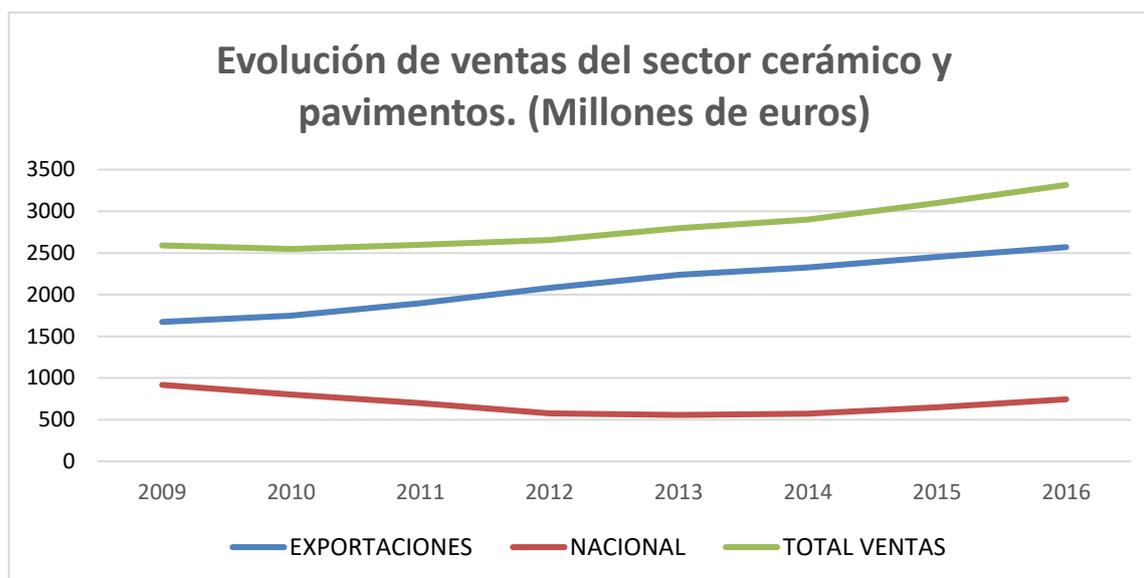


Figura 15. Balance económico del sector cerámico español 2016. Elaboración propia.

Según el último balance económico del sector cerámico español en 2016 publicado por la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER)<sup>25</sup>, Durante 2016 los resultados han sido muy favorecedores, a nivel nacional la recuperación está siendo lenta, pues los resultados de años atrás eran bastante deficientes, ya se empieza a notar un leve avance como se aprecia en la figura 15. Como último dato según el balance, en 2016 las ventas totales a nivel nacional han alcanzado una cifra 746 millones de euros, suponiendo un incremento del 16% respecto años anteriores. La tendencia que han seguido las exportaciones ha sido algo más al alcista, por lo que el sector cerámico español una vez más, muestra una leve recuperación en este ámbito. En 2016 se alcanzó una cifra de ventas de 2.570 millones de euros en cuanto a la exportación, lo que ha supuesto un incremento total respecto al año anterior del 4,8%.

Queda demostrado que la principal fuente de financiación de las empresas dedicadas a esta actividad proviene principalmente por las exportaciones que se originan. Las cifras alcanzadas son esperanzadoras y se manifiesta unas previsiones a futuro positivas. Se destaca que este sector es clave, pues es uno de

<sup>25</sup> Asociación Española de fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos. "Balance económico del sector cerámico español en 2016", <https://www.ascer.es/homeinstitucional/sector/Informes.aspx?lang=es-ES> (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017).

los que más exportaciones produce a nivel nacional. En total, durante el año 2016 se han generado unas ventas de 3.316 millones de euros, que ha implicado para todo el sector en general un incremento del 7,1% dando lugar con ello a la consolidación de estas empresas, gracias este incipiente crecimiento estas organizaciones siguen reduciendo su endeudamiento y consiguiendo una estructura financiera más fortalecida.

**Actualmente las empresas españolas dedicadas a la fabricación de materiales que exportan sus productos al extranjero se encuentran muy activas y son muy competitivas, muchas de las empresas siguen manteniendo su posición en el mercado gracias a este proceso.**

La disminución del mercado interior (2009-2014) ha provocado que se intensifiquen estas nuevas formas de negocio, hoy día son cada vez más las empresas que están entrando a competir en otros países, principalmente Asia, África y Oriente Medio, por lo que se fuerza la necesidad de contar con más recursos económicos, financieros, experiencias y tamaño para enfrentarse ante estos nuevos retos y de esta manera mejorar la competitividad de las empresas.

La entrada a nuevos países está nutriendo a las empresas españolas les está permitiendo cuanto menos aprovechar el know how y la experiencia acumulada a lo largo de los años, además están generando nuevos conocimientos acerca de la industria, de otros socios, nuevas formas de trabajo que les ayudan a reducir tiempos de servicio y fabricación, de manera que se generan nuevos valores añadidos en la matriz principal. Por otro lado, también les está permitiendo incrementar el tamaño de las empresas, así como el nivel de competitividad a nivel internacional.

Queda demostrado, en función de los datos analizados y que se aportan a este apartado del trabajo, que la reorientación de las estrategias de estas empresas hacia la internacionalización o diversificación geográfica y la adaptación hacia las nuevas tendencias que se están propiciando en los mercados, ha tenido un gran éxito. Pues en la mayoría de las empresas, parte de los resultados favorables que han alcanzado son producto de la exportación de sus materiales hacia otros países y de la buena adaptabilidad hacia los nuevos cambios.

### 3.5 Estrategia de formación en el sector

Tal y como se ha ido mencionando a lo largo de los apartados anteriores, los mercados están experimentando grandes cambios, esta transformación social que se está produciendo en materia tecnológica, política, legal, global y medios de comunicación, está afectando intensamente al comportamiento interno de las empresas, relacionado con los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de todos los miembros que las conforman, desde el más alto directivo hasta el último empleado encargado de la ejecución de las actividades.

Según un estudio a nivel Europeo realizado por CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de Formación Profesional)<sup>26</sup> se establece que casi el 45% de las empresas a nivel europeo dedicadas al sector de la construcción en general comparten la misma opinión referente a que están teniendo muchos problemas a la hora de buscar a personas para cubrir puestos de trabajo que requieren de algo más de cualificación para llevar a cabo actividades cuya técnica está cambiando, se determina que muchos de los despidos provocados en este sector, han sido a causa de la carencia de formación que existe en este sector.

Las empresas cada vez van siendo más competitivas, por lo que el progreso tecnológico y las nuevas exigencias de mercado, requieren de la implementación de nuevas estrategias, basadas en el desarrollo profesional. A medida que avanzamos se va haciendo mayor la tendencia de dotar de mayores responsabilidades a los empleados y se va exigiendo a un personal más multifuncional.

Por otro lado, según Viejo (2014)<sup>27</sup> ya se va anunciando la creación de nuevos empleos en este sector, que de aquí en adelante se va a requerir de puestos de trabajo con una cualificación más elevada y la realidad que actualmente hay es que este sector no manifiesta un nivel llamativo en temas de instrucción-formación más

---

<sup>26</sup> CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training, "Skill mismatch, The role of the Enterprise", *Research paper*, núm. 21 (2012): 22-24, <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5521> (Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017).

<sup>27</sup> Jose Antonio Viejo, "¿Cuáles son las necesidades de formación en el sector de la construcción en Europa? (Parte I)", *Fundación Laboral de la Construcción*, (mayo de 2014), <http://blog.fundacionlaboral.org/empleo/cuales-son-las-necesidades-de-formacion-en-el-sector-de-construccion-en-europa-parte-i/>

allá de lo técnico requerido para el puesto de trabajo, por lo que existe una necesidad imperiosa de implantar nuevos planes de formación en las propias empresas para que se pueda seguir compitiendo en los mercados.

La responsabilidad que abarca cualquier sistema formativo en las empresas, está orientada hacia el logro de una mayor competitividad entre los miembros y la organización en general, todo comienza desde intentar inculcar la misión, visión y valor que tiene la empresa en el propio empleado desde el primer momento que comienza a trabajar, así como también ayudarles a desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para su puesto de trabajo, con la intención de que sean ellos mismos quienes a nivel individual, reaccionen y sean proactivos ante sucesos a medio y largo plazo. Hay que tener en cuenta que no solamente basta con una formación inicial, sino que, a lo largo del tiempo esta debe ser actualizada, de lo contrario su tendencia es la caducidad y obsolescencia.

La inmovilización del desarrollo profesional en las empresas y la obsolescencia de las habilidades y capacidades individuales de los empresarios y empleados, tienen un efecto muy dañino para las organizaciones. Según la Fundación Laboral de la Construcción de Aragón (2008, 142-146)<sup>28</sup> esta parálisis provoca una tendencia a la baja del ritmo de actividad de las empresas como consecuencia de la disminución del nivel de rendimiento y productividad, ocasionado por la insatisfacción de los miembros. La carencia de capacidades para adaptarse a los cambios, tienden a generar situaciones de estrés, también muy perjudiciales. Todo ello, para la empresa, genera un coste muy superior al que puede ser la inversión en formación, pues a nivel económico, los efectos que provoca esta insuficiencia formativa, en parte, puede originar la obligación de tener que trabajar con unos márgenes muy reducidos y además una pérdida de fuerza competitiva frente a competidores obteniendo como resultado final, unos beneficios invariables o incluso negativos.

El desarrollo profesional de cualquier empresario y empleado puede resultar muy ventajoso, y permite desarrollar nuevas destrezas y habilidades actualizándose sobre los nuevos materiales y tendencias del mercado, la promoción tanto personal

---

<sup>28</sup> Fundación Laboral de la Construcción de Aragón, "Estudio del sector de la construcción, perspectivas de futuro, renovación generacional e inmigración", [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonEmpleo/Documentos/6\\_informe\\_sectoriales.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonEmpleo/Documentos/6_informe_sectoriales.pdf) (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017). 142-146.

como profesional le ayuda a adoptar una actitud mucho más resolutoria, fijarse metas individuales, e incrementar el nivel de satisfacción en su puesto de trabajo.

La formación no debe estar orientada solamente hacia los empleados de la empresa, para los directivos también se hace imprescindible una actualización periódica, pero en este caso más centrada hacia la identificación de nuevas tendencias, la gestión de los recursos, métodos organizativos, legislación, análisis de mercado etc. De esta forma se pueden desarrollar nuevas capacidades para ampliar la visión de la empresa, facilitar la toma de decisiones y acoger más fácilmente y sin tanta resistencia los nuevos cambios que se están dando, a través, de la puesta en marcha de unas técnicas más coherentes y adecuadas a la situación actual.

Según Salinero (2017)<sup>29</sup>, para la implementación de sistemas formativos y capacitivos en las empresas, se debe tener muy en cuenta la madurez y trayectoria de la organización. La cultura y actitud que mantiene la alta dirección y empleados hacia este tipo de actividades suele dar problemas a la hora de implantarlos. Las normas, comportamientos y valores que identifican a cada organización son un fuerte condicionante a la hora de desarrollar planes formativos donde intervengan los recursos humanos. Es por ello, que en las empresas con un fuerte carácter organizacional se hace muy complejo introducir cambios en los que se distorsiona la cultura. El desarrollo formativo por parte de cualquier miembro podría contribuir hacia el cambio cultural empresarial, por lo que se requiere de un análisis previo, para evitar la resistencia por parte de los directivos y empleados. La resistencia a este tipo de desarrollo suele venir derivada por ambas partes, sobre todo en aquellas personas de edad avanzada, cuya formación y capacitación está muy por debajo de empleados más jóvenes que vienen aportando nuevas ideas, debido a un aprendizaje más reciente, en estos casos suelen darse grandes diferencias que entorpecen el objetivo que tiene la formación.

---

<sup>29</sup> María Yolanda Salinero Martín, La formación como fuente de ventaja competitiva en las empresas de Castilla y la Mancha, "La cultura empresarial y el desarrollo de la formación en las empresas", <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483097.pdf> (Fecha de consulta: 26 de abril de 2017), p. 5-7.

Por último, para completar este apartado como ya se comentó al inicio del presente trabajo, se va a proceder a mostrar los datos obtenidos a través de la realización de encuestas vía CATI.

El objetivo que tiene la información recopilada para este trabajo no es otro que conocer el nivel formativo y la predisposición que existe en las empresas a nivel local, concretamente en las empresas localizadas en la ciudad de Orihuela. La base de datos trabajada está formada por un marco muestral de 1250 empresas cuya actividad económica es muy variada. La tasa de respuesta ha sido de un 14%, por lo que la muestra total la forman 168 empresas participantes, de las cuáles 41 de ellas están relacionadas con el sector de la construcción, pero solamente 14 son fabricantes de materiales para la construcción. Cabe decir que la característica principal que comparten en común es, que todas ellas son pymes o micro-pymes, ninguna de ellas alcanza a ser una gran empresa. El cuestionario está formado por cinco bloques, formación, responsabilidad social, marketing, marketing digital innovación e internacionalización de las empresas. En nuestro caso objeto de estudio, la información relevante la vamos a obtener del bloque I (Formación) y a partir de aquí formar nuestras propias conclusiones.

A continuación, se va a proceder a mostrar los resultados obtenidos de las 14 empresas objeto de estudio;

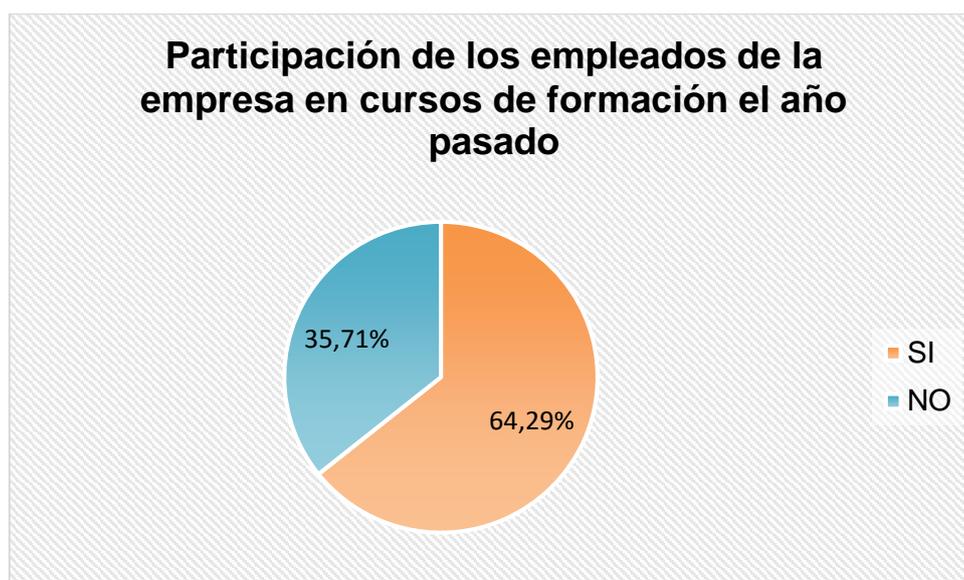


Figura 16. Elaboración propia.

Es interesante para ayudar en nuestras conclusiones conocer si las empresas, han realizado algún tipo de curso formativo durante el último año, de esta manera podemos evaluar la inmediatez con la que intentan adquirir nuevos conocimientos para adaptarse al entorno. En este caso, obtenemos que 9 de 14 empresas encuestadas han dado una respuesta positiva, por lo que la practicidad de este tipo de desarrollo en las empresas fabricantes de materiales para la construcción en base al número de empresas encuestadas es favorable. Es conveniente indicar que, en varias de estas empresas, cuya persona encuestada adopta la categoría de autónomo ha manifestado una molestia, alegando que ellos no realizan acciones formativas debido a que muchos de estos cursos no son bonificados o subvencionados por parte de las administraciones públicas y en estos tiempos en los que avanzamos no pueden hacer frente a este tipo de **gastos**.

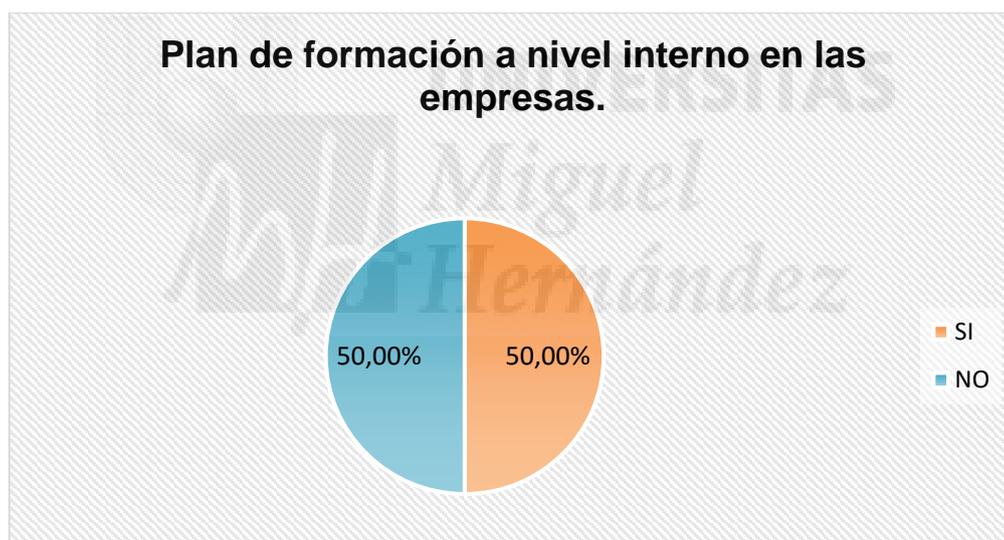


Figura 17. Elaboración propia.

En este caso, cuando se les ha preguntado si disponen de algún tipo de plan formativo definido a nivel interno dentro de las propias organizaciones, el resultado que se ha obtenido es al 50%, este dato es importante para tener una idea más clara de hasta qué punto las empresas se comprometen con el desarrollo de sus empleados y empresarios, así como el grado de aceptación hacia el desarrollo formativo empresarial. Como respuesta a este ítem, varias empresas han declarado que la planificación formativa a nivel interno durante los últimos años ha estado de

alguna manera paralizada, puesto que los recursos han sido destinados a otros objetivos que han considerado de mayor urgencia.

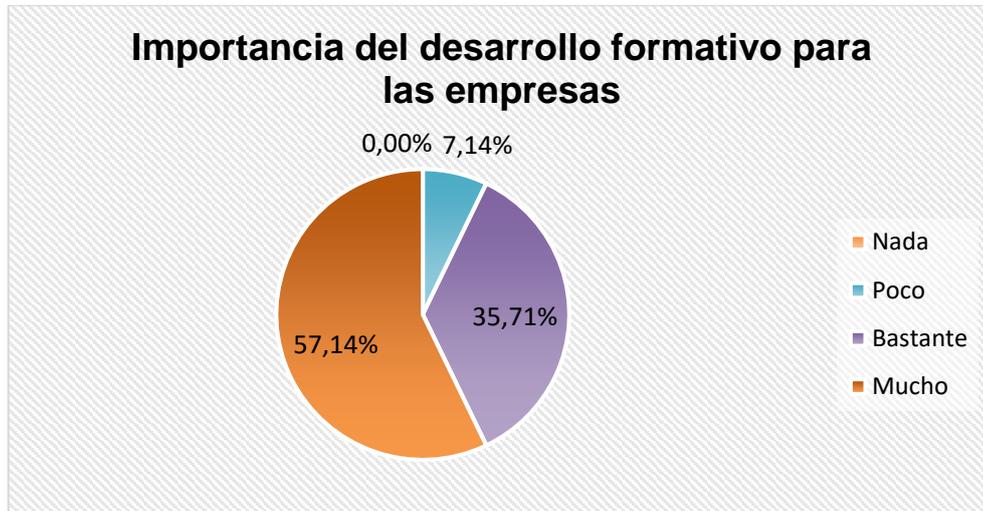


Figura 18. Elaboración propia.

La respuesta obtenida referente a la pregunta que se les ha practicado a las empresas encuestadas sobre la importancia que tiene para los miembros y empresarios el desarrollo formativo en la empresa con objeto de conocer la aceptación y necesidad en materia de formación, ésta ha sido muy favorable, trece de ellas han dado una contestación positiva, alegando que todas las organizaciones deberían estar actualizadas en materia de nuevos productos y tendencias, nuevas técnicas o herramientas que están surgiendo, o normativas para saber cómo adaptarse a los nuevos entornos para alcanzar posiciones mucho más competitivas.



Figura 19. Elaboración propia.

En este caso, este ítem ha sido un punto clave para adoptar nuestra conclusión y, además, conocer qué tipo de formación se ha ido inculcando entre los miembros de las empresas. Como se observa la mayoría de ellas únicamente se han ceñido a cumplir con lo que exige la normativa en el sector de la construcción como por ejemplo la prevención de riesgos laborales. Prácticamente todas alegaban que cuando se trata de realizar un curso formativo es únicamente para evitar sanciones por parte de la administración. Otras en cambio han desarrollado cursos orientados hacia la manipulación de maquinaria con el mismo objetivo, por ejemplo, manipulador de carretillas elevadoras. Sin embargo, como se observa, siendo el 0%, ninguna de ellas ha manifestado la realización de una formación más orientada hacia la gestión directiva, informática y gestión de ERP o marketing en general, siendo esta una pieza clave para impulsar la actividad de cualquier empresa.

Como conclusión general a los resultados obtenidos en base a las 14 empresas encuestadas, es que efectivamente desarrollan acciones formativas, y, además, aceptan la necesidad de nueva formación entre los miembros de la empresa para disponer de la capacidad de reorientar los negocios ante las variaciones de los mercados y optar a un mayor nivel competitivo. Como ha quedado demostrado,

estas empresas durante los últimos años únicamente se han dedicado a cumplir con lo exigido por las leyes para poder seguir trabajando y evitar sanciones por parte de la administración, esta acción está muy bien para evitar accidentes laborales y hacer un buen manejo de los instrumentos que cualquier persona debe utilizar para evitar este tipo de incidentes y demás. Pero se ha de reconocer que la práctica de esta formación es totalmente deficiente para impulsar y reactivar la actividad de cualquier tipo de empresa.

Por otro lado, durante la realización de las encuestas, muchas de ellas consideraban de alguna manera, que la formación suponía un gasto importante para su entidad. Por parte de las organizaciones en ningún momento se ha reconocido que la acción formativa empresarial a largo plazo puede suponer más bien una gran inversión.

Por lo que se determina que existe una necesidad absoluta de adquirir nuevas habilidades y conocimientos por parte de empleados y empresarios, y de alguna manera hacer entender que aunque los resultados de un plan formativo no sean inmediatos, a la larga, tienden a ser muy beneficiosos, pues con las nuevas destrezas que se pueden llegar a desarrollar y mediante la puesta en valor de ese nuevo aprendizaje se podrían evitar muchos problemas y mejorar la actitud y aptitud hacia la toma de decisiones que podrían ser cruciales, así como facilitar la detección de nuevas tendencias que están surgiendo para reorientar sus negocios a través de nuevas técnicas, abandonando la rutina en que llevan sumergidas durante los últimos años, que les ha permitido permanecer en el mercado, pero no crecer.

#### 4. TENDENCIAS EN EL SECTOR

Según el Diagnóstico de la situación del sector de la edificación residencial respecto a sus actividades y capacidad de innovación y gestión (2009, 11)<sup>30</sup> *“la capacidad innovadora del sector de la construcción en España, en materia de inversión hacia la innovación, es de 17,5 veces más pequeña que en el resto de la industria española”*. Pero hoy día las empresas deben tener conciencia y adoptar una posición más innovadora y proactiva para seguir en los mercados.

En función de todo lo analizado en este trabajo, extraemos este apartado de tendencias que actualmente está marcando el sector, y quedan resumidas en ocho en total: Inversión en maquinaria y su optimización, adaptación y renovación de los sistemas de gestión, organización y logística; normativa de rehabilitación orientada a la sostenibilidad; domotización; impacto de las TICs; impresión en 3D y la realidad virtual; generación de APP orientada al cliente y formación de los empleados, para adaptarse al entorno.

Actualmente son muchos los cambios que está experimentando la sociedad siendo la primera causa de esta revolución la derivada principalmente por las nuevas tecnologías. En nuestro caso, los fabricantes de materiales para la construcción, no solamente se centran en invertir en nuevas maquinarias que les proporcione un producto que los haga diferenciarse respecto a sus competidores, ya sean en calidad, diseño, coste o cualquier otro atributo. Otra técnica innovadora para las empresas está basada en adaptar y renovar los sistemas de gestión, organización y logística, dependiendo de los cambios del mercado y situación empresarial en la que se encuentren, esta acción les permite agilizar los procesos a nivel productivo, organizativo y sobre todo externos, de cara al cliente final. Toda esta innovación en general provoca en las empresas una mayor eficiencia y eficacia, lo que da lugar a que se tenga que producir un reajuste organizativo, que requiere del esfuerzo y capacidad de adaptación por parte de los empleados y directivos.

---

<sup>30</sup> Diagnóstico de la situación del sector de la edificación residencial respecto a sus actividades y capacidad de innovación y su gestión, “innovación 2009”, [http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/diag\\_innov/es\\_diagnos/adjuntos/diagnosticoinnovacion.pdf](http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/diag_innov/es_diagnos/adjuntos/diagnosticoinnovacion.pdf) (Fecha de consulta: 25 de abril de 2017), 9-14.

Según Fernández (2016)<sup>31</sup>, En 2013, el nombramiento de una nueva ley (Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas), ha supuesto que millones de viviendas tengan que ser rehabilitadas para cumplir con la nueva normativa orientada hacia la sostenibilidad. Esta nueva tendencia, está suponiendo que las empresas fabricantes de materiales, tengan que adaptar sus productos a lo establecido en la Ley, por lo que las organizaciones dedicadas a esta actividad están destinando parte de sus recursos económicos y tiempo a la búsqueda de nuevos materiales constructivos, que sean mucho más respetuosos con el medio ambiente y, además, contribuyan hacia el ahorro de recursos naturales.

Otro giro actual, es la domotización de viviendas. Esta primicia está haciendo que las empresas fabricantes de materiales, tengan que buscar nuevas alternativas, para acomodarse y satisfacer las necesidades que están surgiendo en torno a estas nuevas formas de construir.

Por otro lado, nos encontramos con el fuerte impacto que están teniendo las Tecnologías de la información y la Comunicación (TICs). Las empresas actualmente para poder obtener conocimiento sobre el mercado y sus clientes están implantando en sus propios sistemas de gestión el *BIG DATA*. Esta nueva herramienta les ayuda a obtener y analizar información, y con ello contribuir mediante la toma de decisiones a generar nuevas estrategias de marketing, el *BIG DATA* puede complementarse con los sistemas *ERP*<sup>32</sup> y *CRM*<sup>33</sup> instalados a nivel internos en la organización. No hay que olvidar el fuerte impacto que hoy día están teniendo las redes sociales, una vía que les permite obtener estadísticas y afianzar sus datos, así como también obtener información sobre que nuevas necesidades están naciendo entre sus clientes, de forma que les puede servir de base para la toma de decisiones, además de darse a conocer en nuevos medios.

Otra de las tendencias que están en pleno auge en el mercado y les está permitiendo a las empresas generar nuevos modelos de negocios, son la impresión

---

<sup>31</sup> Carlos Fernández, "Tendencias en el sector de la construcción", *Observatorio inmobiliario de la construcción* (Diciembre 2016), <http://observatorioinmobiliario.es/tendencias-en-el-sector-de-la-construccion> (Fecha de consulta: 25 de abril de 2017).

<sup>32</sup> Enterprise Resource Planing; Sistema de recogida de información integrada sobre producción, logística, contabilidad, etc.

<sup>33</sup> Customer Relationship Management; herramienta informática encargada de administrar bases de datos de la empresa relacionada con la gestión empresarial.

en 3D y la realidad virtual, esto está contribuyendo hacia la disminución de errores en la creación y fabricación de productos, y además mejora la eficiencia y rapidez en los procesos productivos.

La generación de una *APP*, es otro medio que permite a las empresas en primer lugar, la reducción de sus costes internos, en nuestro caso está dirigida hacia el cliente, con el fin de agilizar y reducir los trámites de gestión, a través de ella se pueden conseguir la automatización de presupuestos, pedidos, facturas etc. De esta forma se están reduciendo los tiempos de espera y trámites burocráticos, así como también se está contribuyendo hacia la protección del medio ambiente, que en materia de responsabilidad social está muy valorada.

Como se ha comentado en el apartado 3.5 (La estrategia de formación), para poder adaptar una empresa a los cambios que se generan en el mercado, se requiere de una capacitación y formación cada vez mayor por parte de los empresarios y empleados. Muchas empresas están ancladas en técnicas tanto productivas como organizativas totalmente obsoletas, que les está permitiendo mantenerse en el mercado, pero no crecer y avanzar, debido a esta obsolescencia llegará un momento que ya no tenga sentido seguir hacia delante, pues las nuevas empresas ya nacen directamente adaptadas a estos nuevos entornos, acto que les permite tener una ventaja competitiva y poner en valor nuevas características que las otras han ido perdiendo a lo largo de su trayectoria.

## 5. CONCLUSIONES

Llegamos a este apartado con la intención de conectar los objetivos que han marcado este trabajo con la realidad del análisis de las distintas fuentes utilizadas aportando valor. Las diferentes conclusiones pueden ayudar tanto a la industria analizada, como a sus derivadas, así como al ámbito académico, posibilitando una mayor claridad a la hora de clarificar qué estrategias se han ido llevando a cabo en este tipo de industria en España en el período de tiempo analizado 2000-2016. Del mismo modo, las empresas que lo deseen podrán contar con esta fuente de ayuda para poder tomar las decisiones adecuadas a nivel empresarial, con el firme propósito de aminorar el riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.

Por último y no menos importante, este trabajo puede servir de antesala para dar lugar a otros trabajos académicos-científicos en los que se puedan profundizar más dentro de un segmento concreto de la fabricación, una zona concreta, un período concreto, etc. Y, además, puede servir de apoyo a las instituciones y organismos públicos que contribuyen a la dinamización de los sectores económicos, industrias, etc. en sus diferentes estudios.

En referencia a nuestro objetivo específico número uno, se ha plasmado cual es la situación actual de la industria de la construcción en el periodo 2000-2016 con el propósito de mostrar una información presente y facilitar de alguna manera el análisis posterior de las estrategias. Con la información recabada podemos afirmar sin duda alguna, y en base a los datos analizados, que el sector de la construcción ha sido uno de los más afectados por la crisis financiera por la que se ha atravesado en los últimos años, esta situación ha arrasado con muchas empresas ligadas al sector por el gran efecto arrastre que posee. La caída de actividad de las constructoras se ha materializado en la paralización y destrucción de muchas empresas dedicadas a la fabricación de materiales, hoy día el mercado español cuenta con un 26% menos de empresas dedicadas a esta actividad a causa de su desaparición.

Han sido muchos los cambios que se han tenido que producir en este sector para adaptarse a las nuevas situaciones, como se ha ido exponiendo, hay empresas que

han tomado la decisión de demandar nuevos recursos que no disponían para poder seguir formando parte del mercado, esa acción les ha supuesto un avance importante y unos resultados muy favorables para algunas. Otras en cambio han optado por la reestructuración de sus negocios y estrategias para adaptarse a los nuevos entornos. Mientras que muchas otras, no han sabido cómo gestionar correctamente estos recursos o simplemente no han sabido como reestructurar y adecuar sus actividades, llevando sus negocios hacia la extinción.

En cuanto al objetivo específico número dos, con el que se pretende dar a conocer las diferentes estrategias que puede adoptar una entidad a través de una serie de empresas de referencia, se han expuesto las acciones que han llevado a cabo proporcionando con ello los resultados obtenidos. Por tanto, se ha pretendido facilitar la comprensión y dar una orientación más clara sobre el contenido estratégico. Como ejemplos de superación tenemos a Escayolas Depesa S.L. que, aun teniendo recursos muy limitados por ser una empresa pequeña, mediante la inversión en nuevas actividades han sabido mantenerse y expandir su cartera de clientes, no quedando cerradas las ganas de seguir creciendo y de adoptar nuevas estrategias para expandir todavía más su actividad.

El grupo Saint-Gobain, Cemex o las empresas que conforman el clúster azulejero también han supuesto un gran ejemplo de superación, en este caso las estrategias que han adoptado han requerido de mucho más esfuerzo económico, pero el fruto recogido como ha quedado demostrado mediante la aportación de los datos económicos ha sido muy favorable con respecto a su inversión.

Cemex, en sus procesos de integración ha logrado reducir sus costes, y además reorientar su negocio ampliando sus líneas de productos, lo que les ha supuesto diversificar de alguna forma su negocio no centrándose únicamente en la venta de cemento. El buen hacer queda reflejado en sus resultados, aun teniendo en cuenta el importante descenso en su volumen de negocios que se produjo en el periodo 2008-2009 y que, a través del reajuste estratégico que adoptó la empresa y su capacidad de adaptación, han logrado mantenerse de una forma constante durante los últimos años.

El caso Saint-Gobain y su proceso de diversificación, ha llevado a la compañía a ocupar un puesto líder en el mercado a nivel mundial. Como ha quedado registrado,

actualmente el negocio dedicado a la automoción con el cuál la compañía comenzó en sus inicios, es el que menos ingresos aporta. Por ello gracias a la diversificación de sus actividades, han logrado reducir el riesgo global de la compañía, siendo el negocio de distribución el más rentable a día de hoy, de no haberse diversificado esta actividad, lo más seguro es que actualmente no ocupara la posición que ocupa.

En cuanto a las empresas adheridas al clúster azulejero queda evidencia a lo largo del trabajo que su proceso de internacionalización ha sido una medida de salvamento. Estas empresas han crecido a un ritmo frenético gracias a su diversificación geográfica, pues el 77% de los ingresos obtenidos, han sido generados por la exportación. Esto demuestra, que muchas de las empresas si no hubieran dado el paso y se hubieran ceñido únicamente a vender sus productos a nivel nacional o local, de no haber reajustado sus acciones empresariales para adaptarse a la situación local, el destino de muchas de ellas hubiera sido totalmente distinto.

En referencia a la formación del sector en general, queda demostrado la importante carencia que existe en las empresas caracterizadas por ser pyme o micro-pyme, esta insuficiencia a día de hoy está suponiendo un gran problema, pues se materializa en un detenimiento de la actividad empresarial. El mercado está cambiando a una gran velocidad y continuamente se están exigiendo nuevas competencias para que las personas puedan comprender los nuevos procesos técnicos, organizativos y tendencias que se están propiciando a nivel mundial. Se concluyen en que aquellas empresas que cuentan con una larga trayectoria en el mercado y que se resisten a desarrollar nuevas habilidades para competir con otras organizaciones están siendo las más afectadas por las nuevas competencias que están entrando. Estas deben concienciarse y adoptar otra posición en cuanto al desarrollo formativo, de no ser así, las empresas que vienen en camino seguirán comiéndoles terreno, llevándolas hacia la desaparición. Por tanto, se requiere de empresarios con unas habilidades directivas más actualizadas que permita adoptar unas decisiones estratégicas mucho más eficientes, reorientar la organización empresarial para saber cómo adaptarla a los nuevos tiempos y adquirir nuevas técnicas para contribuir hacia la expansión de sus negocios. En cuanto a los empleados también se requiere de una mayor cualificación con el fin de que conozcan las nuevas herramientas y procesos de trabajo a nivel técnico y de esta

manera optar a un desarrollo profesional mucho más competente y de alguna manera disminuir el nivel de desempleo en este sector.

Por último, sin olvidar nuestro objetivo específico número tres (tendencias del sector) con el que se pretende dar a conocer al empresario las nuevas inclinaciones de la industria con objeto de ayudar a propiciar la generación de nuevas ideas, se han plasmado las nuevas técnicas que están llevando a cabo las empresas. Todo ello permite estar a la altura de los nuevos entornos, produciéndose una mejora de la eficiencia y eficacia entre los procesos productivos, y sobre todo a nivel de gestión. La correcta utilización de estas nuevas aplicaciones o tecnologías minimizan los trámites burocráticos y agiliza los procesos tanto internos como externos dando lugar a una mayor fluidez de todas las acciones que conlleva el buen funcionamiento de una empresa.

En definitiva, la mayoría de las empresas dedicadas a este sector son pequeñas y medianas, por lo que tienen muy limitados sus recursos coartando con ello el desarrollo de la industria. Por tanto, se establece que las empresas con mayor capacidad financiera desarrollan su ideal de crecimiento con más intensidad que el resto de empresas a través de la transformación del producto, diversificación de sus actividades, integraciones, formación etc. y estas suelen poseer un mayor tamaño y eficiencia que les permite acudir a nuevos mercados emergentes y desarrollar su actividad. Esto hace que las grandes empresas puedan generar nuevas ventajas y diferenciarse consiguiendo un posicionamiento a nivel global bastante respetable.

Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad suficiente tanto técnica como financiera para que las estrategias que adoptan las grandes empresas les dé un resultado tan brillante, esto tiene mucho que ver con el tamaño, volumen o experiencia es por ello que las acciones que adoptan tienden a ser más homogéneas, las pymes o micro- pymes tienden a fijar sus propios objetivos y normas de actuación pero de manera bastante informal (no tan redundantes y formalizado como lo hacen las grandes empresas) con el fin de poder reaccionar ante épocas duras, pero más bien son cortoplacistas, este tipo de empresas configuran su propia cartera de negocios en base a la estrategia que adoptan las grandes empresas. Es decir, las pymes o micro- pymes adoptan más bien una

posición de copia seguidoras de las grandes, pero en menor tamaño, tratan de especializarse en su actividad sin arriesgar tanto.

Para finalizar, no puedo dejar de mencionar las limitaciones que se han ido presentando a lo largo del desarrollo de este Trabajo Fin de Grado. Entre ellas nos hemos encontrado con la dificultad de obtener una mayor y mejor información sobre las diferentes empresas que hemos tomado como referencia para explicar sus estrategias, la información que se ha ido exponiendo ha sido basada en sus webs corporativas. En cuanto a los informes económicos-financieros cabe decir que han sido obtenidos a través de la web, por ello al estar disponibles en un lugar público y tan accesible como lo es internet se pueden haber “resaltado” aquellos datos que son más favorecedores aminorando de alguna manera los que no lo son, para evitar generar oportunidades a las empresas que directamente son competidoras. Otra importante limitación que se ha tenido ha sido el reducido número de empresas que han contribuido a participar para el desarrollo del apartado de formación. Debido a la exclusiva segmentación que hemos tenido que realizar sobre la muestra para obtener únicamente los datos de las empresas dedicadas a la fabricación de materiales para la construcción.

Para finalizar y puestos a proponer, a nivel personal considero que desde la alta dirección debe abandonarse la idea de llevar un negocio en función de lo que pase día a día. Cualquier tipo de organización ya sea mediana o pequeña debe mirar más hacia el futuro y ser capaz de definir un plan estratégico más sistematizado y formal en función de las carencias y virtudes de cada empresa, en el que se especifiquen unos objetivos y además se contemplen los posibles imprevistos. Este plan debe darse a conocer entre todos los miembros de la organización fomentado con ello la generación, aceptación, selección y correcta gestión de las nuevas ideas que van surgiendo entre todos y que desarrollándose correctamente pueden dar lugar a nuevas oportunidades, generando nuevas ventajas competitivas que hagan posible mejorar en cuanto a la diferenciación y competitividad, traduciéndose todo ello en el crecimiento de las empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA – WEBGRAFÍA

### 6.1 Webgrafía

Albertos Juan Miguel y Salom Julia. Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local Universitat de València. “El distrito industrial cerámico de la Plana de Castellón. Enraizamiento local y proyección global en un contexto de crisis”. [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/48165/RSOE\\_Albertos\\_y\\_Salom\\_2015\\_.pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/48165/RSOE_Albertos_y_Salom_2015_.pdf?sequence=1) (Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017).

Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos. “Balance económico del sector cerámico español en 2016”. <https://www.ascer.es/homeinstitucional/sectorInformes.aspx?lang=es-ES> (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017).

Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos. <http://www.tileofspain.com/dir/0/0/2/1/0/1-15/Default.aspx> (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017).

CEDEFOP. European Centre for the Development of Vocational Training. “Skill mismatch, The role of the Enterprise”. *Research paper*, núm. 21 (2012): 22-24. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5521> (Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017).

Cemex España. Datos Cemex. <http://archive.cemex.com/ES/Index.aspx> (Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017).

Código Nacional de Actividades Económicas. “Código Nacional de Actividades Económicas, Industria Manufacturera por subgrupos”. <http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEIndustriasManufactureras.html> (Fecha de consulta: 2 de mayo de 2017).

Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción. “Informe coyuntura económica CEPCO”. [http://www.cepcos.es/Uploads/docs/Informe\\_Coyuntura\\_CEPCO\\_Marzo\\_2017.pdf](http://www.cepcos.es/Uploads/docs/Informe_Coyuntura_CEPCO_Marzo_2017.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017).

Consejo Económico y Social de España. “El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: Competitividad, Cohesión y Calidad”. [www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf](http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017).

Consejo Económico y Social de España. “El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: Competitividad, Cohesión y Calidad”. [www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf](http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf) (Fecha de consulta: 8 de marzo de 2017).31-32.

Construmat. “Plan de acción construmat para impulsar la economía desde la industria de la construcción”. [http://media.firabcn.es/content/Plan\\_Accion\\_DEF.pdf](http://media.firabcn.es/content/Plan_Accion_DEF.pdf) (Fecha de consulta: 27 de febrero de 2017).

Escayolas Depesa S.L. Datos SABI, económico-financieros <https://sabi.bvdinfo.com/version-201761/Search.QuickSearch.serv?CID=0&context=PER3DVRLWLVPYU> (Fecha de consulta: 9 de mayo de 2017).

Datos Saint-Gobain. Registration Document. “including the 2016 annual financial report and the corporate social responsibility report”. <https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr-2016-va.pdf> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

Datos archivo Cemex. <http://archive.cemex.com/ES/Inversionistas/DatosRelevantes.aspx> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

Diagnóstico de la situación del sector de la edificación residencial respecto a sus actividades y capacidad de innovación y su gestión. “innovación 2009”. [http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/diag\\_innov/es\\_diag\\_nos/adjuntos/diagnosticoinnovacion.pdf](http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/diag_innov/es_diag_nos/adjuntos/diagnosticoinnovacion.pdf) (Fecha de consulta: 25 de abril de 2017).

Escayolas Depesa S.L. <http://www.escayolasdepesa.com/> (Fecha de consulta 9 de mayo de 2017).

Fernández, Carlos. "Tendencias en el sector de la construcción". *Observatorio inmobiliario de la construcción* (diciembre 2016). <http://observatorioinmobiliario.es/tendencias-en-el-sector-de-la-construccion> (Fecha de consulta: 25 de abril de 2017).

Fundación Laboral de la Construcción de Aragón. "Estudio del sector de la construcción, perspectivas de futuro, renovación generacional e inmigración". [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/6\\_informe\\_sectoriales.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/6_informe_sectoriales.pdf) (Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017).

López-Cozar Cristina, Marijuan Luís y Ruiz de la Torre Ignacio. "La estrategia de diferenciación de Cemex España". 2008. <http://www.miguelsantesmases.com/linked/5.2.%20la%20estrategia%20de%20diferenciaci%F3n%20de%20cemex.pdf> (Fecha de consulta: 6 de mayo de 2017).

Músquiz Beguiristain, Marina. "Análisis externo del sector de la edificación". Trabajo Fin de Grado, Universidad Pública de Navarra, 2014.

Pampillón Rafael. "Estructura de la economía española por sectores económicos y empleo". *Economy Weblog*, 25 de Febrero de 2016 <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2016/02/estructura-de-la-economia-espanola-por-sectores-economicos-y-empleo.php> (Fecha de consulta: 5 de mayo de 2017).

Perea Asín, Adrián. "Análisis estratégico del sector de la construcción". Trabajo Fin de grado, Universidad Pública de Navarra, 2014.

Saint-Gobain España. <https://www.saint-gobain.es/> (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017).

Salinero Martín María. Y. La formación como fuente de ventaja competitiva en las empresas de Castilla y la Mancha. "La cultura empresarial y el desarrollo de la formación en las empresas". <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483097.pdf> (Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017).

Viejo, Jose Antonio. “¿Cuáles son las necesidades de formación en el sector de construcción en Europa? (Parte I)”. Fundación Laboral de la Construcción. (mayo 2014). <http://blog.fundacionlaboral.org/empleo/cuales-son-las-necesidades-de-formacion-en-el-sector-de-construccion-en-europa-parte-i/>

## 6.2 Bibliografía

Guerras Luis Ángel y Navas José Emilio. *Las cinco fuerzas competitivas de PESTEL*, Dirección Estratégica de la Empresa; teoría y aplicaciones. España, Ed. Aranzadi S.A. 2015.

Guerras Luis Ángel y Navas José Emilio. *Análisis del entorno competitivo: el modelo de las cinco fuerzas*. Dirección Estratégica de la Empresa; teoría y aplicaciones. España, Ed. Aranzadi S.A. 2015.

Guerras Luis Ángel y Navas José Emilio. *La estrategia de internacionalización*. Dirección Estratégica de la Empresa; teoría y aplicaciones. España, Ed. Aranzadi S.A. 2015.

Guerras Luis Ángel y Navas José Emilio. *La diversificación de las actividades*. Dirección Estratégica de la Empresa; teoría y aplicaciones. España, Ed. Aranzadi S.A. 2015.

Munuera Jose Luís y Rodríguez Ana Isabel. *El análisis D.A.F.O.* Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. España, Ed. ESIC. 2012.

Munuera Jose Luís y Rodríguez Ana Isabel. *Estrategias de crecimiento*. Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección. España, Ed. ESIC. 2012.