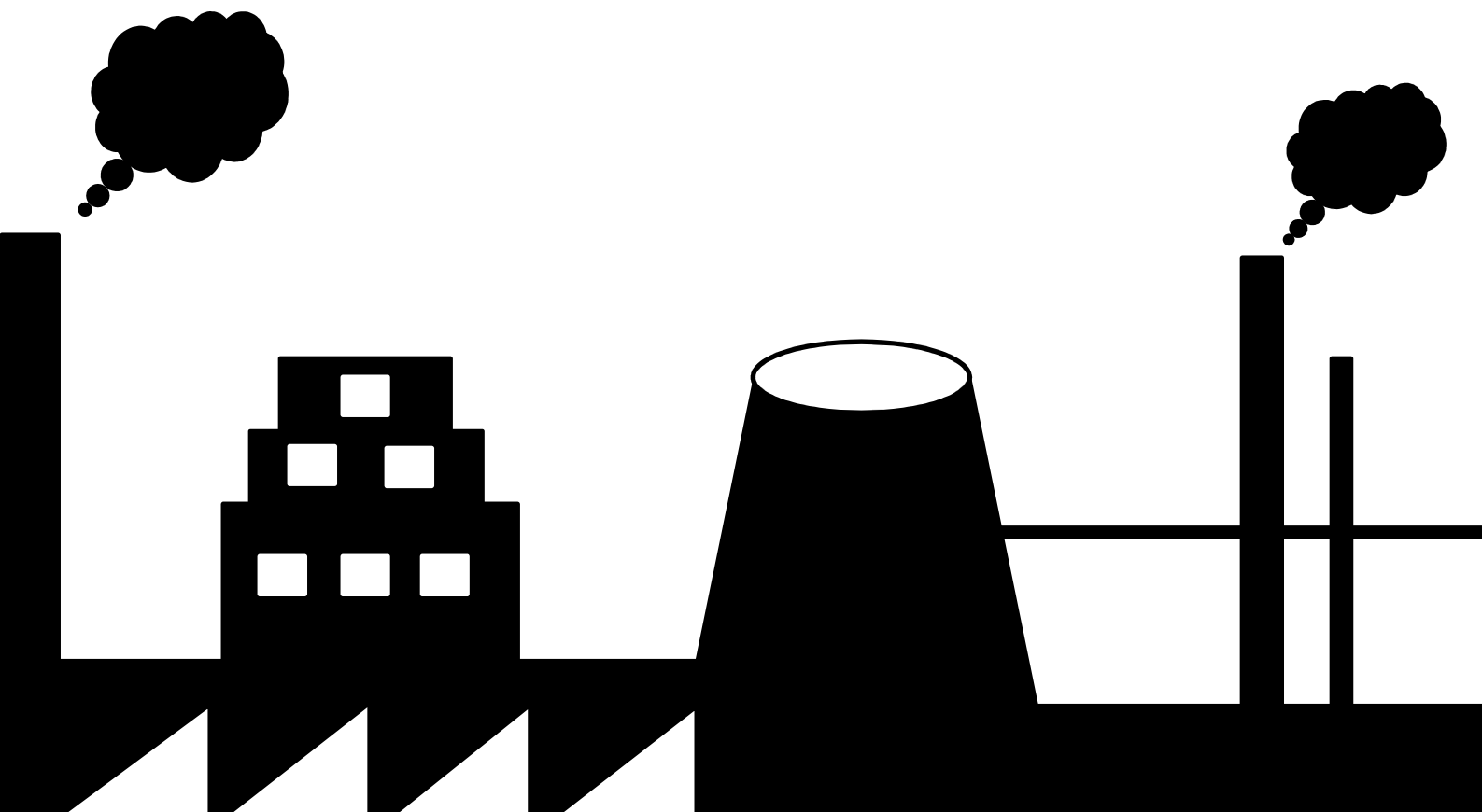


¿PADECE MIOPIA EN MARKETING LA INDUSTRIA AZULEJERA?

UNA REVISIÓN DE LAS IDEAS DE THEODORE LEVITT

QUALICER - CONGRESO MUNDIAL DE LA CALIDAD DEL AZULEJO Y DEL
PAVIMENTO CERÁMICO DE FEBRERO 2004

Javier Sastre Martín



Introducción

Uno de los más famosos artículos de gestión empresarial de todos los tiempos es el que lleva por título “Marketing Myopia”, que podemos traducir por “Miopía en marketing”. Lo escribió Theodore Levitt en los años 60 y esa fama se debe al impacto que causó en su día en el mundo empresarial y académico.

Este artículo, que trata sobre la falta de visión de los altos directivos y sobre las suposiciones y creencias erróneas que se instalan de forma generalizada en las industrias, ha tenido tal influencia que es frecuente verlo citado en textos actuales de marketing o dirección empresarial. De hecho se sigue estudiando en las más prestigiosas escuelas de negocios.

Theodore Levitt es actualmente profesor emérito de la escuela de negocios de Harvard (Massachusetts-EE.UU) y es una de las más respetadas autoridades en dirección empresarial y marketing.

En este informe vamos a revisar las ideas básicas que Levitt exponía en su artículo, con la intención de averiguar si hoy, en la industria azulejera española, existe una falta de visión entre los directivos y si se están dando en cierto grado esas creencias erróneas.

A partir de ello trataremos de obtener algunas conclusiones constructivas en estos tiempos de cambio para el sector.

nuestro contacto

C/ Campoamor, 27, 3º/6
telf.: 964 064 974 + 625 394 280
info@sastre-asociados.com
www.sastre-asociados.com



Industrias en crecimiento

Levitt en su famoso artículo observa que todas las industrias importantes (automóvil, ferrocarril, petróleo, etc) fueron en algún momento consideradas industrias en crecimiento. Lo malo es que muchas de ellas pasaron, casi de repente, a una situación de estancamiento cuando no de declive.

¿Qué se puede entender por una industria en crecimiento?

Por hacerlo sencillo, podemos acordar que una industria está en crecimiento cuando crece de forma continuada a tasas anuales de dos dígitos. Es decir a tasas iguales o superiores al 10%.

La industria azulejera española es, desde luego, una industria importante por su dinamicidad, por su vocación exterior, por su importancia relativa dentro del contexto mundial, etc.

¿Se puede considerar a la industria azulejera española una industria en crecimiento?

Evidentemente, lo ha sido en los años 90 donde, según **datos de Ascer**, entre los años 1990 y 2001, el crecimiento anual medio de la producción ha sido superior al 16%.

Pero quizá será mejor que traslademos la atención a los datos más recientes, que aparecen en el siguiente cuadro, para averiguar si continúa siéndolo.

España	1997	1998	1999	2000	2001	2002 provisional
Tasa anual crecimiento producción	14,40%	16,30%	6,70%	3,20%	2,70%	2,00%

Fuente: Ascer

Según el parámetro que nos hemos marcado inicialmente (un crecimiento anual superior a 2 dígitos) está claro que la industria cerámica española no es ya una industria con una producción en crecimiento.

Y esto es así aunque se haya “alcanzado” a la industria azulejera italiana, la referencia por excelencia de la industria española. Sin embargo, la industria italiana hace bastante tiempo que tampoco es una industria en crecimiento como se puede observar en el cuadro.

Italia	1997	1998	1999	2000	2001	2002 provisional
Tasa anual crecimiento producción	3,20%	2,90%	2,90%	4,20%	1,00%	-5,20%

Fuente: Ascer

Esto ha ocurrido dentro de un contexto en el que, a nivel mundial, el crecimiento de la producción de azulejos se ha mantenido aproximadamente estable (ver cuadro inferior).

Como se puede ver, la producción de la industria española ha perdido cuota a nivel mundial desde el año 2000, al crecer menos de lo que lo ha hecho la producción de la industria en el mundo.

Mundial	1997	1998	1999	2000	2001	2002 provisional
Tasa anual crecimiento producción	4,00%	6,70%	4,60%	4,10%	5,40%	6,10%

Fuente: Ascer

Además el crecimiento promedio de algunos de los países productores emergentes más importantes ha sido bastante superior, como se puede comprobar en el siguiente cuadro (crecimiento anual promedio entre los años 1996 y 2002)

Países	Crecimiento producción (promedio anual)	Producción 2002 (miles de m2)
Vietnam	63,10%	97.184
Polonia	20,40%	53.608
Egipto	19,50%	73.159
Rep. Checa	15,60%	47.697
Irán	13,60%	107.507
India	12,40%	137.262
México	11,40%	150.520
China	7,70%	2.240.000
España	7,30%	651.000
Italia	1,10%	605.500

Fuente: Ascer

Lógicamente estos datos deberían estar acompañados del valor de la producción, pero aunque no ha sido posible disponer de ellos, pueden resultar ciertamente significativos.

¿Podría la industria española estar entrando en una situación de declive repentino como indicaba Levitt que ocurrió en otras importantes industrias? ¿Cómo podríamos saberlo?

El fracaso de los directivos

En primer lugar, Levitt nos dice que, en realidad no existen industrias en crecimiento en un sentido amplio. Lo que hay son empresas individuales organizadas y dirigidas a crear y aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan en sus mercados.

Y lo que ocurre es que, en algunas ocasiones, esas oportunidades están “más a la vista” y las aprovechan casi todas las empresas de un sector, mientras que en otras, las oportunidades son mucho menos evidentes y las aprovechan sólo aquellas empresas que están mejor preparadas para hacerlo.

Entonces, si los sectores o industrias no crecen o dejan de hacerlo de forma conjunta, ¿cuál es el motivo de que una industria se vea afectada por un declive generalizado?

Levitt señalaba que el motivo principal de que el crecimiento de las empresas individuales se vea estancado o frenado no es una saturación del mercado, explicación obvia a la que se recurre con frecuencia cuando descienden las ventas, sino algo mucho más esencial: el fracaso en la gestión de quienes toman las decisiones.

Fracaso por cuanto estas personas son las responsables de establecer los objetivos y estrategias que deciden el futuro de sus compañías y que son las que las harán crecer o decaer.

¿Por qué fracasan quienes toman las decisiones en las empresas?

Según Levitt, porque no tienen visión. Porque no definen correctamente los fines de su empresa, sino de una forma limitada y miope. De aquí el título de su artículo.

Esta falta de visión se concreta en dos realidades:

La primera es que esas personas no están orientadas a aquello verdaderamente importante para cualquier tipo de industria, independientemente de las coyunturas económicas existentes: satisfacer las necesidades reales de sus clientes. Es decir, sucede que no tienen una orientación hacia el mercado.

La segunda realidad es que estas personas hacen una definición estrecha de su propio mercado.

Porque se limitan a considerar que su mercado está formado únicamente por aquellos que van a adquirir directamente los productos que ya fabrican. Sin tener en cuenta el resto de la cadena de valor del sector. Esto es, a otros posibles intermediarios y, por supuesto, a los consumidores finales. Tampoco consideran la posibilidad de satisfacer otras necesidades relacionadas con su producto básico.

Por ejemplo, Levitt señalaba un caso claro de definición estrecha del mercado en la crisis de los 50 y 60 de la industria del ferrocarril en EE.UU: consideraba que se habían limitado a entender su negocio como el ferrocarril en lugar de asumir el del transporte de viajeros y mercancías, que les hubiera permitido afrontar con mayor habilidad y creatividad los retos a los que se enfrentaban (el automóvil, el camión, la aviación, etc.) (atendían al producto y no al cliente)

O la industria del cine de Hollywood, que pasó por una severa crisis en los 60 al considerar su negocio como el negocio de hacer películas (el producto), en lugar de considerarlo el negocio del ocio (la necesidad del consumidor). Por lo que fue arrinconada durante bastante tiempo por la TV.

(Un ejemplo más cercano: la industria de las carretillas elevadoras: su negocio no es fabricar o vender carretillas sino solucionar problemas de manejo de materiales)

(Otro ejemplo, el negocio de las entidades financieras no es captar dinero o dar préstamos, sino ofrecer rentabilidad y seguridad mediante la inversión o desarrollo personal o empresarial mediante la financiación de proyectos)

(Hay que pensar más allá de los productos o servicios que ofrecemos y en cambio examinar las necesidades totales que podemos satisfacer)

Vamos a intentar contrastar la presencia de esas 2 realidades en la industria azulejera española, para averiguar si podría existir, en general, una falta de visión entre las personas que toman las decisiones en ella:

Respecto a la primera realidad: ¿están las empresas de la industria azulejera española orientadas al mercado o, por el contrario, están más orientadas a la producción?

Hablamos de una orientación a la producción cuando la principal preocupación es producir y vender la producción de la forma más rentable posible.

Las empresas de la industria azulejera española no están muy orientadas al mercado, en vista del escaso desarrollo, en general, de aquella función de la empresa que se preocupa por conocer y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes. Esa función es el marketing.

Efectivamente, continua existiendo aún en el sector azulejero una acusada orientación a la producción o al producto (en este caso la preocupación se centra en hacer un producto de calidad). Y algunos ejemplos de ello son fácilmente constatables:

- Se pretende que el cliente elija entre la amplia propuesta de producto terminado que le ofrecemos, en lugar de preguntarle por sus necesidades, desde el principio, a la hora de diseñarlo y desarrollarlo.

- Esto lleva a que se fabriquen cada vez más artículos, para encontrar, con suerte, alguno que tenga éxito entre los clientes, a pesar de que todos los años se habla de reducir la gama para ser más eficientes
- Muchas veces, no se diferencian suficientemente los mercados, ofreciéndose toda la gama a todos los mercados, en lugar de adaptarse a las particularidades de cada uno, obviando el resto de los productos de la gama

“Las empresas de la industria azulejera española no están muy orientadas al mercado, en vista del escaso desarrollo de aquella función de la empresa que se preocupa por conocer y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes. Esa función es el marketing.”

Respecto a la segunda realidad, ¿se define el mercado de una forma estrecha en la industria azulejera española?

Juzguen ustedes mismos:

Sí lo definen de forma estrecha quienes piensan que su negocio es la “producción” de azulejos y pavimentos cerámicos y que su mercado está representado “sólo” por aquellos agentes del mercado que les compran directamente la producción. Aunque detrás haya, lógicamente, un usuario o consumidor final.

En este caso, los que compran la producción, salvo reseñables excepciones de distribución propia, son generalmente almacenistas, distribuidores y constructores. Ninguno de ellos es usuario o consumidor final.

Para este tipo de mentalidad, los competidores son todos aquellos fabricantes que tratan de vender a los mismos constructores, distribuidores y almacenistas que ellos.

En cambio, no definen con estrechez el mercado quienes consideran que el negocio de la industria es la satisfacción de las necesidades de recubrimiento para los distintos hábitats utilizados por el ser humano, ya sean estos de trabajo, de convivencia o de ocio, interiores o exteriores.

Ahora el mercado, los clientes, serán todos aquellos que tengan necesidades de recubrimiento de sus hábitats. Un conjunto, éste, mucho más amplio formado por todos los consumidores finales, sean individuos, familias, empresas u organismos públicos.

En este caso, los competidores son todos aquellos que pueden ofrecer soluciones de recubrimiento para las diferentes necesidades del consumidor final, independientemente de sus preferencias estéticas o técnicas. Es decir, ahora se consideran también los productos sustitutivos.

O sea, los productores de otros pavimentos y revestimientos cerámicos, pero también los productores de piedra natural, ladrillos, materiales compuestos (yeso, argamasa), materiales orgánicos (madera, corcho, papel pintado, tejidos), materiales poliméricos (vinilos, linóleos, cauchos, gomas), materiales metálicos...

Una visión amplia del mercado también lleva a diversificar la oferta de producto para satisfacer un mayor número de necesidades de los clientes. Esto es lo que están haciendo algunas importantes empresas del sector al ofrecer soluciones integrales de baño o de cocina (incluyendo mobiliario, accesorios, etc.). Para estas empresas lo importante son las necesidades del cliente y no tanto el producto que se les vende (ni siquiera quién lo fabrica).

Tras estos comentarios seguramente todos tengamos en la mente la imagen de algunos gestores del sector con falta de visión y a otros con una amplísima visión. En todo caso, hablando en general, la falta de una verdadera orientación hacia el mercado y una más que posible definición estrecha del mismo, confirman que pueda estar extendida esta falta de visión en la industria.

“Para estas empresas (que lo hacen bien) lo importante son las necesidades del cliente y no tanto el producto que se les vende (ni siquiera quién lo fabrica).”

Creencias características en el ciclo de declive

Levitt, en las industrias que habían entrado en procesos de declive imprevisto a partir de una situación anterior de crecimiento continuo y prolongado, junto a la falta de visión, identificó una serie de creencias erróneas ampliamente extendidas entre sus directivos.

En esos procesos de declive, las industrias se caracterizan por un elevado número de empresas que pasan a operar con una sensación de inercia negativa, en las que se dan unas tasas de crecimiento cada día más bajas y unos márgenes cada vez más estrechos.

No pretendemos afirmar que la industria azulejera española se encuentre en una fase de declive imprevisto ni mucho menos, sino revisar si se dan estas creencias, en algún grado, dentro del sector para ponerlo en guardia con el fin de evitar ese riesgo.

Las cuatro creencias erróneas de los altos directivos que, según Levitt suelen acompañar el ciclo de declive imprevisto son las siguientes, según sus palabras:

- El mito de la población
- La inexistencia de sustitutos competitivos
- La imbatibilidad de la producción en masa
- La obsesión por la i+d

Vamos a revisar en qué consiste cada una de las creencias y trataremos de valorar su presencia en la industria azulejera española en este momento.

1ª creencia: El mito de la población

Nos decía Levitt que entre muchos directivos se observa una confianza injustificada en el crecimiento indefinido de los mercados, basada en el crecimiento de la población y un nivel de vida de las personas en continuo ascenso.

El peligro que acecha bajo esta creencia es que un mercado en permanente expansión ahorra al productor la necesidad de pensar demasiado y con imaginación, ya que asume que el crecimiento de la empresa se producirá fácilmente gracias al “crecimiento orgánico” o natural de su mercado.

Sin entrar en mayores detalles que no nos permite el formato de esta ponencia, el crecimiento orgánico o natural del mercado azulejero se puede producir en este momento por 3 vías principales:

- El aumento de la construcción de viviendas.
- El aumento de la construcción de edificios e instalaciones de uso público.
- Una mayor y más rápida renovación de azulejos en las viviendas y en otras instalaciones de uso público: el mercado de reposición

Todas ellas tienen una relación directa con el aumento de la población y con el aumento del nivel de riqueza. Sin embargo, como veremos, estas variables no proporcionan un crecimiento indefinido.

Desde luego se puede constatar en muchos de los mercados de la industria azulejera que el crecimiento de la población no es indefinido o, al menos, lo suficientemente fuerte como para absorber los incrementos de la producción.

Así mismo, el aumento del nivel de vida ocurre de forma más o menos constante en los países más desarrollados, pero el destino que se hace de esos mayores niveles de renta no tienen por qué ir dirigidos hacia nuestros productos. El azulejo en este caso. Depende de la escala de prioridades de gasto de los consumidores y de la presencia de productos sustitutivos.

Son factores, por lo tanto, que no producen un crecimiento orgánico indefinido, sino más bien factores que, de forma coyuntural, nos pueden favorecer, ampliando el mercado, o no, reduciéndolo incluso.

“Un mercado en permanente expansión ahorra al productor la necesidad de pensar demasiado y con imaginación, ya que asume que el crecimiento de la empresa se producirá fácilmente gracias al “crecimiento orgánico” o natural de su mercado.”

Sin embargo, es cierto que la industria ha encontrado otros medios para generar crecimiento, independientemente del crecimiento orgánico de sus mercados habituales:

- La expansión a nuevos mercados geográficos exteriores.
- La ampliación de los usos del azulejo en los mercados.

De estos factores que podríamos llamar inductores, uno, la expansión a nuevos mercados geográficos, presenta síntomas de agotamiento para el conjunto de la industria, y el otro, la introducción de nuevos usos y espacios de colocación requiere de tiempo y de trabajo conjunto, seguramente a nivel institucional e internacional.

Por todo ello, pensamos que esta creencia, que propugna un crecimiento indefinido de los mercados, no debería estar demasiado arraigada en la industria azulejera española, a pesar de la coyuntura extremadamente favorable que se ha disfrutado hasta tiempos recientes.

2ª creencia: Inexistencia de sustitutos competitivos

Según Levitt, la aparente solidez de las industrias en crecimiento se debía a la superioridad supuestamente indiscutible de su producto que producía por ello una demanda ininterrumpida. No había un sustituto eficaz. De hecho, seguramente él mismo había sido un formidable sustituto del predecesor al que reemplazaba.

El peligro que ocasiona esta creencia es que las empresas, concienciadas de la superioridad de sus productos, se encuentren con la obsolescencia de los mismos sin haber investigado o desarrollado otros nuevos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores. O que se den cuenta de esto muy tarde.

La percepción que podemos tener hoy respecto a esta creencia en la industria azulejera es que, aparentemente (aunque no se dispone de datos fiables a nivel mundial), el azulejo parece tener una posición de ventaja respecto a otros materiales competidores, por propiedades técnicas y por posibilidades estéticas.

En este sentido, se están añadiendo a las excelentes cualidades técnicas de la baldosa cerámica, las posibilidades estéticas de otros materiales, imitando sus colores, sus formas, sus texturas, etc. Ahora mismo, están compitiendo en la mente de los consumidores con otras alternativas que hasta hace poco resultaban completamente independientes.

Ahora bien, una cosa es la percepción de las personas vinculadas al sector y con un lógico conocimiento y apego por el producto y otra muy distinta es la percepción de los consumidores.

Lo que podemos decir respecto a esta creencia, no es que la baldosa cerámica no tenga sustitutos, que tiene muchos, sino que les aventaja por el momento... entre las personas "enteradas".

Es una buena noticia para la industria, pues se trata de comunicar adecuadamente esa ventaja a los consumidores, aunque debería tenerse presente siempre que el producto nunca estará libre de obsolescencia.

En este sentido Levitt señalaba que no existen productos libres de obsolescencia porque si la investigación (técnica y de mercados) de las propias empresas no provoca esa obsolescencia, otras empresas lo harán.

Como ejemplo, la compañía Intel, mayor fabricante mundial de microprocesadores, piensa que si no supera rápidamente sus propios productos, otra empresa lo hará. Intel, como todos sabemos, lleva muchos años liderando su mercado.

Desde luego, la baldosa cerámica tiene sustitutos. Puede tener cierta ventaja respecto a algunos de ellos aunque probablemente se desconocen los avances realizados en otras industrias, lo que requeriría de estudios a nivel institucional para detectar posibles amenazas.

Seguramente estas ventajas no se han comunicado de forma suficiente ni eficiente a los consumidores. Y para conseguir que los consumidores se hagan eco de las excelentes prestaciones del azulejo hay que continuar difundiendo las cualidades del material cerámico entre sus variados prescriptores.

En definitiva, no hay productos libres de obsolescencia, y para evitarla hay que continuar desarrollando productos más avanzados y con nuevas prestaciones. Para ello hay que conocer cuáles son los factores clave de éxito de los clientes

“No existen productos libres de obsolescencia, porque si la investigación (técnica y de mercados) de las propias empresas no provoca esa obsolescencia, otras empresas lo harán.”

3ª creencia: La imbatibilidad de la producción en masa

Las industrias de producción en masa tienen una tentación casi irresistible de aumentar la producción continuamente. Esto suele estar motivado por la perspectiva de conseguir unos costes unitarios decrecientes al incrementar dicha producción, lo que, contando con su venta, generará unos beneficios superiores.

Lo peligroso de una búsqueda de costes unitarios de producción continuamente decrecientes es que suele llevar a una espiral de presión sobre las ventas y los precios, si no tenemos la suerte de encontrarnos en un mercado con exceso de demanda.

Esto es así porque la disminución de los costes de producción sólo resulta útil mientras se consiga la venta de la producción. Si esto no ocurre, las fábricas se encuentran con unos excesos de stock no deseados.

El exceso de stocks implica unos costes crecientes de mantenimiento de almacenes: repercusión del coste del suelo, costes laborales, costes financieros, etc. que hacen difícil, por no decir imposible la disminución de los costes unitarios del producto (aunque esa rebaja sea cierta estrictamente en el proceso de producción)

Habitualmente, para evitar alcanzar esa situación crítica de exceso de stocks, cuando deja de existir un exceso de demanda, las empresas suelen aplicar una elevada presión sobre las ventas. Lo que de paso aumenta los costes comerciales.

Esto lleva a otorgar una completa prioridad a la actividad de venta sobre otras actividades, en particular una actividad de marketing que puede quedar marginada.

El departamento comercial ante la insuficiencia o ausencia de otros argumentos diferenciadores del producto (por ausencia de marketing) trata en último término de sacar las ventas adelante compitiendo en precios. Y esto suele significar una cosa: menores beneficios. A pesar de que los costes unitarios de producción sean menores.

¿Es esta una creencia que podría estar instalada en la industria azulejera española con todas sus negativas consecuencias?

Es cierto que en la industria azulejera se han realizado en la última década muy fuertes inversiones productivas para incrementar la producción de las empresas.

Además, se mantienen elevados y crecientes stocks en muchas de ellas. También se ha producido una creciente presión sobre las ventas, sobre todo en los últimos años.

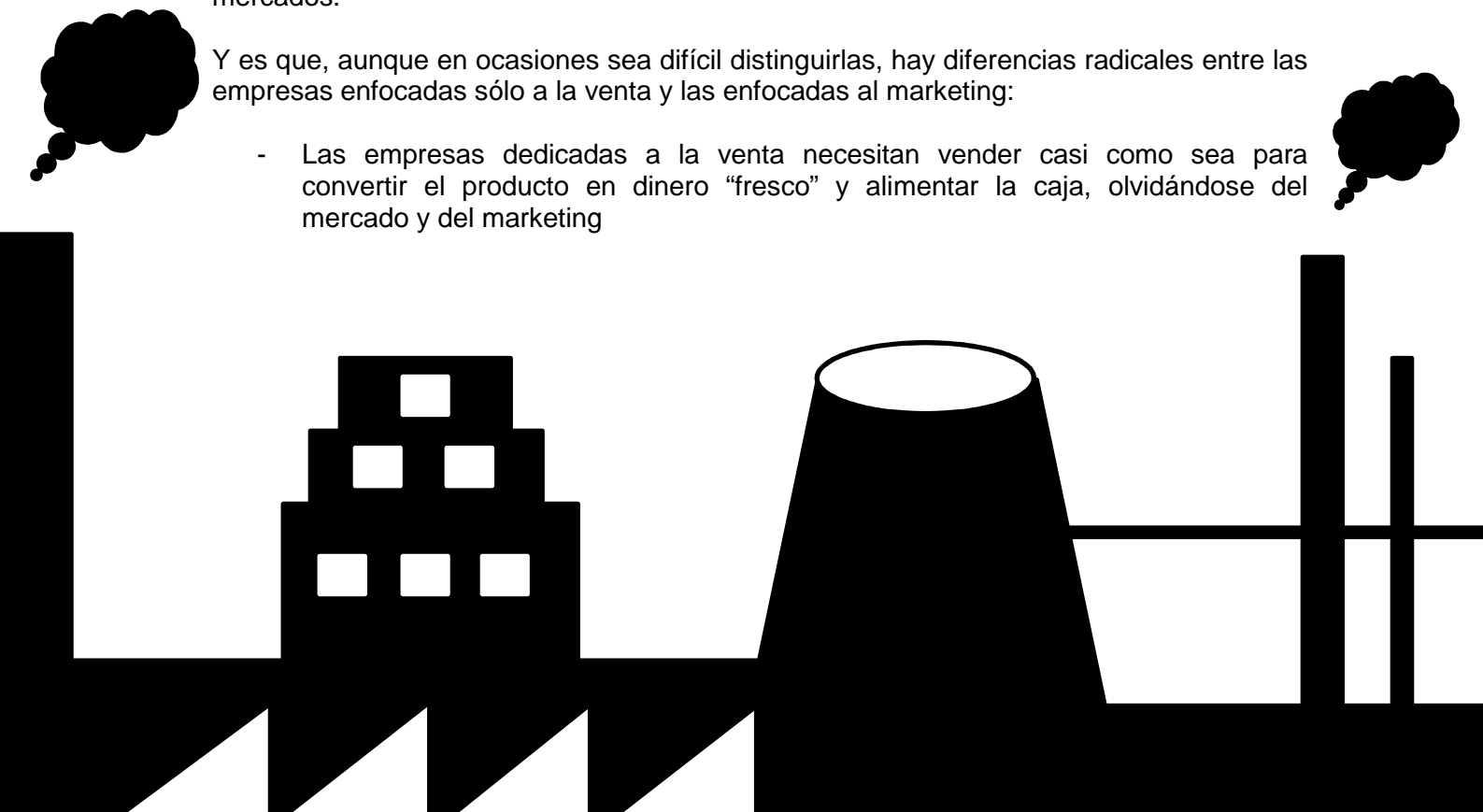
Y no se ha producido una suficiente inversión en el área de marketing. Lo que explica la escasa diferenciación de producto y la alta homogeneidad en las gamas de los fabricantes.

Parece que el cuadro se asemeja bastante a la descripción que hemos hecho antes.

La consecuencia de esta creencia es la guerra de precios entre productos sin apenas diferenciación que se reproduce como una situación tremendamente habitual hoy en los mercados.

Y es que, aunque en ocasiones sea difícil distinguirlas, hay diferencias radicales entre las empresas enfocadas sólo a la venta y las enfocadas al marketing:

- Las empresas dedicadas a la venta necesitan vender casi como sea para convertir el producto en dinero "fresco" y alimentar la caja, olvidándose del mercado y del marketing



- Las empresas dedicadas al marketing, también venden, pero necesitan conocer las necesidades reales (y cambiantes) de los consumidores para satisfacerlas con productos que estos quieran comprar

La venta está centrada en las necesidades del productor mientras que el marketing se centra en las necesidades del consumidor. Es una importantísima diferencia de enfoque.

Puede ser conveniente ahora traer el caso de Henry Ford, fundador de la empresa automovilística, paradigma de la creación de la producción en cadena (o en masa).

Su verdadera genialidad y la razón de su éxito no radicarón en el desarrollo de la producción en masa sino en una esencial idea de marketing. Esta idea era que podría vender muchísimos coches si conseguía establecer un precio de venta que pudieran asumir incluso sus operarios, cuando en aquella época los coches eran artículos exclusivamente de lujo.

De esa necesidad objetiva de lograr unos precios de venta bajos, asequibles para un público amplio, surgió como solución la implantación de la producción en cadena. No fue al revés.

Lamentablemente suele ocurrir que el resultado habitual de las empresas enfocadas a la producción en masa es decaer en lugar de crecer: porque el producto deja de adaptarse a las necesidades y gustos continuamente cambiantes de los consumidores.

Y en este momento nos encontramos con el agravante, respecto a la época en que escribió Levitt su artículo, de que esos gustos y preferencias cambian cada vez con mayor celeridad.

Hoy la industria azulejera se está viendo obligada a actuar en sentido contrario al de la creencia con lo que parece que esta empieza a ser superada: cada vez se producen series más cortas, dejando de lado la producción en masa como objetivo principal de la empresa.

“La venta está centrada en las necesidades del productor mientras que el marketing se centra en las necesidades del consumidor.”

4ª creencia: La obsesión por la i+d

Como sabemos, la i+d es absolutamente necesaria para conseguir la innovación en un producto que se diferencie de los demás o la innovación de unos procesos que proporcionen un aumento de la productividad. Ambos, diferenciación y productividad, son importantes factores de competitividad de las empresas.

Sin embargo, la creencia a la que se refería Levitt es llegar a tener una confianza obsesiva y única por la actividad de i+d.

El peligro sobre el que nos alerta es que una excesiva atención hacia la i+d puede llevar a la empresa a pensar que es más un productor eficiente de excelentes objetos antes que una organización que sirve al cliente.

De esta forma las empresas desarrollan una gran calidad en los productos o unas novedades excelentes desde un punto de vista técnico, pero se encuentran de espaldas a la realidad de las necesidades del mercado.

En la raíz de esta forma de pensar y actuar está la creencia de que “un producto de calidad se vende por sí mismo”. Y esto no siempre es cierto, como pueden atestiguar los fabricantes alemanes en este mismo momento.

Es en estos casos cuando se producen pensamientos, dentro de la empresa, más habituales de lo que parece, acerca del cliente-consumidor como que es alguien impredecible, variable, voluble, estúpido, miope, obstinado y, en general, molesto. Pero es el que compra. Y, por tanto tiene razón. ¿No era el rey? El producto satisface la necesidad del consumidor, no al revés.

¿Se da esta creencia en la industria azulejera española?

Es esta una situación que no parece que se reproduzca en la industria dada su escasa inversión en i+d. Por otra parte, situación generalizada en el tejido empresarial español. Inversión en i+d que no significa inversión en tecnología que, como hemos visto en la anterior creencia, ha sido abundante.

Decisiones de inversión en tecnología que tampoco han sido estratégicas en el sector, sino que han venido de la mano de las empresas de esmaltes y de maquinaria, siguiendo el ritmo de innovación de estas más que imponiéndoselo.

El problema es que la tecnología ya no es un factor clave de éxito porque está al alcance de todo el mundo mientras que la i+d sí puede serlo.

En el caso de esta creencia parece que la situación sea más bien que en la industria azulejera española no se ha llegado a un nivel suficiente de inversión en i+d como para que pueda resultar una orientación excesiva hacia la misma.

En resumen...

Tras lo expuesto podemos hacer un breve resumen de la presencia o no de las creencias erróneas que aludía Levitt en su artículo, dentro de la industria azulejera española.

1ª creencia: El mito del crecimiento indefinido de los mercados gracias a la expansión de la población y a la mejora del nivel de vida debería estar poco instalado para quienes observen la evolución del sector con una perspectiva amplia y no coyuntural.

2ª creencia: La inexistencia de productos sustitutivos tampoco creemos que esté presente dado que estos son abundantes en el mercado, aunque puedan observarse una cierta actitud de prepotencia gracias a las excelentes cualidades del producto y un desconocimiento de los avances en los productos sustitutivos.

3ª creencia: La imbatibilidad de la producción en masa pensamos que es una creencia que ha estado presente en la industria hasta fechas muy recientes. Incluso puede que en algunas empresas aún permanezca.

4ª creencia: La obsesión por la i+d no ha llegado a producirse dadas las escasas inversiones en esta actividad, aunque esto es una carencia de la industria española en general.

Por lo tanto, ateniéndonos a la presencia de estas creencias de forma generalizada en el sector, como indicadores de riesgo, no se observan posibilidades cercanas de que se produzca un rápido y repentino declive (según la óptica de Levitt).

Sin embargo, sí es cierto que la industria ha entrado en una fase de madurez en la que caerán algunas empresas que no sean lo suficientemente flexibles y no se adapten con rapidez a la nueva realidad de los mercados.

¿Cuál es esta nueva realidad?

En nuestra opinión, por encima de situaciones coyunturales (el tipo de cambio del USD, el enfriamiento económico de mercados relevantes, etc.), la industria azulejera afronta retos que producirán cambios estructurales a medio plazo. Estos retos, entre otros, son:

- Respecto a los **productos**: asumir que los competidores emergentes están copando los segmentos de productos de menor precio, lo que obliga a la industria a vender productos de mayor nivel. Independientemente de las decisiones de subcontratación o deslocalización de la producción, que no son excluyentes con lo anterior, y que pueden proporcionar unos costes menores, pero que sólo están al alcance de las empresas con mayores recursos.
- Respecto a los **clientes**: orientarse hacia aquellos segmentos de consumidores preocupados por otros aspectos adicionales al precio, que desean productos de mayor nivel o que les proporcionen mayor valor. Lo que lleva a desarrollar un “producto añadido” que ofrezca ventajas adicionales en: calidad, diseño, garantía, servicio post-venta, marca, etc.
- Respecto al **valor**: aceptar que el mercado va a demandar de los productores españoles probablemente una producción estable o incluso inferior, pero con un mayor valor por metro cuadrado.
- Respecto a los **competidores**: adaptarse más y mejor que los competidores a los segmentos de clientes preferentes para la empresa, algo exigido por el rápido

paso de un mercado de demanda (exceso de demanda) a un mercado de oferta (exceso de oferta) que se ha producido en el sector.

- Respecto a la **innovación**: aumentar la capacidad propia para encontrar y desarrollar ideas nuevas, diferentes y singulares que ofrecer a los clientes, disminuyendo la dependencia de las empresas esmalteras y de maquinaria en este aspecto.
- Respecto a las **normativas**: adaptarse a las normativas medioambientales, fomentando su utilización y comunicando su respeto a las mismas a un consumidor cada vez más concienciado de su responsabilidad medioambiental.

Finalmente, creemos que hay aún en el sector una excesiva orientación a la producción o al producto en lugar de hacia el mercado.

Pero existen opciones para la industria azulejera española para constituirse de nuevo en un grupo de empresas en crecimiento e innovador: para ello debe convertir su actividad en un proceso de satisfacción a los clientes, en sentido amplio, más que en un proceso de producción de baldosas.

Debe empezar a conocer más y mejor a sus clientes y sus necesidades, y, a partir de aquí, desarrollarse de forma inversa: creando productos de revestimiento que satisfagan esas necesidades de la forma más amplia posible para cada grupo de compradores-consumidores. Desarrollando formas de producción de esos revestimientos óptimas y viables. Y finalmente, descubriendo las materias primas ideales para producir esos revestimientos.

En definitiva, las empresas deben orientarse más hacia el cliente, conocer sus necesidades y a partir de ahí reconstruir toda la organización.

“Existen opciones para la industria azulejera española para constituirse de nuevo en un grupo de empresas en crecimiento e innovador: para ello debe convertir su actividad en un proceso de satisfacción a los clientes, en sentido amplio, más que en un proceso de producción de baldosas.”

Para ello, la relación de utilización de los factores debería cambiar. Actualmente, en una estimación conservadora, al menos el 75% de la plantilla de un fabricante de azulejos se dedica a la producción de forma directa o indirecta. ¿Se imaginan lo que podría ocurrir con un 75% de la plantilla dedicada a marketing y a i+d?

No se deben sorprender, en la enorme IBM sólo el 6% de los empleados (315.000 empleados) trabajan en una fábrica. El restante 94% se dedica a actividades de servicios inmateriales e intelectuales. Incluso ese 6% realiza en su mayor parte tareas de servicio.

Lo bueno es que los cambios que se están produciendo en el sector ahora mismo apuntan en este sentido. Algunos se están empezando a mover y, unos pocos, lo han hecho hace bastante más tiempo y por eso son un modelo a seguir.

Conclusión

Todo lo anterior redundando en la exigencia de una mayor intensidad en la planificación y uso de las actividades de marketing en las empresas. Una inversión que está pendiente, sobre todo si tenemos en cuenta que la principal baza con que cuenta la industria española es la diferenciación, en todo el mercado o en nichos concretos.

Sin embargo, como consecuencia de recientes encuestas, sospechamos que no es que no se quiera realizar más marketing, sino que puede ocurrir que no se sepa muy bien lo que es.

La pregunta que nos queda por responder es sería: ¿es que no sabemos qué es exactamente el marketing o para qué sirve?, o bien ¿sólo lo reducimos a algo operativo relacionado con la publicidad, las ferias y poco más?

Volviendo al título de esta ponencia, quizá no es que haya miopía sino, lo que es peor, que no se sepa que se tiene.

Aquí es donde debe empezar el trabajo de muchos directivos azulejeros hoy: conocer lo que no se sabe.

