

DATOS

TÍTULO: El sector cerámico fragmentado. Análisis y estrategias. (Bloque A1: Gestión Empresarial)

PALABRAS CLAVE: fragmentación, estrategia, competencia, evolución.

AUTOR: José Luis Quintela Cortes. Ingeniero Industrial.

EMPRESA: IAG INGENIEROS (Castellón)

PAÍS: España

E-MAIL: joseluis@iagingenieros.es

RESUMEN nº 7

**EL SECTOR CERÁMICO FRAGMENTADO.
ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS**

Un sector industrial fragmentado (en adelante SIF) se caracteriza por la ausencia de líderes con poder para conformar la evolución y resultados del sector industrial y por la presencia de muchas empresas de pequeño y mediano tamaño.

El sector cerámico ha evolucionado hacia la fragmentación por la concurrencia de algunos de los motivos que se exponen a continuación: barreras de ingreso que fueron bajas, ausencia de economías de escala o curva de experiencia, antieconomías de escala por la exigencia de rápida respuesta en la introducción de tendencias, sin ventaja de tamaño al tratar con proveedores, referencias de inventarios elevados y barreras de salida altas pues los equipos no admiten reconversión en productos de otros sectores.

Ante la fragmentación, en un periodo de estancamiento (madurez del sector) y en la coyuntura económica actual, las empresas del sector cerámico deben optar por superar la fragmentación o bien tomar medidas para resistirla.

La primera solución supone eliminar la fragmentación, lo cual parece muy difícil en el SIF cerámico desde un punto de vista local (no así a nivel global en el que el análisis puede requerir matizaciones). Entre las maniobras posibles, debe considerarse la concentración de empresas que permita aumentar tamaño de modo que se alcance economías constatables de escala en la fabricación, distribución y servicio. Se alcanzaría mayor eficiencia adquiriendo empresas en el mercado internacional, de forma que puedan ser gestionadas por la empresa compradora.

La segunda solución frente a la fragmentación consiste en resistir, asumiendo una posición débil ante proveedores y clientes y beneficios que tienden a marginales.

Si bien no hay un esquema de actuación normalizado para resistir la fragmentación, es en esta alternativa que debe adoptarse una de las tres estrategias básicas de posicionamiento: búsqueda de bajo coste, diferenciación, enfoque. Estas tres estrategias pueden especificarse en descentralizaciones, especialización por segmento, cliente o pedido, área geográfica concentrada, instalaciones enfocadas al mínimo coste o integración selectiva hacia atrás.

Una vez expuestas las soluciones ante la fragmentación, cabe identificar las trampas potenciales que pueden hacer fracasar las estrategias adoptadas. La primera sería tratar de obtener una posición de dominio, algo que impide la propia estructura fundamental del SIF cerámico; la supercentralización, pues a menudo se confunde con el control centralizado; es igualmente frecuente detectar errores a la hora de situarse en un grupo estratégico, por no tener en cuenta de modo exhaustivo todas las posibles categorías; imitar a los competidores por suponer que tienen los mismos costes y objetivos; y reaccionar de forma exagerada ante nuevos productos pese a que la secuencia final es siempre una disminución en los márgenes.

Estas trampas parecen proceder de un mismo origen, que es la inmovilidad de algunas empresas, fruto de la indisciplina estratégica por carencia en recursos o habilidades directivas y en consecuencia un escaso peso del management en la estructura de la empresa.

Podría concluirse que el SIF cerámico se enfrenta a una gran oportunidad para innovar estratégicamente, pero es más que eso: es un asunto de vida o muerte, en el que las nuevas tendencias de gestión integral empresarial ya deberían estar marcando la hoja de ruta, bajo la concepción de empresa sostenible, interiorizando la responsabilidad social corporativa, redefiniendo a los stakeholders y al concepto de beneficio.

JOSÉ LUIS QUINTELA CORTES

joseluis@lagingenieros.es