

ESCENARIOS PROSPECTIVOS DEL SECTOR ESPAÑOL DE FABRICANTES DE BALDOSAS

D. GOBERT ⁽¹⁾⁽²⁾, E. DOMÍNGUEZ⁽¹⁾, S. VERAL⁽¹⁾

⁽¹⁾ Instituto de Tecnología Cerámica (ITC). Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas (AICE)

⁽²⁾ Universitat Jaume I. Castellón. España.

“Proyecto cofinanciado por los Fondos
FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER
de la Comunitat Valenciana 2007-2013”

Palabras clave: *prospectiva, modelo de negocio, escenarios, dimensiones, scenario planning, scenario building.*

RESUMEN

El presente trabajo pretende exponer los resultados de la investigación realizada por el Área de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica, utilizando la prospectiva como método de exploración de futuros para el sector español de fabricantes de baldosas.

En las siguientes líneas se resumirá la metodología utilizada y se explicarán los escenarios a 2016 que se han determinado en la investigación.

Dormant Consumption, Crisis as a Rule y World War of Tiles, constituyen estos tres escenarios y describen un futuro tendencial y dos futuros disruptivos. Sin embargo, más allá de la propia descripción de escenarios, este trabajo pretende ser una palanca de empuje al cambio para las empresas del sector, en la medida que proporciona información para que puedan adaptar sus modelos de negocio a nuevas realidades o nuevos contextos.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo como nunca habíamos visto. Los ciclos económicos, que antes constituían cambios en periodos de veinte, treinta o cuarenta años, ahora se han acortado tremendamente. Los ciclos de vida de la innovación en productos o procesos no son ajenos a este comportamiento. Cada vez vemos productos morir con mayor rapidez y procesos que se actualizan anualmente, mensualmente e incluso semanalmente. Ejemplos de productos con ciclos de vida cortos los encontramos en el mundo de la tecnología por doquier: Apple, paradigma de la innovación en telefonía móvil saca al mercado un nuevo modelo de iphone cada año, acortando sensiblemente el ciclo de vida de los modelos anteriores.

La globalización ha influido determinadamente en la evolución de las economías mundiales, y en nuestro modelo como país. El mercado de capitales y el reparto de la riqueza va cambiando de unas manos a otras, influenciado por el mayor o menor coste de la mano de obra o el mayor o menor acceso a una determinada materia prima.

Impulsados por la globalización aparecen términos como “superciclo económico”, como fenómeno que permite el no estancamiento global de nuestro planeta, mediante la compensación de los estados económicos dependiendo del momento de tiempo en el que vivamos. La vieja Europa, y por lo tanto España, se encuentra en un período de crisis histórico, pero sin embargo, otras economías del mundo se encuentran en períodos de crecimiento económico muy importantes. Vivimos pues, en un sistema capitalista compensatorio.

Y de la mano de la madre globalización, Internet, que ha supuesto el gran fenómeno de esta nueva era que ya se denomina “Era de la información”. Internet supone o representa la globalización en si misma. La globalización en la venta, la globalización en la comunicación, en la información, en la participación...

“Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013”

Pero además Internet ha significado el mayor impulso para que los cambios se sucedan cada vez más rápidamente.

En el sector de la cerámica, son muchos los aspectos económicos, tecnológicos, políticos o sociales que han servido de motores de cambio para el sector.

En esta última época, la incertidumbre hacia lo que sucederá en el futuro es cada vez mayor y depende de muchos factores muchas veces incontrolables. Las predicciones basadas en históricos han demostrado sus grandes carencias para predecir futuros por el grado de incertidumbre, la velocidad del cambio y la aparición de nuevas variables modificadoras del contexto.

Para salvar todos los inconvenientes de las predicciones, en nuestro trabajo hemos utilizado la prospectiva como método de investigación, puesto que es una disciplina que surge con la finalidad de controlar la incertidumbre y reducir el riesgo ante las diversas alternativas de futuro.

Podemos decir que los padres de la prospectiva como ciencia nacen de dos vertientes diferentes en dos partes geográficas distintas, con diferentes perspectivas pero que lograron aunar visiones a finales de los setenta y en la década posterior.

Estas dos vertientes parten por un lado de Francia, con el empuje inicial de Gaston Berger, Bertrand de Jovenel y Pierre Massé y que tiene a Michel Godet como heredero y máximo exponente hoy de esta vertiente. La otra vertiente fue impulsada por Herman Kahn y colaboradores, en EEUU.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple” (Jouvenel, 1968) y “que depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987)

El objetivo de la prospectiva es plantear diversos futuros, llamados escenarios. Estos escenarios son historias del futuro plausibles, pertinentes y alternativas. El propósito de los escenarios es ayudar a los usuarios a prepararse para el futuro. La finalidad del constructor de escenarios es asegurarse que haya un adecuado desafío a los usuarios de manera que se dé un aprendizaje relevante. (Ged Davis, 1998).

El futuro, en el caso del sector cerámico, depende de muchos factores, y por ello, la cantidad de posibles futuros es muy grande. Por ello, ha sido necesario centrar la investigación en un número manejable de escenarios.

HORIZONTE TEMPORAL

En la realización de un ejercicio de prospectiva, resulta fundamental escoger un horizonte temporal para la investigación de forma que la realización de escenarios esté planteada para un periodo de tiempo determinado. Este periodo debe garantizar la utilidad de los resultados, y debe recoger un periodo mínimo como para que se den cambios sustantivos en el sector.

En el caso de los fabricantes españoles de baldosas cerámicas, el horizonte temporal para el que se han desarrollado los escenarios, recoge un período de 4 años, estableciendo 2016 como plazo objetivo de la investigación prospectiva.

Entre los motivos de escoger este horizonte, se concluye que éste garantiza el que se puedan dar cambios, y respeta la celeridad de los cambios en la nueva era de la globalización. El escoger un período de tiempo demasiado lejano puede suponer un riesgo en la definición puesto que la incertidumbre es demasiado grande.

Finalmente, los escenarios deben servir como fin último para planteamientos sobre modelo de negocio y planificación estratégica, y estos planes empresariales suelen formularse para períodos menores a 5 años. Por lo tanto, con el horizonte temporal planteado se asegura la utilidad de la investigación para la aplicación en la empresa.

EXPLICACIÓN METODOLÓGICA

A continuación se presenta la metodología utilizada en el ejercicio prospectivo que bebe de dos escuelas prospectivas muy relevantes en la actualidad: la escuela anglosajona de Shell y la escuela francesa de Lispor.

El primer paso ha tenido como objetivo fundamental el entender el pasado de nuestro sector para poder determinar cuales han sido los motores de cambio que han derivado en nuestro presente actual.

La investigación en este sentido se ha realizado a través de 28 entrevistas en profundidad a profesionales de varios perfiles dentro del sector cerámico, de manera que la información fuera lo más rica posible. De esta manera se ha entrevistado a perfiles gerenciales, comerciales, investigadores o perfiles de marketing.

Finalmente, se ha realizado un trabajo de filtrado de la información y se han detectado los siete factores del cambio del sector español de fabricantes de baldosas.

Los 7FC del sector de fabricantes de baldosas en España: factores económicos, factores políticos, factores tecnológicos, factores de consumo y consumidor, factores que afectan a la distribución, factores energéticos y medioambientales y factores derivados de la globalización y de la competencia internacional

El segundo paso constituye el comienzo del ejercicio prospectivo en si mismo, y consiste en la determinación de las variables críticas de configuración de nuestro futuro como sector.

La detección de dichas variables críticas se realizó a partir de las mismas entrevistas en profundidad a 28 profesionales del sector. En concreto, se obtuvieron 96 variables críticas a partir de las cuales se realizaron los siguientes filtrados:

1. Eliminación de variables controlables por la empresa
2. Eliminación de variables de baja incertidumbre
3. Eliminación de variables no sectoriales, pertenecientes a escenarios macroeconómicos.

Estos filtrados permiten obtener las variables que realmente se consideren válidas en un ejercicio prospectivo, en el sentido de que sean exógenas a la empresa, de alta incertidumbre y que afecten directamente al sector.

Tras el filtrado, se seleccionaron 35 variables a partir de las cuales se buscaron correlaciones de forma que finalmente por la agrupación de variables y eliminación de correlaciones, se obtuvieron 5 dimensiones cuyas distintas configuraciones, conformarán los tres escenarios planteados para el sector español de fabricantes de cerámica.

Las dimensiones de configuración de escenarios para el sector español de fabricantes de baldosas son las siguientes: D1-Competencia internacional; D2-Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos; D3-Evolución de la construcción; D4-Evolución de la distribución de cerámica; D5-Evolución de materias primas y energía.

El tercer paso comprende la definición de los componentes que explican cada dimensión, así como las configuraciones de cada componente, con una probabilidad de ocurrencia.

Por ejemplo, en el caso de la Dimensión 1, ésta se encuentra compuesta por cuatro componentes: competencia de los países emergentes, competencia de países del mercado natural, multilocalización cruzada y evolución de la política arancelaria internacional. Pues bien, para el primer componente: "Competencia de países emergentes", se dan tres configuraciones: "elevada competencia tanto en costes como en elementos diferenciadores", "competencia solo en costes" y "no suponen competencia de ningún tipo" y cada configuración tiene una probabilidad asociada. Para el segundo componente: "Competencia de países del mercado natural", se dan otras tres configuraciones: "Aumento de la competencia en factores diferenciadores", "Competencia controlada" y "Disminución de la competencia". Para el tercer componente: "Multilocalización cruzada", se dan las siguientes configuraciones: "Multilocalización de las fábricas", "Multilocalización de departamentos de marketing y comercialización" y "Ámbito local / nacional de las industrias". Finalmente, para el cuarto componente: "Evolución de la política arancelaria internacional y legislación contra la competencia desleal", se dan las siguientes configuraciones: "Gran endurecimiento de la política arancelaria. Fuerte legislación contra la competencia desleal", "Endurecimiento moderado de la política arancelaria a países emergentes. Legislación que afecta en algunos puntos" y "Política arancelaria inexistente. Legislación blanda contra la competencia desleal".

El cuarto paso de la investigación ha consistido en definir aquel componente que describe a cada una de las dimensiones, así como la formulación de las configuraciones de dicho componente que explica cada una de las dimensiones.

En el siguiente cuadro se pueden ver estas configuraciones.

| D1 | D2 | D3 | D4 | D5 |
|---------------------------------|--|--|---|---|
| Competencia internacional alta | Consumidor sofisticado | Fuerte crecimiento y construcción masiva | Mayor poder de negociación de la distribución, concentración | Menor disponibilidad y mayor dependencia. |
| Competencia internacional media | Consumidor medio (razones estéticas y funcionales por igual) | Crecimiento natural | Colaboración entre fabricantes y distribuidores. Coexistencia de formatos | Disponibilidad y dependencia media |
| Competencia internacional baja | Consumidor básico (importancia precio y razones funcionales) | Estancamiento. | Mayor poder de negociación del fabricante, distribución tradicional | Mayor disponibilidad, menor dependencia, menores costes |

Fuente: Área de Mercado de ITC

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

De acuerdo con el cuadro de configuraciones anterior, cada una de las dimensiones viene explicada por tres configuraciones de un mismo componente, que representan una diferente realidad, tal y como se explica a continuación.

D1- Competencia internacional del sector de la cerámica.

D1C1- Competencia internacional alta: en esta configuración se recogen todas aquellas variables que implican una mayor competencia internacional, sobre todo aquellas que tienen que ver con un aumento de la multilocalización y un mayor desarrollo de países emergentes.

D1C2- Competencia internacional media: en esta configuración se recoge un escenario tendencial con equilibrio entre las economías avanzadas y las emergentes, con equiparación de condiciones productivas y mejores prácticas competitivas.

D1C3- Competencia internacional baja: en esta configuración se recoge un escenario con muy poca probabilidad de ocurrencia, en el que los países rechazan los parabienes de la globalización y aplican altas medidas proteccionistas.

D2- Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos.

D2C1- Consumidor sofisticado: recoge un tipo de consumidor sobre el que prevalecen motivos estéticos sobre los motivos funcionales en el proceso de decisión de compra.

D2C2- Consumidor medio (razones estéticas y funcionales por igual): esta configuración recoge un tipo de consumidor que valora por igual las razones estéticas y las razones funcionales como reconocimiento de necesidad en el inicio del proceso de decisión de compra

D2C3- Consumidor básico: recoge un tipo de consumidor que considera la cerámica como una commodity y que premia en el proceso de decisión de compra el precio por encima de todo lo demás. En el reconocimiento de necesidad de cambio del recubrimiento priman sobre todo las razones funcionales sobre las estéticas.

D3- Evolución de la construcción

D3C1- Fuerte crecimiento y construcción masiva: plantea una configuración de la dimensión en la que la construcción global / mundial, experimenta un fuerte crecimiento a niveles del crecimiento español en periodos anteriores al estallido de la burbuja inmobiliaria en España.

D3C2- Crecimiento natural de la construcción: plantea un escenario en el que la tendencia es hacia una construcción racional derivada de las necesidades reales a nivel mundial.

D3C3- Estancamiento de la construcción: esta configuración se recoge en un escenario en el que la construcción mundial entra en un período de estancamiento, propiciado por el estallido de la burbuja inmobiliaria en España y otros países de nuestro mercado natural y por el efecto aprendizaje derivado de dicho estallido en otras economías mundiales que están en períodos de crecimiento.

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

D4- Evolución de la distribución de cerámica

D4C1- Mayor poder de negociación de la distribución. Concentración: Esta configuración se refleja en un escenario en el que los distribuidores comienzan a concentrarse en grandes grupos y centrales de compra, de manera que aumenta su poder de negociación frente a los fabricantes. En este contexto desaparece la distribución tradicional a favor de dichas agrupaciones y de nuevas fórmulas de distribución como el bricolaje o el comercio electrónico.

D4C2- Colaboración entre fabricantes y distribuidores. Coexistencia de formatos: Esta configuración de la dimensión se da un escenario tendencial en el que destaca la colaboración entre fabricantes y distribuidores sobre todo en labores de merchandising y enfoque al consumidor. En este contexto existe coexistencia de formatos entre la distribución tradicional y la nueva distribución más concentrada.

D4C3- Mayor poder de negociación del fabricante. Distribución tradicional: Se trata de una configuración de la dimensión que representa un contexto en el que la distribución es una distribución tradicional con poco poder de negociación. La probabilidad de ocurrencia de dicha configuración es muy baja.

D5- Evolución de las materias primas y energía.

D5C1- Menor disponibilidad y mayor dependencia: esta situación puede darse en contextos de mayor competencia internacional en la que el acceso a las materias primas y energía sea más restringido y con mayores trabas.

D5C2- Disponibilidad y dependencia media: representa un escenario más o menos tendencial en el que existen algunas trabas al acceso, normalmente mediante aranceles.

D5C3- Mayor disponibilidad y menor dependencia: representaría un escenario de libre mercado en el que no hubieran trabas al acceso a las materias primas y energía. Además supondría el auge de energías alternativas propias de nuestro país que eliminaran nuestra gran dependencia.

El quinto paso de la investigación ha consistido en la descripción de tres escenarios macroeconómicos globales, a través de un análisis PEST que nos han determinado tres tipos de escenarios a futuro: un escenario global continuista, un escenario global de súper crisis y un escenario global de recuperación.

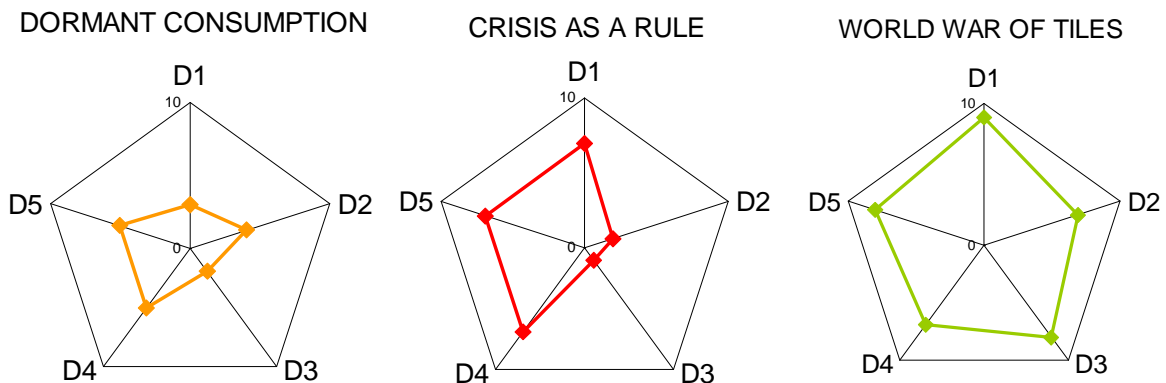
A partir de estos escenarios se ha determinado la probabilidad de las configuraciones de las dimensiones para cada escenario global y el nivel de intensidad de cada dimensión.

Finalmente, se han obtenido tres escenarios a 2016 para el sector español de fabricantes de baldosas.

ESCENARIOS A 2016 DEL SECTOR ESPAÑOL DE FABRICANTES DE BALDOSAS

En este punto y tras la explicación metodológica, se explicarán cada uno de los escenarios de futuro a través de las realizaciones o configuraciones de cada dimensión analizada.

De esta forma, los tres escenarios prospectivos a 2016 para el sector español de fabricantes de baldosas depende de la evolución e intensidad de 5 dimensiones, tal y como se aprecia en los siguientes gráficos de araña:



D1 Competencia internacional
D2 Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos
D3 Evolución de la construcción
D4 Evolución de la distribución de cerámica
D5 Evolución materias primas y energía

Fuente: Área de Mercado de ITC

De los gráficos se desprende con claridad las tres áreas que forman tres contextos bien diferenciados unos de otros, en los que las intensidades de las dimensiones se presentan muy distintas en general de un escenario a otro.

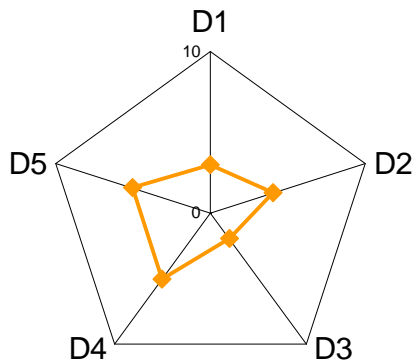
El escenario Dormant consumption, tal y como se verá a continuación, representa un escenario tendencial, muy similar al escenario actual en el que nos encontramos, mientras que los escenarios "Crisis as a rule" y "World War of tiles" representan contextos rupturistas y por lo tanto son escenarios muy diferenciados del escenario actual.

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

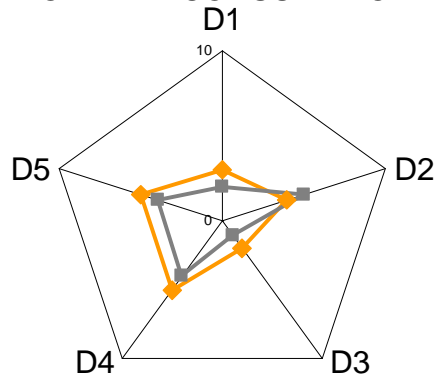
ESCENARIO DORMANT CONSUMPTION

Su representación gráfica es muy similar a la del escenario actual (Current Scenario), con agravamiento en algunos aspectos. Representa el escenario tendencial a 2016.

DORMANT CONSUMPTION



From Current Scenario to... DORMANT CONSUMPTION



D1 Competencia internacional; D2 Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos; D3 Evolución de la construcción; D4 Evolución de la distribución de cerámica; D5 Evolución materias primas y energía

Fuente: Área de Mercado de ITC

Respecto al escenario actual, como vemos, las configuraciones de las dimensiones son prácticamente las mismas, con un agravamiento de la competencia internacional, una leve mejora de la construcción y un aumento de la concentración de la distribución.

Se trata de un escenario dominado por un consumo latente pero no efectivo. El consumidor de recubrimientos pospone sus decisiones de compra tanto de nueva vivienda como de reforma de la actual. El poco consumo que se produce viene traducido por un comportamiento medio de consumo: las razones estéticas y funcionales se tienen en cuenta en la misma medida a la hora de realizar la compra. La confianza del consumidor sigue mermada por la crisis de la construcción y se incrementa la importancia del factor precio en la compra.

Después de la gran disminución de la construcción en el mercado cerrado, comienza una tímida fase de crecimiento natural con mayor calidad de la construcción sobre todo en otros países no pertenecientes a la Unión Europea. Existe además un apoyo estatal y europeo a la reforma de vivienda, lo que impulsa en cierta medida un cierto repunte del consumo.

Respecto a la competencia internacional, los fabricantes de baldosas tienen que enfrentarse a una competencia media/baja de los países emergentes y a una competencia media de países del mercado cerrado del sector español. La multilocalización de las empresas españolas todavía es baja, mientras que empresas de otros países comienzan tímidamente a

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

multilocalizarse en nuestro país, sobre todo mediante la compra de fábricas ya existentes o multilocalizando solo los departamentos de marketing y comercial.

Las ventajas competitivas de otros países cercanos de nuestro mercado cerrado, comprenden la diferenciación en diseño en el caso de Italia y el factor precio en el caso de Turquía.

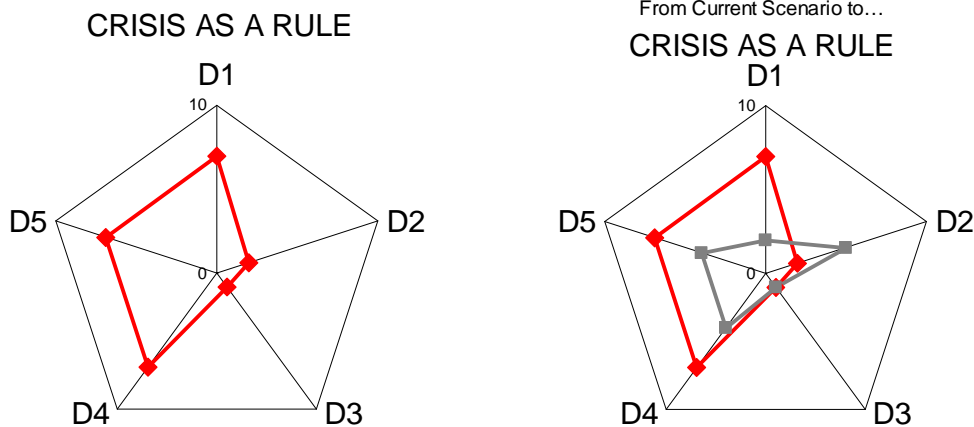
Comienza una etapa de proteccionismo moderado sobre todo mediante una política arancelaria agresiva con países emergentes para frenar la competencia desleal.

En cuanto a la distribución, continúan coexistiendo los grandes distribuidores concentrados y pequeños comercios tradicionales. Sin embargo, pese a la asociación o la agrupación en centrales de compra, parece que esa fórmula sigue predominando frente a la aparición del bricolaje que no acaba de consolidarse en nuestro país. Existe, además una colaboración clara entre el distribuidor y el fabricante sobre todo en aspectos de merchandising y enfoque al consumidor.

Finalmente, la disponibilidad y dependencia de las materias primas y energía del sector cerámico español sigue siendo moderada pero con alguna traba al acceso, que contrarresta la aplicación de leyes proteccionistas en nuestro país.

ESCENARIO CRISIS AS A RULE

Se trata de un escenario disruptivo respecto al actual, en el que la crisis resulta la regla dominante a nivel nacional e internacional. En las siguientes gráficas se representa su composición y su recorrido desde el escenario actual.



D1 Competencia internacional; D2 Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos; D3 Evolución de la construcción; D4 Evolución de la distribución de cerámica; D5 Evolución materias primas y energía

Fuente: Área de Mercado de ITC

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

Respecto al escenario actual, podemos ver como las intensidades de todas las dimensiones varían en mayor o menor medida, configurando un nuevo escenario con una mayor competencia, un menor acceso a las materias primas, una distribución con mayor poder de negociación y un consumidor que prima, sobre todas las cosas, el precio en la decisión de compra.

Es un escenario donde el contexto para los fabricantes de baldosas es de crisis en todos los aspectos. Por un lado, la competencia internacional es elevadísima, tanto por parte de países del mercado cerrado (Italia sigue consolidada en su imagen de diseño y Turquía construye su imagen de precio bajo) como por la multilocalización de las industrias de países emergentes en nuestro país. Mientras las empresas españolas continúan siendo localistas, los principales países emergentes como China o Brasil, utilizan la multilocalización para aumentar su presencia por todo el mundo y sobre todo en países tradicionalmente cerámicos como España, comprando fábricas y produciendo en nuestro país.

Por parte del consumo, encontramos un consumidor básico que concede gran importancia al factor precio y a las razones funcionales en la compra. El producto cerámico es visto más como una commodity que como un producto que aporte valor a la vivienda.

La confianza del consumidor se ve mermada en gran medida por la crisis económica, la crisis laboral y la bajada continuada del precio de la vivienda. Se trata de un consumidor-ahorrador o directamente de un no-consumer, lo que se traduce no solo en un consumo actual inexistente sino que además, se posponen las decisiones de compra o reforma de la vivienda a largo plazo.

La construcción sigue estacada en nuestro mercado natural y se produce un freno a la construcción en el resto del mundo derivado del efecto aprendizaje de la burbuja europea. Se estanca también la reforma en nuestro país y en general en la vieja Europa y se desvía el gasto familiar a otras partidas. A nivel político no se considera positivo el fomento de la construcción como clave en nuestra economía, sino que se premian otro tipo de industrias como las industrias con base tecnológica, las industrias renovables o de la comunicación.

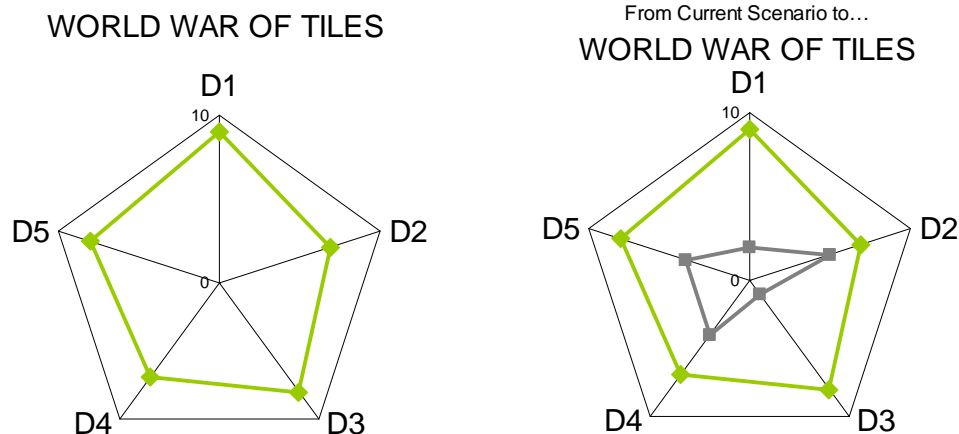
En cuanto a la distribución, aumenta la concentración de la pequeña distribución de cerámica y materiales de construcción en grupos o centrales de compra, lo que hace que aumente su poder de negociación frente a fabricantes. Este aumento del poder de negociación se traduce en presiones sobre bajadas de precio a los fabricantes, que están sufriendo uno de los peores momentos en cuanto a pérdida de márgenes. A esto hay que añadir, el gran auge del bricolaje con precios más bajos, y predilección por otros materiales distintos a la cerámica, de más fácil colocación.

Finalmente, y fruto de esta mayor competencia internacional de la que hablamos y de la poca preparación de las empresas españolas fabricantes de baldosas para enfrentarse en igualdad de condiciones, encontramos cada vez menor disponibilidad de materias primas y energía y grandes trabas al acceso con aranceles abusivos en muchos casos.

"Proyecto cofinanciado por los Fondos
FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER
de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

ESCENARIO WORLD WAR OF TILES

Se trata del segundo escenario disruptivo presentado. Es un escenario de competencia global del azulejo. En las siguientes gráficas se representa su composición y su recorrido desde el escenario actual.



D1 Competencia internacional; D2 Comportamiento del consumidor en la compra de recubrimientos cerámicos; D3 Evolución de la construcción; D4 Evolución de la distribución de cerámica; D5 Evolución materias primas y energía

Fuente: Área de Mercado de ITC

Representa una realidad totalmente diferente a la actual, fundamentada en un aumento de la competencia global, y una globalización masiva de las industrias. Desde el escenario actual, representa una hiper competencia internacional, una sofisticación del consumidor, una evolución mundial positiva de la construcción y una distribución concentrada e internacionalizada.

Es un escenario con una elevada competencia tanto de países del mercado cerrado como de países emergentes, pero a diferencia del escenario "Crisis as a rule", en "World War of tiles" nos encontramos que la multilocalización que existe es una multilocalización cruzada tanto de los países emergentes en nuestro país como de las fábricas españolas en otros países del resto del mundo. La competencia es global y los mercados se globalizan.

Además, el tipo de competencia de los países emergentes ya no es una competencia en costes, sino que se evoluciona hacia otro tipo de competencia en aspectos diferenciadores.

Respecto al tipo de consumidor, nos encontramos con un consumidor con un mayor nivel de sofisticación en sus elecciones, con una confianza mayor que se traslada a un mayor consumo y por lo tanto a una frecuencia mayor de renovación de recubrimientos. Aumentan también los motivos estéticos frente a los funcionales, en el reconocimiento de la necesidad de compra.

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

La construcción deja de verse de manera local, sino que es una variable global. Las empresas buscan los países donde la construcción sea mayor, para multilocalizarse. En nuestro mercado natural volvemos a un desarrollo de la construcción positivo, pero lejos de cifras de los años del boom.

Respecto a la distribución, nos encontramos con una distribución mucho más profesionalizada y perteneciente también a grupos internacionales. Hay una tendencia hacia la concentración total de la distribución tradicional en grandes grupos o centrales de compra y el bricolaje se mantiene como la opción de precio bajo. Existe además un mayor auge del comercio electrónico.

Finalmente, el acceso y la dependencia a las materias primas es muy grande, derivado de la mayor competencia a nivel internacional, con grandes trabas al acceso por medio de aranceles que implican subidas de precio que impiden competir en muchos casos con otros países con menores costes.

CONCLUSIÓN. REFLEXIONES PARA LA FORMULACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.

El fin último de la creación de escenarios es ayudar a los usuarios de los escenarios a prepararse para el futuro. Esta primera fase de construcción o elaboración de escenarios (Scenario Building) permite plantearse el futuro, genera una reflexión sobre la existencia del “problema”.

A esta primera fase, le sigue una segunda fase, más importante si cabe, puesto que consiste en la aplicación de escenarios al propio contexto empresarial. Se trata de una planificación estratégica basada en escenarios.

Cada empresa tiene su propio modelo de negocio pero estos modelos de negocio están diseñados para un entorno estable, donde las cosas no cambian. Sin embargo, como se ha visto, los entornos son turbulentos y estas turbulencias cambian nuestra visión sobre la estabilidad de nuestro entorno.

En cada uno de los escenarios presentados, la empresa se enfrenta a distintas realidades lo que implica que la empresa en cada uno de los entornos, deberá adaptar su modelo de negocio de manera que pueda obtener ventajas competitivas.

Sin embargo, no hay una receta única para todos, sino que los escenarios son subjetivos. Dos empresas similares dentro de un mismo sector verán las cosas de diferente forma y decidirán su modelo de negocio en función de sus recursos y de sus capacidades.

Así como cada individuo debe hacerse un chequeo médico anual, las compañías deben revisar constantemente la viabilidad de sus modelos de negocios. (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Estos dos autores han propuesto un modelo de planificación que divide el negocio en nueve bloques y unas reglas de interacciones entre ellos, constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Sea mediante la metodología de Osterwalder (*su análisis no es objetivo de este artículo*) o mediante cualquier metodología de planificación, lo relevante es que el método prospectivo aquí utilizado tiene un objetivo más allá de la construcción de escenarios, en el sentido de que permite la planificación proactiva y por lo tanto aumenta la preparación de la empresa ante los cambios del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Bas, E. (2002). 'Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio'. *Ed. Ariel*.
- Davis, G. (1998). 'Creating Scenarios for Your Company's Future'. *New York; The 1998 Conference on Corporate Environmental, Health and Safety Excellence*.
- Godet, M. (1987) 'Scenarios and Strategic Management'. *Guildford, Butterworth*.
- Godet, M. (1993). 'De la anticipación a la acción.: Manual de prospectiva y estrategia'. *Marcombo Boixareu*
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). 'Compiendo por el futuro', *Ariel, Barcelona*.
- Jouvenel, B. (1968). 'Orientation de l'efficience, Repr. in Arcadie, essais sur le mieux-vivre'. *Futuribles 9. Paris*
- Loveridge, D. (2008). 'Foresight: the Art and Science of Anticipating the Future'. *Ed. Routledge*.
- Mejia, J. (2011) 'Estudios del futuro tecnológico: definiciones hacia un modelo conceptual de prospectiva'. *Amate Editores*
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Smith, Al.; et. al. (2009). 'Business Model Generation'. *Nueva Jersey: Hoboken Publication*.
- Ramirez, R. et. al. (2010.). 'Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Scenarios'. *Earthscan*.
- Simon, Y. (1995). 'Foresight and Knowledge'. *Fordham University Press*
- Wack, P. (1985). 'Scenarios: shooting the rapids' *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre, pág. 139
- Wack, P. (1985), 'Scenarios: uncharted waters ahead'. *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, págs. 73-89