

*Ana Isabel Martínez Senra**
*José Santiago Gómez Fraiz***
*M^a José García Rodríguez**

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR DEL GRANITO

España ha perdido peso en el mercado mundial del granito debido a la competencia de países emergentes, que se caracterizan por la disponibilidad de grandes recursos geológicos, una mano de obra con costes inferiores a los de la Unión Europea, una normativa medioambiental menos exigente y la incorporación de tecnología punta. En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar las características de las empresas del sector del granito en Galicia, que constituye el núcleo fundamental en España, y los factores que respaldan su posición dentro del mercado internacional frente a sus principales competidores.

Palabras clave: granito, competitividad, productividad, Galicia.

Clasificación JEL: L70, L79.

1. Introducción

España es la tercera potencia en producción mundial de granito, tras China e Italia, siendo Galicia la principal región exportadora, tanto en peso como en valor, con una facturación en torno a 380 millones de euros y empleando a 2.900 trabajadores, cifras que convierten al sector en un pilar importante de la economía gallega. Esta posición destacada se explica por una gran variedad de productos en cuanto a colores y texturas, la tradición en la explotación y tratamiento de elementos decorativos y una rigurosa política de calidad, tanto de la roca en bruto como del producto elaborado.

Los comienzos de la industria del granito fueron modestos, estando mayoritariamente orientada a la extracción. La práctica totalidad de su producción se vendía en bruto para ser transformada posteriormente en otros países con mayor tradición en el mercado. Por ello, durante años se le ha criticado una escasa generación de valor añadido. Sin embargo, ese gran volumen de exportación en bruto fue el que permitió que el granito gallego llegase a ser conocido y apreciado en los mercados internacionales, facilitando la entrada al mercado de producto elaborado.

En los últimos años, Galicia ha tenido que hacer frente a la competencia de países emergentes –como China, India o Brasil– que han aumentado considerablemente su peso en el mercado mundial del granito. Debido a estas circunstancias, consideramos relevante analizar las características que presentan las empresas gallegas, tratando de hacer hincapié en aquellos factores que podrían ▷

* Profesora Titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo.

** Profesor Titular del Área de Organización de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo.

mejorar su posición competitiva. Con ese objeto, en el siguiente apartado comenzamos por analizar el sector de la piedra natural a nivel mundial para centrarnos posteriormente en el subsector del granito en España. A continuación, se realiza un análisis empírico determinando las principales características de las empresas y los factores que respaldan la posición destacada de Galicia en el mercado internacional. Finalmente, se comentan las conclusiones más importantes, efectuándose recomendaciones para que las empresas gallegas puedan seguir compitiendo con éxito en los mercados exteriores.

2. El sector de la piedra natural a nivel mundial

Los países que participan en el comercio mundial de la piedra natural (granito, pizarra y mármol) han estado durante muchos años polarizados en torno a Italia, líder tradicional del sector debido a su dominio de la industria principal y auxiliar por su experiencia derivada de la explotación del mármol de Carrara.

No obstante, en los últimos años el sector de la piedra natural ha estado creciendo debido, fundamentalmente, a los dos grandes motores en la economía mundial: EEUU y China. China es el principal productor, exportador y consumidor del mundo, sólo superado por EEUU en el apartado de las importaciones. En el año 2005 era el decimoprimer productor de piedra natural (1.460.000 toneladas), ocupando la primera posición en el *ranking* de importaciones con un volumen de 5.061.000 toneladas (el 13,92 por 100 del total). Durante décadas, Japón ha venido ocupando esa posición aunque paulatinamente ha perdido peso específico en el mercado. Así, sus importaciones pasaron de representar un 23,05 por 100 del total mundial en el año 1990 a ser sólo del 4,5 por 100 en el 2005.

Analizando detalladamente los movimientos y las posiciones de los diez mejores países en el *ranking* de productores/consumidores (Cuadros 1 y 2), es eviden-

Países	Producción	Exportación	Importación	Consumo total
Italia	7.250	2.200	1.730	6.780
España.....	3.250	730	460	2.980
Japón.....	250	0	1.950	2.200
EEUU.....	1.700	80	480	2.100
Grecia.....	1.850	200	0	1.650
Francia.....	1.100	270	480	1.310
Alemania.....	300	70	980	1.210
China.....	1.000	500	0	500
Turquía.....	550	60	0	490
Brasil.....	900	440	0	460

Fuente: Anuario Roc Máquina 1991.

Países	Producción	Exportación	Importación	Consumo total
China.....	20.000	9.943	4.561	14.618
India.....	12.500	3.566	96	9.030
Irán.....	10.400	529	—	—
Italia.....	10.140	3.124	2.454	9.470
Turquía.....	8.250	3.067	301	5.484
España.....	7.987	2.422	1.497	7.062
Brasil.....	6.900	2.119	50	4.831
Portugal.....	3.000	1.210	157	1.947
Egipto.....	2.500	972	—	—
Grecia.....	2.100	359	411	2.152

Fuente: Roc Natural Stone in the world 2007.

te el progreso experimentado por China, India e Irán en menoscabo de algunos países europeos.

Con respecto a Italia, en el año 1990 representaba un 24,78 por 100 y un 26 por 100 de la producción y exportación mundial de piedra natural, ocupando el primer puesto de ambas clasificaciones. En el año 2005 esos porcentajes se reducen significativamente, pasando al 10,71 por 100 y al 8,59 por 100, respectivamente. Por su parte, China ocupaba en ese mismo año el liderato, con un volumen de producción de 20.000.000 toneladas (21,13 por 100) y 9.943.000 toneladas exportadas (27,34 por 100), mientras que en 1990 solamente representaba un 3,45 por 100 de la producción y un 5,91 por 100 de la exportación. Además de tener las mayores reservas, sus productos no sólo están entrando a precios muy bajos y con una materia prima de calidad en nuestras fronteras, sino que están absorbiendo mercados que tradicionalmente le habían pertenecido a Europa. ▷

Por lo que respecta a India e Irán, últimamente han aumentado de forma considerable su producción, amenazando con desplazar todavía más a Italia de los puestos de privilegio. En 1990 estos dos países no aparecían entre los diez principales productores, sin embargo, en el año 2005 ya ocupaban la segunda y tercera posición. Otro país que ha experimentado un crecimiento importante es Turquía que ha multiplicado por 15 sus cifras de producción, aunque está especializado en mármoles y tiene una escasa presencia en granitos.

España ha seguido una evolución paralela a Italia. Así, mientras en el año 1990 ocupaba el segundo puesto en el *ranking* en producción, exportación y consumo, en el 2005 ha pasado a ser el séptimo productor mundial, el quinto exportador y el cuarto consumidor.

Como muestran los datos anteriores, los países europeos han sufrido una pérdida de liderazgo que viene explicada por los siguientes factores:

- Debilidad de la demanda interna de los países de la UE.

- Peso de las políticas de medio ambiente en el ámbito de la UE que conducen a un encarecimiento de la materia prima e, incluso, a limitaciones en la extracción de la misma.

- Alarmante atomización y dispersión de las empresas productoras y creciente debilidad de las asociaciones que las representan.

- Mayor presencia de productos alternativos. En ese sentido destacan los productos cerámicos, con un volumen de utilización cinco veces superior al de la piedra natural y que cuenta con un tejido empresarial más homogéneo (empresas más concentradas, de mayor tamaño y asociaciones muy profesionalizadas). Este sector está consiguiendo cubrir los huecos de mercado que inicialmente pudieran corresponder a la piedra natural por el prestigio que su utilización confiere y los precios competitivos que alcanza, como consecuencia de los avances tecnológicos introducidos en las fases de extracción y elaboración.

- Aumento de las potencialidades productivas de los países emergentes, entre los que destacan

China, Brasil, India e Irán, como consecuencia de la disponibilidad de grandes recursos geológicos, una mano de obra con costes inferiores a los de la Unión Europea, una normativa medioambiental menos exigente y la paulatina incorporación de mejoras tecnológicas en sus procesos.

3. El sector del granito en España

La pérdida de liderazgo de los países europeos en el sector de la piedra natural, también tiene reflejo en el caso específico del granito, donde España es la tercera potencia en producción mundial, tras China e Italia.

En base al número de explotaciones y su importancia, se pueden definir tres grandes zonas productoras en la Península Ibérica: Galicia, Zona Central y Extremadura, exhibiendo cada una de ellas una gama de variedades bastante diferenciada.

Galicia, debido a sus características geológicas, es la primera región española en la obtención de granitos para uso ornamental con una producción del 80 por 100 del total nacional. En esta comunidad, resulta especialmente llamativo el caso de Pontevedra, provincia que cuenta con los dos centros punteros de extracción y elaboración en Vigo y Porriño (prácticamente adyacentes) que aglutinan la mayor parte de la producción y exportaciones de la provincia. En otro orden de importancia estarían algunos centros extractivos localizados en las provincias de Lugo y Orense.

Extremadura, la segunda gran zona productora, es la más importante en cuanto al número de variedades comercializadas; aproximadamente el 45 por 100 de las mismas se extraen en esa región. Finalmente, también existen canteras en la Zona Central, agrupadas en tres grandes áreas, definidas en función de la provincia en la que se encuentran: Ávila, Madrid y Segovia.

Las tareas que integran la cadena de valor del granito se agrupan en torno a tres grandes actividades: extracción, elaboración y colocación, que constituyen el ciclo de producción propiamente ▷

CUADRO 3
EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE GRANITO

Años	Elaborado		Bruto	
	Millones euros	Miles Tm	Millones euros	Miles Tm
1991	35,26	51	32,81	490
1992	32,45	50	31,68	423
1993	48,36	79	33,09	414
1994	53,73	90	38,87	491
1995	62,73	102	38,78	550
1996	83,41	133	37,92	470
1997	94,25	156	54,36	424
1998	93,89	168	44,06	380
1999	105,63	188	40,82	403
2000	133,73	246	48,51	392
2001	143,08	257	42,49	353
2002	136,15	252	39,92	333
2003	128,00	247	36,52	293
2004	115,51	234	36,12	301
2005	128,62	248	37,40	269
2006	129,02	241	42,22	326
2007	129,22	240	45,65	331

Fuente: Roc Natural Stone in the world 2007.

dicho. La segunda fase del proceso se ha constituido en un pilar fundamental en el desarrollo del sector en nuestro país ya que, si bien hace unos años la industria estaba basada en la extracción, actualmente el peso de las actividades de elaboración es mayor. Esto se refleja en la evolución de los flujos comerciales donde el valor de las exportaciones de granito elaborado supera al de las ventas en bruto, generándose un valor añadido cada vez mayor. De esta forma se consigue una mayor especialización del sector, además de una superior diferenciación, tanto en lo que concierne a la calidad como a la diversidad del producto que se oferta.

Como hemos comentado, analizando las exportaciones españolas de granito podemos observar un comportamiento diferenciado según se trate de producto en bruto o elaborado (Cuadro 3). La cantidad de granito en bruto exportado disminuye de manera casi progresiva todos los años. Este hecho se explica por la competencia de los países emergentes –China, Brasil o India– que compiten con unos precios inferiores, obligando a los países tradicionalmente comercializadores –España o Italia– a competir en diferenciación. Por lo que se refiere al granito elaborado presenta una tendencia creciente hasta al año 2001, momento en que empieza a disminuir.

El destino prioritario de las exportaciones españolas, tanto en bruto como elaborado, es la Unión Europea; concretamente, la mayoría del granito en bruto se envía a Italia mientras que la mayor cantidad de producto elaborado viaja a Portugal.

Como ya se apuntó, Galicia es la principal región exportadora del país, ya sea en peso o en valor. Dentro de la comunidad autónoma, Pontevedra es, de lejos, la provincia que más granito en bruto y elaborado exporta. Así, durante el año 2007 se vendieron al exterior 284.400 toneladas en bruto –el 85,02 por 100 del total nacional– que en el mercado alcanzaron un valor de 3.350.000 euros (es decir, el 73,38 por 100 del total). A su vez, el granito elaborado supuso 149.400 toneladas, que equivalen al 62,25 por 100 de toda la producción española, por un valor de 68.900.000 euros (el 53,32 por 100 del total)¹.

4. Estudio exploratorio del sector del granito en Galicia

Con la finalidad de analizar las características de las empresas gallegas del sector del granito se ha diseñado una investigación orientada a la obtención de información primaria sobre aquellos aspectos que consideramos importantes para mejorar la ventaja competitiva de estas empresas en los mercados internacionales y que les permitan hacer frente a los nuevos países emergentes.

El estudio se inicia con la realización de un censo de empresas del sector para lo que se recurrió a diversas fuentes². Una vez cruzadas y depuradas, se listaron un total de 48 firmas. Las había de muy diversa condición: desde explotaciones semiartesanales de marcado carácter local hasta otras mucho más grandes, tecnificadas y con gran vocación exportadora. Como nuestro interés se orientaba hacia el estudio de la competitividad ▷

¹ Por otra parte, hay que señalar que, desde el año 2001, Galicia importa más bloques de granito de los que exporta. En el 2007 se compraron 543.670 toneladas en bruto, mientras que se exportaron 286.280 toneladas a todo el mundo.

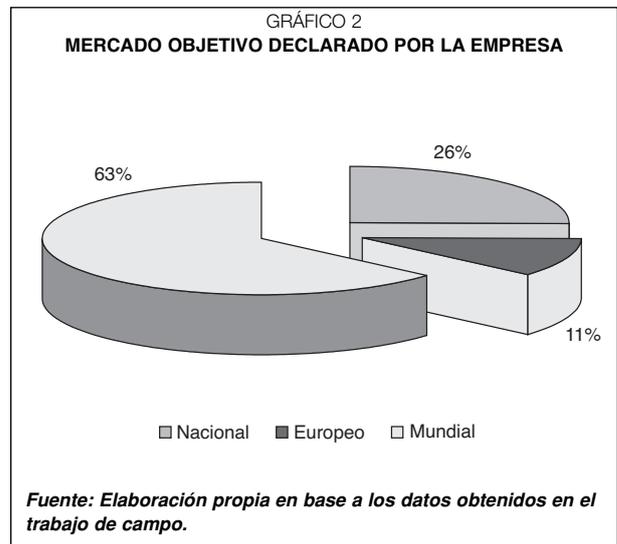
² Las principales fueron los listados de la Asociación de Graniteros de Galicia y las bases de datos ARDÁN y SABI.

de las empresas graniteras en el exterior, optamos por centrarnos en aquellas que presentaban mayor proyección en su actuación y potencialidad en el plano internacional.

Con ese fin se segmentó el listado inicial en base a las variables: volumen de facturación, número de trabajadores y pertenencia a alguna asociación del sector, descartándose 23 firmas de muy reducida dimensión, reduciéndose así a 25 empresas consideradas significativas para el trabajo. Simultáneamente, se procedió a elaborar un cuestionario y se concertaron entrevistas con los gerentes o directores comerciales de cada una de ellas, obteniéndose un índice de respuestas del 80 por 100. El tratamiento de los datos obtenidos permite constatar en términos cualitativos y coincidiendo con las estadísticas comerciales del sector, el paulatino incremento del peso específico de las actividades de elaboración frente a las de extracción de la piedra. Así, de todas las empresas consultadas, sólo una declara no realizar actividades de transformación, lo cual constituye un signo inequívoco del interés por añadir valor a la producción, aspecto sobre el que incidían los primeros diagnósticos realizados sobre el sector. Al respecto, consideramos que esa preocupación constituye un paso previo fundamental para la sensibilización de las empresas sobre la conveniencia de contar con algún tipo de signo identificativo que actúe como elemento diferenciador de la producción gallega.

La mayor parte de las firmas consultadas (70 por 100) están orientadas hacia las actividades de transformación de la piedra en sus distintas variantes, mientras que un 25 por 100 señala combinar las actividades de extracción y transformación (Gráfico 1). Adicionalmente, de entre todas las que se dedican a la elaboración, un 37 por 100 se centran exclusivamente en el aserrado para la elaboración de plancha. El 63 por 100 restante combina las labores de aserrado con la realización de piezas complejas como pilares, frisos o molduras de diverso tipo.

Otro aspecto sobre el que tradicionalmente han puesto el acento las acciones institucionales de



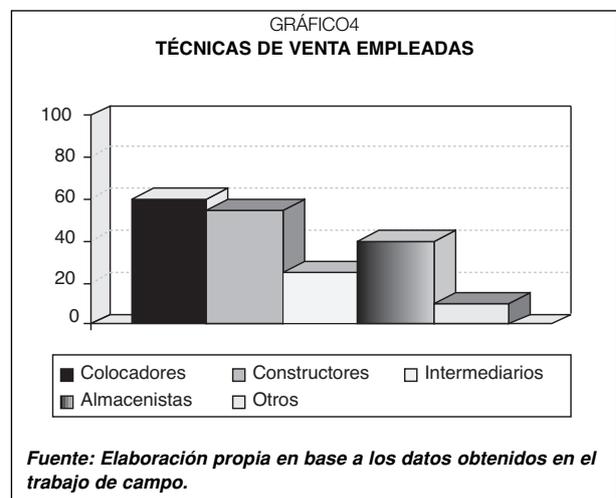
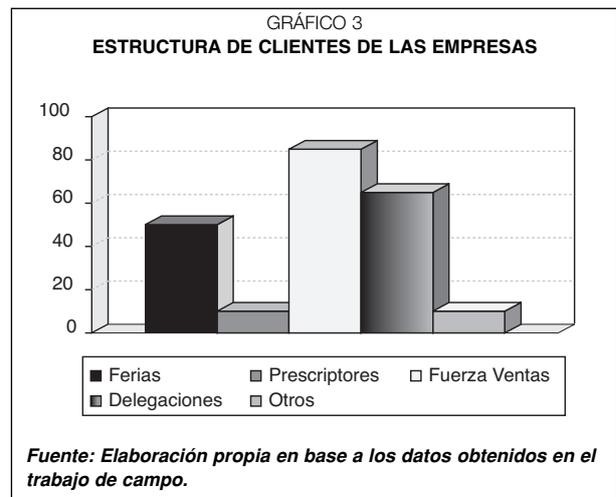
potenciación del sector es la internacionalización de la actividad empresarial, cuestión en la que también se viene experimentando una evolución positiva a lo largo de los últimos años. De hecho, los datos obtenidos apuntan un significativo incremento de la actividad exportadora. Como se percibe en el Gráfico 2, sólo un 26 por 100 de las firmas señala al mercado nacional como su mercado objetivo, opción mayoritaria hasta hace muy poco tiempo. Un salto cualitativo adicional radicaría en la escala de esa internacionalización, con el 63 por 100 de las empresas marcándose un objetivo global, más allá del mercado europeo (referente tradicional para las empresas gallegas). En cualquier caso, la Unión Europea aún sigue apareciendo ▷

como el principal destino de las exportaciones. Salvo una, todas las empresas encuestadas declaran exportar y, de éstas, un 58 por 100 lo hacen a países de la UE frente al 42 por 100 restante que señala a otros países como destino principal de sus ventas en el extranjero.

Un análisis más detallado sobre la forma en la que se distribuyen las ventas permite constatar la consolidación de una tendencia hacia la exportación de producto elaborado. Así, si nos fijamos en las empresas que comercializan piedra en bruto –aproximadamente un 30 por 100 del total– concentran sus ventas en el mercado nacional; es más, una tercera parte de ellas realiza la práctica totalidad de las mismas en Galicia. Adicionalmente, casi un tercio de esas empresas declaran facturar menos de un 10 por 100 en el extranjero y los casi 2/3 restantes en ningún caso superan el 30 por 100 de facturación de bloques en bruto a otros países.

Por otra parte, del 95 por 100 de las empresas que dicen dedicarse a la transformación del granito, todas realizan exportaciones de producto elaborado. Analizando el peso de las exportaciones en su cifra de ventas encontramos que, aunque en el 40 por 100 de los casos no se supera el 10 por 100 del volumen de facturación, más de un 30 por 100 factura entre el 10 y el 30 por 100 al extranjero, en un 25 por 100 de casos esa actividad supone más de la mitad de las ventas y una empresa declara por ese concepto más del 75 por 100 de su facturación.

En el Gráfico 3 se recoge la estructura de clientes de las empresas analizadas. Teniendo en cuenta que cada una de ellas puede compaginar diferentes tipos de compradores, se puede observar como éstos principalmente son colocadores, seguidos a corta distancia por los constructores y promotores. Frente a esas alternativas, el peso de intermediarios y almacenistas es bastante menor, no alcanzando en el primer caso más que una cuarta parte de las respuestas dadas. Tal situación podría ser indicativa de la existencia de ciertas carencias en términos de notoriedad de las empresas, lo cual se traduciría en la necesidad de aproximarse al cliente final, tratando de evitar el riesgo



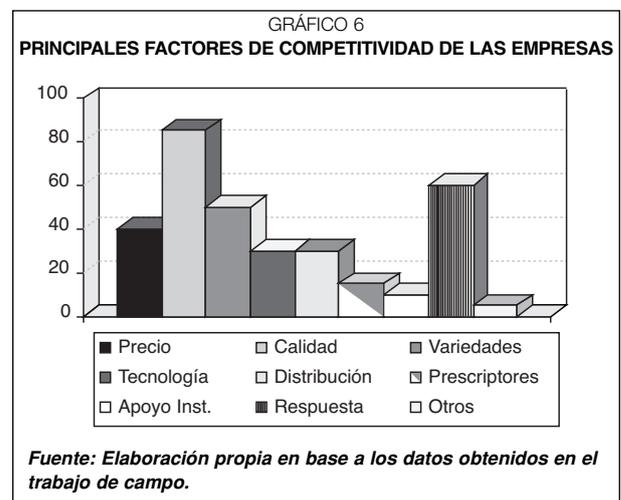
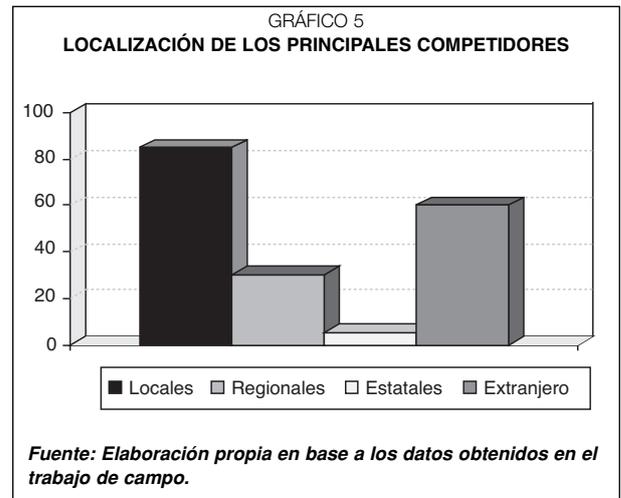
de que el producto se pierda entre toda la cartera de productos, tanto similares como sustitutivos, que un determinado intermediario puede ofertar a sus clientes.

Esta impresión inicial en cierta medida se ve corroborada cuando se revisan las diferentes técnicas a las que recurren las empresas para impulsar la venta de sus productos. En el Gráfico 4 podemos observar cómo el recurso más usado es la actividad comercial directa de la fuerza de ventas, señalada como fundamental por el 85 por 100 de las firmas consultadas, seguida por el establecimiento de agencias y delegaciones territoriales –un 65 por 100 de las mismas declaran recurrir a ellas– y por la asistencia a ferias y exposiciones, actividad desarrollada por el 50 por 100 de firmas consultadas. Frente a tales alternativas, y a pesar ▷

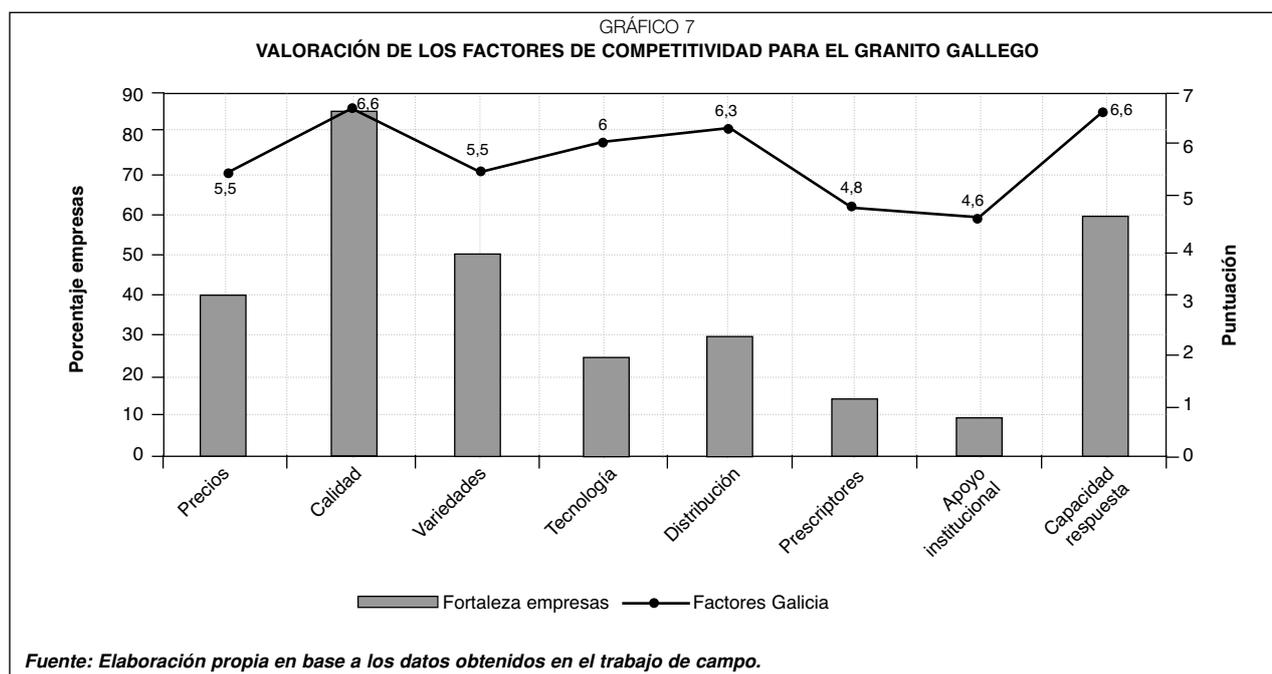
de ser reiteradamente citado en los estudios sobre el sector como un aspecto de gran relevancia para alcanzar proyección, especialmente a escala internacional, el contacto con prescriptores sólo es utilizado por un 10 por 100 de las empresas de la muestra.

Por lo que respecta a la percepción del clima de competencia en el sector, todas las empresas consultadas afirman que el grado de rivalidad dentro del mismo es alto o muy alto, con muchos competidores directos y con presencia de productos sustitutos procedentes de sectores muy consolidados y fuertemente tecnificados que, cada vez en mayor medida, son una amenaza directa para el granito en sus diferentes variedades y formas de comercialización. En concreto, en lo que se refiere a productos sustitutos, la totalidad de los directivos entrevistados apuntan al sector de la cerámica como su principal amenaza por su dimensión, cohesión, capacidad de innovación y acceso al mercado. Pasando a la competencia directa, en el Gráfico 5 se recoge cuál es, según las empresas, la procedencia de sus principales rivales. Resulta destacable que la gran mayoría los sitúan dentro de su propia localidad o comarca; de hecho, algo más de un 85 por 100 de firmas consultadas seleccionan esa alternativa. Adicionalmente, el 30 por 100 señalan a su misma región como fuente de rivales directos. El otro gran foco de competencia se localiza en el extranjero; así un 60 por 100 de empresas afirman enfrentarse a una fuerte competencia procedente del exterior. En este caso, nos encontramos con dos grandes polos: por un lado aparece Italia –país tradicionalmente dominante en la industria– que es identificado por un 54 por 100 de esas empresas, y por otro estarían los llamados países emergentes, entre los cuales destacarían China (citado por el 91 por 100), Brasil (63 por 100), India (55 por 100) y a mucha mayor distancia Sudáfrica (9 por 100).

A pesar de la irrupción de esos países emergentes en el mercado, el conjunto de las empresas consultadas se muestran moderadamente optimistas y confían en poder defender razonablemente su posi-



ción en el mismo. En el Gráfico 6 se recogen cuáles son, a juicio de cada una de ellas, los principales factores en base a los que compiten en el mercado. Como puede observarse, destacan dos por encima del resto: calidad (un 85 por 100 de las empresas lo señalan) y capacidad de respuesta a las demandas específicas de los clientes (señalado por el 60 por 100). A cierta distancia les siguen las variedades de piedra exclusivas y/o muy apreciadas por la demanda (50 por 100 de respuestas) y precio (40 por 100). Finalmente, capacidad tecnológica y dominio de los canales de distribución serían los otros dos factores que también suscitan cierta unanimidad aunque a bastante distancia de los primeros (sólo un 30 por 100 de empresas los consideran importantes para defender su posición competitiva). El acceso privilegiado a prescriptores o el apoyo ofrecido por ▷



instituciones tienen un peso mucho menor, aún siendo aspectos apuntados en los estudios realizados sobre el sector. Según esto, parece razonable pensar que en el seno de la comunidad autónoma se cuenta con una oferta precisa y diferenciada dentro de la industria que, frente a una competencia creciente y fuertemente orientada hacia estrategias de precios bajos, fundamenta su actuación en la capacidad de satisfacer requerimientos sofisticados de los clientes con altos niveles de calidad en el producto y a precios adecuados.

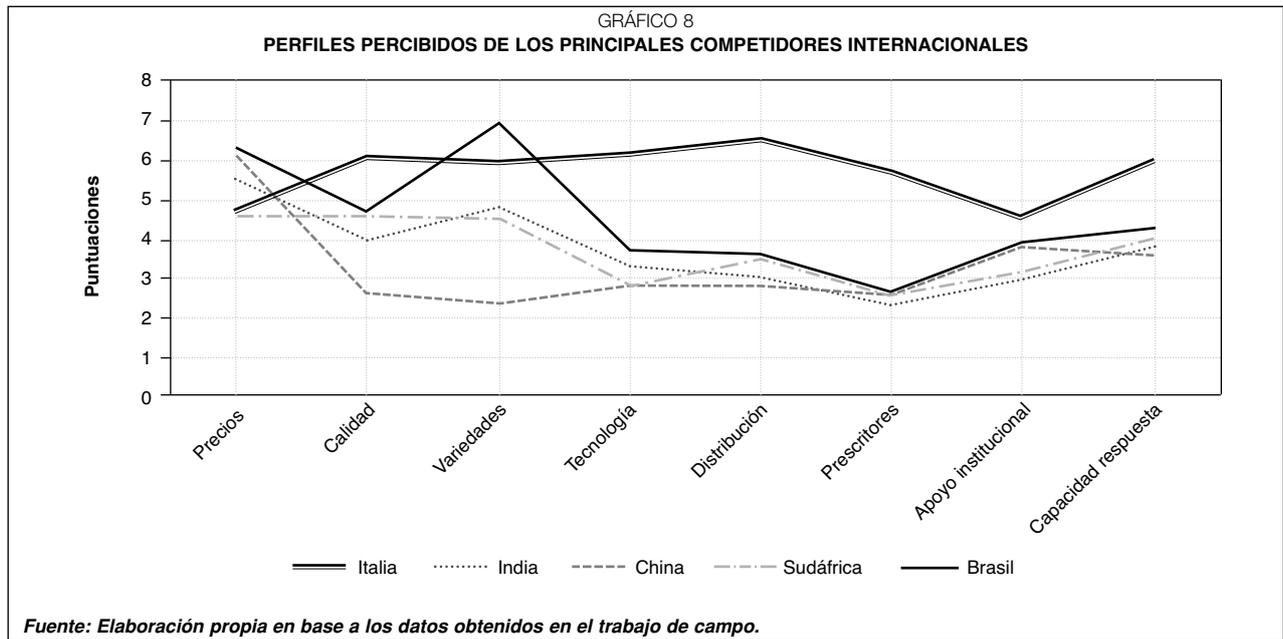
No obstante, a la vista de los acontecimientos recientes, la progresiva introducción de mejoras tecnológicas y organizativas por parte de los nuevos países productores les está permitiendo reducir las distancias en términos de aprovechamiento de los yacimientos, calidad y capacidad de servicio por lo que, a medio plazo, es muy probable que se produzca una convergencia en las posiciones de unos y otros. Para tratar de evitarlo se hace imprescindible que las empresas gallegas potencien y exploten sus fortalezas, siendo conveniente la puesta en marcha de estrategias de cooperación que faciliten la innovación, tanto a nivel de producto como de proceso, y el acceso a grandes contratos. A este respecto, siguiendo los principios

fundamentales de la literatura sobre *clusters empresariales*³, resulta clave la puesta en práctica de acciones integradas entre empresas, instituciones y organismos de investigación que, en un proceso de reforzamiento conjunto, sean capaces de propulsar exponencialmente esa innovación.

Tomando como punto de partida ese razonamiento, y centrándonos ya en los mercados exteriores, se les pidió a las empresas que valorasen de 1 (nada importante) a 7 (muy importante) los factores sobre los que, a su juicio, se debería cimentar la competitividad del granito gallego en el escenario internacional. El Gráfico 7 recoge la estructura de puntuaciones asignadas (línea factores Galicia). Además, aunque no sean datos directamente comparables, hemos vuelto a representar junto a ellas (barras fortaleza empresas), los factores en base a los que declaraban competir en el mercado porque consideramos que puede ser un elemento de referencia útil para nuestro propósito en tanto que permite confrontar el perfil existente y el deseado.

Tal y como refleja el gráfico, los dos aspectos más valorados son, por ese orden, la calidad y ▷

³ Ese tipo de planteamientos, aunque habituales en las políticas sectoriales actuales, ya están presentes en la literatura sobre distritos industriales en autores como: Becattini (1979) o Trullén (1990).



la capacidad de respuesta a la demanda; que también lo eran cuando se preguntaba por los factores sobre los que giraba la competencia en los mercados, según comentamos anteriormente. De cerca siguen el dominio de los canales de distribución y la tecnología, con precios y variedades apreciadas o exclusivas situados en un término medio. Entre estos cuatro factores se registra un intercambio de posiciones. Así, mientras la competencia gravita sobre precios y variedades de la piedra apreciadas, el deseo de las empresas parece ir en la dirección de un reforzamiento tecnológico y una mayor presencia en los canales de distribución. Por último, el acceso a prescriptores y el apoyo brindado por organismos e instituciones públicas resultan poco valorados en términos relativos –al igual que ocurría cuando se preguntaba por los factores en base a los que compiten– aunque las puntuaciones otorgadas dejan entrever que, para las firmas consultadas, tienen una trascendencia mayor de lo que su implicación práctica pudiese hacer pensar.

Adicionalmente, además de identificar los factores que son considerados como importantes a escala internacional, hemos tratado de determinar en cuáles piensan las empresas que destacan los principales contendientes dentro de la escena internacional. Con ese fin se preguntó por la trascendencia

de los distintos factores en los países emergentes (Brasil, China, India y Sudáfrica), y en Italia (país de referencia en el sector). En el Gráfico 8, que recoge los perfiles de los principales competidores internacionales, se comprueba como Italia se erige como líder del sector, con puntuaciones muy altas en los aspectos relacionados con la calidad, el nivel tecnológico, su acceso al mercado y la capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes. Es el país que alcanza la mejor puntuación en todos los factores de competitividad, excepto en precios y variedades.

En relación al precio, Brasil, China e India se consideran mejor posicionados. No obstante, llama la atención la poca distancia que existe entre ellos, con puntuaciones prácticamente intercambiables en muchos ítem. En cuanto a la variedad del producto, Brasil es el mejor valorado. Sus granitos, de tonalidades azules, verdes y amarillas, no existen en otros países, donde la piedra presenta coloraciones grises y rosas, fundamentalmente. India también tiene variedades muy diferentes, con granitos de color rojo, negro o verde, entre otros.

India y Sudáfrica exhiben perfiles muy parecidos, aunque el primero presenta una imagen de precios más bajos pero con inferiores niveles de calidad en el producto. En ambos casos se aprecian ▷

limitaciones en su capacidad de acceso al mercado y en el potencial para dar servicio a demandas complejas.

Por último, la percepción sobre China parece la menos positiva. Su perfil se sitúa por debajo del resto de países en la mayoría de los factores y especialmente en aspectos como los niveles de calidad y el grado de apreciación de las variedades comercializadas. Igualmente se manifiesta la visión de una relativa agresividad en precios, así como una capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes limitada.

5. Conclusiones

El panorama internacional del granito está experimentando cambios sustanciales debido a la pérdida del liderazgo europeo –básicamente italiano y español– en favor de nuevos países productores. España es el tercer gran productor mundial con un 80 por 100 de su producción localizada en Galicia. En los últimos años, las empresas gallegas han conseguido consolidar una orientación transformadora frente a la tradicional venta de la piedra en bruto. Paralelamente, se ha reforzado la actividad exportadora, sobre todo hacia países de la Unión Europea. Como consecuencia, existe una gran rivalidad dentro del sector con competidores directos en la escena local junto a otros de carácter internacional, a lo que se sumaría la amenaza creciente de productos sustitutivos como la cerámica. Fruto de esa rivalidad y dado que las ventas se concentran en transformadores y colocadores, la fuerza de ventas cobra gran importancia como forma de relación con los clientes.

En este escenario las empresas gallegas basan su competitividad en la calidad y la capacidad de respuesta a demandas específicas de los clientes, aspectos que, según las mismas, además de caracterizar a la oferta gallega, serían clave en los mercados internacionales. Al respecto, en una comparación con los principales países, se comprueba que, salvo Italia, país altamente valorado, el resto

de contendientes centran sus fortalezas en factores distintos, como pueden ser los precios y las variedades de la piedra. Sin embargo, el estudio constata que esas dos cuestiones –precios y variedades– todavía tienen un peso específico importante en Galicia por lo que se hace necesario continuar profundizando en el aseguramiento de la calidad como elemento clave para competir en los mercados y en la flexibilidad de respuesta frente a una demanda que cada vez es más sofisticada y compleja. Además, los datos obtenidos indican que resulta deseable un reforzamiento tecnológico del sector que permita mantener las distancias con la producción de los países emergentes, además de una mayor notoriedad dentro de los propios canales de distribución.

Para conseguirlo, vista la estructura del sector, es aconsejable que las empresas traten de aunar esfuerzos a través de estrategias de cooperación que refuercen sus fortalezas individuales, facilitando el avance en materia de calidad, flexibilidad, innovación y acceso al mercado. A este respecto, las campañas de promoción del producto para darlo a conocer en el mercado vienen adoleciendo de la inexistencia de una marca común para el «granito gallego». Consideramos que una acción decidida y bien gestionada en ese sentido, basada en sus principales cualidades y que contribuya a identificarlo en los mercados internacionales, resulta perentoria en el contexto actual, especialmente al tratarse de un producto genérico, por tanto difícil de diferenciar.

Aunque el apoyo institucional y el contacto con prescriptores fueron factores menos destacados, consideramos que tienen gran importancia al contribuir al conocimiento de la mencionada marca. Así, el primero vincula la unión y posterior colaboración de las empresas del sector con el apoyo de las instituciones a un producto que puede referirse a su lugar de origen y, por tanto, ser beneficioso para el conocimiento e impulso de una región en el exterior. Por su parte, los prescriptores pueden ser valiosos al crear tendencia recomendando la utilización del producto, pero para ello ▷

deben conocerlo y estar al corriente de sus cualidades, para lo que se requiere una potente campaña de comunicación.

Bibliografía

- [1] AGMON, T. y DROBNICK, R. (1994): Small firms in global competition, Nueva York, *Oxford University Press*.
- [2] AMENDOLA, G., DOSI, G. y PAPAGNI, E. (1991): The dynamics of international competitiveness, Documento de Trabajo, Universidad de Roma.
- [3] BECATTINI, G. (1979): «Dal “Settore Industriale al “Distretto” Industriale. Alcune considerazioni sull'unità di Indagine dell'Economia Industriale», *Rivista de Economia e Politica Industriale*, nº 1.
- [4] CHRYSOCHOIDIS, G., MILLAR, C. y CLEGG, J. (1997): Internationalisation strategies, Nueva York, *St. Martin's Press*.
- [5] GUISTADO, M. y MARTÍNEZ, A.I. (2002): «La internacionalización de las empresas del granito en Galicia: motivos, problemas y factores de competitividad», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 1, pp. 129-144.
- [6] MARTÍNEZ, A.I. y GARCÍA, M.J. (2001): Las ventajas del efecto *made in*: una aplicación al granito gallego», *Revista Galega de Economía*, vol. 10, nº 1, pp. 279-294.
- [7] HOOLEY, G., LOVERIDGE, R. y WILSON, D. (1998): Internationalization. Process, context and markets, Gran Bretaña, *Macmillan Press LTD*.
- [8] KAYNAK, E. y KOTHARI, W. (1984): «Export behavior of small to medium sized manufacturers», *Management International Review*, vol. 24, nº 2, pp. 61-69.
- [9] KOTABE, M. y HELSEN, K. (1998): Global marketing management, Nueva York, *John Wiley & Sons*.
- [10] LÓPEZ, C. (1995): Manual de rocas ornamentales: prospección, explotación, elaboración y colocación, Madrid, Entorno Gráfico.
- [11] MELLA, X.M. (1994): Plan Estratégico de Vigo y su área de influencia, Vigo, Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- [12] PORTER, M.E. (1991): La ventaja competitiva de las naciones, Barcelona. Plaza & Janes Editores.
- [13] ROC MÁQUINA, Anuarios 1993-2007.
- [14] RODRÍGUEZ, X.A. y GONZÁLEZ, P. (2001): La industria del granito en el siglo XXI: realidad actual y estrategias económicas de futuro, Vigo, Asociación Hispalink-Galicia.
- [15] RODRÍGUEZ, A.J. (1994): «Situación actual del sector de la piedra natural y tendencias de futuro», *Tierra y Tecnología*, 3^{er} trimestre.
- [16] TRULLÉN, J. (1990): «Caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial Marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial», *Economía Industrial*, nº 273, pp. 151-160.
- [17] XUNTA DE GALICIA (1997): La piedra de Galicia, Santiago de Compostela.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico ice.sccc@mcx.es
2. Sólo se admitirá material original no publicado ni presentado en otro medio de difusión.
3. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etc.) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20. El espaciado será doble y el tamaño de letra 12.
4. En la primera página se hará constar el título del artículo que será lo más corto posible y la fecha de conclusión del mismo, nombre y dos apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
5. En la segunda página del texto estarán el título que deberá ser breve, claro, preciso e informativo, un resumen del trabajo (con una extensión máxima de 10 líneas), de 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título y de 1 a 5 códigos de materias del *Journal of Economic Literature* (clasificación JEL) para su organización y posterior recuperación en la base de datos del *Boletín Económico de ICE*.
6. En las siguientes páginas se incluirán el texto, la información gráfica y la bibliografía con la siguiente estructura:

- Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continuada utilizando un punto para separar los niveles de división, con la siguientes estructura:

1. Título del apartado

1.1. Título del apartado

1.1.1. Título del apartado

2. Título del apartado

- Habrá, por este orden, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y anexos si los hubiera.
- Las notas irán numeradas correlativamente y puestas entre paréntesis, incluyéndolo su contenido a pie de página y a espacio sencillo. Sólo deben contener texto adicional y nunca referencias bibliográficas.
- Los cuadros, gráficos, tablas y figuras se incluirán en el lugar que corresponda en el texto generados por la aplicación Word, no admitiéndose su inserción en formato de imagen. Todos deberán llevar un número correlativo, un título y la correspondiente fuente.
- Las referencias a siglas deberán ir acompañadas, en la primera ocasión que se citen de su significado completo.
- Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. En el caso de referencias de tres o más autores han de figurar todos cuando se citen por primera vez y después sólo el primer autor seguido de *et al.*
- La bibliografía se ordenará alfabéticamente con el siguiente formato.

— LIBRO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Año de publicación entre paréntesis: título completo, edición, lugar de publicación. Editorial.

Ej.: CARREAU, D., FLORY, T. y JUILLARD, P. (1990): *Droit Economique International*, 3ª edición, París. LGDJ.

— ARTÍCULO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Entre paréntesis año de publicación: título completo del artículo citado entrecomillado, nombre de la publicación en cursivas, fascículo y/o volumen, fecha de publicación, páginas. Lugar de publicación.

Ej.: VIÑALS, J. (1983): "El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica", *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 604, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

BICE retiene todos los derechos de reproducción de los artículos editados aunque tiene como práctica habitual autorizar su reproducción siempre que se cite la publicación y se cuente con el permiso del autor. La autorización deberá solicitarse por escrito en la redacción de BICE. Los artículos publicados estarán disponibles en www.revistasICE.com