



DE LA INNOVACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Francisco Martínez-Cosentino*

Resumen

Las actuales dificultades que vive nuestro país nos obligan a reflexionar y a ratificarnos, aún más, en nuestra apuesta por la internacionalización y la innovación. Estos dos motores, son la mejor receta contra la salida de las crisis, cómo ya en otros momentos históricos demostraron los casos de países como Finlandia, Irlanda o Singapur.

Abstract

The current difficulties in our country require us to reflect and ratify, even more, in our commitment to internationalization and innovation. These two engines are the best recipe against the exit of the crisis, how and in other historical moments showed the case of countries like Finland, Ireland or Singapore.

Coincido con quienes afirman que “el éxito de la empresa depende directamente de la capacidad, de las personas y los equipos, de aprender, desaprender e innovar”. Creo que algo de eso es lo que hemos conseguido hacer en mi empresa en estas tres últimas décadas; con esto, pienso que confirmamos que la innovación no es sólo cosa de multinacionales sino que es un reto para toda organización empresarial, social o administrativa, con independencia de su tamaño. Pero es también un reto para cada persona, una actitud moral de mejora con la humanidad.

La innovación no se aprende en las universidades ni en las escuelas de negocio, ha escrito Juan Fernandez Aceytuno, para añadir “el proceso de generación de ideas se aprende observando, escuchando e intentándolo una y otra vez”. Alguien lo ha comparado a una maratón y, tal vez, no es exagerado. Pero es que además todo esto va más de fracasos que de éxitos, y es por eso necesario vindicar la necesaria pérdida de miedo a hacer el ridículo y entender que el que no se equivoca no aprende, que hay que exponerse y arriesgarse muchas veces si queremos ganar.

En un mercado internacional en el que la competencia es muy intensa, la forma más eficiente de competir es a través de la calidad, la innovación y el diseño para poder ganar cuota de mercado con unos productos diferenciados. El *gurú* Tom Peters lo escribía de una forma sencilla: “Si el otro está mejorando, lo mejor que puedes hacer es mejorar más deprisa de lo que mejora el otro... Si no, estás empeorando”.

Las actuales dificultades que vive nuestro país nos obligan a reflexionar y a ratificarnos, aún más, en nuestra apuesta por la internacionalización y la innovación. Estos dos motores, son la mejor receta contra la salida de las crisis, cómo ya en otros momentos históricos demostraron los casos de países como Finlandia, Irlanda o Singapur.

Se tiende hoy día a idealizar la innovación tecnológica, y es cierto que es algo muy importante; como ha dicho el profesor Manuel Castells: “el auge de la ciencia y la técnica debe suponer un aumento de la productividad, bajísima en los últimos años pero ocultada por el

* Presidente del Grupo Cosentino.

alto nivel de crecimiento conseguido mediante un modelo, que se ha demostrado no sostenible, de inversión en sector inmobiliario”. Pero coincido aún más con los que sostienen que “sin la innovación comercial, sin la capacidad para situar tu producto en el mercado, cualquier desarrollo resultará estéril”.

La falta de capital comercial, entendido como la suma de marcas y redes comerciales, afecta claramente al grado de competitividad de la economía española. El valor añadido que aporta a las empresas una marca fuerte y su internacionalización son dos de las bases sobre las que debe asentarse el presente y el futuro de la economía andaluza y española. Mi empresa, permítanme decirlo con toda modestia, ha intentado hacer bien esas dos acciones, crear marca e internacionalizarse. Intento contarle en forma resumida:

- En la década de los 80, mi empresa vivió un crecimiento muy importante, trabajando y comercializando sólo con piedra natural, con los mármoles de nuestra tierra; se generaron beneficios importantes que nos animaron a pensar en cómo hacer una empresa más grande, de base exportadora. Vimos entonces que con el producto que contábamos, el mármol, aún con la excelente calidad que tienen el “Blanco Macael” o el “Blanco Tranco”, difícilmente podríamos dar ese salto por razones limitativas del propio producto, al menos en aquellos tiempos.
- En nuestros viajes por Italia habíamos detectado un tipo de producto, de base aglomerada, en la que se mezclaban piedras naturales con pigmentos y resina de *polyester*; se conseguían unos tableros de grandes dimensiones, todos perfectos. Y eso encendió nuestra bombilla: ahí vimos la luz para lo que buscábamos. Nos pusimos manos a la obra a montar el proyecto que requería una inversión de 1.500 millones de pesetas del año 1988; mucho dinero para aquel momento. Pero nos lanzamos con pleno convencimiento de que lo conseguiríamos.
- En febrero de 1989 presentamos en la feria sectorial “Expopiedra” de Sevilla, el nuevo producto “Marmolstone”: un aglomerado de triturado micronizado del mármol blanco y arenas silíceas de Arcos de la Frontera. De forma indirecta contribuimos a desarrollar ese producto -el micronizado de mármol-, que después supuso el futuro de muchas empresas del sector.
- Afortunadamente, teníamos también casi preparado, en la recámara, otro producto evolución del primero por si acaso fallaba; ese otro producto lo llamamos “Silestone”, aunque en aquel momento sólo teníamos la marca. Mostramos en un fantástico stand ferrial, una tabla de color negro, de un similar a Silestone, que hicimos traer desde Israel, vía Italia, del único fabricante del mundo que había entonces en superficies de cuarzo, empresa con la que posteriormente hemos competido ferozmente en todos los mercados del mundo.



- El Marmolstone fue un fracaso de producto y estuvo apunto de arruinar el proyecto y la empresa. No quiero extenderme con las causas técnicas de este fracaso, que las conocemos, para concentrarme más en los aspectos esenciales de cómo gestionar un fracaso. Sólo la combinación de un espíritu de tenacidad, de creencia en el proyecto por parte de mi familia, y la connivencia total del equipo humano que nos acompañaba en todos los niveles de la empresa de entonces, hizo posible salir adelante. Dimos la cara frente a todas las adversidades hasta recuperar la confianza de instituciones financieras que, en 1993, un año después de que la Junta de Andalucía me premiase con la Medalla de Plata de Andalucía, no querían tomarme ni una letra de 10.000 pesetas, colocándonos al pie de los caballos.
- Pero, sobre todo, y más importante, se recuperó la confianza del mercado, de los consumidores que son los que aseguran los ingresos de toda empresa. En dos años, entre 1990 y 1992, hicimos la transición de Marmolstone a Silestone, iniciándose desde entonces una senda de crecimiento que ha situado a Silestone como líder mundial en su categoría, y en una aplicación muy específica como es la encimera de cocina.
- La cuota de mercado conseguida en España y Estados Unidos han situado a Silestone como el referente indiscutido de la categoría. Esto mereció nuestro ingreso en el prestigioso Foro de Marcas Renombradas Españolas y el reconocimiento, a favor de Silestone, de ser una de las setenta u ochenta marcas embajadoras con las que cuenta España en el mundo.
- Con Silestone ya como producto principal de la empresa en los primeros años de la década de los 90, nos situamos en otro punto importante a reflexionar: el paso de las exportaciones a la internacionalización. Cuando cuentas con un producto que te proporciona la confianza de poder abordar los mercados con seguridad en el servicio, con la máxima calidad y una diferenciación reconocida, es el momento de lanzarte a la conquista.

Nosotros habíamos adquirido cierta experiencia con las exportaciones; ya cuando sólo contábamos con los mármoles, hacíamos ventas en Alemania, Bélgica, Reino Unido, Francia. A título anecdótico, en el año 1990 participamos en un proyecto singular: un palacio para Saddam Hussein en Iraq; sólo unos meses antes de que se iniciara la Primera Guerra del Golfo, en agosto de 1991, se cobraron las últimas cartas de crédito por los cinco contenedores de mármol de Macael, que nos compró un *broker* francés para ese proyecto.

- Pero es gracias a Silestone que podemos iniciar una actividad exportadora regular con varios mercados: Canadá, Israel, Bélgica, Italia, Singapur, Corea del Sur, Argentina y Estados Unidos. Son los primeros distribuidores con los que alcanzamos acuerdos de exclusividad para introducir Silestone en esos mercados, y con los que aprendimos lo que supone vender en el exterior antes de que se hablara de globalización. Esta experiencia siempre es muy valiosa pues te ayuda a relacionarte con ese mercado con ciertas garantías y no andar errante.

- El gran salto de la dinámica de la exportación a la internacionalización, lo damos en Estados Unidos en 1997. Aquí fue donde creamos nuestra primera filial, contando con un socio local. Decidimos abordar el mercado invirtiendo en activos fijos comerciales y productivos. Empezamos por desarrollar fábricas para hacer encimeras de cocina con Silestone y suministrar así las grandes cadenas como Home Depot, y posteriormente Lowe`s, Sears, etc. Este modelo de negocio propició la rápida introducción de la marca Silestone en este gran mercado; por eso llegamos a tener 17 de esas fábricas repartidas por todo el territorio, combinadas con más de ochentas grandes distribuidores que ponían el producto Silestone a disposición de cientos de marmolerías de todo el país.
- Nuestra apuesta por el mercado de Norteamérica se ha visto reforzado en los primeros días del 2010 con la adquisición del 50% restante del capital social que estaba en manos de nuestro socio y su plena incorporación en la estructura del Grupo Cosentino.

De nuestra experiencia de más de una década en Estados Unidos destacaría que:

- Ha servido para crecer en ventas y cuota de mercado allí, y llegó a inspirar la forma de abordar otros mercados como Latinoamérica, incluso algunos países de Europa. Sin embargo, lo que funcionó en un país no sirvió para otros y aquí tuvimos otra gran lección que nos llevó a rectificar el rumbo cara a la creación de las siguientes filiales en Brasil, Reino Unido, Alemania y media Europa.
- El nuevo modelo de negocio descansa en la distribución propia; pero no cómo se venía haciendo en nuestro sector durante décadas: antes, los almacenes eran meros puntos de aprovisionamiento para los clientes marmolistas; lugares sin proyección comercial, sin atractivo para otros profesionales; eran lugares casi inhóspitos. En los últimos años hemos creado el concepto de Cosentino Center, una nueva forma de entender el acercamiento al mundo de los arquitectos, los diseñadores, los mueblistas de cocina y baño, los instaladores y por supuesto los marmolistas. Los Center son dinámicos, organizan aulas semanales para formar a diferentes colectivos con temas de de su interés. Es una generación de valor extraordinaria en un sector, el de las marmolerías, caracterizado por una multiplicidad de pequeñas empresas, sin capacidad de influenciar el mercado, siendo meros transformadores de aquellos productos que les demandan otros, en este caso las tiendas de cocinas o bien el constructor de obra nueva o de reformas.
- La gran aportación de Cosentino hacia este sector, hacia nuestros clientes, ha sido la de conectarles con un mercado más amplio; generar demanda permanente con Silestone, bien en las encimeras de cocina , bien como ahora en los baños; y otras marcas como el granito Sensa, las piedras semipreicosas “Prexury”; “Eco by Cosentino”, etc., para que ellos puedan hacer los trabajos a medida; ellos son

los sastres de la piedra. Les damos además formación para que puedan actualizar sus conocimientos sobre tecnología, sobre seguridad e higiene en el trabajo, sobre tendencias de diseño, sistemas de anclaje para revestimientos de gran formato y fachadas ventiladas, etc. Esta es la gran innovación que, respecto de este colectivo profesional, están aportando los Cosentino Center, de los que ya contamos con 20 en España y Portugal; 15 en el Resto de Europa, 12 en Estados Unidos y México, y uno en Brasil. Ahora ya tenemos claro el modelo y toca replicar el éxito tanto como nuestra capacidad organizativa y financiera nos permita abordar.

- Hay otro asunto que merece una reflexión destacada. Es la gestión de la innovación; el cómo hemos sido capaces de evolucionar, de aprender y desaprender para seguir avanzando. El profesor Juan Carrión escribía recientemente que “innovar es deconstruir el concepto de la empresa”; algo así como el número uno de la cocina mundial, Ferrán Adria, ha conseguido con innegable éxito. En Cosentino nos hemos tomado la innovación en serio desde hace muchos años; quizás porque “innovar es la esencia de ser empresario”, como hace décadas proclamara el gran Peter Drucker.
- En Cosentino la generación de innovación la hemos fomentado de abajo hacia arriba con los concursos de ideas; intervienen todos los empleados de la organización, excepción de los directivos y las personas que tienen que evaluar la calidad de esas ideas. Llevamos varios años haciendo estos concursos de ideas y premiando con ello la aportación inteligente de nuestros colaboradores. Sólo en 2009 se han presentado más de doscientas sesenta ideas, algunas de ellas de gran valor para la mejora de procesos o posibles nuevos productos. En cualquier caso han servido para interrelacionar mejor a nuestra empresa al contar ya con múltiples centros de trabajo, operando en un gran diversidad de lenguas, cultura y valores.
- También nos hemos abiertos a la aportación de la sociedad; celebramos concursos de ideas, como el I+D+Art, contando con escuelas de arquitectura y diseño de España, Portugal y Alemania. Tal vez aquí hayamos apuntado hacia el objetivo de “la democratización de la innovación” de la que hablaba Eric Von Hippel. Para este pensador, los usuarios innovan porque lo necesitan y no porque sea rentable hacerlo. Según sus datos, el 80% de las innovaciones han sido desarrollados por usuarios, no por el fabricante. Por eso, este mismo autor recomienda a los fabricantes no enfocarse en el producto sino en la red de colaboración, porque el usuario crea y participa en redes colaborativas y estas redes tienen fuerza suficiente como para echar físicamente al fabricante del proceso de diseño.

El flujo ideal de la innovación sería:



- En nuestra empresa, contamos con un departamento de I+D integrado por unas veinte personas, la mayoría de ellos doctores en ingenierías, químicas, física o biomateriales. Tenemos becados en varias universidades de España, Harvard y Massachusetts. Tenemos proyectos de colaboración con universidades y, además, nos adherimos desde sus primeros momentos con la Corporación Tecnológica de Andalucía, sin lugar a dudas, una de las mejores iniciativas de fomento de la innovación en España.
- Me gustaría citar ahora tres ejemplos de innovación en relación a productos de mi empresa; por un lado, mencionaré Silestone antibacterias; por otra, Eco by Cosentino, y finalmente el granito Sensa.
- El caso de Silestone antibacterias, nos lleva al año 2004, en el que teníamos a varios equipos trabajando en cómo aportar una mejora sensible y diferenciadora, en nuestro producto estrella ante la avalancha de fabricantes asiáticos, turcos o Europa del Este, que venían compitiendo sólo vía precio. Gracias a los trabajos de investigación desarrollados fuera y dentro de mi empresa, pudimos detectar una oportunidad en la agregación de una protección activa frente a bacterias como la salmonella y muchas otras. Desde el año 2005 toda nuestra producción de Silestone es antibacterias; somos la única superficie de cuarzo del mundo con esa propiedad. Hemos tenido que invertir más de sesenta millones de euros para conseguirlo y seguir evolucionando el producto con nuevas propiedades, con nuevas propuestas de valor para nuestros clientes; recientes estudios de mercado han demostrado que el consumidor, lo que más valora de una encimera de cocina, es la higiene, precisamente el eje en que está posicionado Silestone. Hemos conseguido pues una diferenciación competitiva.
- Con Eco by Cosentino, volvemos a ponernos en línea con lo que nuevos perfiles de consumidores demandan: un material reciclado y por tanto comprometido con la sostenibilidad, que además tenga un atractivo estético. ECO ha sido premiado en abril de 2009 como el producto más innovador de la feria Construmat de Barcelona; mismo reconocimiento en la feria Stone Expo de Las Vegas el pasado mes de octubre; y en este mes de noviembre se ha usado en la encimera de la casa ecológica de la feria Batimat de Paris. En Estados Unidos está siendo ya comercializado desde hace varios meses en las tiendas de Lowe`s y en Europa acaba de llegar a las tiendas de cocinas y baños.
- Los arquitectos y diseñadores de todo el mundo están valorando muy positivamente la aportación de ECO para proyectos que deban estar certificados con las nuevas normativas como el código técnico de la edificación de España.
- Finalmente, otro ejemplo de innovación de producto, lo hemos encontrado en SENSA. Se trata de una nueva generación de granitos naturales que incorporan un tratamiento eficaz frente a manchas, problema tradicional de estos materiales. Hemos desarrollado el tratamiento *senguard* para conseguir esa diferenciación frente a los granitos tradicio-



nales que desde hace años viven una deflación considerable por la entrada de materiales desde India y China. Esta importante innovación, la aplicamos en nuestra moderna fábrica de Latina, sita en Vitória (Brasil). En poco más de seis años de actividad, esta empresa sea convertido en el quinto mayor exportador de granito de todo Brasil. Para su comercialización, creamos la marca “Sensa by Cosentino”, y lo introdujimos en un gran home center de Estados Unidos que se llama Lowe`s, con un buen rendimiento comercial. Durante el año 2009 procedimos a introducir este producto en toda Europa, y esto nos está permitiendo incrementar el valor de la oferta de Cosentino como el gran proveedor de soluciones en piedra para la industria de la piedra.

- Estamos trabajando constantemente en la búsqueda de nuevos productos; en las innovaciones que necesitaremos poner en el mercado en los próximos años. Tenemos más de un docena de patentes en curso. Estamos en la preparación de la infraestructura física para construir nuevas fábricas, y con ello, en la creación de marcas globales que ayuden a paliar la incertidumbre que todo nuevo producto, que todo proyecto conlleva. Como empresarios sabemos que nadie nos puede garantizar el éxito; al final los consumidores votan a diario con sus compras y ese es el “momento de la verdad”. Me gusta decir que nosotros, cada día del año, tenemos que convencer a tres mil o cuatro mil personas para que compren esas encimeras de cocinas que producimos. Creo que este es el mejor medidor del acierto o desacierto de cualquier innovación; pero que duda cabe que toda organización debe desarrollar una metodología para medir el rendimiento de sus innovaciones, bien en términos del tiempo hacia el mercado, esto es, cuán rápido es uno en pensar una innovación, diseñarla, producirla y colocarla en el mercado. También es conveniente analizar el *mix* de producto para ver si los nuevos productos agregan venta, restan o canibalizan o simplemente no surten efecto alguno y entonces conviene repensar el concepto.
- Quiero terminar hablando, aunque lo haya dejado para el final, como el buen postre, con lo más importante de toda la empresa: las personas. Nada, absolutamente nada de las cosas importantes de las que hemos hablado: el desarrollo de producto, la creación de marca, el diseño de modelos de negocio, la vigilancia de la distribución, los procesos internos, el control de gestión, la estrategia, ninguna de esas cosas tiene sentido desligado de la persona o personas que tienen que hacer las cosas.
- Tenemos el reto de atraer y retener a los mejores, a los más formados, a los que saben trabajar en equipo, a los que saben generar valor. Cuanto más arriba se está en la organización más se debe trabajar para hacer que las personas de tu equipo desplieguen su potencial, por eso hay que remover a los directivos paralizantes, a los jefes tóxicos que queman el talento. La empresa tiene que ser un ámbito de trabajo, donde se disfrute por lo que se hace, por eso tenemos que fomentar esa cultura: libertad para pensar, soñar y mucha formación continua; pero también impulsar la colaboración entre departamentos; diversidad más que uniformidad y, por encima de todo, comportamientos éticos responsables, transparencia total.

- Las empresas y las organizaciones que nos representan como la CEOE y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, estamos pidiendo un pacto de estado por la competitividad para, no solamente salir lo antes posible de la situación de crisis actual, sino para encarar los retos de la sociedad global del siglo XXI. Es imprescindible una apuesta total por la mejora del sistema educativo; ha quedado más que probado que, la falta de formación causa graves disfunciones en la internacionalización de nuestras empresas. Se aboga por una mas directa y mejor integración entre el sistema de enseñanza superior y el tejido empresarial, garantizando un mayor peso de las empresas en la conformación de los planes de estudio e incentivar más las prácticas de los estudiantes en las compañías. Y por supuesto, clamamos los empresarios por la obligatoriedad del dominio del inglés en cualquier titulación o grado universitario.
- Es momento también para pedir una mayor colaboración de entidades como Ices, Extenda, Oficinas Comerciales de las Embajadas, etc. Se necesita una mayor transversalidad y evitar solapamientos y duplicidades entre administraciones. Es deseable un espíritu innovador en la organización administrativa de nuestro país y así resolver nuestros problemas históricos, como ha aconsejado Jeff Immelt, Ceo de General Electric.
- Y, como última idea, y pensando en Andalucía, quería decirles que pienso que necesitamos atraer inversiones e inversores para que nuestra tierra sea un lugar más próspero. La atracción de talento crea riqueza por el efecto contagio y por la creación de una competencia sana entre los profesionales, sean profesores universitarios, directivos o emprendedores en general. Inversiones productivas que no especulativas son la mejor demostración de la confianza en la prosperidad, en un sentido amplio del término, que una empresa ejercita por una tierra. Esto es lo que yo deseo para Andalucía.
- Necesitamos generar una agenda positiva, un clima favorable para que afloren las ideas en nuestra tierra como una primavera de flores en nuestros campos.