

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Aunque la piedra natural viene explotándose desde la antigüedad, no es hasta la revolución del siglo XVIII cuando el sector empieza a desarrollarse desde un punto de vista industrial.

España es uno de los principales países del mundo productores de piedra natural, y encontramos uno de los focos más relevantes de actividad en la comarca alicantina del Medio Vinalopó. En esta zona geográfica el sector empezó a desarrollarse tempranamente. Hay documentos que prueban la existencia de las primeras fábricas en la ciudad de Novelda en el siglo XVIII. Fue en el año 1754 cuando el entonces Marqués de La Romana y señor territorial de las villas y baronías de Mogente y Novelda, Don Pedro Caro y Maza de Lizana, creó una fábrica de serrar mármoles que empleaba a veinte o treinta canteros y amoladores (Rico Amorós, 2001). Sin embargo, tuvo muchas dificultades para seguir funcionando y al final no pudo progresar debido al gran volumen y peso de los productos realizados y al mal estado de las redes viarias.

A finales del siglo XIX la mejora de las infraestructuras viarias en general –camino y carreteras–, y la inauguración en 1858 del ferrocarril Alicante-Almansa en particular, supuso un hito importante para el desarrollo del sector. No obstante, siguió siendo una actividad secundaria para la economía comarcal hasta bien entrado el siglo XX, debido a su bajo valor añadido y al elevado coste de extracción, ya que básicamente se trabajaba de manera artesanal. No es hasta los años sesenta cuando el sector se moderniza y aumenta su capacidad productiva gracias a las nuevas tecnologías. Paralelamente, en ese mismo momento empieza a explotarse en el Monte Coto de Pinoso uno de los yacimientos de mármol más grandes que existen en el mundo, lo que ha dado mayor fortaleza a esta industria que, a partir de entonces, empieza a configurarse tal y como la conocemos hoy en día.

Como cualquier otro sector de actividad, la industria de la piedra natural se ha visto afectada positivamente en los ciclos económicos alcistas y negativamente en los ciclos bajistas. Sin embargo, posiblemente en muy pocas veces

habrá salido tan mal parado el sector como en el momento actual, después de atravesar la crisis financiera y económica más importante de los últimos cien años. Desde los años sesenta, en que el sector empezó a estructurarse, Novelda y el resto de municipios que conforman el denominado corredor del mármol no habían pasado por una situación tan crítica como la que acaban de sufrir. Ello quedó patente con la masiva manifestación que tuvo lugar en esta ciudad en el año 2008, en la que participaron más de 15.000 ciudadanos de la comarca, algo nunca visto en el lugar hasta la fecha.

Desde el primer momento esta crisis económica generó una gran incertidumbre en relación a la evolución futura del sector, hasta el punto de que puede considerarse que la misma ha constituido «un antes y un después» en su desarrollo histórico. La economía española ha vuelto a crecer, y también la actividad propia del sector, aunque todavía dista mucho para alcanzar la situación previa a la crisis económica. De hecho, a día de hoy todavía siguen abiertos muchos de los interrogantes que empezaban a plantearse en el año 2008, aunque cada vez está más clara la respuesta a los mismos. Algunos de estos interrogantes son los siguientes:

- ¿Volverá el sector de la construcción al ritmo de crecimiento previo a la crisis?
- Aún siendo afirmativa la respuesta a la pregunta anterior, ¿seguirá elaborándose el mármol extraído en España en las fábricas de nuestro país, o progresivamente se irá deslocalizando el sector en busca de países donde el factor mano de obra es más barato?
- ¿Tendrá que reestructurarse el sector de la piedra natural en España, especializándose nuestras empresas cada vez más en las actividades comerciales e innovadoras y subcontratando la producción a empresas de terceros países?
- ¿Debe dejar la economía de los municipios del Vinalopó de depender específicamente del sector de la piedra natural? ¿Tienen que diversificar estos municipios su tejido empresarial? ¿En qué actividades?

A primera vista puede resultar difícil contestar a algunas de estas preguntas. El presente trabajo pretende ayudar en esta línea y, para ello, en el mismo se analiza la evolución estructural del sector durante la última década, desde los años previos a la crisis hasta los últimos años en los que la economía española ha empezado a recuperarse. Al mismo tiempo se busca detectar cuáles son los factores clave de éxito para operar en el sector, de manera que su identificación pueda servir de ayuda a las empresas del sector a tomar las decisiones más adecuadas, pero también a las instituciones que deben apoyar y orientar a las empresas en las estrategias que emprendan.

Para llegar a los resultados y conclusiones que se muestran en los capítulos posteriores, el trabajo se apoya en la metodología propia de la planifi-

cación estratégica, tal y como se explica en el apartado siguiente. Conviene aclarar, sin embargo, que el objetivo del presente estudio no es el de elaborar un plan estratégico para el sector, ni tampoco el de realizar un informe sobre la coyuntura actual del mismo, tareas que tradicionalmente se han encargado de llevarlas a cabo otros, si bien últimamente los intentos por hacerlo han sido más bien escasos. De hecho en la Comunidad Valenciana el último Plan de Dinamización del Mármol fue elaborado por AIDICO en el año 2009.

Como ya se ha indicado más arriba, el objetivo del presente estudio es más bien el de acercarse a un mayor conocimiento de la realidad actual del sector a través del análisis evolutivo de su estructura, sin perjuicio de que en cualquier momento puedan indicarse o proponerse planes de actuación o estrategias que puedan ser convenientes para la posición competitiva de las empresas que conforman la industria.

## 1.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En el apartado anterior ya se ha indicado cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con este estudio, explicándose en este apartado la metodología que se ha seguido para cumplir con dicho objetivo.

En la mayoría de estudios con características similares al que actualmente se está describiendo, la metodología utilizada suele estructurarse en tres importantes etapas: recopilación de información, revisión y análisis de la misma, y obtención de resultados y conclusiones. Este es el esquema que básicamente se ha seguido en esta obra.

Por otra parte, con la intención de conseguir el mayor rigor científico posible, la realización del trabajo ha pasado por dos grandes etapas: la elaboración de una versión preliminar que posteriormente fue contrastada con la opinión de determinados agentes e instituciones que conocen muy de cerca el funcionamiento del sector, a partir de la cual se obtuvo la versión definitiva del mismo. Seguidamente se indica con un mayor nivel de detalle cada una de las etapas seguidas.

En cuanto a la recopilación de la información, la elaboración del trabajo se apoyó en un primer momento en información secundaria, la cual se ha obtenido especialmente de las siguientes fuentes:

- Estadísticas oficiales y bases de datos.
- Trabajos empíricos que ya se han realizado sobre el sector.
- Revistas especializadas en el sector.
- Información proporcionada por asociaciones empresariales relacionadas con la piedra natural.
- Noticias aparecidas en la prensa económica durante los últimos años.

Las principales bases de datos utilizadas han sido CAMERDATA, SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), DIRCE y ESTACOM. La primera se publica por las cámaras de comercio españolas y recoge datos fundamentales de las empresas como su código de actividad, el número de empleados, el volumen de ventas, etc. La segunda recoge los datos oficiales procedentes del Registro Mercantil de las empresas de la península ibérica obligadas a depositar sus cuentas anuales en el mismo. DIRCE (Directorio Central de Empresas) se publica por el INE y ofrece el número de empresas existentes en España según código de actividad, rango de asalariados y comunidad autónoma o provincia. Por su parte, ESTACOM, publicada por el ICEX<sup>1</sup>, recoge las estadísticas españolas de comercio exterior.

Además de las anteriores también se han consultado otras bases de datos. Por ejemplo, en relación al comercio exterior se manejaron otras fuentes publicadas por el ICEX, como EUROESTACOM (recoge las estadísticas de intercambio comercial de la Unión Europea y de cada uno de sus Estados miembros con el resto del mundo), DATACOMEX y las estadísticas mundiales de comercio exterior. Por otra parte, la Secretaría de Estado de Energía, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, publica la ESMIN (estadística minera), que supone la información más completa sobre la producción del sector extractivo en España, dentro del cual se encuentra el sector de rocas ornamentales o de la piedra natural.

Junto a todas las bases de datos comentadas, también se han consultado otros trabajos empíricos sobre el sector que fueron realizados previamente, entre ellos algunos planes estratégicos elaborados a petición de la Asociación de Marmolistas de la Comunidad Valenciana –como el plan estratégico del año 1995 o el plan de dinamización e innovación del clúster del mármol de la Comunidad Valenciana de 2009– o el más reciente Informe Sectorial 2014 elaborado por el Clúster de la Piedra Natural de la Región de Murcia y la provincia de Alicante. Así mismo, se han revisado diversos trabajos de carácter académico y científico centrados en el sector, bien sean libros, artículos en revistas o comunicaciones presentadas en congresos. En realidad algunos de estos últimos trabajos se centran en el análisis del sector en otras áreas geográficas españolas –el mármol en Almería, el granito en Galicia o la piedra natural en Castilla y León–, a pesar de lo cual han sido de gran utilidad para analizar la estructura del sector y su evolución en la Comunidad Valenciana y en la provincia de Alicante.

---

1 ESTACOM se elabora a partir de los datos suministrados por el Departamento de Aduanas de la Agencia Española de la Administración Tributaria; EUROESTACOM utiliza como fuente la información facilitada por la agencia estadística europea EUROSTAT; y las estadísticas mundiales de comercio exterior utilizan como fuente el Departamento de Estadísticas de la ONU.

Como revistas especializadas, las que más han servido de ayuda han sido Roc Máquina, Litos y la Revista de Piedra Natural, las cuales se pudieron consultar tanto en su versión impresa como en la digital (rocmaquina.es, lito-online.com y revistapiedranatural.com). Otras revistas digitales consultadas fueron StoneBusiness (stonebusiness.net) y StoneWorld (stoneworld.com).

Entre las asociaciones empresariales se obtuvo información de la Federación Española de la Piedra Natural-FEPN, la extinta Unidad Técnica del Mármol dependiente de AIDICO (aidico.es) con su Observatorio del Mercado de la Piedra Natural (ompn.aidico.es), y la Asociación de Marmolistas de la Comunidad Valenciana (marmoldealicante.com), como las más próximas a la provincia de Alicante y la comarca del Medio Vinalopó. Junto a las mismas, también ha sido útil la consulta de otras asociaciones regionales españolas, como la del Centro Tecnológico del Mármol de Cehegín, en Murcia (ctmarmol.es), el Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra en Macael, en Almería (ctap.es), la Asociación de Empresarios del Mármol también de Macael (marmolesdemacael.com), el Centro Tecnológico del Granito en Porriño, en Pontevedra (fctgranito.es) y la Asociación de Graniteros de Galicia (granitodegalicia.com). Así mismo, a nivel internacional, fue consultada la página web de la Internazionale Marmi E Machine Carrara Spa (immcarrara.com), en Italia.

Finalmente, también fue de gran ayuda el rastreo de algunos periódicos, sobre todo los de tirada provincial (*Información* y *La Verdad*, en Alicante) y local (*Noveldadigital.com*), que son los más cercanos al sector en la Comunidad Valenciana.

A partir de la revisión y el análisis de toda la información recopilada, se efectuó una primera versión del trabajo. Para ello se emplearon modelos de diagnóstico estratégico ampliamente conocidos por la academia como el Análisis DAFO, las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, el Modelo del Diamante también de Porter, o la Teoría de los Distritos Industriales.

Tras la obtención de la primera versión del trabajo, los resultados y conclusiones obtenidos fueron contrastados y verificados con la opinión de diversos agentes e instituciones relacionados con el sector, para lo cual se concertaron entrevistas personales con los mismos. Entre los que participaron se encuentran algunos empresarios y directivos de la comarca del Vinalopó, la Agencia de Desarrollo Local de Novelda, el Ayuntamiento de esta ciudad, la Asociación de Marmolistas de la Comunidad Valenciana, así como la ya extinguida Unidad Técnica del Mármol dependiente de AIDICO que se encontraba en la zona. Con algunos de estos agentes ya se había contactado previamente para la obtención de cierta información publicada sobre el sector que tenían en sus archivos, con la cual se pudo elaborar la versión preliminar del estudio.

Una vez que el trabajo fue contrastado con los agentes e instituciones arriba referenciados, se elaboró la versión definitiva.

### 1.3. ESTRUCTURA DE LA OBRA

Tras este capítulo introductorio, el segundo capítulo del estudio trata de delimitar el sector de la piedra natural a partir de los conceptos de hilera de producción, industria, negocio y mercado.

Con el capítulo 3 se inicia la fase del análisis estratégico. Concretamente el capítulo, titulado ‘introducción estadística al análisis del sector’, describe las principales magnitudes relacionadas con la oferta y producción del sector a nivel mundial, nacional, regional y provincial. El análisis se realiza tanto para las empresas manufactureras y extractivas por separado, como para el sector considerado en su conjunto. Finaliza con un breve análisis de la demanda.

El capítulo 4 realiza un análisis del comercio exterior de la piedra natural. El análisis se hace, al igual que en el capítulo precedente, en los cuatro niveles geográficos indicados. Por otro lado, se describen las cifras de comercio exterior de la piedra natural en general, así como las que hacen referencia al caso particular del mármol, del granito y de la pizarra. Finalmente, en todos los casos se compara la situación propia del producto elaborado (piedra natural o cualquiera de las variedades indicadas) con la del producto en bruto, calculando y analizando la tasa de cobertura para cada uno de ellos.

Desde otro punto de vista, ambos capítulos analizan la evolución temporal del sector, comparando siempre la situación en los años previos a la crisis económica iniciada en 2008, con la situación actual una vez iniciada la recuperación económica.

Tras estos capítulos de análisis estadístico, el número 5 utiliza diversos modelos teóricos para obtener el diagnóstico estratégico del sector. En primer lugar, trata de hacer un análisis del entorno general a partir de la aplicación del modelo PESTEL. A continuación, se utilizan el modelo del diamante, el de los distritos industriales y el de las fuerzas competitivas de Porter. Seguidamente se identifican los grupos estratégicos dentro del sector. Después de analizar los problemas específicos que afectan a la localización del sector, así como la cadena de valor típica de las empresas pertenecientes al mismo, el capítulo finaliza con el diseño de una matriz DAFO.

La obra finaliza señalando las principales conclusiones que se obtienen del estudio.