

# Grupo Cosentino: la innovación en los modelos de comercialización

Francisco Martínez-Cosentino Justo, presidente del Grupo Cosentino.

El espectacular crecimiento del Grupo Cosentino se sustenta en una clara y continua vocación emprendedora e innovadora, una mentalidad que se materializa no solo en el desarrollo de nuevos productos, sino también en un modelo flexible de comercialización.



El Grupo Cosentino es hoy líder mundial en el sector de las superficies de cuarzo, con su marca Silestone, y una de las empresas más destacadas en el de la piedra natural. Si bien sus orígenes, allá por los años cincuenta, fueron los de un negocio familiar, en 1980, con la creación de la empresa Mármoles Cosentino, S. A., la familia Martínez-Cosentino Justo inicia un proyecto empresarial que en menos de treinta años le hace estar presente en casi sesenta países.

Cosentino ofrece servicios y soluciones de un alto valor añadido para los hogares y los espacios públicos a partir de la piedra natural y del cuarzo antibacterias.

En un entorno competitivo cada vez más agresivo en precios, el Grupo Cosentino ha sabido alcanzar y conservar esa posición de liderazgo por medio del descubrimiento de nuevas oportunidades dentro del sector, del desarrollo de un posicionamiento diferencial –tanto en precio como en marca– y de la mejora continua en el servicio, con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción de sus clientes.

Ese proceso de diferenciación se ha basado asimismo en una estrategia de innovación, diversificación e

internacionalización que ha tenido como resultado que, de los más de 400 millones de euros que el Grupo factura anualmente, el 65 % se genere en el mercado internacional. No obstante, a pesar de este proceso de expansión global, el Grupo Cosentino siempre ha actuado con la premisa de estar próximo al cliente y de alcanzar la máxima eficiencia en la prestación de servicios. Ambas características persiguen el propósito fundamental de crear lazos con el cliente –principal fuente de inspiración para el Grupo– y satisfacer sus demandas.

El fuerte crecimiento experimentado se ha acompañado de cambios organizativos internos. En los últimos años ha sido preciso reforzar notablemente la estructura

organizativa mediante la creación de nuevos departamentos y la potenciación de los mecanismos que facilitan la toma de decisiones.

Con vistas a los próximos años, continuar con esa expansión internacional de la organización y mantener su privilegiada posición como líder del sector son los objetivos fundamentales, unos retos que van entrelazados con una continua actividad innovadora, que se centra no solo en los productos, sino también en la forma de comercialización. Esta debe basarse en un modelo de organización comercial flexible para garantizar la rápida y sistemática adaptación a los continuos cambios en los mercados y la oferta de soluciones a la medida de las necesidades de los clientes.

## De Almería a la 'SuperBowl'

Los continuos procesos de innovación y un eficiente y flexible modelo de organización comercial han permitido al Grupo Cosentino evolucionar de un negocio familiar que centraba su actividad en la explotación de canteras y en la elaboración casi artesanal de piedra natural en Macael (Almería) a una empresa que cuenta con 2.250 trabajadores repartidos por 50 países del mundo.

Esta internacionalización de la empresa tiene un claro exponente en el mercado de Estados Unidos, con una fuerte apuesta desde el año 1998, que incluyó la inserción de un anuncio en televisión durante la celebración de la *SuperBowl* del 2005 (la final de fútbol americano es uno de los acontecimientos más seguidos por los ciudadanos norteamericanos) con el objetivo de incrementar la notoriedad de su marca.

Este crecimiento, sobre todo en los últimos diez años, se ha logrado con mucho esfuerzo y responsabilidad, y el Grupo Cosentino ha sido reconocido y recompensado con el premio a la empresa andaluza con mayor crecimiento entre los años 2000 y 2005. Y siempre sin olvidar valores como el cuidado de la marca (pertenece al Foro de Marcas Renombradas Españolas), del personal y del entorno en el que compete.

Pero la expansión se ha producido no solo en el ámbito geográfico, sino también –gracias a su continua apuesta por la innovación– en los productos ofrecidos a sus clientes. Si bien el

primer acierto fue la comercialización de Silestone, el Grupo ha sabido diversificar su oferta con el lanzamiento de productos avanzados, como Scalea o Muro. Asimismo, desde mediados del 2005, ha comenzado a ofrecer a sus clientes un innovador y revolucionario producto, el nuevo Silestone antibacterias, que incorpora la protección antibacterias de Microban y que ha sido reconocido por la revista norteamericana *Time* como uno de los diez productos tecnológicos que mejorarán la calidad de vida de las personas en el siglo XXI.

Los éxitos alcanzados por el Grupo en el campo de la innovación tienen su origen en la apuesta que ha hecho por un fuerte y dinámico departamento de investigación y desarrollo, situado en el Parque Industrial de la compañía en Macael, que obtuvo en el 2005 la certificación UNE 166002 por su gestión en I+D+i, con lo que el Grupo Cosentino se convirtió en la primera empresa privada almeriense en conseguirla. Asimismo, en julio del 2008 ha conseguido la ISO 14001, tal vez la certificación más exigente de gestión medioambiental. Además, su producto estrella, Silestone, cuenta con las certificaciones NSF y Greenguard de Estados Unidos. Durante el 2008, el Grupo Cosentino colocará en el mercado unos 4 millones de metros cuadrados de Silestone y más de 1,5 millones de metros cuadrados de mármoles, granitos, pizarras, calizas, etcétera.

### Gestión integral de los clientes

Por todo ello, desde el pasado año se está implantando un proyecto de *Customer Relationship Management* (CRM) que permite el desarrollo de la perspectiva de la gestión integral de los clientes y la detección y evaluación de las capacidades de la empresa para ponerla en marcha. El objetivo que se persigue es incentivar el conocimiento y la relación con los clientes, lo que generará para el Grupo mayor valor y eficiencia operativa.

Este proceso, en el que se ha confiado en Accenture por su acreditada experiencia en la implantación de importantes y complejos proyectos, se ha centrado en cuatro pilares básicos: conocimiento profundo de los clientes, posicionamiento de los productos y servicios ofrecidos, posibilidad de ampliar los canales de promoción y focalización de los recursos en los canales, productos y servicios de mayor potencial para el Grupo.

Durante la primera fase del proyecto se ha elaborado un exhaustivo análisis de los clientes, que ha posibilitado

mayores y mejores segmentaciones del *target*, así como la definición de una adecuada oferta comercial y de servicios.

### Nuevo modelo comercial

Seguidamente, se han determinado los elementos necesarios para sustentar esa oferta comercial y de servicios por medio de un modelo de actuación comercial en el que se detallan los procedimientos de trabajo, la división de la fuerza de ventas y el soporte del sistema de información. De esta forma, el Grupo se asegura una eficiente gestión de los recursos y puede destinarlos allí donde la estrategia comercial más lo necesite. Asimismo, está en proceso de implantación un Centro de Relación con Clientes (CRC), un nuevo canal de ventas y servicios dirigido a los principales clientes, marmolistas y distribuidores, con la finalidad de prestarles el mejor servicio y crear los lazos que le permitan conocer de cerca las necesidades del mercado.

Los primeros resultados obtenidos están permitiendo, en primer lugar, poner en marcha nuevos criterios de

## El modelo de organización comercial debe ser flexible para garantizar la rápida y sistemática adaptación a los continuos cambios en los mercados y la oferta de soluciones a la medida de las necesidades de los clientes.

medición de los rendimientos obtenidos a raíz de las actuaciones llevadas a cabo por la fuerza de ventas y, en segundo lugar, ofrecer al Grupo la posibilidad de establecer y definir unos objetivos ajustados a los distintos departamentos.

### Plan director

En definitiva, la implantación de este proyecto está facilitando al Grupo Cosentino el seguimiento de un plan director de crecimiento que establece dónde quiere situarse el Grupo en un futuro cercano y cómo desea posicionarse. Esto permitirá a la organización continuar por la senda del crecimiento ordenado, fruto de un correcto equilibrio entre su desarrollo operacional y su desarrollo estructural.

Se trata de un plan que permitirá al Grupo Cosentino presentar, posicionar y comercializar adecuadamente nuevos productos de gran calado por su naturaleza innovadora y continuar con la estrategia de crecimiento no solo en mercados como el español o el norteamericano, sino también en Brasil, China y otros países de Asia y Europa.

El compromiso con la innovación, el proceso de internacionalización, la diversificación de los productos, el cuidado de la marca y el personal... soportan fuertemente la estrategia de crecimiento del Grupo Cosentino. La previsión para el 2010 es incrementar la facturación hasta los 600 millones de euros y contar con más de 40 almacenes operativos repartidos por el mundo.

Además, se va a seguir apostando por el lanzamiento de nuevos productos al mercado, como el Proyecto Duplo, a través del cual se abordará el mercado selectivo de almacenes de materiales de construcción, y se va a adoptar un nuevo enfoque en los almacenes, que pasan a denominarse *Cosentino Centers*, con una mayor apertura al colectivo de reformistas y proyectistas.

Queremos ser mejores cada día, pensando globalmente, racionalizando así los costes y aprovechando las sinergias, pero actuando con excelencia a escala local, para garantizar que nuestra oferta se adapte a las necesidades de los mercados en los que el Grupo está

presente. Y todo ello con una gestión comprometida con la sostenibilidad del entorno, el bienestar de nuestros equipos de colaboradores y las sociedades en las que estamos inmersos.