



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS
PARA DE BEERS EN EL SECTOR DE
LOS DIAMANTES**

Autor: Jose Antonio Peláez Merás

Directora: Carmen Escudero Guiraldo

Madrid

Abril 2014

Jose Antonio
Peláez Merás

**RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA DE BEERS EN EL SECTOR DE LOS
DIAMANTES**



INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN/ABSTRACT	6
1.1 Resumen	6
1.2 Abstract	6
2. INTRODUCCIÓN	8
2.1 Objetivo principal y estructura	8
2.2 Justificación.....	9
2.3 Metodología de investigación y fuentes	10
3. ETAPA PRE-DE BEERS.....	12
3.1 India, Brasil y Sudáfrica	12
3.2 Descubrimiento de yacimientos en Sudáfrica (1869).....	12
3.3 Desarrollo de The New Rush	13
4. CREACIÓN DEL MONOPOLIO	15
4.1 Cecil Rhodes	15
4.2 Estrategia para el dominio:	15
4.3 Fundación de De Beers Consolidated Mines:.....	16
5. MANTENIMIENTO DEL MONOPOLIO DURANTE UN SIGLO	18
5.1 Consolidación del monopolio	18
5.2 Sistema de “clientes de confianza”	19
5.3 Primeras amenazas.....	20
6. FACTORES QUE PROVOCARON LA PÉRDIDA DEL MONOPOLIO.....	22
6.1 Descubrimiento de nuevas minas	22
6.2 Rechazo del entorno a De Beers	24
6.3 Cambio estratégico	25
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO ACTUAL	27
7.1 Análisis PESTEL	27
7.3 Resumen de amenazas y oportunidades del entorno genérico	33
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO ACTUAL	35
8.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	35
8.2 Mercado de los diamantes.....	39

8.3 Amenazas y oportunidades del entorno específico	42
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL.....	44
10. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA: DE BEERS.....	47
10.1 Análisis de la compañía dentro del sector	47
10.2 Estudio de sus recursos y competencias únicas.....	49
10.3 De Beers en la coyuntura actual.....	50
10.4 Diamantes de sangre.....	51
11. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	52
11.1 Diamantes naturales, las cuatro C y los usos	52
11.2 Diamond Pipeline.....	53
12. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS.....	55
12.1 Operaciones en curso y objetivos	55
12.2 Presupuesto	60
12.3 Propuestas	61
13. CONCLUSIÓN	64
14. BIBLIOGRAFÍA	67

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura I: Situación anterior a De Beers del sector del diamante y de Sudáfrica....	14
Figura II: Creación de De Beers Consolidated Mines en 1988.....	17
Figura III: Mantenimiento del monopolio desde su creación hasta los años noventa.....	21
Figura IV: Factores que provocaron la caída del monopolio.....	26
Tabla I: Factores más influyentes del entorno genérico.....	33
Gráfico I: Demanda global de diamantes en 2012.....	40
Gráfico II: Predicción de la demanda global de diamantes en 2017.....	41
Tabla II: Factores más influyentes del entorno específico.....	42
Tabla III: Cuota anual de venta de diamantes en bruto (en dólares).....	45
Tabla IV: Cuota anual de producción de diamantes en bruto (en quilates).....	46
Gráfico III. Diamond Pipeline en 2011: Crecimiento del valor de los diamantes en el proceso.....	53
Tabla IV: Principales Datos Financieros de De Beers en 2011 y 2012.....	61

1. RESUMEN/ABSTRACT

1.1 Resumen

Desde la fundación de la compañía en 1888, por Cecil Rhodes, hasta la actualidad, han cambiado muchas cosas en el sector de los diamantes, concentrándose dichos cambios en los últimos 25 años. Estos han provocado un descenso de la cuota de mercado de De Beers en dicho sector. Este Trabajo de Fin de Grado analiza los cambios más significativos, junto con una breve introducción histórica, así como un estudio del sector en la actualidad. Concluye con una serie de recomendaciones estratégicas cuya finalidad es que la compañía invierta la tendencia de pérdida de cuota de mercado.

Por ejemplo, una buena estrategia para la compañía sería invertir más en los países africanos productores, dejando mayor valor del creado por la cadena de valor de los diamantes, trasladando actividades más allá de la extracción, como la venta de diamantes en bruto y el tallado y pulido. Además, la compañía debería incrementar sus ventas directas al consumidor, eliminando intermediarios y reteniendo por tanto el gran aumento de valor generado en las actividades mencionadas. Para ello, junto con el necesario control de dichas actividades, deberían mejorar su imagen de marca de cara al público, Forevermark, con campañas de marketing encaminadas a aumentar el prestigio y conocimiento de la misma.

Palabras clave: Diamantes, extracción, tallado, pulido, Sudáfrica, Bostwana, Forevermark, Rhodes, Oppenheimer, Anglo American, diamond pipeline.

1.2 Abstract

Since the establishment of the company in 1888, by Cecil Rhodes, until the current situation of De Beers, many changes have taken place in the diamond's sector, particularly during the last 25 years. These changes have led to a decrease of De Beers' market share in the diamonds sector. This paper analyses the most significant changes, with a brief historical introduction of the sector, as well as a study of today's diamonds sector. It concludes with some strategic recommendations dedicated to change this trend of market share loss.

For instance, a good strategy could remained in investing more in the African producer countries, creating more value than the one created by the rough diamonds mining, moving some activities other than this one, as selling, cutting and polishing of rough diamond. Moreover, De Beers should increase direct sales to consumers, getting rid of intermediaries and thus retaining the great increase of value of the previously mentioned activities. Bearing this objective in mind, along with the necessary control of activities they should also improve their brand image towards clients, Forevermark, by marketing campaign in order to increase the knowledge and prestige of the brand.

Key words: Diamonds, mining, cut, polish, South Africa, Bostwana, Forevermark, Rhodes, Oppenheimer, Anglo American, diamond pipeline.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Objetivo principal y estructura

El objetivo principal de este trabajo de investigación es plantear alternativas estratégicas para el tradicional gigante del sector de los diamantes, De Beers, persiguiendo con éstas el mantenimiento del liderazgo en un corto, medio y largo plazo en dicho sector. Este liderazgo se empezó a perder en los años noventa por varios factores, sobre todo externos, con una tendencia descendente en la cuota de mercado, y se busca invertir esta tendencia. Para ello, el primer paso es adquirir conocimiento suficiente del mercado de los diamantes; analizándolo, entendiendo el producto, el proceso que debe pasar y los diferentes usos para los que se emplea este mineral.

En esta primera parte de conocimiento del sector, es básico saber acerca de su desarrollo y etapas de evolución en el tiempo, pasando por cómo obtuvo De Beers el dominio y monopolio, lo que hizo para mantenerlo, las causas por las que lo perdió, y la situación actual de dicho sector. Será este último punto en el que más se hará hincapié, resultando relevante analizar la posición de la propia compañía, hacer un estudio del entorno genérico y específico, además de sus principales competidores. En segundo lugar, es importante identificar los factores más influyentes en este sector, que han ido variando a lo largo del tiempo.

A esto debe sumarse un análisis de los demás agentes que actúan en la industria, como los talladores y pulidores de diamantes, las joyerías, los consumidores, los potenciales competidores; así como los agentes externos, entre los que destacan los gobiernos, que en este caso concreto, como veremos más adelante, han tenido gran influencia en la pérdida de cuota de mercado por parte de De Beers, y resultan una pieza clave.

Este primer bloque es básico para identificar en qué puntos hay que hacer énfasis a la hora de hacer recomendaciones estratégicas para De Beers, ya que varios factores se han mantenido en el tiempo, y es fundamental no repetir errores pasados, prevenir la influencia negativa de factores externos o aminorar su impacto, fijándose en cómo afectaron estos años atrás a la compañía. Por último, es necesario prever los factores

que serán más importantes en el futuro, para conseguir obtener ventajas competitivas, que serán de gran importancia en el fortalecimiento del liderazgo.

Las alternativas estratégicas para De Beers podrán realizarse una vez alcanzado un nivel de conocimiento significativo sobre el producto, la compañía, el sector y su evolución, los competidores, agentes y los factores clave, por lo que sería el segundo gran bloque.

2.2 Justificación

Los motivos por los que esta investigación resulta importante son múltiples. En primer lugar, destaca el hecho de que la compañía necesita un cambio que permita invertir la tendencia de pérdida de cuota de mercado, puesto que no es suficiente con los mecanismos que se utilizaban en el siglo XX, los cuales se describirán a lo largo del proyecto. De Beers necesita un nuevo enfoque para superar los grandes obstáculos que surgieron a finales de dicho siglo XX, así como los que van surgiendo en la actualidad, y para frenar también la progresión ascendente de gran parte de su competencia y descendente a su vez de la cuota de mercado de la compañía.

Tras una amplia búsqueda de soluciones desde la dirección interna de De Beers sin resultados, y para intentar frenar esta caída, la compañía contrató a la prestigiosa consultora estratégica Bain & Company, la cual se especializó en este sector y cada año emite un informe llamado “The Diamond Global Industry” desde 2011. Pero los cambios recomendados por Bain & Company no han dado los resultados esperados. Sin embargo, algunas de las alternativas propuestas por estos son muy valiosas y conviene tenerlas en cuenta, para probablemente adoptarlas desde perspectivas diferentes.

Por lo tanto, para concluir, nos encontramos ante un gigante venido a menos con problemas en su dirección estratégica, en un sector con cambios constantes y crecimiento, y por ello, con una oportunidad para dar recomendaciones estratégicas sobre posibles caminos que pueda tomar para revertir dicha situación.

2.3 Metodología de investigación y fuentes

La metodología va a estar centrada en la amplia búsqueda de información y en el estudio de las fuentes bibliográficas de carácter público para sentar las bases sobre las que realizar las recomendaciones estratégicas, las cuales estarán estructuradas y orientadas por la lectura previa de obras de especialistas en la materia. Este Trabajo de Fin de Grado se va a realizar mediante un método inductivo, de manera que primero los datos serán recogidos en las fuentes recogidas de la bibliografía (los libros que describiré más adelante, y multitud de artículos y casos prácticos de prestigiosas universidades).

En el primer bloque se usarán múltiples fuentes para indagar en la historia de la firma y el desarrollo del sector de los diamantes, centrándome sobre todo en los hitos empresariales y decisiones estratégicas. Para el análisis del sector en la actualidad, se procederá a una recogida de datos de diversos informes, como por ejemplo el que hace de manera anual Bain & Company sobre el sector de los diamantes desde 2011, y otros de competitividad global sobre los países en cuestión. Los métodos aquí utilizados serán entre otros, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO.

Para elaborar la proposición de alternativas estratégicas, la base será el libro de casos Case in point, de Marc Consentino, en el que se recogen múltiples casos prácticos de empresas con problemas, y elaborado por un ex empleado de una de las más prestigiosas consultoras estratégicas (McKinsey). Además se emplearán los apuntes de la asignatura Estrategia Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas, y el libro “Dirección Estratégica” de Johnson, Scholes y Whittington, para dar una estructura al estudio del sector y a las alternativas que serán propuestas.

Volviendo a los libros utilizados en la parte que resume la historia del sector de los diamantes, comprendida desde la etapa pre-De Beers hasta la pérdida del monopolio en los años noventa, me basaré fundamentalmente en tres, apoyándome también en varios artículos y casos prácticos. Estos serán *The last Empire, De Beers and the World of diamonds*, de Stefan Kanfer, de 1993, por un lado; *Glitter and Greed: The secret World of the Diamond Cartel*, de Janine Roberts, de 2003, por otro; y por último me baso en el

libro *The heartless Stone: A journey through the world of diamonds. Deceit and desire*, de Tom Koellner, de 2006.

En cuanto al primero, el autor, Stefan Kanfer, como muestra en las últimas páginas de su obra, se ha basado en más de 300 artículos de la época, libros sobre el tema, declaraciones de personas involucradas, informes de oficiales de distintos gobiernos en África, India y Brasil, y otro material, gracias al cual esta obra es la más completa que he encontrado sobre el tema. He considerado usar el segundo libro por tener otro enfoque que, aunque algo más subjetivo por parte de la autora¹, se mete más en el mundo del cártel creado por De Beers y sus estrategias para mantener el control, además de hablar del futuro del sector de los diamantes, y también es más reciente (de hace unos 10 años). El tercero es un retrato actual del sector de los diamantes muy bien documentado², hecho por un periodista que fue a cada uno de los sitios de interés de los diamantes de la década 2000 (África, Brasil, Rusia, Canadá, Australia e India), desde las minas hasta los talladores y pulidores (joyeros).

¹ “*La investigación de Roberts, aunque meticulosa y exhaustiva, sabe como mantener las cosas interesantes y atractivas al lector*” Minnesota Daily, 25 de Septiembre de 2003. Esto denota una influencia por parte de la autora, que estuvo 28 años estudiando el mundo de los diamantes, y además es crítica con la figura de De Beers en el libro. Web Amazon, en el apartado de crítica literaria. 2003. Declaraciones originales en inglés, traducidas por el autor de este TFG.

² Multitud de críticos hablan muy bien del mismo, como David Plotz, también autor, que trabaja como escritor en prestigiosas revistas y periódicos como The New York Times Magazine, New Republic, Washington Post o Slate, dijo en ésta última en octubre de 2006 que “*el libro es un diamante. Claro, brillante y agudo. Tom Zoellner ha estado en todos los sitios, ha visto de todo en el mundo de los diamantes, y ha vuelto con historias extraordinarias...*”. Web Bookbrowse, sobre crítica literaria de libros en lengua inglesa. 2006. Declaraciones originales en inglés, traducidas por el autor de este TFG.

3. ETAPA PRE-DE BEERS

Para empezar, conviene saber las zonas de donde provenían los diamantes antes del descubrimiento de yacimientos en Sudáfrica, para conocer las condiciones en las que se encontraba este sector antes de 1869. Además, es importante detallar la situación existente en esa época en Sudáfrica, país que albergaría prácticamente toda la actividad de este sector durante un siglo, y que sigue siendo importante en el mismo. Servirá para saber en qué contexto nació la compañía De Beers y con que condiciones y obstáculos tuvo que lidiar en sus primeros años. Es interesante estudiar el descubrimiento de diamantes en Sudáfrica, y la formación de campamentos mineros, en los que surgió la compañía unos años más adelante.

3.1 India, Brasil y Sudáfrica

Antes de 1869, la gran mayoría de estos provenía de India, donde se extraían de minas muy rudimentarias o se encontraban en las cuencas de los ríos. Dichas minas, dejaron de ser productivas a mediados del siglo XIX. La minería de diamantes se trasladó entonces a Brasil, que tiene en común con la India su actividad volcánica. Las minas de Brasil se agotaron muy rápidamente, lo cual coincidió con el descubrimiento de la existencia de diamantes en Sudáfrica.

En 1869, Sudáfrica era un país subdesarrollado, con malas comunicaciones: no había ríos navegables ni carreteras, solo caminos para carros de caballos. Pertenecía a la corona británica, que se lo compró a los Países Bajos en 1815 por seis millones de libras esterlinas. Estaba habitado por varias tribus nativas nómadas y los llamados Boers (en holandés, granjero), que eran los descendientes de los holandeses, los cuales fueron los primeros hombres blancos en dicha tierra.

3.2 Descubrimiento de yacimientos en Sudáfrica (1869)

En 1869, se encontró una peculiar piedra a las orillas del río Vaal, que resultó ser un gran diamante en bruto, que fue llevado a Londres, tallado, pulido y vendido por 30.000 libras esterlinas de la época, que según el autor Stefan Kanfer equivale a un millón de dólares del año 1993 (año de su obra, *The last empire, De Beers, Diamonds and the*

world). Cuando dicha compra fue publicada en los periódicos de Europa Occidental, numerosos aventureros fueron a Sudáfrica en busca de diamantes.

En 1870 se empezaron a dar algunos indicios primarios de organización, como establecimientos sanitarios, además de dos periódicos, *The Diamond News* y *The Diamond Fields*. Surgieron las primeras posadas y cantinas, tiendas de material para los mineros y de comida. Proliferaron las plantaciones, cosechas y la ganadería para generar alimentos y sustento. Este campamento se empezó a llamar “The Rush” (“rush” significa estampida y “gold rush” es fiebre del oro).

Por motivos de aglomeración y saturación de este asentamiento, unidos a un lento agotamiento de los recursos, varios grupos de mineros se fueron en busca de otros sitios, alejados del río. Destacan dos asentamientos, al norte del río Vaal, en sendas granjas de Boer: una llamada “*Vooruitzigt*” (la cuál la corona británica bautizaría como “De Beers”, apellido de sus dueños hasta 1870), y otra llamada “*Dutoispain*”, (bautizada como Kimberley, apellido del Secretario de Asuntos Exteriores de las Colonias de la corona británica).

Ante la abundancia de diamantes en los mencionados territorios y la proliferación a través de los periódicos, boca a boca y cartas mandadas a familiares, mucha gente se trasladó allí. En unos pocos meses se formó un enorme asentamiento, mucho más grande que el de las orillas del río Vaal, llamado “The New Rush”.

3.3 Desarrollo de The New Rush

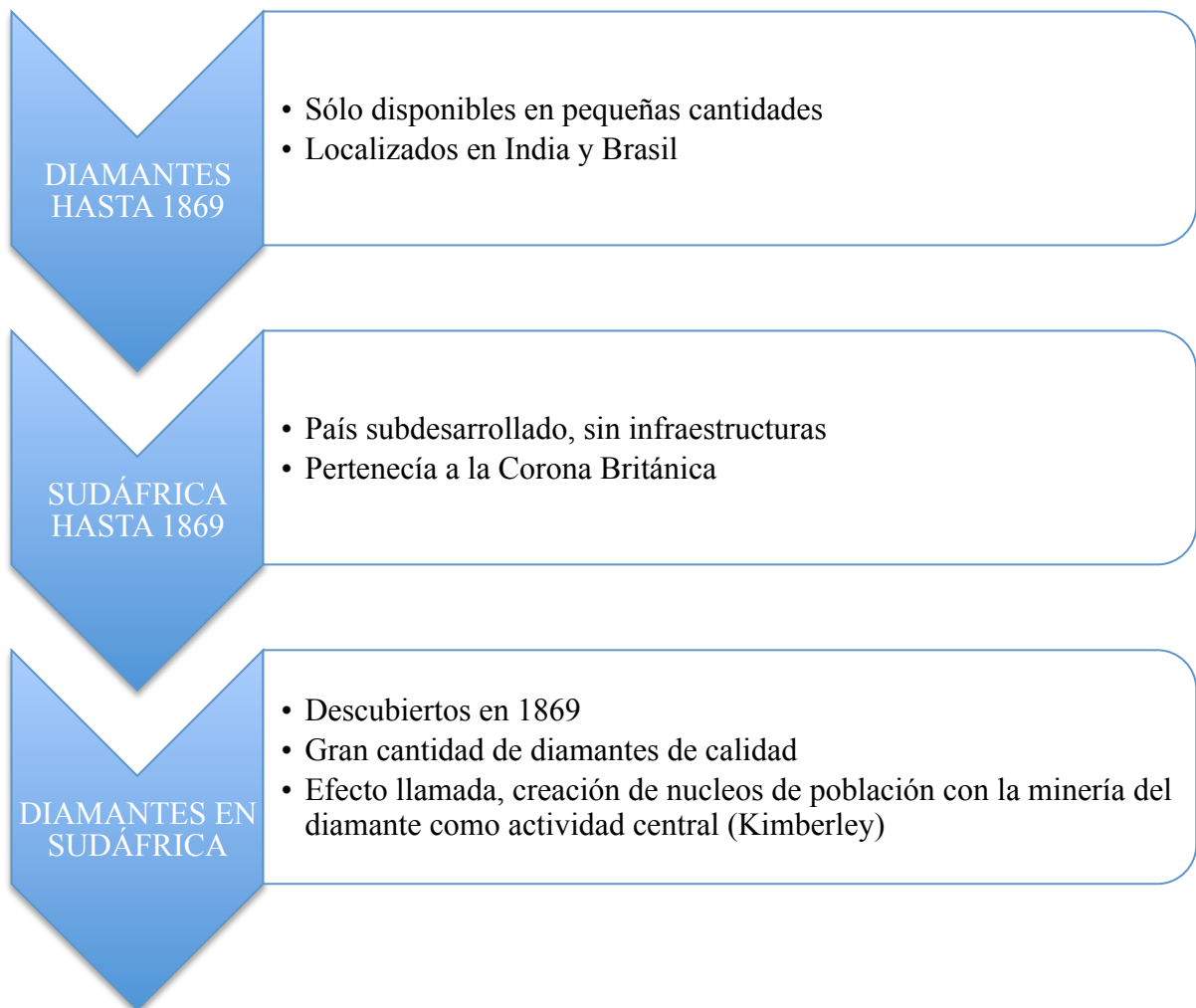
En el nuevo campamento, hubo un gran desarrollo de la organización, ya que comenzó la venta de licencias de las parcelas por parte de los propios dueños de la granja “*Dutospain*” y del grupo de inversores nuevos propietarios de “*Vooruitzigt*”. Estas parcelas eran de 30 pies cuadrados (algo más de 9 m²).

Empezó a haber regulaciones, como el límite de posesión de dos licencias de parcela por cabeza,. Lo más importante es que poco a poco se fue consolidando un fuerte sector servicios. Al estar alejados del río; el agua, la comida y la madera eran bienes más

escasos, y este hecho, unido al aumento sustancial de las ganancias por parte de los mineros y al mayor número de personas, disparó los precios de los bienes complementarios, de los salarios, y provocó que, además de en la minería, en dichos servicios se encontrara una gran rentabilidad.

Las cantinas, posadas y tiendas proliferaron, y surgieron actividades de apoyo a la minería como los comerciantes de diamantes, intermediarios entre los mineros y los joyeros (talladores y pulidores asentados principalmente en Amberes, Tel Aviv y Nueva York). Surgieron también actividades de ocio como las representaciones teatrales y el mundo de las apuestas, el cual creció de manera exponencial.

Figura I: Situación anterior a De Beers del sector del diamante y de Sudáfrica



Fuente: Elaboración propia

4. CREACIÓN DEL MONOPOLIO

En esta parte se analizarán los motivos que llevaron a Cecil Rhodes a la zona de los diamantes de Sudáfrica, la forma en la que fue prosperando en la misma, hasta llegar a hacerse con la gran mayoría de las licencias de minería de la misma, y la fundación de la actual empresa, De Beers Consolidated Mines. Es muy importante la forma en la que Rhodes estructura la compañía y trata a la competencia, ya que asienta las bases estratégicas que seguirán sus sucesores en el mando de la empresa y en la manipulación de la oferta y demanda del mercado.

4.1 Cecil Rhodes

Nacido en 1853 en Hertfordshire, Inglaterra. Hace su primer viaje a Sudáfrica con 17 años a una plantación de algodón. La causa fue una enfermedad pulmonar, por la que los médicos le recomendaron un clima distinto. Se va a Kimberley en 1871, llamado por el gran dinero generado por los diamantes, y su primera actividad fue la minería del diamante, consiguiendo tres licencias y sacando beneficios.

Cecil se asocia con Charles Rudd en la prestación de servicios complementarios, como la fabricación de hielos y el suministro de bomba hidráulicas para los meses de lluvia (Febrero), cuando las minas se inundaban. En 1873 se va a estudiar en Oxford, donde está solo un semestre y vuelve a Sudáfrica. La regulación del límite de licencias, concesiones o mineras por cabeza fue aumentando, siendo de cuatro en 1871 y diez en 1872, hasta que se quitó dicho límite, lo cual permitió a las compañías que estaban surgiendo juntar grandes territorios mineros.

4.2 Estrategia para el dominio:

Hacia 1874, surge un nuevo e importante problema en The New Rush, ya que la tierra blanda de Kimberley y De Beers se estaba acabando. Prácticamente todos los mineros habían llegado a la siguiente capa, azulada y dura. Proliferó la creencia de que en esa capa no había diamantes, o que no se podían extraer, y esto, sumado a las continuas inundaciones de aquel mes de Febrero (era roca impermeable y el agua permanecía), hizo que el precio de las licencias mineras se desplomara.

Financiado por la familia Rothschild y junto con su socio Charles Rudd, Cecil Rhodes se especializó en el negocio que le llevaría al éxito, proveedor de bombas hidráulicas para sacar el agua de las minas inundadas, comprando poco a poco con los beneficios obtenidos de dicha actividad la mayoría las pequeñas concesiones y licencias mineros que se iban vendiendo. Ambos socios creían firmemente que de ese fondo rocoso azul se podían extraer grandes cantidades de diamantes, como efectivamente pasó. Se convirtieron en los proveedores únicos de bombas de agua en Febrero de 1974, lo cual les reportó muchos beneficios.

En Sudáfrica, junto con su socio Rudd, funda en 1880 De Beers Mining Company y ambos consiguen un gran número de las concesiones mineras de De Beers (antigua granja *Vooruitzigt*) y con muchas de las pertenecientes a Kimberley (antigua granja *Dutospain*). Algunas estaban prácticamente abandonadas por la imposibilidad de extraer diamantes con las herramientas mineras tradicionales. Durante estos años tuvo varios competidores por hacerse con los permisos mineros, de los cuales destacaba el británico Barney Barnato.

Ambas compañías luchan por tener más concesiones y adquieren a la mayoría de sus competidores hasta 1888, cuando De Beers compra Barnato Mining Diamond Company por cuatro millones de libras esterlinas de la época, lo que según Stefan Kanfer son unos dos mil millones de libras (en su libro *The last empire, De Beers, Diamonds and the world*, de 1993).

4.3 Fundación de De Beers Consolidated Mines:

En 1888, cuando tienen en propiedad gran parte de los permisos mineros de la zona, fundan De Beers Consolidated Mines, juntando dichas concesiones mineras con las de Barney Barnato y las de la mayoría de sus competidores, siendo propietarios del 95% del sector de los diamantes en Sudáfrica. Cecil Rhodes es nombrado CEO de la compañía e inicia acuerdos con el Sindicato de Diamantes de Londres. En este punto empiezan las prácticas monopolísticas de manipulación del precio y de control absoluto de toda la cadena de valor.

Entre 1880 y 1888, las dos grandes empresas habían usado prácticas agresivas parecidas para comprar a sus competidores más débiles, como aumentar la oferta de diamantes de una zona para comprar competidores a un precio menor. Además, podían subir notablemente el precio de los diamantes almacenando gran cantidad de ellos. Pero cuando De Beers adquiere Barnato Mining Diamond Company, se convierte en un monopolio en el mercado de los diamantes y comienza a comprar las licencias de todas las nuevas minas que van surgiendo en Sudáfrica.

Figura II: Creación de De Beers Consolidated Mines en 1888



Fuente: Elaboración propia

5. MANTENIMIENTO DEL MONOPOLIO DURANTE UN SIGLO

Pasando ya al análisis de factores más estratégicos, este apartado trata de los cambios y métodos que Ernest Oppenheimer empleó para que De Beers fuera un monopolio durante cien años. Merece mención especial el sistema de trato a sus clientes por el cual la compañía asume el rol de “proveedor de primera elección” y distribuidor único de diamantes en bruto. Por último, se enumerarán las primeras amenazas que empiezan a surgir al final de la dirección de Harry, que se agravan durante la dirección de Nicky. La importancia de ello reside en las posibilidades que ofrece la estrategia seguida por la compañía durante su existencia, tanto de imitación como de mejora, y el aprendizaje de los errores.

5.1 Consolidación del monopolio

El siguiente CEO fue Francis Oats. Hubo problemas por la inestabilidad provocada por la muerte del fundador y líder, Rhodes, de manera que sus debilitados competidores se hicieron fuertes y compraron licencias en nuevas minas que se iban descubriendo. Con estos movimientos, De Beers pierde el dominio del sector y los clientes empiezan a perderle el respeto que tenían como único proveedor.

Tras la Gran Guerra, hubo una lucha para adquirir De Beers Consolidated Mines. Al final consigue una participación mayoritaria y el control en el año 1927 Anglo American Mining Group; creado en 1917 por Ernest Oppenheimer y su socio americano, Honnold, el cual atrajo muchos inversores estadounidenses. Ernest Oppenheimer pasa a dirigir ambas compañías.

En dos años, consiguió de nuevo ganar una posición dominante para De Beers, con un 90% del mercado, adquiriendo otras compañías, muchas en la ruina por falta de financiación después de la guerra. Creó la Organización Central de Venta (Central Selling Organization, o como es comúnmente conocida, CSO), que funciona como una cooperativa de productores de diamantes. En 1937 funda la filial Diamond Trading Corporation, dividida en dos sedes, una en Kimberley para la producción, y otra en

Londres para el marketing y venta. Se produce una integración vertical hacia delante, asumiendo De Beers el papel de distribución.

La Gran Depresión de 1930 es la primera prueba de fuego para Ernest en la dirección debido al desplome de los precios por la bajada significativa de la demanda a nivel mundial. Para superarlo, recupera la estrategia de Cecil Rhodes del control del precio, empezando a comprar a las minas de otras compañías los diamantes en bruto de excedente, almacenándolos para evitar el exceso de oferta, para generar escasez artificial y se mantengan los altos precios. En cuanto al marketing, se lanzó en los años 30 la famosa campaña “A Diamond is Forever”, que convirtió en tradición el diamante en los anillos de boda de la clase media y alta, especialmente en Estados Unidos, e incrementó notablemente la demanda.

Esta estrategia de escasez artificial fue llevada también en una crisis similar provocada por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Debido a su rotundo éxito en ambas situaciones, fue tomada como una de las bases de la estrategia global de la compañía, lo que ha provocado durante muchos años que el precio de los diamantes sea siempre alto y crezca gradualmente.

5.2 Sistema de “clientes de confianza”

El sistema creado por Ernest consistía en una reunión mensual en la sede del CSO con un grupo selecto de compradores autorizados, en su sede de Londres. Para seleccionarlos, se tenían en cuenta los informes financieros favorables, buena reputación, localización, buenos medios de distribución y buenas relaciones con De Beers, entre otros factores. Se hacía una lista con los cien nombres elegidos.

Se ponían varios paquetes de diamantes en bruto con una mezcla de calidades, con diamantes de gran tamaño para la alta joyería, de tamaño medio y diamantes cuyo tamaño o características no los hacían válidos para joyería (sólo usos industriales).

De esta manera, se ofrecían estos paquetes a un precio fijado, con el riesgo de que si un cliente rechazaba uno de ellos, o ponía alguna objeción, era excluido de las próximas reuniones, así como de toda la cadena de valor de De Beers, por lo que se quedaba

prácticamente sin el suministro de diamantes en bruto. Pasaría lo mismo si un cliente de confianza intentaba comprar diamantes en bruto directamente de una mina, fuera o no propiedad de De Beers. Este sistema no sería efectivo si otras minas o compañías vendieran diamantes. Por eso mismo De Beers se convirtió en el único canal de distribución de diamantes en bruto, controlando todas las minas que suministraban diamantes, de manera que todos los diamantes en bruto que se vendían en el mundo de forma legal pasaran por las oficinas del CSO en Londres.

Así, la compañía podía ejercer todo el control tanto sobre la cantidad ofrecida de diamantes a nivel mundial, como sobre la calidad demandada de los mismos: imponía sus cánones de calidad y daba garantías aceptadas mundialmente. Por consiguiente, también imponía los precios, evitando la volatilidad y provocando un aumento constante en el tiempo de los mismos, controlando la demanda, que era inelástica.

5.3 Primeras amenazas

En 1957, Ernest Oppenheimer muere y deja a su hijo primogénito la dirección tanto de De Beers como de Anglo American Corporation. El cauce que sigue Harry en cuanto a la estrategia de la compañía es muy parecido al establecido por su padre, de manera que sigue el sistema de clientes de confianza y el control absoluto del precio y del mercado.

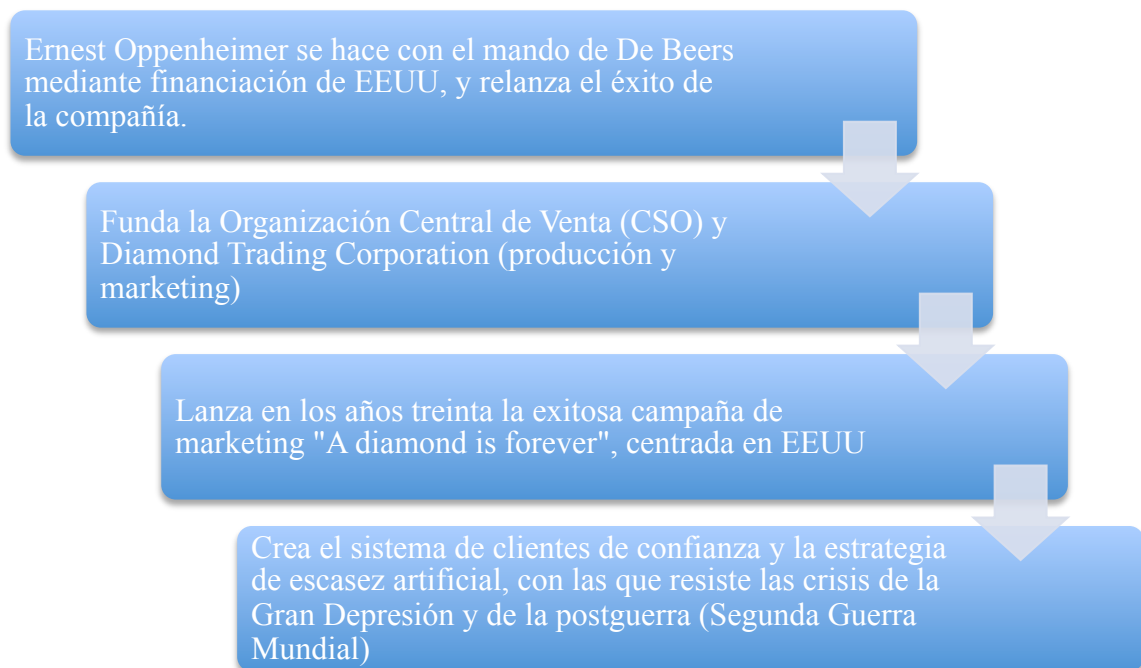
Hay muchos descubrimientos de minas de diamantes en otros países de África como Sierra Leona, Zaire, Congo y Angola, además de Yakoutia, que es parte de Rusia; y De Beers intenta hacerse con todas las licencias de las minas, o bien llegar a acuerdos con los propietarios de las mismas para la venta exclusiva de los diamantes extraídos en estas. Para evitar que estas minas vendieran diamantes en bruto, amenazaban con excluirlas para siempre de la cadena de valor de De Beers.

Por otro lado, los principales pulidores y talladores, antes situados en Amberes, Nueva York y Tel Aviv, ahora se empiezan a mover a la India, donde la mano de obra vale menos de la mitad. Los propios gobiernos de algunos países africanos, con gran cantidad de diamantes, empiezan a reclamar que se hagan sus propios centros de tallar y

pulir diamantes para crear empleo local y vender diamantes ya pulidos, para retener más valor en el país que si se venden en bruto.

Aún con estas amenazas, De Beers controlaba en el año 1960 un 80% de los diamantes que se vendían en todo el mundo, aunque este cambio de tendencia supone un adelanto de lo que pasaría unos años más tarde, a finales de la dirección de Harry y durante toda la dirección de su hijo Nicky, actual CEO de la compañía. En 1984 deja de ser CEO de De Beers Consolidated Group.

Figura III: Mantenimiento del monopolio desde su creación hasta los años noventa



Fuente: Elaboración propia

6. FACTORES QUE PROVOCARON LA PÉRDIDA DEL MONOPOLIO

Nos encontramos con el apartado más importante de los históricos, ya que a partir de los años noventa es cuando De Beers comenzó a necesitar alternativas estratégicas para invertir esa tendencia a la baja. Consciente de ello, el CEO, Nicky Oppenheimer, contrató a una de las consultoras estratégicas de élite, Bain & Company, para que le ayudara a dar la vuelta a esta situación. Se analizarán los factores que provocaron esta caída tanto de cuota de mercado como de dominio del sector, contra muchos de los cuales actualmente hay que hacer frente. Además, se mencionarán los intentos de Nicky para mejorar la situación, siguiendo las propuestas de Bain & Company.

6.1 Descubrimiento de nuevas minas

Este es el primer factor que produce la pérdida del monopolio por parte de De Beers. En 1983 se descubre en el Oeste de Australia una mina de diamantes de un tamaño sin precedentes, llamada Argyle, que solo en dos años, hacia 1985, ya producía un tercio de la producción global de diamantes. Sin embargo, estos eran de una calidad y pureza bastante baja, siendo la distribución de las gemas encontradas de la siguiente manera: 50% diamantes de color blanco libres de impurezas y otro 50% entre diamantes con impurezas y diamantes de color, los cuales en esa época se consideraban de un valor muy inferior a los blancos.

Rio Tinto, empresa propietaria de la licencia de dicha mina, intentó mediante campañas de marketing diversas hacer que se valoraran los diamantes de color de una manera parecida a los blancos. Los resultados son muy buenos, cambiando la percepción de los consumidores. Actualmente dichos diamantes alcanzan en el mercado precios muy cercanos a los de los diamantes blancos.

Al principio Rio Tinto, como muchas otras compañías mineras, vendían estos diamantes a De Beers, pero en 1996 estos se volvieron lo suficientemente grandes para romper relaciones con la compañía y tratar directamente con los talladores y pulidores situados en la India, sobre los cuales De Beers ya no ejercía ningún control. De esta manera, la diferencia de valor percibido por Rio Tinto de sus diamantes era quince veces mayor

ahora que trataba directamente con los talladores de la India comparado con cuando lo hacía a través de De Beers y con los talladores de Amberes y Tel Aviv (costes de mano de obra mucho menores y evitan el porcentaje que se estaba llevando De Beers).

Con este amplio margen, Rio Tinto comienza a sacar al mercado también los diamantes de baja calidad, por los que antes no percibiría beneficios (restando los costes previamente mencionados), y se hace con una alta cuota de mercado. Hubo un intento por parte de De Beers de comprar Rio Tinto para acabar con la gran amenaza, pero fallaron esta vez, lo que supuso el principio del fin de su monopolio.

Copiando la estrategia de Rio Tinto, otro grupo minero con licencias de nuevas minas en Canadá, BHP Billiton, decidió independizarse de De Beers como distribuidores de sus diamantes en bruto y tratar directamente con los talladores y pulidores de la India, creciendo notablemente sus beneficios y su cuota de mercado, lo cual les permitió aumentar sus inversiones en las nuevas minas que se iban descubriendo en su zona, que es bastante rica en diamantes.

Por último, hay otro gran competidor que en los años noventa y en la década del 2000 coge fuerza. Se trata de Almazy Roosi-Sakha, más conocida como ALROSA, que se hizo con las nuevas minas descubiertas en el estado federal ruso de Yakoutia (también llamado República de Sakha). La gran cantidad de nuevas minas no controladas por De Beers provoca que en 2005 sea el segundo mayor productor de diamantes en bruto, superando ampliamente a Rio Tinto y BHP Billiton. Esta compañía está controlada por el Estado Federal Ruso, el cual es propietario del 47,3% de la compañía, a lo que hay que sumar un 32% controlado por la República de Sakha y un 8% controlado por otras entidades públicas rusas.

Para parar a este coloso, De Beers llegó a un acuerdo con ellos en 2002 por el cual ALROSA debía venderles la mitad de su producción anual de diamantes en brutos. De Beers era libre de venderlos o de guardarlos en su inventario. Sin embargo, la Comisión Europea, en 2004, como medida de su política anti monopolística y favorecimiento de la libre competencia, limitó el alcance de este acuerdo, de manera que el valor de las

compras de De Beers en Alrosa, que en 2004 fueron de más de 1.000 millones de dólares, debían decrecer en 2006 a 600 millones de dólares, en 2007 a 500 millones, y en 2008 a 400, con la amenaza de una multa por incumplimiento del 10% de su beneficio global anual.

6.2 Rechazo del entorno a De Beers

A partir de estos años, el entorno en el que se mueve De Beers da varios signos de rechazo a su manipulación y sus técnicas de control del mercado, consideradas poco éticas. Primero, los países africanos, principalmente en los que De Beers ha entrado hace poco, comienzan a quejarse del poco valor que la compañía deja al país en comparación con los beneficios que se lleva de los diamantes en bruto que extrae de estos y del valor final de dichos diamantes, sobre todo de los dedicados a la joyería.

Para solucionarlo, la compañía debe cambiar en algunas ocasiones su forma de entrada en el país, usando una *joint venture* con el país en los casos de Bostwana y Namibia (50% cada parte), mientras que en otras ocasiones tiene que favorecer políticas que se estén llevando a cabo, como es el caso de Sudáfrica tras la abolición del *apartheid* (hacia 1994), cuando se implementaron multitud de políticas de “*black empowerment*” y De Beers se vio forzado a vender en 2004 el 26% de su división en Sudáfrica a un grupo de empresarios nacionales negros llamado Ponahalo Investments.

Por otro lado, en los años noventa hubo publicidad negativa y mala percepción social a causa de los “diamantes de sangre”, que son diamantes extraídos en minas en zonas de guerra como Sierra Leona, Angola o el Congo, cuyos ingresos usan para financiarse grupos insurgentes, señores de la guerra y los propios grupos paramilitares de los gobiernos, muchas veces corruptos. Esto último provoca que muchos talladores y pulidores se independicen, por miedo a ensuciar su imagen al relacionarse con De Beers. Sumando estos a la tendencia ya existente de moverse a la India para recortar gastos en mano de obra, el resultado fue que en el año 2000 el 80% de los talleres de pulidores y talladores de diamantes se encontraban en la India, que es una zona fuera de la influencia de De Beers.

6.3 Cambio estratégico

Siguiendo las alternativas estratégicas propuestas por Bain & Company en el año 2003, Nicky Oppenheimer hace una nueva integración vertical hacia delante, mediante una *joint venture* con LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), por la cual se venderían los diamantes De Beers montados en joyas de esa marca y en boutiques exclusivas de Louis Vuitton.

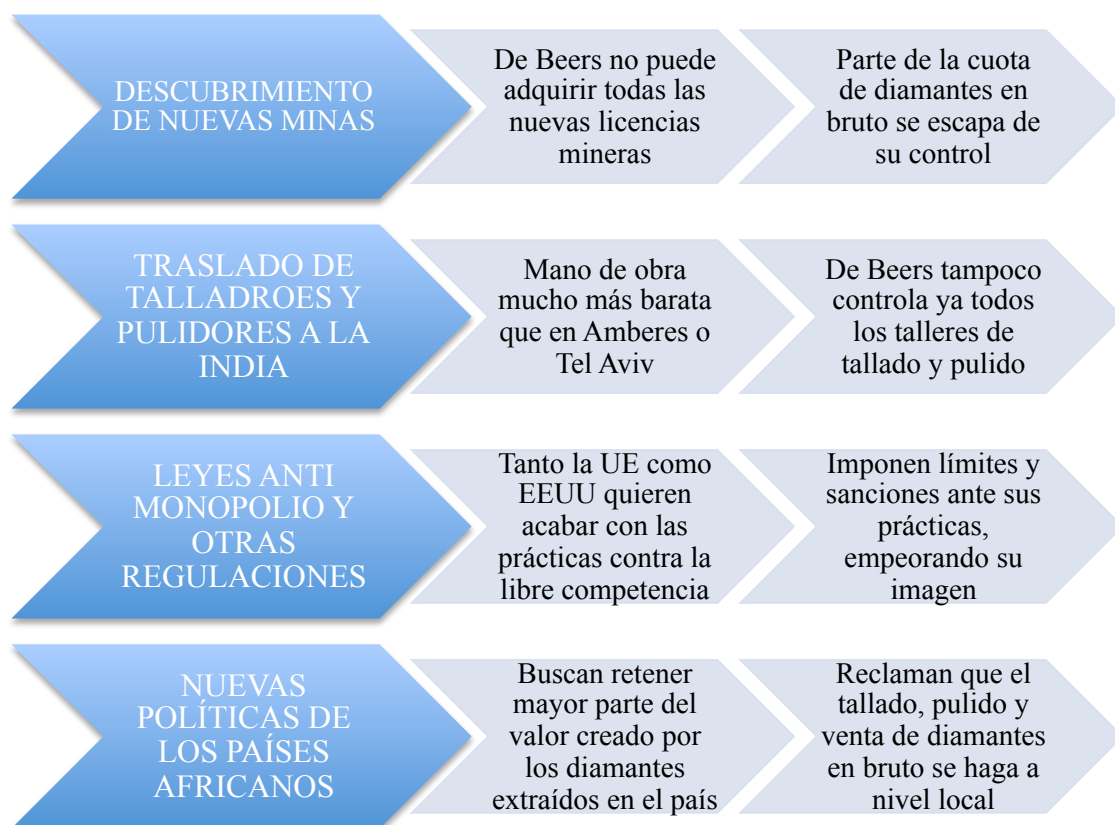
Con esto, se pretende en primer lugar dar a conocer la marca, asociándola a una marca de lujo como es Louis Vuitton, además ganar con la experiencia que aporta dicha marca en el mundo de las ventas directas al consumidor, y en el mundo del marketing de gran lujo. Una de las recomendaciones que resalta en la propuesta de Bain es la amplia reducción del inventario de diamantes, ya que los costes de almacenamiento son muy grandes. Se trata de vender el exceso de diamantes que tiene almacenados, y al hacer el *joint venture* con LVMH, esto será una salida más para este excedente de diamantes

Otro de los cambios es el cese del sistema de “clientes de confianza”, abriendo el mercado a cualquier comprador de diamantes, ya que dicho sistema se consideraba muy elitista y había sido ampliamente criticado. Con este paso, aumentan los potenciales compradores, dándole a De Beers más negocio como distribuidor, y se trata de una medida de sentido común, porque el sistema de “clientes de confianza” sólo tenía sentido en un entorno en el cual De Beers fuera el distribuidor único o al menos el principal, no en un mercado de libre competencia o en oligopolio en el que sus competidores no usan filtro a la hora de vender los diamantes en bruto. Se está intentando cambiar el sistema de “clientes de confianza” por el de “proveedor de primera elección”, intentando aumentar la joyería a base de diamantes, con un enfoque basado en el marketing

Por último, Nicky Oppenheimer decide mejorar sus relaciones con los entes gubernamentales. Así, primero acepta las exigencias anti monopolísticas tanto de la Comisión Europea como de Estados Unidos, dejando a un lado sus prácticas de compra sistemática de las nuevas licencias de minas descubiertas, o en su defecto de distribución exclusiva de diamantes en bruto de otras compañías. En segundo lugar,

acepta las exigencias de los países africanos donde se encuentra, dejando mayor valor en dichos países y apoyando sus movimientos internos de desarrollo. En el próximo apartado, de análisis actual del sector, se desarrollará este punto, ya que este cambio comenzó hace pocos años, y se está llevando a cabo en el presente.

Figura IV: Factores que provocaron la caída del monopolio



Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO ACTUAL

Este apartado contiene el análisis de los factores externos que afectan a la compañía en el macro entorno de los países donde esta opera y en el macro entorno global, ya que en un mundo globalizado, siendo una compañía tan internacional, con cada una de sus actividades repartidas en muchos países, es complicado acotar a países concretos los factores externos. Como aclaración, la extracción de diamantes se concentra en Canadá, Sudáfrica, Namibia, Bostwana y Sierra Leona. La actividades de distribución las hace en su sede de la Diamond Trading Company, en Londres, Reino Unido. Para el análisis del entorno genérico se realizará a continuación un análisis PESTEL, destacando los factores clave.

7.1 Análisis PESTEL

Técnica consistente en una descripción del entorno genérico en el que se desenvuelve tanto De Beers como el resto de sus competidores mediante los factores más importantes de origen político, económico, socio-cultural, tecnológico, medio ambiental y legal. En este caso concreto, se juntan los factores políticos y los legales, ya que las medidas que más afectan a la compañía de origen legal son las tomadas con fines políticos. Estos factores políticos/legales son los más importantes. Por falta de importancia en el marco de este análisis, en comparación con los otros, se omiten los factores medio ambientales. El análisis también servirá para identificar las principales amenazas y oportunidades externas:

- Factores Políticos y legales

El gran problema es el deseo de los países africanos de tomar más parte en los beneficios procedentes de sus diamantes, tendencia que empezó en los años 50 y se ha agravado considerablemente, ya que aparte de exigir que el tallado y pulido de los diamantes se realice en su propio territorio para retener más valor y dar empleo local, también exigen que De Beers comparta más los beneficios e invierta en el desarrollo ante la situación de pobreza y desigualdad que se vive en dichos países.

Para solucionarlo, De Beers ha tomado varias medidas ya mencionadas, como un *joint venture* con los gobiernos de Bostwana y Namibia en la explotación de sus

minas (50% De Beers y 50% el gobierno), o la venta del 26% de De Beers Sudáfrica a “Ponahalo Investments” como medida para el famoso *black empowerment* que se lleva a cabo en las últimas décadas en dicho país.

Por otro lado, se encuentra el Lobbying, o grupos de presión que tratan de influir en las decisiones de los gobiernos. Por ejemplo, en 2012, De Beers necesitaba secar el Lago Kennady en Yellowknife para acceder a su mina de diamantes Gahcho Kue, valorada en unos 650 millones de dólares. Para conseguirlo tuvo reuniones con varios políticos de la zona y un senador, y así consiguió la autorización ministerial.

Por último, la estabilidad política de los países africanos donde opera es baja, excepto en Sudáfrica, por lo que existe la posibilidad de que las compañías mineras tengan que hacer frente a gobiernos autoritarios que se quieran imponer, aunque de momento dichos gobiernos, virtualmente democráticos (Sierra Leona, Namibia, Bostwana) no han perjudicado la actividad de De Beers, ya que está en línea con sus intereses, al tener participación en la empresa en algunos casos, o colaborar con ésta. La democracia en Bostwana y Namibia está progresando satisfactoriamente en los últimos años.

En cuanto a los factores legales, se trata de otro de los puntos clave, y probablemente el más importante de todos. Históricamente De Beers ha tenido el monopolio en el mercado de los diamantes, y en las últimas dos décadas han proliferado políticas en contra de los monopolios tanto por parte de Estados Unidos como principalmente por parte de la Unión Europea, que han afectado notablemente a De Beers.

Por ejemplo, el caso comentado antes de la Comisión Europea, que en 2004 invalidó el acuerdo entre De Beers y ALROSA en 2002 en el que la segunda se comprometía a vender a la primera un 50% de su producción anual de diamantes en bruto, que suponían unas ventas a De Beers de 800 millones de dólares al año. La Comisión Europea dijo que estas compras debían bajar a 700 millones de dólares en 2005, y cada año otro descenso de 75 millones de dólares a partir de 2006, hasta llegar a los 275 millones de dólares para que no resultaran prácticas monopolísticas. También

existen ahora muchos más requisitos legales para abrir nuevas minas y mantenerlas, lo que supone un incremento del coste.

Profundizando más en las políticas anti monopolísticas, la Unión Europea no vio nunca con buenos ojos la manipulación del suministro, la demanda global y el precio de los diamantes que ejercía De Beers como una de sus estrategias principales. La Comisión Europea investigó estas prácticas, consideradas contrarias a la competitividad del mercado libre, y cuando este organismo cogió fuerza a nivel internacional, comenzó a poner freno a las mismas. Aunque Europa solamente tiene el 14% de la demanda global de diamantes, su amenaza de una acusación y juicio era peligrosa para la reputación de la compañía a nivel mundial.

En cuanto a la política anti monopolística en Estados Unidos, en 1994 hubo una acusación del Departamento de Justicia (U.S. Department) argumentando que De Beers estaba haciendo cartel con General Electric para manipular el precio de los diamantes de uso industrial, y aunque la acusación contra General Electric fue desestimada, a De Beers se le imputó el delito y se le condenó a no operar en territorio estadounidense , lo cual impidió que pudieran vender diamantes directamente en puntos de venta y suponía una traba para la compañía, además de darle mala publicidad. En 2004 se llegó a un acuerdo con EEUU que consistía en el pago de una multa de 10 millones de dólares a cambio de poder volver a operar en el mercado estadounidense.

- **Factores Económicos**

La economía de Namibia depende de la agricultura y de la minería, siendo sus principales materiales el diamante y el uranio, la de Sierra Leona depende de la pesca y la minería, siendo también clave en esta los diamantes, y la economía de Bostwana, desde su independencia de Reino Unido en 1966, siempre ha dependido del sector minero, siendo su subsuelo sobretodo rica en diamantes.

Por lo que vemos, estos países, todos con el sector primario como el más fuerte, tienen una alta dependencia en los diamantes, y De Beers es el principal explotador

de sus minas, así que la actividad de la compañía tiene fuerte impacto en su economía. En Sudáfrica, aunque en menor medida, el sector primario es importante, y está basado en la agricultura y la minería, dentro de la cual destaca el oro, el platino y los diamantes. De Beers controla un 94% de los diamantes en bruto sudafricanos, y por tanto tiene gran importancia en el marco de su economía.

Según el Fondo Monetario Internacional, en su clasificación de países desarrollados y países en vías de desarrollo, Bostwana, Namibia y Sierra Leona son países en vías de desarrollo (developing countries), siendo Sierra Leona el más cercano a un país subdesarrollado; mientras Sudáfrica es considerado un nuevo país industrializado, junto con México, India o Brasil (newly industrialised countries), lo cual significa que está más avanzado que un país en vías de desarrollo, pero aún no tiene todos los signos de los países desarrollados.³

Analizando los índices económicos generales de los cuatro países mencionados para compararlos en términos numéricos; en Bostwana la renta bruta per cápita es de \$7.720, siendo el PNB de 15.470,2 millones de dólares, y la población de unos 2,004 millones de personas, datos de 2013. En Namibia, la renta bruta per cápita es de \$5.670, el PNB de 12.810,8 millones de dólares, y la población de 2,26 millones, datos de 2013. En el caso de Sierra Leona, su renta bruta per cápita es de \$580, mientras que el PNB es de 3.467,7 millones de dólares, y una población de 5,98 millones de personas (2013). En Sudáfrica, mucho más grande que los otros tres, la renta bruta per cápita es de \$7.610, el PNB de 389.550,6 millones de dólares, y la población, de 51,2 millones de personas (2013). En Reino Unido, donde De Beers tiene sus principales ventas, la renta bruta per cápita es de \$38,250, el PNB de y la población, 63,23 millones de personas, así que vemos la amplia diferencia entre estos países africanos y una potencia económica mundial.

La presión fiscal, según el informe de Doingbusiness.org, es más baja en dichos países que en la OCDE. En Bostwana los impuestos totales que se pagan de promedio son un 25,4% del beneficio, en Namibia un 21,8% del beneficio, en Sierra

³ Fondo Monetario Internacional. *IMF's World Economic Outlook Report 2012*, Punto 2.15. Sub Saharan Africa: 2012 GDP Growth Forecasts.

Leona un 32,4% del beneficio, y en Sudáfrica un 30,1% del beneficio. En los países miembros de la OCDE, se paga de media un 41,3% del beneficio como impuestos. A modo de comparativa, en Reino Unido se paga un 34%, lo cual es inferior a la media de la OCDE, pero superior a cualquiera de los países africanos analizados.

La moneda de cada uno de estos cinco países es diferente, siendo en Sudáfrica el Rand (aproximadamente 0,09 dólares), en Bostwana la Pula (0,11 dólares aprox.), en Namibia el dólar namibio (aprox. 0,09 dólares americanos), en Sierra Leona el Leone (aprox. 0,00023 dólares) y en Reino Unido la libra esterlina (1,66 dólares aprox.)⁴. Estas diferencias monetarias no favorecen el flujo de diamantes ni el comercio, ya que las compañías tienen que soportar la volatilidad de los tipos de cambio muy alta, sobre todo en las monedas menos fuertes, como el Leone o la Pula.

- **Factores Socio-culturales**

Los problemas de este tipo se concentran en los países africanos, y pueden resumirse con los ocho principales objetivos del milenio para el desarrollo, de la ONU: Estos son erradicar la pobreza extrema y el hambre, conseguir una educación primaria universal (en contra del trabajo infantil), promover la igualdad de géneros (fortalecer la posición de la mujer), reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna; combatir las principales enfermedades, como el SIDA o la malaria; y asegurar la sostenibilidad medioambiental⁵. Con estos objetivos se resume la mayor conciencia social, la cual tiene gran impacto en las compañías que operan en países en vías de desarrollo.

Las tasas de natalidad son muy altas, aunque están bajando considerablemente debido al crecimiento del desarrollo del país. El ejemplo más claro es Sudáfrica, donde la tasa de natalidad en 1960 era de 42,27 nacidos vivos en un año por cada 1000 personas, mientras la misma en 2011 fue de 20,9 nacidos vivos por cada 1000

⁴ A fecha de 12 de Marzo de 2014

⁵ Organización de Naciones Unidas. *Millennium Development Goals Report, 2013*. Páginas 6, 14, 18, 24, 28, 34, 42 y 52.

personas, lo cual supone la mitad, aunque sigue siendo más alta que las de países desarrollados como Reino Unido (17,5 en 1960 y 12,9 en 2011).⁶

También hay corrientes sociales puntuales en países determinados, como el movimiento de *black empowerment* de Sudáfrica tras el apartheid o la preocupación mundial de los diamantes de sangre, principalmente en Sierra Leona. Por tratarse del entorno específico de la industria del diamante, el tema de los diamantes de sangre se tratará más adelante.

Desde el punto de vista de los compradores, hay que centrarse en el amplio crecimiento económico en todas las variables macro económicas que están teniendo los dos países que más adelante analizaremos como los grandes impulsores del mercado de los diamantes a corto y medio plazo, India y China⁷. Estos dos países emergentes tienen una tasa de crecimiento del PIB del 3,2% y 7,8%⁸ respectivamente en 2012 y además un gran crecimiento demográfico, representando entre otros el 37% de la población mundial, con mucha población joven, en edad de contraer matrimonio, uno de los momentos habituales de compra de diamantes. En términos generales, aunque la demanda sufrió una disminución desde 2008 por la crisis global de la economía, esta demanda se está recuperando, aumentando de nuevo.

- Factores Tecnológicos

El ritmo del desarrollo tecnológico, fomento de I+D+i, y crecimiento de las infraestructuras informáticas y de comunicación no es muy avanzado en los países africanos. Los datos están algo retocados y son confusos, ya que por ejemplo en Sudáfrica, según datos de la SAASTA (South African Agency for Science and Technology Advancement) está creciendo considerablemente el desarrollo en la última década, siendo de los mejores países de África. Sin embargo, el tiempo que una compañía nueva tarda en obtener electricidad en Sudáfrica es 226 días, cuando la media de la OCDE es de 89 días, en Bostwana de 121 días, en Sierra Leona, 113, y

⁶ Fondo Monetario Internacional. *IMF's World Economic Outlook Report 2012*. Capítulo 3: Supporting Global Recovery

⁷ Visto en www.expansion.com/economia/datosmacro.html

⁸ Visto en datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

en Namibia es solamente de 37 días, al ser un país más pequeño y tener trámites más cortos. En Reino Unido, por la cantidad de trámites formales, este plazo es de 126 días de media.⁹

7.3 Resumen de amenazas y oportunidades del entorno genérico

Tabla I: Factores más influyentes del entorno genérico

	POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	LEGALES
AMENAZAS	Los países africanos quieren retener más parte del valor.	Monedas débiles y economías emergentes	Conciencia social. Diamantes de sangre.	Políticas anti monopolio
OPORTUNIDADES	Inversión y creación de empleo local. Apoyo a sus políticas	Países muy dependientes de la minería	Apoyo a los objetivos del milenio	Mejora de la imagen (de cártel)

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla I, se resume de manera breve y concisa todas las oportunidades y amenazas que surgen el entorno genérico, y provienen por tanto de fuerzas exteriores, pero que De Beers puede actuar para cambiarlas y convertirlas muchas veces en buenas oportunidades de mejora. He descartado los factores tecnológicos de análisis PESTEL porque no los considero del mismo nivel de importancia que los otros, así como desdoblado los políticos y legales al ser ambos muy significativos en este caso.

Entre las amenazas de los factores políticos, destaca el hecho de que los países africanos, en su deseo por retener más valor del proceso de diamantes, puedan pactar con un competidor que ofrezca tales condiciones, y la oportunidad que surge aquí es mejorar las relaciones de De Beers con estos y con otros países productores de diamantes en bruto, invirtiendo y creando empleo a nivel local, apoyando sus políticas, y así se podría controlar mejor más partes del proceso, como por ejemplo si se crean talleres de tallado y pulido de diamantes en Sudáfrica, De Beers tendrá mayor control sobre ellos que en el caso de que sean los de la India con los que se trate.

⁹ Visto en www.doingbusiness.org

En cuanto a las amenazas económicas, destaca la débil moneda que encontramos en estos países, así como la inestabilidad que da el hecho de que sean economías emergentes, y como oportunidad, está el hecho de que estos países aun dependan en gran medida de la minería, y mas concretamente de la del diamante, lo cual nos da margen para negociar directamente con los gobierno mejores condiciones, como por ejemplo a la hora de pagar impuestos.

El ámbito social es menos significativo, pero no hay que descuidarlo, por el impacto que tiene en la imagen de la compañía. Destaca la concienciación social de mejora de los Derechos Humanos y las condiciones de vida en los países en vías de desarrollo, que es creciente desde el inicio del siglo XXI. De Beers puede aprovechar y hacer acciones de responsabilidad social corporativa alineadas con el cumplimiento de los objetivos del milenio de la ONU, para mejorar así la imagen que da al exterior.

De Beers tiene otra oportunidad en el exterior, y es cambiar su mala imagen de cara al público, donde tienen una imagen de la compañía y sus relaciones como un cártel. Esto puede hacerlo cumpliendo con los requisitos tanto de la Unión Europea como de Estados Unidos, y del marco internacional en general, para evitar prácticas monopolísticas y en contra de la libre competencia, rechazando prácticas como la manipulación de precios o la canalización en su cadena de valor para controlar la demanda global y crear escasez artificial.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO ACTUAL

Se trata de un estudio del sector de los diamantes, tanto desde el punto de vista de la oferta, que se llamará industria del diamante, como desde el punto de vista de la demanda, que se llamará mercado de los diamantes. En primer lugar, en cuanto a la industria de los diamantes, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter para conocer cómo de atractiva es dicha industria para las empresas que actúan en ésta y los potenciales competidores. En cuanto al mercado de los diamantes, se hará un análisis de los consumidores que existen, estudiando sobre todo su distribución y su potencial de crecimiento en los distintos países. Será útil saber los países donde más crecerá la demanda de diamantes para concentrar allí los esfuerzos de marketing de la marca Forevermark.

8.1 Cinco Fuerzas de Porter

Sirven para analizar el sector en el que De Beers se mueve actualmente, y principalmente las amenazas y fuerzas que más influyen sobre esta industria, y, por extensión, sobre la compañía. Sumamos a las cinco fuerzas tradicionales una sexta, la cual tiene un poder significativo: Los gobiernos.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La principal amenaza es la proliferación de diamantes sintéticos hechos de forma artificial, mucho más baratos, fáciles y rápidos de reproducir. Aunque en general solamente sirvan para usos industriales, hace menos únicos a los diamantes naturales, y sube la oferta de estos, influyendo negativamente en el precio. Con los nuevos avances tecnológicos, además de aumentar la calidad de estos y bajar su precio, se está consiguiendo hacer diamantes sintéticos de una envergadura y nivel suficientes como para ser usados en joyería de gama baja.

La gran amenaza viene porque en el futuro se puede destruir la percepción de gran valor, singularidad y pureza de los diamantes naturales, que tanto costó dar a De Beers y que es uno de los puntos fuertes de este producto. Por otro lado, con la proliferación de la mina australiana Argyle, donde la mayoría de los diamantes son de color, y la posterior acción de marketing del propietario, Rio Tinto, estos

diamantes han ganado fama, y mientras antes se pagaba un precio mucho más bajos que por los diamantes blancos, ahora son considerados de manera muy similar. En mi opinión, estos diamantes no son productos sustitutivos, sino que son simplemente una variedad dentro de los diamantes naturales, pero suponen una amenaza a la auténtica gema, diamante blanco sin impurezas, aumentando la cantidad de oferta de la misma.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Aunque es probablemente la más débil de las cinco fuerzas, desde los años noventa se ha incrementado notablemente. No es fuerte por la existencia de grandes barreras de entrada (antes creadas por De Beers), las cuales han bajado debido a las medidas anti monopolísticas. Antes, una gran barrera de entrada era la amenaza de quedarse fuera de la cadena de valor de De Beers en el caso de que un comerciante intentara comprar diamantes en bruto en minas que no fueran de De Beers, o de que un tallador o pulidor fuera hallado con este tipo de diamantes. El objetivo era claro, que todos los diamantes pasaran por el CSO de Londres, y ser distribuidor único de los mismos. Las cosas han cambiado para el sector en este sentido, ya que De Beers ha cesado en esta práctica de “proveedor de primera elección” y no existe la amenaza para los demás componentes de quedar excluidos de la cadena de valor de la misma y por tanto fuera de la provisión de diamantes en bruto.

Aún así sigue habiendo otras barreras de entrada, que también son de salida, como la necesidad de una altísima inversión inicial de capital, ya que por ejemplo para descubrir nuevas minas hace falta exploración, y De Beers invirtió en el año 2012, 59 millones de dólares¹⁰ en dicha actividad, con el resultado del descubrimiento de varias minas en Angola. Además, es difícil entrar en un sector en el que los competidores ya cuentan con muchas minas donde extraer diamantes en bruto, con contratos con talladores y pulidores, e incluso con sus propias marcas para venderlos una vez montados en joyería, como veremos a continuación pasa con De Beers y la marca Forevermark.

¹⁰ *Operating and financial report 2012* De Beers Mining Company. Página 8

Por tanto, aún sin los obstáculos puestos en otra época por De Beers para entrar en el mercado, éste está diseñado para unas pocas compañías, muy potentes (oligopolio). También hay muchos requisitos legales difíciles de cumplir en caso de ser competidor potencial, como llegar a acuerdos con los gobiernos de países productores de diamantes (*joint venture* con Bostwana y Namibia de De Beers, por ejemplo) o cumplir los fuertes requisitos de seguridad exigidos en las minas. En 2012, cuando murió un trabajador en una mina de Bostwana propiedad de De Beers, esta tuvo que permanecer cerrada durante siete semanas, con la actividad parada y reforzarse las ya estrictas medidas de seguridad. Así que esta industria es un “cártel protegido”, con competidores integrados verticalmente en su cadena de valor.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Existen muchos proveedores y pocas compañías a las que atender (los cuatro grandes competidores de los que hablamos: De Beers, ALROSA, Rio Tinto y Dominion Diamonds), por lo que este poder de negociación es bajo. Las cuatro compañías citadas son los proveedores de diamantes en bruto, que extraen de la mina, y por tanto son las primeras en la cadena de este sector. Así que los proveedores de éstas son las empresas de suministros, entre las que destacan las que venden la maquinaria para investigación, exploración y extracción de los diamantes. Actualmente tienen más poder de negociación que cuando había un monopolio, por lo que la entrada de competidores les ha beneficiado. Además, no hay sustitutivo al producto que venden, ya que es una maquinaria específica y necesaria para el proceso. Sin embargo, el hecho de que sea competencia oligopolística (pocas compañías para muchos proveedores) hace que su poder de negociación sea menor. Hay multitud de empresas que fabrican y proveen dicha maquinaria como por ejemplo Driftwood Diamond Drilling, BAUER Maschinen, y varias marcas procedentes de China, como Jiangxi Shicheng y Quingzhou Yongli. Los costes de cambio de un proveedor a otro son bajos, lo que aminora aún más dicho poder de negociación.

- **Poder de negociación de los clientes**

Las grandes compañías de diamantes han integrado toda la cadena, o como ellos la llaman, diamond pipeline. De manera que se ocupan de la exploración de los terrenos

para descubrir donde se encuentran las minas más rentables, de la extracción de diamantes en bruto en dichas minas, de la venta de diamantes en bruto, y también tienen contratados talladores y pulidores, e incluso marcas de joyerías (De Beers, por ejemplo, tiene una *joint venture* con LVMH de la que surgió la filial De Beers Diamonds Jeweller y la marca Forevermark). Por lo tanto, los clientes son los consumidores finales. La distribución de ventas de diamantes en el mundo en 2012 es la siguiente en el caso concreto de De Beers, según su informe financiero y operativo de dicho ejercicio (podemos extrapolar dichos datos de demanda al sector de los diamantes): 37% en Estados Unidos, 13% China (incluyendo Hong Kong), 12% Europa, 10% Japón, 9% el Golfo Pérsico, y el 10% repartido en el resto de mercados.¹¹ La situación es de muchos compradores y pocos vendedores, por lo que este oligopolio tiene un gran poder de negociación sobre el precio, aunque este ha disminuido considerablemente desde que el mercado se ha abierto a nuevos competidores, comparado con lo que había hace unas décadas, cuando De Beers controlaba absolutamente el precio y la demanda global, creando siempre una escasez artificial para que los precios subieran gradualmente.

- **Rivalidad competitiva**

Los competidores en el mercado de los diamantes naturales son la compañía que se estudia en este proyecto (De Beers), Rio Tinto, Dominion y sobre todo ALROSA. La entrada y fortalecimiento de estos ha provocado que De Beers pase a tener un porcentaje de venta de diamantes en bruto en 2012 del 37% (seguido muy de cerca ya por ALROSA; con el 30%). Las causas han sido el descubrimiento de nuevas minas en localizaciones no controladas por De Beers (lejos de África) y las regulaciones anti-trust que han perjudicado seriamente a estos. La competencia en este mercado con oferta y demanda crecientes, por suerte para todas las compañías, no es de precios, sino de conseguir el mayor número de licencias en las nuevas minas que se van descubriendo, y la tecnología más puntera en la extracción de diamantes para así ganar cuota de mercado. Las barreras de salida son muy altas, debido a la gran inversión inicial requerida, así que es difícil para los competidores abandonar la industria, lo cual hace la competencia entre ellos más fuerte aún. Para concluir, la

¹¹ *Operating and financial report 2012* De Beers Mining Company. Página 7

rivalidad competitiva está aumentando y haciéndose más intensa. Se hablará más en detalle de la competencia en el apartado “ENTORNO COMPETITIVO”. Destaca que la fuerza de la competencia se vio algo incrementada también por la concentración de competidores que se ha producido, ya que hasta principios de 2012, Dominion se llamaba Harry Winston (produciendo en 2012 el 2% del valor global anual de diamantes en bruto), y a mediados de 2012 adquiere la sección de diamantes de BHP Billiton, grupo canadiense que en 2012 producía el 4% de los diamantes en bruto en cuanto a su valor. Por tanto, si sumamos ambas cifras, superaría a Rio Tinto, con un 6% del valor global anual de diamantes en bruto en 2012, convirtiéndose en la tercera potencia¹². Al haber menos competidores, se hace mayor la rivalidad competitiva, y sólo gracias al aumento del crecimiento de este mercado sobre todo impulsado por la India y China se suaviza este factor. Estudiaremos detalladamente la distribución de la demanda global de diamantes en el siguiente subapartado, “Mercado de los diamantes”

- **Sexta fuerza: Poder de los gobiernos**

Los gobiernos tienen un alto poder e influencia en todas las partes de la cadena de valor, desde la obtención de licencias mineras (fijan los requisitos legales), pasando por el comienzo de la extracción (se necesitan ciertos permisos para los que a veces hay que hacer Lobbying), hasta dar permiso para que los diamantes salgan del país (ya sea en bruto o tallados).

Al ser un mercado que mueve mucho dinero, los gobiernos pueden poner muchas trabas o hacerlo fácil para las empresas, dependiendo de lo satisfechos que estén con la parte de dicho dinero que se queda en el país (o en algunos casos, en sus bolsillos).

8.2 Mercado de los diamantes

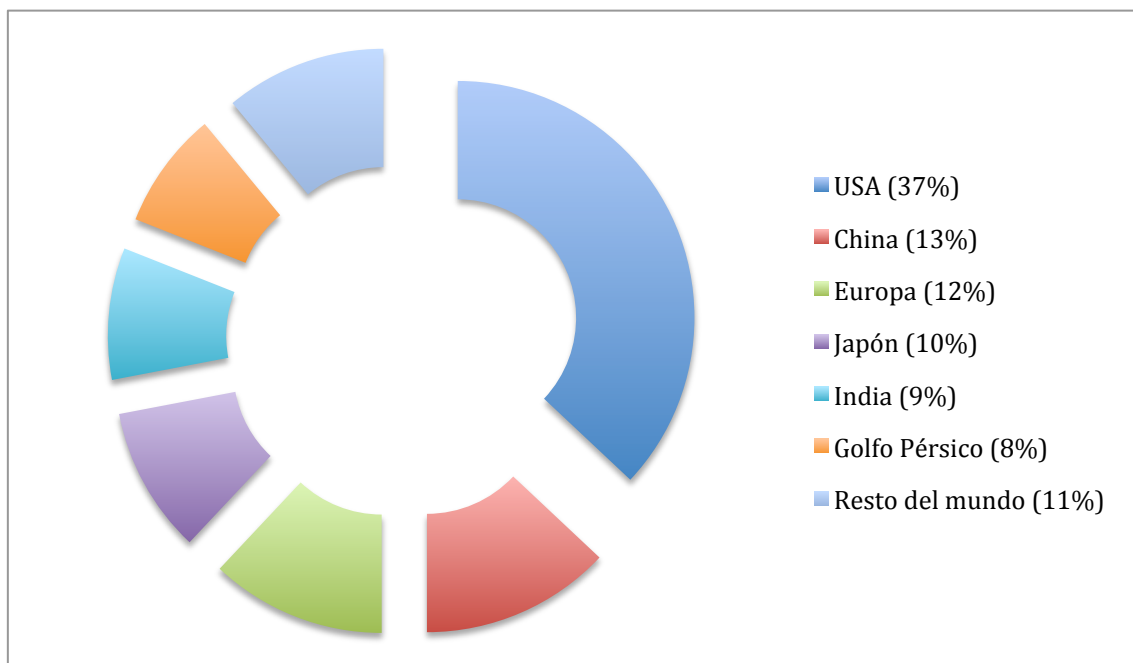
Se trata del sector de los diamantes visto desde el punto de vista de la demanda, por lo que básicamente se tratará en esta parte la distribución de la demanda global de diamantes en los distintos países o zonas del mundo. Este subapartado podrá incluirse en el modelo de Porter, en “Rivalidad competitiva”, pero con objeto de darle mayor

¹² Bain & Company, *The Global Diamond Report*. 2013. Página 24

importancia, y por su singular punto de vista del sector, desde la demanda (antes ha sido desde la oferta), se ha preferido hacer en otro subapartado del entorno específico.

La demanda global de diamantes puede dividirse en: 37% en Estados Unidos, 13% China (incluyendo Hong Kong), 12% Europa, 10% Japón, 9% el Golfo Pérsico, y el 10% repartido en el resto de mercados. Los mercados donde existe más crecimiento son primero y muy destacado China, en segundo lugar, gran crecimiento también en India, y en tercer lugar el Golfo Pérsico. Como podemos observar, el crecimiento se está dando en economías emergentes, y por lo tanto por consumidores cuya conducta resulta más desconocida. Tras la crisis global de 2008, se está consolidando el mercado de Estados Unidos, frenando la considerable bajada que tuvo, ya que a principios de siglo contaba con más del 50% de la demanda, debido a la subida de la misma en los países anteriormente citados. En el Gráfico I, elaborado con información extraída del Informe Anual de De Beers en 2012, podemos observar la distribución de la demanda anual de diamantes de dicho ejercicio en todo el mundo.

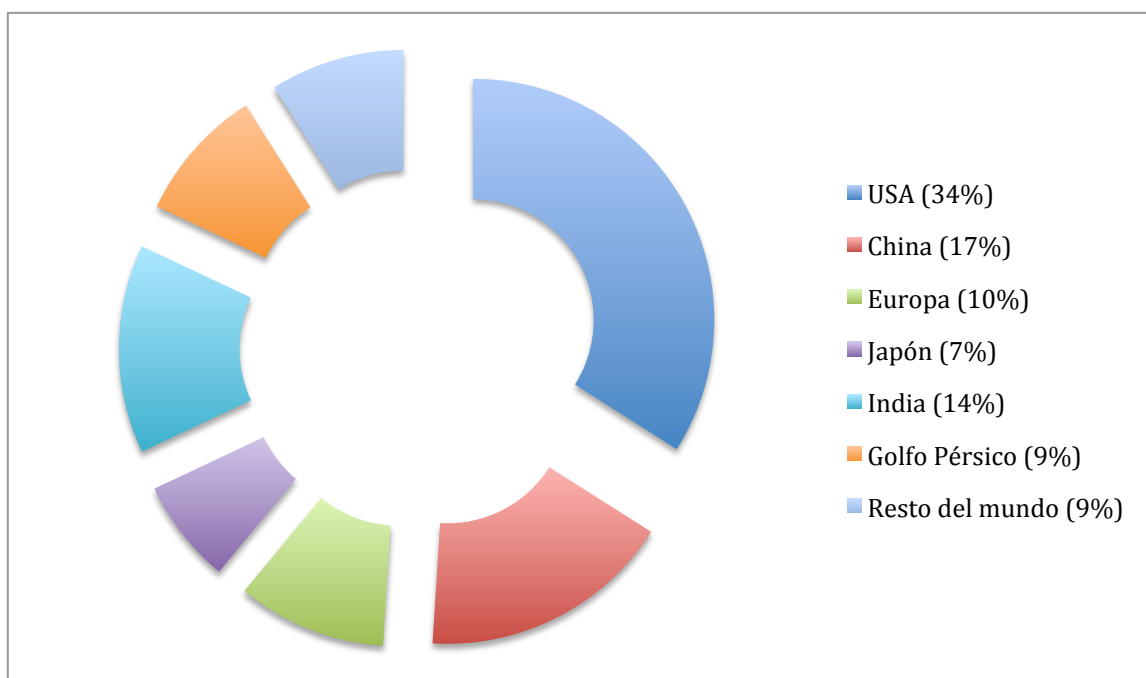
Gráfico I: Demanda global de diamantes en 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe Operativo y Financiera Anual 2012 de De Beers

La previsión de dicha distribución para el año 2017 está en el Gráfico II. Como podemos observar en el mismo, en 5 años, la demanda global caerá en Estados Unidos del 37% al 34%, en Europa del 12% al 10%, y en Japón del 10% al 7%. Mientras tanto, en China subirá del 13% al 17%, en India del 9% al 14% y en el Golfo Pérsico habrá una leve subida del 8% al 9%. El hecho de que baje el porcentaje de la demanda global en los países más desarrollados, más que una bajada en términos absolutos de la demanda de diamantes en dicho mercado, se da a causa de la subida de la demanda total impulsada por el gran crecimiento de los dos motores citados anteriormente: China e India. Al ser estos países emergentes, subirán su demanda nacional a un ritmo tan alto que el mantenimiento de una demanda parecida en términos absolutos en Estados Unidos, por ejemplo, supondrá una bajada del 3% en términos relativos a nivel global.¹³

Gráfico II: Predicción de la demanda global de diamantes en 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe Operativo y Financiero Anual 2012 de De Beers

¹³ *Operating and financial report 2012* De Beers Mining Company. Página 7

8.3 Amenazas y oportunidades del entorno específico

Tabla II: Factores más influyentes del entorno específico

	Productos Sustitutivos	Potenciales Competidores	Rivalidad Competitiva	Poder de negociación proveedores/clientes
AMENAZAS	Desarrollo de diamantes sintéticos para industria y joyería	Baja. Posibles ayudas de la UE para fomentar competitividad	Alta. Pocos competidores en la industria.	Bajo por los pocos competidores de la industria del diamante
OPORTUNIDADES	Ser la compañía líder en diamantes sintéticos (Element Six)	Adquisición de los diamantes en bruto de las minas pequeñas	Adquirir cuota de mercado de Dominion	Ampliar el negocio de la venta directa de joyas al consumidor y la imagen de marca

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla II se pueden ver las oportunidades y amenazas que surgen del entorno específico del sector de los diamantes. En primer lugar, la gran acogida en el mundo de la industria del automóvil que están teniendo los diamantes sintéticos, que resulta una amenaza real para los diamantes naturales, actualmente para los de uso industrial, y potencialmente para los de uso en joyería. De Beers puede convertir dicha amenaza en oportunidad si, con el laboratorio Element Six, en el que ya se desarrollan este tipo de diamantes para tallar y pulir los diamantes naturales, consigue hacerse con la última tecnología en fabricación de diamantes sintéticos y liderar también dicho sector en alza.

Por otra parte, la amenaza de potenciales competidores es baja, debido, como ya se ha mencionado, a las altas barreras de entrada, así como los grandes porcentajes de cuota de mercado que se manejan. La oportunidad que aquí surge sería comprar los diamantes en bruto de pequeñas empresas mineras del diamantes con pocas licencias mineras, y de esa manera complementar la producción y aumentar la cuota final de diamantes en bruto que introduce en el mercado.

En cuanto a la rivalidad competitiva, ésta es alta, ya que no existe un líder diferenciado, aunque el principal competidor sigue siendo De Beers. Al existir altas barreras de salida por la elevada inversión y otros factores, la única manera de salir del mercado es vendiendo las licencias y activos a otra compañía, como hizo BHP Billiton en 2012 a Harry Winston, lo cual produjo la creación de Dominion Diamonds. Precisamente aquí se encuentra la posible oportunidad para el resto de la competencia. Dicha adquisición, de una empresa con una cuota del 2% a una con un 4%, puede provocar inestabilidad a la compañía resultante, lo cual las demás pueden aprovechar para adquirir licencias que finalicen contrato con Dominion en los próximos años, así como las que estos estén explorando y no tengan aún cerradas, aprovechando la inseguridad creada por la adquisición.

El poder negociador de los clientes y proveedores es bajo, a causa del control que tienen las compañías de la industria sobre toda la cadena de valor, y del hecho de que hay pocas compañías (oligopolio) para muchos proveedores y aun más clientes. Por ello, surge la oportunidad de negociar contratos muy favorables, así como una demanda inelástica que se adapta a precios altos. Hay que evitar prácticas ilegales como acuerdos entre las compañías para elevar el precio produciendo escasez artificial, ya que empeora mucho la imagen.

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL¹⁴

El propósito de analizar el entorno competitivo a día de hoy es conocer la situación en la que se encuentra De Beers en la industria, lo cual será básico a la hora de dar recomendaciones estratégicas. También es útil saber la evolución de las cuotas de mercado en los últimos años, tanto de venta de diamantes en bruto, que se pueden observar en la *Tabla III: Cuota anual de venta de diamantes en bruto (en dólares)*, como de producción de diamantes en bruto, en la *Tabla IV: Cuota anual de producción de diamantes en bruto (en quilates)*. De ambas, se podrán deducir las tendencias que en esta industria se están dando, a la alza de algunos competidores y a la baja de otros, y el número de competidores fuertes que existe en la misma, que recientemente se ha visto reducido por la adquisición de uno de ellos.

De Beers es la segunda compañía en cuota anual de producción de diamantes en bruto, con 28,03 millones de quilates producidos de los de 127,41 millones de quilates de producción global, lo cual supone un 22%. Además, es la primera en el valor de los diamantes en bruto vendidos, con \$5.513 millones, lo que supone un 37% del total. Tiene sus inversiones principales en Canadá, Sudáfrica, Bostwana y Namibia, y también cuenta con inversiones en Sierra Leona, Angola y Yakoutia (Rusia). Sus principales competidores en este sector son en 2014 tres:

- ALROSA: La compañía rusa es la primera en cuanto a los millones de quilates anuales vendidos desde 2009 con 34,4 millones de quilates en 2012, el 27% de la producción mundial. Además, es la segunda en cuanto al valor de los diamantes en bruto vendidos, con \$4,460 millones del total de 14.900 millones de dólares anuales, lo que supone un 30%). Esta fuerte compañía vende actualmente parte de su producción anual a De Beers, por el acuerdo que tiene con ellos desde 2002 pero dicho acuerdo tiene menor impacto por la limitación de la Comisión Europea en 2004. Sus principales inversiones mineras se encuentran en Rusia, concretamente en Yakoutia, que es actualmente el país donde más millones de quilates se extraen al año.

¹⁴ Bain & Company, *The Global Diamond Report*. 2013. Página 24

- Rio Tinto: Compañía anglo-australiana que posee la famosa mina de diamantes de color, Argyle, y fue la primera en independizarse de De Beers y competir con ellos. Es la tercera compañía en millones de quilates anuales producidos (12,74 millones, un 10% de la producción global) y la tercera en cuanto al valor de los diamantes en bruto vendidos en 2012, antes de la adquisición de BHP Billiton por parte de Dominion Diamonds (2.980 millones de dólares, el 5% del valor de la venta global.). Sus principales inversiones están en Australia y también en Canadá. Se nota la menor calidad de los diamantes producidos en la mina australiana Argyle, por la gran diferencia entre su cuota anual de diamantes en bruto producidos (10% del total del sector) y su cuota anual de venta (5% del total del sector).
- Dominion Diamonds: Hasta principios de 2012, se llamaba Harry Winston (produciendo en 2012 el 2% del valor global anual de diamantes en bruto), y a mediados de 2012 adquiere la sección de diamantes de BHP Billiton, grupo canadiense que en 2012 producía el 4% de los diamantes en bruto en cuanto a su valor. Por tanto, si sumamos ambas cifras, superaría a Rio Tinto, con un 6% del valor global anual de diamantes en bruto en 2012, convirtiéndose en la tercera potencia en cuota anual de venta. En cuanto a la cuota de producción de diamantes en bruto, es la cuarta, con un 3% en 2012.

Tabla III: Cuota anual de venta de diamantes en bruto (en dólares)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DE BEERS	47%	42%	42%	45%	41%	36%	37%
ALROSA	24%	22%	22%	29%	27%	24%	30%
RIO TINTO	6%	7%	6%	6%	6%	4%	5%
BHP BILLITON	4%	4%	4%	10%	8%	5%	6%
DOMINION DIAMOND	3%	3%	2%	3%	2%	2%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe "Global Diamond Industry 2013" de Bain & Company

Tabla IV: Cuota anual de producción de diamantes en bruto (en quilates)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DE BEERS	29%	30%	30%	20%	26%	26%	22%
ALROSA	21%	21%	23%	27%	27%	28%	27%
RIO TINTO	20%	15%	13%	12%	11%	10%	10%
BHP BILLITON	1%	2%	2%	3%	2%	2%	
DOMINION DIAMOND	2%	3%	2%	2%	2%	2%	3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe "Global Diamond Industry 2013" de Bain & Company

En cuanto a la distribución por países, de los 128 millones de quilates que se extrajeron en el año 2012 (crecimiento del 4% respecto de 2011), entre los cuales el mayor productor es Rusia (la mayoría de las minas son propiedad de ALROSA), seguida de Bostwana y República Democrática del Congo (minas de De Beers, que también posee la mayoría de las demás africanas).

10. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA: DE BEERS

Se procederá a enumerar los puntos fuertes y débiles de la compañía en el presente, así como los potenciales en el futuro (amenazas y oportunidades), tanto de los entornos genérico y específico, como los que provienen del interior de la empresa. Para ello, se realizará un análisis DAFO, que servirá además de resumen de lo comentado en los entornos genérico, específico y competitivo. En segundo lugar, se estudiarán los recursos y capacidades, cuya coordinación de forma estratégica puede resultar una fuente de ventajas competitivas. Por último, resulta interesante conocer la situación de De Beers en la coyuntura actual del sector, para saber cuáles son los márgenes que tiene, los costes que suponen un problema, y las controversias sociales que pueden afectar a la imagen tanto de la compañía como de la marca Forevermark, entre los que destacan los diamantes de sangre.

10.1 Análisis de la compañía dentro del sector

Con el análisis DAFO, se trata de identificar las principales Amenazas y Oportunidades que tiene la compañía en el sector actual, con base a sus existentes Debilidades y Fortalezas:

- **Fortalezas:** La principal fortaleza de De Beers es la gran experiencia y asentamiento en el sector que le da su larga trayectoria en el mismo. En un sector en el que los activos como licencias mineras y maquinaria son muy importantes, y en el cual el primero en entrar en un país es quien tiene más opciones de quedarse con las licencias, ya que será quien primero explore y pueda negociar con los gobiernos, es de gran importancia llevar tiempo. Además, tiene una gran red de relaciones a lo largo de su cadena de valor, como acuerdos con gobiernos en extracción (*joint venture* con Bostwana y Namibia), en exploración (con Canadá y Angola, por ejemplo), acuerdos con talleres de talladores y pulidores, con compradores (famoso sistema de *sightholders*) y con la marca LVMH, de gran trayectoria en el mundo de los productos de lujo y la joyería. Por último, destaca como fortaleza su capacidad de adaptación, como ha demostrado en el caso de los diamantes sintéticos o frente a las regulaciones anti monopolísticas.

- **Debilidades:** Baja diversificación del producto, siendo este bastante homogéneo y por lo tanto los conocimientos muy fáciles de copiar por sus consumidores. Posibilidad de asociación de la marca con el monopolio que imponía los precios e incluso con los “diamantes de sangre”, lo que daría una percepción negativa. Además, las leyes anti-trust están debilitando seriamente a la compañía. Otro problema es que el público general (no los expertos en el sector) no conocen lo suficientemente bien la nueva marca, como se ha visto con su alianza con Louis Vuitton (no tan bien como deberían después de 125 años en el sector), y lanzamiento posterior de la marca Forevermark, la cual necesita mejores campañas de marketing para ser potenciada. Pérdida de cuota de mercado, bajando esta hasta un 37%, frente a la subida de competidores como ALROSA, que ya cuenta con un 30% y amenaza su liderazgo.
- **Oportunidades:** Potenciar la marca Forevermark en los mercados emergentes, que son India y China, en los cuales el margen de crecimiento es muy grande, y es más fácil convertirse en una marca de joyería puntera, al estar el sector joyero mucho menos desarrollado que en Estados Unidos o en Europa. Surge otra oportunidad en la creación de valor en los países donde las minas están situadas, como llevar los talleres de tallado y pulido de diamantes a Bostwana, Namibia y Sudáfrica, o trasladar el centro de distribución de diamantes (la sede del CSO) de Londres a Bostwana (Gaborone, su capital, como están empezando a hacer actualmente). Apoyar también las políticas de dichos países, como se hizo con el *black empowerment* en Sudáfrica, y negociar con ellos mejores leyes para la minería (menos trámites, menor presión fiscal) aprovechando su dependencia económica en este sector.

Por otro lado, encontrar y hacerse con el control de las nuevas minas de diamantes que constantemente se están descubriendo invirtiendo más capital en la exploración, controlar la distribución de las nuevas zonas de extracción, que actualmente se concentran en Canadá, Rusia y Australia. Por último, si la alianza con Louis Vuitton y la marca Forevermark resultara exitosa, podría ser beneficiosa una integración total hacia delante, y dar la oportunidad para abrir muchas más tiendas para intentar

vender directamente al consumidor gran parte de sus propios diamantes, reteniendo así la mayoría del valor de estos.

- **Amenazas:** Una de las grandes amenazas surge en el caso de no acudir a la llamada de los principales productores de diamantes de dejar el valor local, ya que dichos países intentarían poner condiciones más favorables a la competencia. Por otra parte, representa una amenaza constante el hecho de que los competidores, año tras año, ganan cuota de mercado a De Beers, como podemos ver en las tablas de “entorno competitivo”. Otra gran amenaza es la proliferación de diamantes sintéticos, que se puede convertir en oportunidad como se ha explicado antes. Por último, la mayor amenaza reside en las políticas anti monopolísticas y que intentan evitar la manipulación del mercado, tanto por parte de la Unión Europea como de Estados Unidos. Estas políticas ya han debilitado considerablemente a De Beers invalidando y reduciendo el acuerdo por el que compraba el 50% de la producción anual de ALROSA, actualmente su competidor más potente. Por último, cualquier situación que preocupe a la sociedad, como el de los diamantes de sangre, puede dañar la imagen en un momento crucial, ya que se está consolidando una marca de trato directo con los consumidores. Las recomendaciones estratégicas van a estar basadas en evitar todas estas amenazas.

10.2 Estudio de sus recursos y competencias únicas

En el aspecto de recursos y competencias, las cosas han cambiado mucho desde el monopolio de De Beers hasta el oligopolio actual, con transparencia en el mercado y competidores. Pero aún así, la compañía conserva una serie de fuentes de ventaja competitiva en forma de recursos físicos e intangibles, además de competencias organizativas y capacidades que permiten a estos seguir al frente del mercado mundial de los diamantes.

En primer lugar, sus recursos físicos son la propiedad de más diamantes en bruto que ninguno de sus competidores, así como de más licencias sobre minas, como muestran los datos vistos con anterioridad. A esto debemos añadir las grandes inversiones en investigación y desarrollo, así como en campañas de marketing producidas durante

todos los años que lleva en el sector. En cuanto a sus competencias intangibles, al llevar en este mercado más de un siglo, tiene mucha mayor experiencia, conocimiento del mismo, y know-how que sus competidores, al ser relativamente nuevos en el sector. Además, De Beers tiene la mejor imagen de marca, ya que es un nombre asociado a los diamantes y al lujo por su larga trayectoria (aunque es un arma de doble filo, ya que también puede asociarse a monopolio o a diamantes de sangre).

Sus principales competencias organizativas son los procesos que ya tiene desarrollados y asentados, y que con la práctica ha perfeccionado, como el sistema de “clientes de confianza” (sightholders), los procedimientos utilizados en la extracción minera y la cartera de acuerdos que tiene con muchas pequeñas empresas de minería, y con otras grandes, como el de Alrosa de 2002, aunque la Comisión europea limitó considerablemente el alcance de este último.

De Beers, ante la amenaza de los diamantes sintéticos, decidió crear un laboratorio de última tecnología, llamado Element Six, en el que desarrollar diamantes sintéticos de gran calidad para usos como el propio proceso de diamantes (tallado, pulido y confección del diamante en bruto) como para otros usos industriales, como la industria del automóvil, la electrónica o la industria fotovoltaica.¹⁵

10.3 De Beers en la coyuntura actual

Los márgenes de la minería de los diamantes en la actualidad no son muy altos, ya que el valor de un diamante en bruto es bajo comparado con su valor una vez tallado y pulido, mientras que el coste de extraerlo es bastante alto, y cada vez sube más, por la maquinaria que se precisa utilizar para hacerlo (varía en función de la mina, pero en términos generales es así). Por eso De Beers necesitó hacer una integración vertical hacia delante con los comerciantes de diamantes (CSO en sus oficinas de Londres), y por ello puede ser conveniente que vaya más allá, como hizo aliándose con Louis Vuitton para crear una marca de joyería (De Beers Diamonds Jeweller) y una marca de diamantes De Beers, Forevermark por lo que ya se ha integrado totalmente hasta llegar al consumidor en este caso, captando absolutamente todo el valor.

¹⁵ *Operating and financial report 2012* De Beers Mining Company. Página 18

Otro factor económico importante es el coste de tallar y pulir los diamantes, que provocó en las últimas décadas el traslado de más de un 80% de los talleres a la India, por la mano de obra barata, y ha provocado que De Beers pierda el control que ejercía sobre estos cuando estaban situados en Amberes, Nueva York y Tel Aviv. Actualmente, se está produciendo un movimiento de dichos talleres a los países africanos, controlados por De Beers, como en Bostwana y en Namibia, creando además empleo local y dejando más parte del valor creado por los diamantes extraídos en dichos países.

10.4 Diamantes de sangre

El principal problema de conciencia social para De Beers del mercado de los diamantes son los “diamantes de sangre”, por la publicidad negativa que da a la compañía. Se creó en 2003 el llamado Kimberley Process, en el que colaboran tanto De Beers como Naciones Unidas, varias ONG, gobiernos africanos, y otras compañías y organizaciones para retirar del mercado todos los diamantes de sangre y evitar que parte del dinero que llega por los diamantes se use para financiar conflictos armados. En 2007 el 99,8% de los diamantes vendidos en África tenían el Certificado del Kimberley Process, pero eso no quita que parte de la mala imagen se mantenga en nuestros días. También existe una creciente preocupación medioambiental, ya que la actividad minera destruye ecosistemas enteros y causa devastación en las valiosas zonas verdes en las que están situadas.

11. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Antes de realizar recomendaciones estratégicas, conviene tener algunas nociones básicas del producto principal de este sector, el diamante natural. El primer propósito de este estudio es saber las características más valoradas del mismo, las cuatro C, que permiten que algunos diamantes sean considerados como premium, y otros de segunda categoría, y tiene una repercusión muy grande en el precio de venta y en los ingresos finales. Este es el motivo por el que De Beers es el segundo de las empresas del sector en cuanto a millones de toneladas de diamante bruto vendidas, pero el primero en cuanto a facturación, porque sus diamantes son de gran calidad, en especial los de Bostwana, lo que hace que suba el precio por cada quilate que vende. También es importante conocer los usos que se dan a los diamantes, dependiendo de sus características, y el aumento de valor que experimenta el mineral durante todo el proceso, desde su extracción hasta su venta al consumidor, llamado “diamond pipeline”.

11.1 Diamantes naturales, las cuatro C y los usos

Se trata de un mineral compuesto de carbón que tarda millones de años en formarse, en columnas de presión (llamadas “kimberlite pipelines”) en zonas con actividad volcánica. Es el elemento natural más duro del planeta y el mineral más caro con diferencia. Aproximadamente un 20% de la producción de diamantes mundial anual es válida para joyería (se llaman gemas). Para que un diamante se considere gema, tiene que cumplir las llamadas cuatro C, que son: en primer lugar, la claridad (pocas impurezas), en segundo lugar; el color (blanco o en los últimos años también ha sido aceptado el rosa procedente de Argyle); en tercer lugar, el tallado (en inglés, cut); y en cuarto y último lugar, el peso en quilates, más de 0,2 (en inglés, carats).

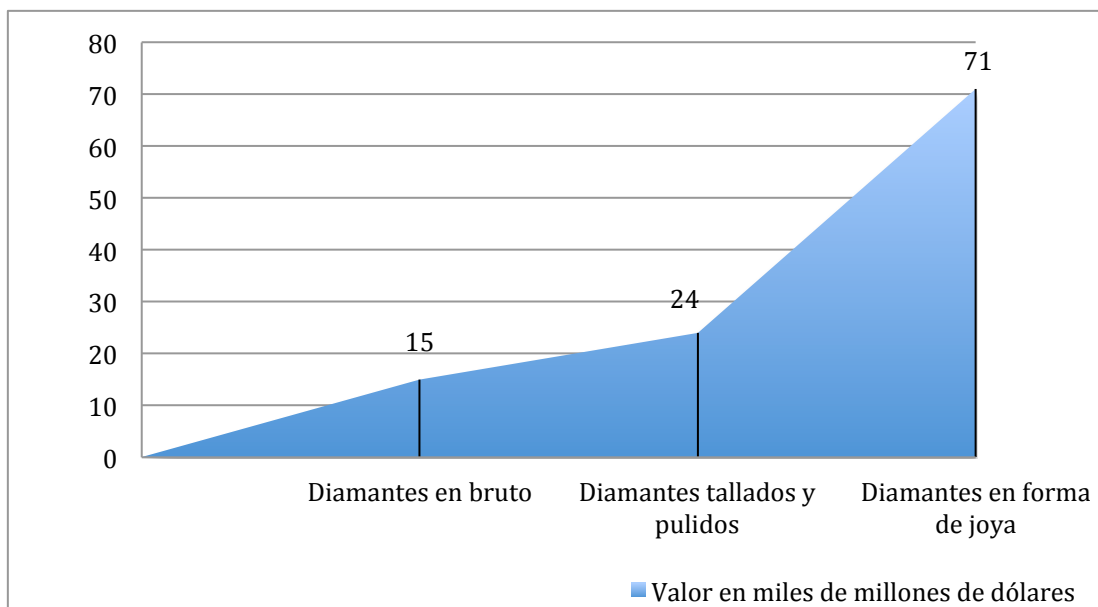
Los diamantes que no son válidos para la joyería por tamaño o baja calidad se utilizan para procesos industriales, como máquinas de corte preciso, laboratorios, máquinas pulidoras, y un uso creciente en la industria del automóvil. Los diamantes para usos industriales se venden a un precio unas doscientas veces menor al de las gemas (cuando una gema puede alcanzar los \$1000 por quilate, un diamante industrial suele alcanzar como mucho \$5 por quilate), pero representan sobre el 80% de la producción de diamantes mundial. Son los más afectados por el desarrollo de diamantes sintéticos.

11.2 Diamond Pipeline

Se llama así al crecimiento de valor a lo largo de la cadena que tiene el diamante, desde la extracción de diamantes en bruto de la mina, pasando por su venta, tallado y pulido, hasta su venta como joya al consumidor.

Según el informe que hizo Bain & Company del sector de los diamantes en el año 2011, se produjeron en ese año 124 millones de quilates de diamantes en bruto, valorados en 15.000 millones de dólares. En este informe podemos observar el gran valor añadido en el proceso que pasa el diamante en bruto, ya que estos 15.000 millones pasan a ser 24.000 una vez tallados y pulidos los diamantes, y suben hasta la escandalosa cifra de 71.000 millones cuando son vendidos a los consumidores por las joyerías. Por lo tanto, aunque el negocio de producir y vender diamantes en bruto es muy beneficioso, el verdadero valor se encuentra cuanto más integrado verticalmente hacia delante mejor, hasta el consumidor. Podemos comprobar estos datos de forma visual en el Gráfico III.

Gráfico III. Diamond Pipeline en 2011: Crecimiento del valor de los diamantes en el proceso¹⁶



Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe "Global Diamond Industry 2011" de Bain & Company

¹⁶ Bain & Company, *The Global Diamond Industry 2011*. Página 18

Dividiendo en las seis fases que tiene que pasar un diamante desde su extracción a su venta al consumidor final, vemos que en 2012, con números bastante similares a 2011 (1.800 millones de dólares en quilates de diamantes extraídos, vendidos a 15.200; y 2.700 millones una vez tallados y pulidos, vendidos a 22.600), donde más valor se crea es en la fabricación del joyero con el diamante una vez tallado y pulido (25.000 millones de dólares) y en la venta de dichas joyas. Podemos concluir que es esta última actividad la que más margen tiene, ya que el único coste que tiene es el de publicidad y marketing, y percibe la mayor subida de valor.¹⁷

¹⁷ Bain & Company, *The Global Diamond Industry*. 2011. Página 19

12. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS

Este es el último punto del TFG, en el cual primero se analizan las operaciones en curso en cada una de las etapas de la cadena de valor, para determinar los objetivos actuales de la dirección de la compañía. Luego se repasan las cifras financieras, de manera que se pueda elaborar un presupuesto sostenible y en línea con las necesidades y capacidades económicas de la compañía para nuestras recomendaciones. Por último se proponen las mismas, reflejando el impacto que se espera que tengan.

12.1 Operaciones en curso y objetivos

En primer lugar, se analizarán las operaciones que en la actualidad está llevando a cabo De Beers. Según su Informe Financiero y Operativo de 2012, se está invirtiendo en exploración en Angola, Bostwana, Canadá, India y Sudáfrica, y se están llevando a proyectos para aumentar su producción en las próximas décadas en 240 millones de quilates (estimación hecha por la propia compañía) como el proyecto Jwaneng Mine Cut-8, en Bostwana, o el proyecto Gahcho Kué, en Canadá. Con estos proyectos, se pretende recuperar la primera posición en millones de quilates producidos, perdida ante ALROSA en el año 2009. Por tanto, se puede establecer como primer objetivo volver a ser la mayor productora de diamantes en bruto en cuanto a millones de toneladas por año.

Siguiendo el proceso que tienen los diamantes, la siguiente fase sería la extracción de los mismos. Actualmente, los cuatro principales países donde opera De Beers son, por orden de importancia, Bostwana, Sudáfrica, Namibia y Canadá. En el primero, donde la compañía está establecida desde 1969, se opera con la filial Debswana, en la cual se comparte el capital social con el Gobierno de la Republica de Bostwana (*joint venture*, con un 50% cada uno). En 2012 se extrajeron 20,22 millones de quilates, repartidos en cuatro yacimientos mineros. En cuanto a Namibia, el sistema es idéntico a Bostwana y fue establecido en 1994: Se opera con la filial Nambed Holding, de la cual la República de Namibia posee el 50%; se extrajeron en 2012 unos 1,67 millones de quilates, repartidos en cinco yacimientos mineros.

En Sudáfrica, donde De Beers opera desde su fundación en 1888, se opera con la filial De Beers Consolidated Mines, de la cual un grupo de inversores de raza negra llamado Ponahalo Holding tiene el 26%, (como ya mencioné, se lo vendieron como medida de *black empowerment*). En el país que dio origen a la compañía, se extrajeron en 2012 4,43 millones de quilares, repartidos en cuatro yacimientos, entre los que destaca, por su importancia histórica, Kimberley, primer yacimiento que controló De Beers. En cuanto a Canadá, De Beers opera desde 1998 con la filial De Beers Mining Canada, de la que posee el 100%, y en este país extrajo en 2012 unos 1,56 millones de quilates en dos yacimientos. La particularidad de Canadá es que De Beers no es la única de las principales compañías mineras de diamantes que operan allí, ya que Dominion Diamond tiene también licencias, antes poseídas por BHP Billiton.

Tras estos datos, y conociendo las peticiones de los gobiernos donde están estas minas de retener mayor parte de la riqueza generada por sus diamantes en territorio nacional, nos encontramos ante el segundo objetivo de la compañía, que sería hacer todo lo posible para cumplir las peticiones de los gobiernos de los países que suponen más cuota de extracción, y además en los que es la principal empresa minera (Bostwana, Sudáfrica y Namibia). Descartamos Canadá porque, como dijimos antes, también opera Dominion, porque es un país mucho más desarrollado y por tanto menos necesitado, y porque la minería es menos influyente en su economía que en los tres previamente mencionados. Resulta importante para tener buena imagen no tener bajas laborales en las minas, y De Beers ha trabajado en eso, como se ve en sus cifras, ya que en 2011 tuvo siete muertes en labores mineras, mientras que en 2012 el número se redujo a tres, y se están instalando los mejores sistemas de seguridad. Hay que seguir invirtiendo en esto hasta llegar a entre ninguna y una baja por año.

En el mismo nivel que la extracción de diamantes en bruto, aunque tenga actualmente una importancia menor, también hay que mencionar la investigación y fabricación de diamantes sintéticos, llevada a cabo por los laboratorios Element Six, propiedad de la compañía. De momento, estos diamantes sintéticos son usados para tallar y pulir los diamantes naturales en la siguiente fase del proceso, pero podemos añadir como tercer objetivo que este laboratorio compita en la fabricación de dichos diamantes, de manera

que pueda alcanzar una posición de liderazgo en la producción y venta de diamantes sintéticos para usos industriales.

Después de la extracción está la venta de diamantes en bruto. De Beers tenía un sistema peculiar de realizar esto, llamado “clientes de confianza” o en inglés “sightholders”, con un número muy limitado de compradores selectos, unos cien, y fijando precio y condiciones, ya que si dichos sightholders lo rechazaban, serían excluidos del tráfico de diamantes en bruto, ya que De Beers era distribuidor único. Este sistema cambia, al entrar competidores en el mercado, y por la mala imagen de manipuladores de precio y demanda y de cártel que daban pasando a un sistema de “proveedores de primera elección” en el que vendían llevaban sus diamantes a talladores y pulidores con contratos fijados, llegando en los últimos años con el *joint venture* con LVHM y la creación de la marca Forevermark a integrar todas las fases siguientes hasta la venta al público. Esa es la situación actual, con un intento de introducir nuestra propia marca en el mercado de la joyería de los diamantes para poder venderlos directamente al consumidor.

Otra práctica que realizaban era el almacenamiento de grandes cantidades de diamantes, para producir escasez artificial y que los precios siempre subieran, independientemente de subidas o bajadas de la demanda. Bain & Company tuvo como una de sus recomendaciones más importantes que cesaran en esta práctica, ya que primero ya no era efectiva al haber otras compañías que sacaban diamantes y podían cubrir la demanda, quitando esa escasez, y además por la mala imagen que daban, otra vez de manipular precios. Pero el motivo más esencial por el que se dio la recomendación de sacar todos estos diamantes almacenados al mercado y no tener tan grandes inventarios era por los enormes gastos que provocaban estos almacenes, y el hecho de tener almacenados bienes tan valiosos. Por tanto un objetivo de De Beers de la primera década del siglo XXI fue cesar en esta práctica y reducir sus inventarios, lo cual consiguió de manera satisfactoria, según el informe de Bain & Company del año 2011.

La venta de diamantes en bruto se ha hecho siempre desde la sede de la filial Central Selling Organization, en Londres, y aquí podemos empezar lo que más tarde se

desarrollará con los talleres de tallado y pulido, crear empleo local y dejar más riqueza en los países africanos productores. De Beers ha visto la manera de hacerlo, y tiene planeado mover gradualmente la sede de ventas de Londres a Gaborone, capital de Bostwana, país donde se extraen más toneladas de diamante en bruto y de mejor calidad. Esta sería la idea, pero implementada de otra forma, ya que cabe observar que tener varias sedes de venta provoca gastos innecesarios de coordinación y marketing.

Además de la venta como proveedor de primera elección de diamantes en bruto, De Beers vende diamantes en bruto en subastas en Amberes, Hong Kong, Tel Aviv, Dubái y por internet, lo cual es un buen signo de apertura del mercado, ya que en una subasta hay más libertad de participación y menos restricciones aunque en el sistema de proveedor de primera elección dando mejor imagen y la posibilidad a más clientes de adquirir diamantes en bruto. En el Informe Financiero y Operativo de De Beers 2012, se clasifica la venta de diamantes en bruto, a sightholders (proveedor de primera elección, en la sede del CSO en Londres) y a non-sightholders (subastas en Amberes, Tel Aviv, Hong Kong, Dubái e incluso online).

La siguiente etapa es el tallado y pulido de los diamantes, y aquí se puede implementar el segundo objetivo mencionado antes, llevando todos los talleres de de tallado y pulido, así como los de fabricación de joyas, a Bostwana, Namibia y Sudáfrica. Se producen así dos ventajas: La primera sería el ahorro de costes como el transporte de los diamantes en bruto a los talleres de la India, Amberes, Nueva York o Tel Aviv, además del ahorro de intermediarios que suponen más gasto. En segundo lugar, el objetivo principal, cumplir las peticiones de los gobiernos africanos de retener más riqueza, ya que si miramos el gráfico de “diamond pipeline”, se puede ver que entre la venta de diamantes en bruto, y la de diamantes tallados y pulidos, se incrementa el valor un 60% (de 15.000 millones de dólares a 24.000 millones de dólares en 2011).

Precisamente, la ventaja competitiva que tenía Lev Leviev sobre los competidores a principios de la década 2000, la cual hizo que creciera a gran velocidad, y ganar mucha cuota de mercado, fue la creación de empleo local en los países donde desarrollaba su negocio además de la promesa de reinvertir los beneficios en el mismo. Leviev

desarrolla su actividad principalmente en la India, donde empezó como tallador y pulidor de diamantes, y según va creciendo decide hacer una cadena de valor paralela a De Beers, haciéndose el segundo mayor distribuidor de diamantes del mundo, por detrás del CSO controlado por De Beers. Leviev hacía sus principales compras en Rusia, y se convirtió en una de las mayores amenazas para De Beers de principios del siglo XXI.

De Beers está empezando algunos proyectos en Bostwana, Sudáfrica y Namibia de talleres de tallar y pulir diamantes, pero aun no está implementada la estrategia de trasladar absolutamente todo el proceso, creando empleo local y reinvertiendo parte de los beneficios además en las comunidades. Otra de las ventajas que daría esto, a parte de tener contentos a los gobiernos y poder negociar legislación más beneficiosa, tanto en trámites como fiscal, sería tener un mayor control sobre estos talleres, ya que si es De Beers el que los pone, ganará poder con respecto a los talleres de la India, que son totalmente independientes, y evitará casos como el de Lev Leviev. Además, al depender dichos talleres principalmente de la extracción de diamantes en esas zonas, y ser esta realizada por De Beers, será mucho mayor su poder de negociación, porque sería su principal y casi único proveedor. También se está estudiando abrir talleres en China, para los diamantes que sean vendidos allí como joyas, debido a la barata mano de obra del país.

La siguiente fase del proceso es la fabricación de joyas a partir de los diamantes ya tallados y pulidos, y aquí la compañía tiene su propia filial, De Beers Diamonds Jeweller, en *joint venture* con la prestigiosa marca de lujo Moet Hennessy Louis Vuitton (LVMH). Esta filial tiene sus propios patrones de diseño, modelos de joyas, y capacidades de desarrollo, por lo que no necesita de ayuda externa para fabricar joyas de última tendencia con diamantes De Beers. Para comercializarlas, se usa la marca Forevermark, la cual ofrece una garantía de calidad de diamantes De Beers, y como marketing afirman que solo son válidos para las joyas de la misma el mejor 1% de los diamantes en el mundo (teniendo en cuenta que aproximadamente el 80% solo sirve para usos industriales). Por último, está la venta de diamantes una vez montada la joya, para la cual la filial De Beers Diamond Jeweller tiene acuerdos con tiendas Premium dirigidas de manera independiente, y de hecho el número de tiendas en las que se vende

la marca está creciendo de manera exponencial, aumentando en 2012 un 40% con respecto a 2011. En 2012 se encontraba presente Forevermark, según datos facilitados por la propia compañía, en más de 900 tiendas de Japón, China, Estados Unidos, India, Emiratos Árabes y Canadá. El objetivo aquí será el crecimiento tanto de la filial De Beers Diamond Jeweller en su capacidad para producir más cantidad de joyas a partir de los diamantes tallados, y potenciar la imagen de marca de Forevermark, sobre todo en los mercados emergentes como China y la India.

12.2 Presupuesto

Primero, la coyuntura económica de la compañía ha cambiado recientemente, ya que en 2012 se produjo la adquisición del 40% que hasta ese momento poseía la familia Oppenheimer, por parte de Anglo American PLC, una de las compañías mineras más grandes del mundo, que ya poseían el 45% de De Beers.¹⁸ Con este movimiento, la familia Oppenheimer sale de la compañía que han estado liderando durante 80 años, Cynthia Carroll pasa a ser presidenta de De Beers Group, y Philippe Mellier pasa a ser CEO. Ambos son altos cargos de Anglo American, que con el 85% de De Beers Group tiene el dominio absoluto (el otro 15% es propiedad de la República de Bostwana) La inversión por parte de un gigante de muchos campos de la minería, que entre otros extrae un 40% del platino en el mundo, supone un gran apoyo económico para De Beers. Se pagó a la familia Oppenheimer por su 40% de la compañía la cifra de 5.1000 millones de dólares.

Para calcular el presupuesto que se puede destinar a los objetivos mencionados en el subapartado anterior, se deben analizar los indicadores económicos principales de la compañía, para conocer los volúmenes manejados, además de las tendencias. En la Tabla IV se detallan los principales datos financieros de la compañía en 2011, 2012, en millones de dólares, y su variación:¹⁹

¹⁸ Visto en www.economist.com/blogs/schumpeter/2011/11/anglo-american-and-de-beers?zid=293&ah=e50f636873b42369614615ba3c16df4a

¹⁹ *Operating and financial report 2012* De Beers Mining Company página 6

Tabla IV: Principales Datos Financieros de De Beers en 2011 y 2012

	2012	2011	Variación (%)
Ventas Totales	6.074	7.262	-16
EBITDA	1.075	1.763	-39
Beneficio operativo	815	1.491	-42
Flujo de caja libre	697	1.177	-15

Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Informe Operativo y Financiera Anual 2012 de De Beers

Con vistas a estos resultados, aunque todos los informes dicen que la demanda de diamantes se recupera en 2012 de su caída desde 2009 por la crisis, en el ejercicio 2012 aun se mantiene la tendencia a la baja de los resultados económicos. Como podemos comprobar, todos los indicadores importantes caen considerablemente, destacando la caída del EBITDA (beneficio antes de impuestos, amortización y depreciación) de un 39%. Destaco esta caída porque es en el EBITDA de 2012 el que se va a tomar de referencia para el presupuesto máximo para las propuestas que van a continuación. El presupuesto máximo asignado es entre un 5% y un 3% del EBITDA de 2012, por lo tanto, entre 53,75 y 32,25 millones de dólares.

12.3 Propuestas

La primera propuesta es el traslado de toda la investigación, y no solo la exploración, a los países africanos para los cuales luego se usa la citada investigación: Bostwana, Namibia y Sudáfrica. A esto debemos sumarle el traslado de talleres de pulido y tallado hasta llegar a cubrir toda la cuota del país, es decir, que todos los quilates extraídos en Bostwana, se tallen y pulan en Bostwana, y así con los demás países con más de un millón de quilates al año (incluyendo también Canadá). El hecho de trasladar la investigación a los países africanos se puede vender como una reinversión de los beneficios de De Beers en el propio país, lo cual contribuirá a las relaciones con los gobiernos. Por último, potenciar la exploración para volver a ser los primeros en millones de quilates, superando a ALROSA, en menos de 5 años, aunque para esto es

suficiente con mantener el ritmo de exploración de la compañía, ya que tiene planeados proyectos por 240 millones de quilates en las próximas décadas.

Otra propuesta está orientada a la localización de las tiendas, tanto de diamantes en bruto como de joyas. El CSO debe estar entero en Gaborone, aunque su traslado sea gradual, ya que debe haber un único centro de distribución de diamantes en bruto, y los intereses se encuentran en África, donde se encontrarán también los talleres de pulido y tallado, y donde se extraen los propios diamantes en bruto, por lo que no tiene ningún sentido que esté en Londres. Sin embargo, es apropiado que existan varios puntos de subasta de diamantes en bruto por lo que conviene dejar estos puntos en Amberes, Tel Aviv, Dubái, Hong Kong, como están.

En cuanto a las tiendas autorizadas a comerciar la marca Forevermark, es correcto la política de expansión por tiendas independientes para dar a conocer la marca, pero la más importante de las propuestas de este proyecto es abrir tiendas estandarte, una en la ciudad más importante de zona de ventas. La más ostentosa se abriría en Londres, donde antes se encontraba la sede del CSO, para que, lejos de perder la imagen de poder que daba dicha sede, se refuerce con la imagen de una marca propia, con una joyería propia. Otra se abriría en Nueva York, ciudad muy relacionada desde siempre con los diamantes, y centro financiero del principal país en demanda global, Estados Unidos. También en Pekín y en Hong Kong, en Delhi y en Bombay, por ser éstas las dos potencias con más crecimiento y que más potencial tienen para la marca. Otra tienda en Tokio, para el mercado nipón, que es significativo. Por último, una tienda en Dubái, de estandarte en el mercado árabe.

El objetivo de estas tiendas no será dar beneficios en sí, sino reforzar la marca Forevermark y la imagen de marca del diamante De Beers, colocando estas tiendas en los mejores lugares de dichas ciudades, de manera que con la colocación de ocho tiendas se de a conocer mundialmente la marca y adquiriera notoriedad. Este modelo de negocio es usado por multitud de marcas importantes, ya que en cualquier gran ciudad, en la zona que suele llamarse “milla de oro”, se ponen las marcas más lujosas y exclusivas, siempre con tiendas de diseño ostentoso. Un ejemplo de nuestro modelo es

Apple, que usa sus Apple Stores colocados en zonas clave de las ciudades más importantes para dar a conocer la marca y sus productos, ya que el volumen de ventas que representan éstos frente a su volumen total es ínfimo. Así introduciríamos la marca en el mundo del lujo, a través de tiendas estandarte en lugares clave de esas ocho ciudades, que son las más importantes del mundo.

Esto no quita que otras tiendas exclusivas vendan la marca Forevermark también, y de hecho lo más probable es que al darse a conocer la marca el efecto llamada haga efecto y suba la demanda de la misma en las mejores joyerías, por lo que aumentarían considerablemente las ventas de las joyas de la marca, no solo en las tiendas estandarte, sino a nivel global, algo similar a lo que ocurre con Apple. Además, se pueden usar estas tiendas estandarte como punto de distribución de joyas Forevermark a sus zonas geográficas, por lo que tendrían doble función de venta, al cliente directo y a otras joyerías del país o países vecinos.

Habría que hacer una inversión fuerte también en una campaña de marketing para acompañar la apertura de estas ocho tiendas, ya que así tendrá mucha más repercusión. Para ello, por ejemplo, se pueden organizar eventos en apertura invitando *celebrities* y prestándoles joyas de Forevermark, además de crear un slogan que llegue al público, como lo hizo “A diamond is Forever” en su época (años 30 en Estados Unidos).

Otra propuesta sería la inversión en investigación y desarrollo en el sector de los diamantes sintéticos, en la filial de la compañía que los produce, Element Six, para conseguir la tecnología más puntera y hacerse líderes también en este mercado, en expansión, ya que sus usos no solo se acotan al tallado y pulido de diamantes naturales, sino que llega a la industria del automóvil y fotovoltaica entre otras.

Por último, parte de la inversión tendría que ir a proyectos para mejorar la seguridad laboral, y de responsabilidad social corporativa con las comunidades desfavorecidas de los países donde se extrae el diamante.

13. CONCLUSIÓN

En este apartado, trataré de sintetizar los puntos a los que se ha llegado durante el desarrollo de todo este Trabajo de Fin de Grado. Me centraré en las recomendaciones estratégicas y su justificación, ya que es la finalidad de la investigación que se ha realizado.

En primer lugar, para seguir el orden que se siguió con anterioridad, el primer objetivo que surge es recuperar la primera posición que actualmente ostenta ALROSA en cuanto a millones de quilates producidos a base de invertir en proyectos de exploración, lo cual está previsto en la próxima década si se mantiene la inversión e exploración y las exploraciones abiertas, como la de Angola, la de Bostwana y la de Canadá, dan sus frutos esperados.

En segundo lugar, un objetivo más general es cumplir con las peticiones de los países africanos más importantes para la actividad minero, Bostwana, Sudáfrica y Namibia. Se trata de dejar mayor riqueza en ellos invirtiendo en el país, generando empleo local y trasladando las actividades de tallar, pulir y vender diamantes. La recomendación es trasladar todas las actividades que siguen a la extracción, desde el tallado y pulido hasta la fabricación de joyas.

Se trata de una estrategia en la que De Beers también sale ganando, ya que se recortan los costes de los intermediarios y el transporte, además de ejercer más control sobre estos nuevos talleres de tallado, pulido, manufacturación de joyas, por ser su cliente principal. Por descontado, se mejoran sustancialmente las relaciones con los gobiernos de los países involucrados, lo cual también es muy beneficioso. Por último, una buena opción sería mover la totalidad de la Central Selling Organization a Gaborone, capital de Bostwana, ya que es el país con más potencial de diamantes en bruto, tanto en cantidad como en calidad, y según los estudios de la compañía, en este país quedan muchos años de extracción de diamantes, con lo cual el proyecto se rentabilizaría en estos años.

Otra gran meta es dar buena imagen de cara al exterior, lo cual se consigue intentando desmarcarse de escándalos como los diamantes de sangre, teniendo las mínimas bajas laborales posibles (invirtiendo en seguridad laboral) y dando buenas condiciones a los trabajadores y al entorno social donde se extraen los diamantes. Además, conviene causar el menor daño posible al medio ambiente en la actividad minera. Pero resulta muy significativo en este punto quitarse la imagen generalizada de cártel, de manipulación de la demanda y los precios, de monopolio y de prácticas en contra de la libre competencia, cumpliendo las exigencias de los entes que luchan contra ello, como la Comisión Europea, y evitando la realización de prácticas que pueden ser calificadas como tal.

Ahora la imagen de De Beers es más importante que nunca, en el intento de acercarse directamente al público con la marca Forevermark, por lo tanto cualquier daño a la imagen por causas mencionadas antes pueden causar daños irreparables a la estrategia recomendada.

En cuanto a estrategias complementarias, es importante fomentar el I+D+i en todos los campos, centrando los esfuerzos en los diamantes sintéticos. Con el proyecto Element Six, la recomendación es que De Beers intente convertirse en el primer proveedor de dichos diamantes, que están incrementando su uso en industrias como la automovilística, y no solo usarlos en el propio proceso de tallado y pulido de diamantes naturales, como se hace actualmente con gran parte de la producción de Element Six.

Por otro lado, siguiendo la recomendación de Bain & Company, la compañía debería evitar volver almacenar grandes cantidades de diamantes en bruto, como solía hacer durante toda su existencia, por dos motivos. Primero, y más importante, por lo costes astronómicos que desde el siglo XXI esta práctica supone, los cuales son los principales costes innecesarios e ineficiencias que según la prestigiosa consultora estratégico debía recortar, y personalmente estoy de acuerdo en este punto. En segundo lugar, para evitar una imagen de manipulación de la demanda y creación de escasez artificial, ya que esta práctica la ha realizado con éxito hasta los años noventa, pero en la época que estamos no es efectiva.

Aunque lo fuera, iría en contra de la libre competencia y sería considerada práctica manipuladora del precio y la demanda, por lo que se llevaría sanciones y una publicidad nefasta, que es lo primero que hay que eludir. En el Informe de Bain & Company de 2011 se refleja que esta práctica está siendo abandonada con éxito por la compañía, de forma progresiva, pero tienen que seguir haciéndolo, y no volver a intentarlo.

En cuanto a su expansión en la venta de artículos de alta joyería con diamantes, debe hacerlo mediante la filial De Beers Diamonds Jeweller (*joint venture* con Moët Hennessy Louis Vuitton) y su propia marca, Forevermark. Primero, hay que aprovechar la experiencia, el conocimiento y el *know-how* de LVMH para progresar en esta actividad de venta de joyería de lujo al público. Además, la compañía debe tratar de conseguir sinergias con LVMH, ya sea en el campo del marketing de lujo, o en cualquier otra actividad parecida, siempre que sean útiles para un mayor conocimiento de los consumidores de Forevermark, dotándola de una imagen de exclusividad, lujo y prestigio que merece una marca de joyas con diamantes y que LVMH puede dar.

Para reforzar esta imagen de marca, sería importante seguir la recomendación que se hizo en este TFG, de abrir ocho tiendas estandarte en la mejor zona de ocho ciudades clave para el mercado de los diamantes: Londres, Nueva York, Pekín, Hong Kong, Delhi, Bombay, Tokio y Dubái. De esta manera se conseguiría aumentar el impacto en el consumidor, y el deseo de otras tiendas de lujo de vender las joyas de esta marca. Esta apertura debe ir reforzada con una fuerte campaña de marketing para multiplicar el impacto de la estrategia en los consumidores.

14. BIBLIOGRAFÍA

Libros

Kanfer, Stefan. *The last empire, De Beers, Diamonds and the world*. Farrar Straus Giroux. New York, 1993

Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. Whittington, Richard. *Dirección Estratégica*. Pearson Education Canada. 2001

Roberts, Janine. *Glitter & Greed. The secret World of the diamond cartel*. Disinformation. New York, 2003

Consentino, Marc P. *Case in Point. Complete Case Interview Preparation*. MBA Analitica, Burgee Press. Santa Barbara, 2005

Zoellner, Tom. *The heartless Stone: A journey through the World of diamonds, deceit and desire*. Picador. New York, 2006

Informes

De Beers Group. *Operating and Financial Review 2010*. Fuente: Web corporativa de De Beers Group. 2011

Bain & Company. *The Global Diamond Report 2011: Lifting the Veil of Mystery*. Fuente: Web corporativa de Bain & Company. 2012

De Beers Group. *Sustainability Risks Supplement 2011*. Fuente: Web corporativa de De Beers Group. 2012

De Beers Group. *Operating and Financial Review 2011*. Fuente: Web corporativa de De Beers Group. 2012

Fondo Monetario Internacional. *IMF's World Economic Outlook Report 2012*.

Fuente: Web Corporativa del FMI. 2013

De Beers Group. *Report to Society 2012*. Fuente: Web corporativa de De Beers

Group. 2013

Bain & Company. *The Global Diamond Report 2012: Portrait of growth*. Fuente:

Web corporativa de Bain & Company. 2013

De Beers Group. *Operating and Financial Review 2012*. Fuente: Web corporativa

de De Beers Group. 2013

Organización de Naciones Unidas. *Millennium Development Goals Report, 2013*.

Fuente: Web corporativa de la ONU. 2013

De Beers Group. *Assurance, Risk and Compliance Supplement 2012*. Fuente: Web

corporativa de De Beers Group. 2013

Bain & Company. *The Global Diamond Report 2013: Journey through the Value*

Chain. Fuente: Web corporativa de Bain & Company. 2014

Artículos de prensa

The Economist. *The diamond cartel: The cartel isn't forever*. 15 de julio de 2004

Schumpeter, Joseph. *Anglo-American and De Beers: Buying to sell*. The Economist. 4 de noviembre de 2011

The Economist. *Diamonds: Betting on De Beers*. The Economist. 12 de noviembre de 2011

Documentos de la Web y otras fuentes

Web www.blomberg.com, noticias sobre De Beers

Apuntes de la asignatura *Estrategia Empresarial*, impartida en cuarto curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) en el curso 2012/1013.

Web www.amazon.com, apartado de crítica literaria sobre novelas, 2003; donde cita el periódico Minnesota Daily, 25 de septiembre de 2003.

Web www.bookbrowse.com, apartado de crítica literaria sobre novelas en lengua inglesa, 2006; donde cita la revista Slate, octubre de 2006.

Web www.gemologiam.com, “¿Qué es De Beers?”

Web www.doingbusiness.org

Casos prácticos de universidades

Lenk, Toby. *De Beers Consolidated Mines Ltd.* Harvard Business School. Boston, 1990

Frery, Frédéric. *De Beers: Monopolies are not forever.* Ecole Supérieure de Commerce de Dijon. Francia, 2008

Cadieux, Danielle. *De Beers and the global diamond industry.* Richard Ivey School of Business. The University of Western Ontario. 2005

Marciano, Sonia. Ghemawat, Pankaj. *De Beers at the Millennium.* Harvard Business School. Boston, 2006

Ghemawat, Pankaj. *De Beers Consolidated Mines Ltd.* Harvard Business School. Boston, 2001

Porter, Michael E. Marciano, Sonia. Warhurst, Alyson. *De Beers: Addressing the New Competitiveness Challenges.* Harvard Business School. Boston, 2009

Spar, Debora. *Forever: De Beers and U.S Antitrust Law.* Harvard Business School. Boston, 2002