

Parlar de clústers i de concentracions empresarials al País Valencià no és possible sense fer esment especial al sector tauleller de la Plana i l'Alcalatén, que s'estén en una àrea delimitada al nord per Alcora i Borriol, a l'oest per Onda, al sud per Nules i a l'est per

Castelló de la Plana. Aquests territoris concentren prop del 80% de les empreses del sector que hi ha a l'estat espanyol, segons dades de l'Associació Espanyola de Fabricants de Rajoles i Paviments Ceràmics, Ascer, de la qual Fernando Diago és president.



—Les comarques de Castelló aglutinen més del 90% de la producció del sector tauleller a l'estat espanyol. Quines són les raons que ho expliquen?

—Jo diria que és fruit de l'atzar i de la necessitat. L'atzar ens porta a l'existència inicialment d'unes matèries primeres, sobretot argiles, que podríem dir que són idònies i que estan ubicades relativament a prop del nucli industrial. Després hi ha una cultura relacionada amb el món ceràmic que prové de la tradició àrab i que en aquesta zona de la península ha tingut molta influència. I finalment, també hi ha la necessitat que es va crear com a fruit de la reconversió que hi va haver de l'agricultura en els anys cinquanta, que va obligar a canvis d'activitat. Es tracta d'aquests tres elements, fonamentalment. Tot i que també cal tenir en compte el que jo anomeno l'espiral de l'èxit. L'èxit transmet i enforteix determinades activitats, i va generant una mena d'espiral que crea cultura, a partir de la qual sorgeixen iniciatives que acaben fent nàixer un teixit empresarial proper.

—Un teixit que, a causa de la seva proximitat en el territori, ha propiciat algun tipus de sinergies empresarials?

**“El Made in Italy
ven molt millor que el
Made in Spain”
*Fernando Diago***

—Evidentment. La transmissió del coneixement és un factor clau per assolir l'èxit. Transmissió de coneixement, cultura... Això ha facilitat l'èxit d'una manera evident, fins al punt que ha anat generant indústria auxiliar, serveis, un suport indirecte i reconeixement social per part de la societat i les institucions, que ha afavorit que aquesta mena de xarxa que sempre forma un clúster esdevinga més competitiva. Aquesta concentració també ha afavorit que, al mateix temps que les empreses competeixen, també d'alguna manera col·laboren. S'han creat associacions de tècnics, la pròpia associació empresarial, Ascer, que té una presència molt activa, instituts tecnològics que estan pròxims, com pot ser Alicer o l'Institut de Tecnologia Ceràmica, que afavoreixen la difusió del coneixement. Aquest reconeixement social es trasllada a les institucions, a la universitat, que d'alguna manera intenta mostrar-se pròxima a la realitat social i econòmica del seu voltant amb estudis específics —com els d'enginyeria química ceràmica—, amb estudis de postgrau, que intenten suplir les necessitats de formació que requereix el sector. La pròpia administració està facilitant la formació professional i tècnica per a la indústria. Tot plegat forma part de l'espiral de l'èxit, que afavoreix aquesta mena de xarxa que fa que se sostinga el sector i acabe conformant el que s'anomena com a clúster —o districte industrial, com en diuen els italians— a través de les seues sinergies.

—Sinergies no sols a àmbit de cooperació empresarial, sinó també de llaços familiars.

—La pròpia evolució de les indústries ha propiciat la interrelació personal, fins i tot familiar, entre socis. De manera que hi ha famílies que tenen participacions en diverses empreses i això crea també una xarxa de coneixement, d'informació i d'interessos que també funciona. La relació personal que existeix a les empreses, a més, fa que es tracten projectes que, des d'un punt de vista productiu, trascendeixen les possibilitats d'una empresa individual. Fruit d'això han nascut indústries auxiliars que estan formades per

diversos accionistes, que procedeixen d'empreses competidores.

—Aquestes experiències empresarials de localització en el territori, vostè creu que davant les perspectives d'un mercat molt més ampli com és l'uropeu i d'unes tendències econòmiques que parlen de globalització, representen més aviat un hàndicap o un avantatge competitiu?

—Aquesta concentració genera eficiència. En si mateixa és tremendament positiva perquè juntament amb aquestes indústries ha aparegut indústria auxiliar, tallers, serveis, reparacions... Empreses múltiples que generen eficiència, que al cap i a la fi es tradueix en costos, no ens enganyem. Això està bé, però també hi ha altres factors que poden ser limitatius: el transport, la proximitat, la logística. Ho haurem d'estudiar.

—Això vol dir que la proximitat dels nostres territoris als nous mercats que s'obriran els propers anys no és tan bona com creïem?

—Espanya és relativament perifèrica respecte a Europa, però bé... També tenim un avantatge important i és que estem pròxims al mar, tenim facilitat per sortir via marítima a altres destinacions que no siguin exclusivament les del cor d'Europa. Però apareix en aquest món globalitzat una problemàtica addicional: la del transport, la logística, que és una assignatura pendent d'aquest sector i enfront d'això hi ha factors d'internacionalització, de dimensió, de multinacionalitat quant a la producció, que, segurament, constituiran els desafiaments dels pròxims anys.

—En què es poden traduir aquestes deficiències, segons vostè?

—És possible que per a determinats segments de mercat es podrà fabricar aquí i vendre a tot el món, perquè en segments alts, que són els segments a què tendeix Espanya, el transport no és un factor determinant. Però hi ha altres segments de mercat on la proximitat al client és un factor de competitivitat evident. Per tant, potser s'haurà de desubicar part de la producció destinada a aquests segments de mercat i realitzar-la en els llocs més pròxims al consum. Ens referim, en aquest cas,

a segments de mercat mitjà-baix, que potser aquí no serà tan competitiu i en el qual el factor del transport o el factor logístic serà tan condicionant que s'haurà de traslladar on hi haja el gruix del mercat. Si volem tractar el mercat dels Estats Units, no hi haurà més remei que fabricar al més pròxim possible als Estats Units.

—Les empreses de la Plana i l'Alcalatén estan preparades per dur a terme aquest procés d'acostament als mercats?

—Això exigeix, segurament, uns canvis interns d'inversió. Canvis fins i tot de mentalitat i, si m'apura, també de comprensió social. Fins ara totes les inversions es feien aquí i la gent ho veia molt bé, però ara potser s'haurà de convèncer la societat, que ha donat tant i tan bon suport a aquesta indústria, que si volem mantenir el que tenim aquí les pròximes inversions no les hem de fer a aquesta zona sinó en un altre lloc. I això s'haurà de vendre, de fer comprensible. El món ha anat canviant, l'evolució de la tecnologia també ha suposat un factor important. Els mateixos fabricants de tecnologia s'han dedicat a vendre-la pertot arreu i cada vegada hi ha més llocs en el món on es fabrica ceràmica, no amb tanta eficiència com aquí, però sí amb la suficient per ser una indústria protegida per l'entorn local on estiga ubicada.

—Posi'm un exemple.

—Una indústria que s'ha muntat recentment a Botswana. Segurament serà l'única indústria ceràmica que hi ha en dos o tres països al voltant. Potser serà una de les poques activitats manufactureres, industrials a Botswana. Llavors no hi ha dubte que el que l'ha posada en marxa haurà estat gent de l'elit del país, de l'aristocràcia, normalment vinculada al poder i el normal és que protegeix els interessos nacionals. En aquest cas, donarà facilitats a aquesta indústria i posarà dificultats, com ens estem trobant, a l'hora d'importar producte forà per defensar així els seus interessos locals. Dic Botswana per dir un país pobre, en un entorn agrícola poc industrial, com n'hi pot haver d'altres.

—La Plana i l'Alcalatén no només reben inversió de les empreses taulelleres

de les seves comarques, sinó que també ha estat lloc d'acollida d'altres indústries procedents, per exemple, de Catalunya. No és així?

—A Barcelona hi ha dues o tres empreses importants del sector tauleller: Sugranes i Ceràmiques del Foix, per exemple. Aquesta última és del grup Roca i Roca —que té plantes industrials en dotze països—, i les últimes inversions pel que fa al sector de la ceràmica, les està fent al País Valencià, concretament a la Vall d'Uixó. Perquè s'han adonat que aquí tenen aquell plus d'eficiència que aporten tot un conjunt de factors. Cal pensar que cada vegada les càrregues són més fraccionades. Llavors, un mateix camió pot aprofitar per realitzar càrregues en diverses fàbriques. Anar a Ceràmiques del Foix per carregar una paleta té un cost addicional que si la carrega en qualsevol indret de l'entorn d'aquí.

—Itàlia sempre ha estat el gran competidor de la indústria taulellera de la Plana i l'Alcalatén. Però sembla que les distàncies, amb el temps, s'han escurçat. Quina és la situació actual?

—Millor dit, nosaltres som el gran competidor d'Itàlia. Jo sempre dic que s'ha de reconèixer que la indústria italiana sempre ha anat per davant de l'espanyola i la catalana, tenint en compte que va començar abans, es va desenvolupar abans i fins i tot va madurar abans. Itàlia, a més, té proporcionalment factors que fan que encara estiga molt per sobre de l'estat espanyol en alguns aspectes com, per exemple, la internacionalització productiva. També té l'avantatge de disposar de la tecnologia industrial, no pel que fa a esmalts, però sí quant a maquinària, que és bàsicament italiana. Ha patit un procés de concentració empresarial més accelerat que a l'estat espanyol.

—Malgrat tot, la indústria taulellera d'aquí ha anat millorant determinats resultats respecte a la italiana, no?

—En producció, més o menys, estem equiparats. El que passa és que el producte italià encara és més avantatjós que el nostre. Itàlia té un factor addicional molt important que és el Made in Italy, l'efecte país, que és molt més definit, molt més atractiu a àmbit eu-



“El sector ceràmic ha fet els deures per ell mateix. No ha hagut d'anar a acadèmies de repàs. Ha invertit i ha reconvertit la seua activitat pràcticament amb els seus esforços i mitjans. Al sector públic li reivindicuem una actuació més accelerada que l'actual”

ropeu i internacional, que no pas l'espanyol o català. El consumidor europeu es pregunta l'origen de determinats béns, sobretot si són béns del segment mitjà-alt del seu mercat. I, en aquest sentit, avui per avui, el producte italià, el Made in Italy, ven molt millor que el Made in Spain. No només en ceràmica, sinó en general. Això comporta una valoració de producte i un preu mitjà més elevat. I, per a nosaltres, encara és una barrera que hem de vèncer. L'estat espanyol no té una imatge a escala internacional definida. Totes les connotacions del que és espanyol són connotacions més aviat folkloriques, lúdiques, a àmbit internacional, mentre que per vendre productes estètics, de tecnologia, es necessita una imatge de país una mica diferent de la que tenim. Nosaltres hem crescut en producció i hem refermat la nostra valoració en els mercats internacionals, que cada dia és millor.

—Així doncs, els increments de producció dels últims anys no han estat sufi-

cients per desbancar el competidor italià en els mercats. Què més fa falta?

—Cada vegada Espanya té les coses més difícils per continuar creixent al ritme que ho ha fet els últims anys. I el que hem de fer no és tant créixer en quantitat sinó treballar per posicionar el producte als nivells que necessitem posicionar-lo, almenys en l'entorn europeu que, pel que jo entenc, és el mercat natural del nostre producte. No hi ha dubte que factors com la logística, la distribució del producte... Són elements que estan aquí com a factors clau de l'èxit en els pròxims anys. De totes maneres, el lideratge a àmbit internacional passa també per una internacionalització comercial i productiva. I quan dic comercial no em refereixo a vendre a molts països, perquè nosaltres venem a més de 180 països, sinó que implica assentaments comercials permanents i de manera diferent al que hem fet fins ara. Canvien tantes coses que l'èxit en el futur implicarà un replantejament estructural i profund.

Biografia

Fernando Diago, nascut a Castelló el 1948, coneix a la perfecció el passat i futur del sector tauleller del País Valencià. Amb vint anys d'experiència professional a l'esquena, Diago va ser escollit el desembre de 1998 president de l'Associació Espanyola de Fabricants de Rajoles i Paviments Ceràmics, Ascer, la patronal a àmbit estatal. Un vessant públic que completa com a vicepresident de la Federació Europea de Fabricants de Rajoles Ceràmiques (CET). Com a empresari, Fernando Diago està present en els consells d'administració de Cerámicas Diago, l'empresa familiar de què és l'actual gerent, i de Taulell, SA, com a secretari. Llicenciat en Ciències Econòmiques, Polítiques i Comercials per la Universitat Complutense de Madrid, és també professor de l'àrea d'empreses de la Universitat Jaume I de Castelló i de la UNED.



—El sector tauleller concentra el 30% de tota la inversió industrial del País Valencià i és el tercer sector exportador. Atesa la seva importància, creu que el sector ha rebut el suport necessari per part de l'administració valenciana?

—Jo vull comparar aquest clúster amb un altre de petit, però molt eficient, com és el del marbre Macael d'Almeria, que és un sector en certa manera competidor nostre. I potser perquè a Andalusia la indústria no està tan desenvolupada com en altres comunitats, sí que em deien els directius d'aquest sector que l'atenció que els ha prestat l'administració autonòmica andalusina ha estat espectacular. En el nostre cas, els puc dir que el sector ceràmic ha fet els deures per si mateix. No ha hagut d'anar a acadèmies de repàs. Ha invertit i ha reconvertit la seua activitat gairebé amb els seus esforços i mitjans. El sector ceràmic ha fet les reconversions industrials a força de reinvertir els excedents disponibles: gairebé més d'un 85% del seu *cash flow* disponible, l'ha reinvertit en la pròpia indústria. Al sector públic, li reivindicuem una actuació més accelerada que l'actual. Demanem una adequació de les infraestructures bàsiques perquè el sector mantinga l'eficiència. I, en aquest aspecte, tot i que s'ha fet molt, queda encara moltíssim per fer.

—A què es refereix quan parla d'infraestructures bàsiques?

—Estem parlant de la xarxa viària a la Plana i l'Alcalatén, que actualment és terriblement limitativa. Estem parlant de sòl industrial, que és una necessitat bàsica per al sector. Polígons logístics que es desenvolupen amb un cost assumible. Són alguns exemples.

—Segons recullen diversos informes d'Ascer, les vendes a l'Europa de l'Est creixen significativament. Són aquests països els que ofereixen un major potencial de creixement per al sector tauleller?

—Els països de l'Est són estats que, avui per avui, necessiten crear i rehabilitar l'habitatge. Per tant, el sector ceràmic entra de ple allà. Són països, a més, amb els quals Espanya no ha tingut mai cap conflicte històric i, per tant, on som ben rebuts, sense cap tipus de prevenció. De totes maneres, el

conjunt d'Europa és un mercat en el qual Espanya manté una posició, en alguns països, molt per darrere dels seus competidors. Estic parlant de França, Bèlgica, Holanda, Àustria, Alemanya. Fixeu-vos si encara tenim a tots aquests països camí per recórrer. No es pot abandonar cap mercat, però el que vull dir és que encara hi ha molta feina per fer en l'actual Europa. Hi ha països, com Alemanya, on Itàlia ens guanya 8 a 1.

—El Saló Internacional de la Ceràmica, Cevisama, que se celebrarà entre els dies 26 de febrer i 2 de març, ha estat tradicionalment l'aparador del sector tauleller al País Valencià. Però també és cert que el sector va ser un dels més crítics a l'hora de valorar l'actual remodelació de Fira de València i va proposar, fins i tot, una nova ubicació que no va ser tinguda en compte. Cevisama continua sent un aparador vàlid per al sector?

—Cevisama és l'aparador pròxim i natural a la indústria taulellera. El que passa és que està en un procés de modernització de les estructures i, com vostè sap, viure amb els obrers a casa és complicat. En el 2005, quan s'acabe el pavelló firal i s'hagen fet els accessos, podrà agradar més o menys, però serà un pavelló firal, jo entenc, que complirà raonablement les necessitats de la indústria ceràmica. Tinga en compte que es fan més de seixanta certàmens a Fira de València i no tots tenen ni les mateixes necessitats ni els mateixos objectius, ni tots tenen la dimensió internacional que té el sector ceràmic. Es va entendre que remodelar les instal·lacions era més adequat que fer una ubicació a fora. Optarem per aquesta solució i és la que hi ha. No hi ha més. Entenem que al final no serà tan determinant per no ser vàlida.

—Vostè va advertir que si Fira de València no reaccionava, altres instal·lacions ferals se li avançarien en molts sectors.

—Sí. Fira de València va captar les nostres inquietuds i s'han espavilat pel que fa a gestió, professionalització i en la internacionalització dels certàmens.

—Vot de confiança, llavors?

—Als actuals gestors, sí.

Bàrbara Amorós