

# e Colección mprendedores

N.º 1

Fundación Valenciana de la Calidad

**Rafael Benavent,  
Presidente del Grupo Keraben**

## **Al éxito desde la boca del horno**



GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA DE EMPRESA, UNIVERSITAT I CIÈNCIA

**Rafael Benavent, Presidente del Grupo Keraben, S.A.**

# **Al éxito desde la boca del horno**

**Rafael Benavent, Presidente del Grupo Keraben**

## Al éxito desde la boca del horno

El lienzo de **Juan Bautista Porcar** cumple rigurosamente los cánones. El horizonte está muy bajo y las líneas de fuga se han concebido de modo que el cielo adquiere una potencia especial. *"El resto es infinitud, distancia, solemnidad de las nubes cambiantes"*, escribió hace muchos años **Vicente Aguilera Cerni**. *"Esos postes de teléfonos, tan simples, dan una gran profundidad al paisaje"*.

En el despacho de **Rafael Benavent**, el óleo de **Porcar** preside un cortejo de obras de arte y recuerdos entrañables: hay grabados y cerámicas que demuestran sensibilidad en la elección, docenas de libros, los dos Premios *"Príncipe Felipe"* a la Excelencia Empresarial y la Medalla del Mérito al Trabajo, recibida en diciembre de 2002.

- Esta condecoración exige una larga trayectoria.  
- Ya lo creo. Son cincuenta años de trabajo.

Estamos en la zona de alta dirección de la factoría de Nules, centro neurálgico del grupo de empresas. Hay maderas nobles y vitrinas bien iluminadas. Es un despacho clásico, en el que salta a la vista un dibujo y un rótulo de mano infantil: *"Sois unos abuelitos estupendos"*. **Rafael Benavent Adrián**, nacido en La Vall d'Uixó en 1933, es presidente del **Grupo Keraben**, un importante conglomerado empresarial, uno de los líderes mundiales en su sector, dedicado desde 1975 al



Rafael Benavent, presidente del Grupo Keraben

diseño, fabricación y comercialización de toda la gama de productos cerámicos.

Casado en 1957, **Benavent** tiene cuatro hijos, integrados todos, con distintos cometidos, en el grupo empresarial que preside. Seis grandes empresas, con algo más de 1.100 empleados en total, aúnan sus esfuerzos bajo un logotipo sencillo, sinuoso, que recuerda una estilizada letra "S".

Se trata de **Keraben, Metropol, Construplas, Keratrim, Wendel y Keraben Tiendas**. Con estas seis firmas se cubre toda la gama de fabricación, diseño y comercialización de productos cerámicos y complementos de baño, desde una sencilla baldosa a cerámicas especiales, pasando por complejas bañeras de hidromasaje.

El **Grupo Keraben** tiene una decidida vocación exportadora desde su nacimiento, hace más de treinta años. El 65% de su producción, cifrada en más de 170 millones de euros anuales, se vende en el mercado exterior. No menos de 150 países conocen sus productos; la firma cuenta con delegaciones internacionales estables en Rusia, República Checa, México y Estados Unidos.

La capacidad de producción del Grupo es de 16 millones de metros cuadrados anuales de reves-

timientos cerámicos, tarea que se efectúa en cuatro plantas productoras que ocupan 460.000 metros cuadrados de superficie.

---

***El Grupo Keraben tiene una decidida vocación exportadora desde su nacimiento. El 65% de su producción, más de 170 millones de euros, se vende en el exterior***

## EL ESTILO DE LOS PIONEROS

Es duro el trabajo en la boca del horno. Panaderos y fogoneros, y también ceramistas y alfareros, llevan siglos trabajando en esa penumbra cálida, donde hay que alimentar la caldera y vigilar la marcha de la cocción. **Vicent Andrés Estellés**, el poeta, hijo de hornero en Burjassot, nos recuperó una preciosa palabra valenciana, *alcabor*, que define ese ámbito más que tibio de las bocas de los hornos. Trabajar allí es estar siempre pendiente y en tensión, es trabajar con pasión.

La cerámica, además, es un trabajo con ciertas perversiones: porque dos y dos no siempre dan cuatro después del fuego. Un esmalte puede dar como resultado un color errático o sorprendente. El negocio, aunque se haya transformado en una industria de alta tecnología, tiene una componente azarosa y emotiva, algo de ruleta que se debe aprender y dominar. Y que siempre tiene la emoción de un reto.

**Rafael Benavent**, sin embargo, es disciplinado y sereno. Y se sitúa con paciencia, a la hora de posar, donde el fotógrafo le va pidiendo: ante el lienzo más grande, en la mesa de trabajo, en distintos lugares de la espaciosa exposición, donde se despliega el muestrario de productos.

*"La disciplina era fundamental en los salesianos, donde yo estudié",* afirma el personaje. *"Eran exigentes y presumían de que ninguno de sus alumnos suspendía el Examen de Estado. Allí hice los siete años de Bachillerato. Luego estudié Química".*



Rafael Benavent y el autor de la entrevista, Francisco Pérez Puche

El padre de **Rafael Benavent** era jefe de ventas de Segarra, la gran fábrica de calzado de La Vall d'Uixó, la empresa de la que salieron, durante la posguerra española, los zapatos resistentes de los obreros de tiempos duros, el calzado escolar de los niños que admiraban a **Kubala**, las botas de los soldados que pisaron el desierto de Sidi-Ifni.

**Rafael Benavent**, el segundo de cuatro hermanos, estudió interno en el colegio *"San Juan Bosco"* de la calle de San Antonio Abad. El padre, eterno viajante con un voluminoso muestrario, quedó viudo muy pronto y se casó por segunda vez.

*"Yo perdí a mi madre a los ocho años",* explica el señor Benavent. *"Pero la carga negativa que se da a la palabra madrastra no tuvo sentido en mi caso. La segunda esposa de mi padre fue una mujer magnífica. Pero esa circunstancia familiar es la que nos llevó a estudiar en Valencia".*

**Rafael Benavent** conversa con calma e hilvana las ideas ordenadamente. Su discurso puede pasar de un asunto a otro, incluso adentrarse en la anécdota, pero regresará disciplinadamente al punto de partida. **Benavent**, si se puede expresar así, no es un empresario convencional: no se blinda con excesivas cifras ni se dispensa un discurso "economicista". Su charla, sin embargo, puede ser la de un observador de la vida provisto de un buen bagaje intelectual y una buena formación humanista.

No es habitual en un empresario abordar, por ejemplo, el tema de la religión y menos unirlo a la vocación empresarial y al capitalismo. No es habitual que, en el seno de una empresa cerámica que a esas horas está en plena producción, se hable, en una mañana de primavera, de los *Pilgrim Fathers* del "*Mayflower*"; de la religión como cimiento de los emprendedores que abrían espacios de trabajo al otro lado del mar.

*"Los fundadores de América eran profundamente religiosos y por eso los expulsaron. Pero fíjese en que los países donde el calvinismo arraigó, han llevado el capitalismo a niveles muy interesantes, muy altos"*, reflexiona el personaje.

*"Eso es así, fundamentalmente, porque en su formación religiosa se les dice que la gracia de Dios se te va a manifestar en este mundo. Por tanto, si eres un hombre que triunfas en esta vida, es que estás bendecido por Dios"*.

---

**Benavent no es un empresario convencional; no se blinda con excesivas cifras. Su charla es la de un observador de la vida, provisto de un buen bagaje intelectual**

Estamos en la sala del Consejo, también provista de buenos cuadros. Sobre la gran mesa de reuniones, **Pilar**, la eficaz secretaria, ha previsto que haya café. **Rafael Benavent** se mueve en la conversación, tomando aspectos relevantes de muy concretos modelos de visión del mundo: Suiza, Estados Unidos y Holanda.

**- Hay otros factores en lo empresarial, y eso Indro Montanelli lo explica muy bien. Por ejemplo, lo que él llama el espíritu de la frontera, la solidaridad.**

- Claro, porque estas gentes pioneras están en un ambiente hostil; se van expandiendo y van ganándole territorio a los nativos. Pero para eso se necesita que unos hagan guardia en la empalizada y otros estén labrando para todos; y las mujeres, trabajando junto a sus maridos.

Todo eso creo que condiciona el sentido de la vida. Hablo de Estados Unidos, pero también de Suiza. Y hablo del altruismo, pero lo venden fatal. Fíjese: siempre que hay una desgracia, ellos están presentes con su organización. Por ejemplo, cuando el "tsunami": aparte de que son los países que más cosas mandaron a los afectados, es que allí se encontraron con que a la zona habían llegado muchos recursos, pero había que repartirlos; era preciso distribuir. Pues mandaron sus portaviones y sus helicópteros a salvar la situación; sin embargo, eso no lo explicaron nunca. Se venden mal, tan expertos como son en máquetin.

**- Tras la formación en los salesianos, usted llega a la vieja Universidad de Valencia al inicio de los cincuenta. ¿Cómo era aquel ambiente?**

- Era muy diferente a la actual Universidad, claro; era muy chiquitina. Acabamos el curso treinta

alumnos, comenzamos algunos más; pero ya ve las cifras. Entonces el primer curso de Farmacia y de Química era común, porque en Valencia no había Farmacia. No obstante, el número de alumnos solía ser estable, porque perdía a unos y se enganchaban otros. Había algo maravilloso: el diálogo entre profesor y alumno era muy cordial, muy respetuoso; nos hablábamos de usted, lógicamente, pero los profesores eran gente muy accesible, dispuesta a ayudar.

**- Me suena Catalá como un profesor notable.**

- Lo tuve en los tres primeros cursos; es un maestro de la física española. Y recuerdo con mucho afecto a **D. Enrique Costa Novella**, un profesor que en los años cincuenta, en el 52 quizá, llegó a España procedente del **MIT**, el **Instituto Tecnológico de Massachussets**.

Era una formación completamente distinta, unos métodos de enseñanza y una relación con el alumno muy abierta; te hacían trabajar muchísimo y te hacían vivir su asignatura como una cosa real, con problemas reales.

Eran situaciones impensables en la Universidad de hoy: pedías una aclaración a un profesor y te citaba en la "**Cafetería Hungría**", en la calle de Ruzafa, donde te regalaba su tiempo.

**Rafael Benavent** casi evoca una Valencia al estilo de la que **Luis Vives** propuso en sus *Diálogos*, cuando los estudiantes deambulaban por las calles de la ciudad vieja: **"El profesor Costa vivía en la calle de Sorní y yo en Almirante Cadarso. Así es que nuestros itinerarios venían a coincidir en Capitanía y seguíamos juntos, charlando, el camino restante hasta la Facultad de Ciencias, en el entonces llamado Paseo al Mar"**.



La que fue Facultad de Ciencias es ahora el Rectorado y **Rafael Benavent** explica satisfecho la gran atención que el rector, **Francisco Tomás**, también químico, prestó a su promoción, la del año 1955, al cumplir las Bodas de Oro. El rector les acompañó en su visita a las instalaciones y almorzó en la playa con los viejos licenciados.

## LA QUÍMICA Y LA OPORTUNIDAD

### Hacia dónde orientó su formación el joven Rafael en aquella Valencia de los años 50?

- A mí me gustaba mucho la química orgánica, que al final es la base de la bioquímica y de todo lo que de química tiene la salud. Porque, si lo piensa bien, todo es química. **Don Joaquín Catalá** decía que todo es física, pero yo pienso que es química.

### - ¿Todo? ¿Y el alma y la sensibilidad?

- Pues mire, la sensibilidad también es química. Ahí está la depresión, que no es más que una deficiencia química.

### - Hay un momento clave en su vida, una oportunidad. ¿Cómo surgió la ocasión de ir a Estados Unidos?

- Cuando acababa el curso, había una costumbre muy hermosa: invitábamos a los profesores a una comida, que en este caso fue en el Club Náutico de Valencia. Y yo estaba al lado de **D. José María Viguera Lobo**, un andaluz que explicaba las cosas muy bien, con mucho gracejo. Y al otro lado de la mesa estaba **D. José Ignacio Fernández Alonso**, otro profesor de Química-Física, y me dijeron: "**Bueno, Benavent, ¿a usted qué le gustaría?**" Y claro, a los 21 años, o eres un idealista o... Así que les dije que me gustaría investigar esa plaga que hay en el mundo, el cáncer; trabajar en ese campo. "**Pero lo veo difícil**", les dije; "**mi familia no tiene recursos y bastante ha hecho mi padre pagándome los estudios**". Pero me insistieron: "**¿Le gustaría trabajar en eso? Pues venga a hablar conmigo dentro de un mes**", me dijo **Fernández Alonso**.



### - ¿Ya está, fue tan sencillo como eso?

- Espere, porque primero vino el mes de agosto, que fue un agosto inolvidable. Y es que en aquella época el **Gobierno** daba a los mejores estudiantes una beca de un mes en la Universidad Menéndez y Pelayo, de Santander.

Se reunía allí todo el mundo, lo mejor de lo mejor, y procuraban que la representación de estudiantes fuera buena. Por ejemplo, allí coincidí con una de las máximas autoridades en historia de la medicina, **José María López Piñero**.

Me matriculé en un curso de Humanidades y Problemas Contemporáneos, que dirigía **D. Pedro Laín Entralgo**, y estaban allí **Rof Carballo**, el pintor **Benjamín Palencia** y los tres mejores guitarristas del mundo: **Narciso Yepes**, **Regino Sainz de la Maza** y **Andrés Segovia**. Era un gran ambiente y confieso que, en aquel mes de agosto, fui muy feliz.

- **Y después...**

- Pasado el mes, en efecto, mis maestros me dijeron que se habían puesto en contacto con un profesor español del que me hablaron como un investigador excepcional, poco conocido en España, pero de primer nivel mundial. Este señor, me dijeron, le ofrece a usted una beca, que creo que era, si no me equivoco, de 1.000 dólares, que era mucho dinero entonces. Este hombre era **Severo Ochoa**, que fue Premio Nobel no mucho después, en 1959.

- **En efecto, fue una oportunidad de oro.**

- Sí, pero cuando llegué a casa y se lo conté a mi padre, por poco se muere. No sé si le dio un ataque o lo fingió para espantarme y sujetarme. Empezó a decirme: "**No volverás nunca más, ya no te veremos...**", y renuncié.

- **¿Fue complicada, fue dolorosa esa renuncia?**

- Lo fue.

- **¿Le ha quedado nostalgia por esa decisión?**

- No. Bueno, nostalgia no sé. Mi vida hubiera sido completamente distinta. Lo que sí he pensado con el tiempo es que me hubiera ido bien, porque me apasionaba ese tema. Es algo que predico a mis hijos; es mi lema: procurad trabajar siempre en algo, no que lo paséis bien, sino que os apasionen. Si sentís pasión por el trabajo que estáis haciendo, os irá siempre bien.

- **Hábleme de esa pasión. ¿Cómo se manifiesta?**

- Vale para todo. Si tú le pones pasión, da igual que seas pintor o empresario. El otro día fui a ver la exposición de **Braque** en el **IVAM**. Lo que más me impresionó, porque yo nunca había visto una foto de él, fueron los ojos de este hombre. Es como **Picasso**: tenía unos ojos... Te dejan ver que está enamorado de lo que hace; tiene una vida, una ilusión, una capacidad que le sale por los ojos.

- **¿Con pasión se hace verdad eso de que uno se está divirtiendo y, encima, le pagan o está ganando dinero?**

- Mi amigo **Pepe Soriano**, el de **Porcelanosa**, que ya sabe que desgraciadamente murió, me lo decía: "**Rafael, nosotros tendríamos que pagar por ir a trabajar de tanto que nos gusta**".

- **¿Cómo era Soriano?**

- Un gran empresario y una gran persona; excepcional.

- **Es que ustedes pertenecen a una buena generación de emprendedores. Pero ¿cómo son los empresarios actuales? Seguro que los de ahora son más flojos.**

- Pues yo no diría eso. Ahora hay empresarios buenísimos. **Juan Roig**, por ejemplo; no tengo ninguna relación comercial con él, pero le quiero muchísimo. Ya digo, me parece un fuera de serie. Y le cito a uno, pero hay muchos, muchos más, empresarios pequeños, que están llevando sus empresas maravillosamente.

Los de **ALSA**, por ejemplo, los asturianos estos, metidos en el transporte, han creado un imperio. El padre, **Pepe Cosme**, manda a su hijo a Pekín y le dice: "**Quédate ahí una temporada y a ver qué haces**", y se han hecho los amos. Esta gen-

---

***"Mis maestros me dijeron que se había puesto en contacto con un profesor español, poco conocido en España, pero de primer nivel mundial: Severo Ochoa"***

te, ahora, llaman al presidente de China y el presidente se les pone; vamos, les recibe. **Rafael del Pino, José María Entrecanales**, etc. Sus hijos han tomado las riendas del negocio hace cuatro días y me admira ver el impulso que han dado a sus compañías. Ahí hay una generación muy importante.

- **Búsqueme algo que les una a todos ellos. Algo que los relacione y que los haga explicables. ¿La intuición quizá?**

- Intuición, claro, pero también algo que los de mi generación no llegamos a ponderar en su justo valor: tener muy clara la importancia de los recursos humanos.



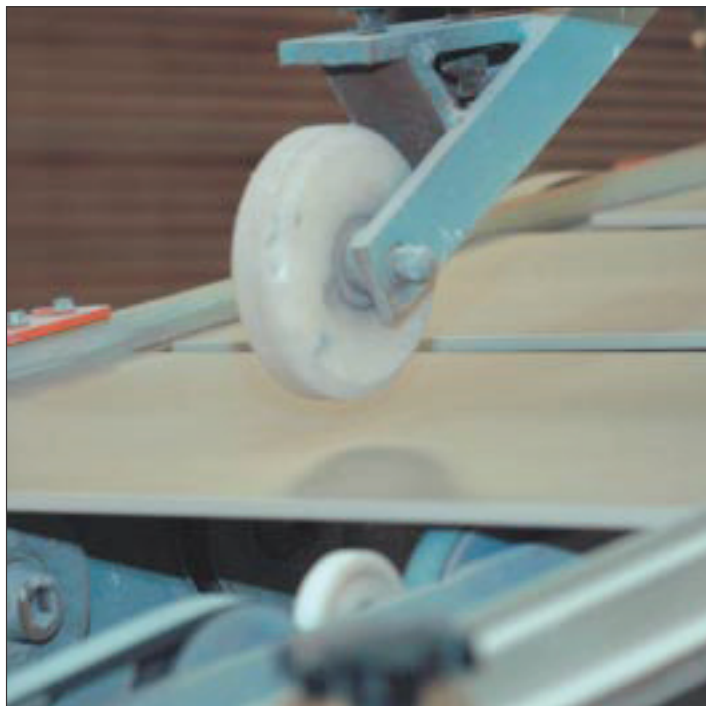
## EL VALOR DE LOS EQUIPOS HUMANOS

**H**acer las cosas bien"; en las grandes empresas es frecuente encontrar lemas como este, muy simples, expresados incluso de manera elemental. *"Hacer las cosas bien en Keraben es ofrecer las últimas novedades, estar dispuestos a presentar las últimas tendencias, dar el mejor servicio posible, cuidar el medio ambiente y mejorar las capacidades del equipo humano de la empresa, procurándoles una formación permanente. Se dice sencillamente. Pero hay que hacerlo"*, podemos leer en la página web de Keraben.

El valor de los equipos humanos es un concepto importante y requiere un alto en la charla. Lo hemos hecho alrededor del café. Aunque **Rafael Benavent** aprovecha muy pronto el lapso para retomar el hilo del diálogo y volver al punto concreto del relato en que renunció a la beca que se le ofreció para unirse al equipo de **Severo Ochoa**, donde se estaba trabajando en la síntesis del ácido ribonucleico.

*"Lo que le he dicho hace un momento sobre los recursos humanos requiere una explicación"*, puntualiza **Rafael Benavent**. *"Nos habíamos quedado en que mi padre se puso malo, yo renuncié a trabajar en Estados Unidos y acabé entrando a trabajar en Segarra, donde ya estaba mi hermano, que es cuatro años mayor que yo"*.

- ¿Podemos hacer un perfil de los Segarra?  
- Era una saga importante, una gran familia. No hace mucho aún le decía a uno de los hijos, que tiene una fábrica de curtidos y es un poco mayor



que yo: *"Conforme pasa el tiempo, valoro más a tu padre. Si viviera hoy, sería un empresario excepcional"*.

- Usted los conoció bien, desde luego.
- Yo empecé trabajando en esa empresa en 1955. Fue una dinastía empresarial de gran importancia. Claro, era un tipo de empresa paternalista, propio de un tiempo concreto de España. **Silvestre Segarra** era muy amigo de Franco.
- Pero eran empresas muy protectoras de sus trabajadores.
- Sí, ese era el modelo. Grandes economatos, buenos médicos, etc.

- **Sin embargo, usted se fue.**

- Es que yo, la verdad, encontraba que aquello no me iba de ninguna manera. Mi padre, que siempre ha tenido mucho sentido común, me decía: **"Hijo, entre otras formas de clasificar a los hombres, hay una que debes aprender, porque es fundamental: hay hombres para dirigir y hombres para ser dirigidos"**. No es que unos sean mejores que otros ni nada de eso. Son aptitudes nada más, pero el que se equivoca de esfera lo pasa muy mal.

- **¿Se cumple esa división en la práctica?**

- Mire, yo tengo compañeros de estudios que, a lo mejor, hubieran sido unos fenomenales profesores de Universidad y se metieron en la empresa, tal vez porque su padre tenía un negocio, y se han arruinado. Y es que no servían para eso, sencillamente.

Sin embargo, me he encontrado hace poco a uno de ellos y me decía: **"Lo estoy pasando la mar de bien: estoy dando clases particulares de Matemáticas y de Física"**. **"¡Pero si tú tienes 75 años!"**, le dije yo. **"Sí, claro; pero me lo estoy pasando mejor que cuando estaba en el negocio de mi padre, donde sabes que me fue mal"**.

---

***"Creo que la capacidad de anticipación es cada vez más necesaria, porque los hechos se están produciendo a tal velocidad, que necesitas gente muy buena"***

## LA LIBERTAD Y LA DECISIÓN

Con **Rafael Benavent** evocamos la firma **Segarra** como prototipo de un modelo de empresa del franquismo: paternalismo y fuerte proteccionismo del trabajador.

Modelo propio de un país sin libertad sindical, pero donde se daba fácil acceso en las plantillas a trabajadores que, con el tiempo, fueron el germen del más duro sindicalismo.

- **Al irse de Segarra, ¿tuvo claro qué iba a hacer?**

- Creo que tuve claro que no servía para ser mandado. Me casé pronto con una chica de La Vall d'Uixó que vivía en Nules, pero duré poco en Segarra. A mí me gustaba más el ambiente de Nules, la verdad, porque en La Vall d'Uixó se dependía totalmente del ambiente laboral de una sola familia. Familia a la que, por otra parte, creo que se ha tratado muy mal.

- **¿Qué le faltó a aquella empresa?**

- Pues según yo lo veo, le faltó rodearse de recursos humanos cualificados.

- **¿Es eso ser buen empresario? ¿Un empresario debe saber ver por dónde va el mundo y el mercado?**

- Hombre, claro, si no, te coge el toro.

- **¿No hay más secretos?**

- No muchos más. Y creo que esa capacidad de anticipación es cada vez más necesaria, porque los hechos se están produciendo a tal velocidad, que necesitas gente muy buena.



Libertad de acción, libertad de elección; libertad de empresa al fin. Medio siglo después de su libre decisión de dejar **Segarra**, el personaje asegura que podía haber montado una fábrica de betunes o dedicarse a reparar calzado, pero no quiso aprovechar en beneficio propio la experiencia de su paso por **Segarra**.

Emprendió, pues, un camino distinto: los tratamientos fitosanitarios para la citricultura. Es así como nació la primera empresa de los **Benavent: Industrias Químicas Benavent, S.A.**

**- ¿Cómo empezó todo?**

- Empezamos con 50.000 pesetas de mi hermano **José**, que las tenía porque había ahorrado, y 50.000 más, que me las prestó un director de la **Caja de Ahorros de Castellón** que vive todavía. Con eso, en un local que tenía mi suegro en las afueras del pueblo, empezamos a hacer cosas. Cuando me metí en harina y me di cuenta de que España estaba muy atrasada en ese campo de los tratamientos agrícolas, me pregunté dónde podía aprender cuestiones fitosanitarias y me dediqué a estudiar las experiencias de la Universidad de California, en su centro investigador de Riverside. Me di cuenta en seguida que aquellos tíos nos llevaban cincuenta años de adelanto en temas sencillos que aquí nadie se había molestado en estudiar; por ejemplo, los nutrientes de los frutales. Los cítricos tenían enfermedades carenciales, básicamente de zinc, manganeso y magnesio. Y lo que había en España eran abonos, pero muy poco más.

**- ¿Llegó el éxito con facilidad?**

- Tuvimos éxito, desde luego. Un procedimiento que introdujimos fue el consistente en fortalecer la zona del pedúnculo de la naranja para evitar que el fruto se desprenda fácilmente cuando hace viento. Las células se suberi-

zan, se van acorchando, se quedan sin fuerza y este producto hormonal daba un gran resultado. Ibas a una finca y le decías al dueño: "**Le voy a tratar esta fila de naranjos**". Cuando llegaba el viento por San José, el resultado era espectacular: todo el fruto estaba en tierra y esa fila, sin embargo, estaba casi intacta. Eso fue un éxito, nos dio fama, nos lanzó como un cohete.

**- ¿Importaban producto o lo fabricaron?**

- No había casi licencias de importación. Nosotros fabricamos los productos que vendíamos. Yo, ahora, les cuento a mis hijos que se necesitaba recomendación para poder comprar botellas, simples botellas de vidrio, y se carcajean; dicen que cuento batallitas.

Eran los años sesenta. Era la España del gran esfuerzo por el desarrollo. Los éxitos llevaron muy pronto a la necesidad de construir una planta de fabricación y envasado de productos fitosanitarios. La inversión que realizaron, del orden de los 70 millones de pesetas, fue muy importante; pero se hizo posible gracias a la magnífica trayectoria de la empresa y por los buenos resultados conseguidos en poco tiempo.

Con todo, no tardó mucho en llegar el momento de un nuevo cambio de escenario. **Rafael Benavent**, una vez más, se distinguió por anticiparse a los cambios que observaba. Que ahora eran nada menos que los derivados de la crisis del petróleo de 1973.

**- ¿Se trataba, una vez más, de ver a tiempo la jugada?**

- Tiene una explicación: todos esos productos

***“Los productos que hacíamos eran derivados del petróleo y todos los costes se dispararon. Pero es que, además, nosotros éramos los financieros de los agricultores”***

que hacíamos eran derivados del petróleo y todos los costes se dispararon. Pero es que, además, nosotros éramos los financieros de los agricultores, pues les cobrábamos los tratamientos y los productos al final de la campaña, cuando ellos ya habían obtenido el rendimiento de su cosecha. Pensé que esa iba a ser una situación imposible de sostener. Calculamos que nuestra factura debía ser tres veces más alta como mínimo, aunque algunos costes se habían multiplicado por seis. Y bueno, en esas circunstancias, antes de que todo se complicara, decidimos vender la empresa.

**- Había temor a los impagados, claro.**

- Y que no podíamos tener tanto dinero en la calle. Y como la verdad es que, modestia aparte, lo hacíamos muy bien, ganábamos buen dinero y habíamos tomado la distribución de productos del extranjero en España, pues nos buscaban las multinacionales. Fue un proceso intenso, pero se hizo todo muy bien.

**- ¿Sin tensiones?**

- Yo he valorado mucho la amistad y les digo a mis hijos: dejad que clientes y distribuidores sean amigos. Porque si hay un error, ni él ni tú vais a pensar que hay mala fe. Será un error y ya está. Si se da por sentado que hay buena fe, las discusiones, incluso las comerciales, son más fáciles. Hice muchos amigos y me decían que, llegado el caso, confiara en ellos. El caso es que, llegado el momento en que nos dejamos querer un poquito, tuvimos cola de pretendientes y llegó el que, entonces, era un gigante de la industria química española, **Explosivos Río Tinto**, un conglomerado inmenso, que nos lo compró todo.



**- ¿Duele vender tu propia empresa?**

- A pesar de que todo estuvo bien hecho y de que lo pagaron bien, la verdad es que cogí una pequeña depresión.

**- ¿Por qué? ¿Porque asalta la duda y, tomada una decisión trascendental, el empresario piensa que se ha equivocado?**

- No, no, ni por el dinero; no. Es que era la obra de mi vida. Había creado una red de proveedores, de clientes, de amigos y, de repente, todo ese mundo se volatilizó. Y pillé una depresión. O como me dijo un médico: un amago de depresión, porque luego yo he visto la depresión de verdad en otras personas y es terrible.

En el **Grupo Keraben** de 2006, se habla de profesionalidad, confianza y compromiso como claves de la relación de la firma con su equipo humano. Es el clima que dará como precipitada una cohesión, una forma común de ver los conceptos de la empresa y el negocio. Es el eje que establece la alianza entre los trabajadores y la organización. "**La brillantez surge cuando las personas trabajan en equipo de manera extraordinaria**", se dice en el cuadro de principios de la empresa.

**Rafael Benavent** hace balance y recuerda el tiempo en que él sólo tuvo que ser el hombre-orquesta de su pequeña empresa química, empujada durante mucho tiempo por un éxito de ventas asombroso.

**- ¿Cómo era su vida en esos años?**

- Hice de todo: de peón y de jefe de compras, de director financiero, por llamarlo así, y de vendedor. ¿Y cuál es el resultado? Lo he analizado muchos años después: creas un mal hábito.

Como estás acostumbrado a hacerlo todo tú, lo sabes hacer todo y no delegas. Y la gente que vas cogiendo, no te paras mucho a valorar si vale o no vale, y para qué vale más específicamente.

Eso es un mal hábito y yo tardé mucho en darme cuenta. Y eso es lo que los jóvenes tienen más claro que nadie en estos tiempos. Y, por supuesto,

no cabe duda de que, en general, están más preparados que nosotros.

- Entonces, ¿cuáles son los secretos?

- Siempre he dicho que,

en mi época, las tres patas del éxito en un negocio eran ilusión, sentido común y ganas de trabajar; mucho trabajo. Las tres continúan siendo muy importantes, pero ahora se debe añadir el equipo: un buen equipo humano. Uno no puede hacerlo ni saberlo todo.

---

***“Siempre he dicho que las tres patas del éxito en un negocio son ilusión, sentido común y ganas de trabajar; mucho trabajo. Ahora hay que añadir un buen equipo”***

## EL HORIZONTE DE LA CERÁMICA

**E**l bache en la actividad de **Rafael Benavent** fue realmente muy pequeño. En 1975, a los pocos meses de vender su empresa química, ya le vemos explorando otro campo, el de la cerámica, el sector que terminará por configurar su vida y la de sus negocios. **"Fue entonces, en 1975, cuando nos metimos en este tema"**.

- **Ya había muchas empresas en el sector, claro.**

- Bueno, aquí, en la zona, en L'Alcora, ya se sabe: ha habido cerámica toda la vida; hay una tradición. Pero esto es distinto. Lo que hicimos nosotros fue tomar la última tecnología que estaba entonces incipiente en Italia. Me estoy refiriendo a la monococción. Supongo que usted lo conoce.

- **Es mucho suponer.**

- Antes cogías la arcilla y hacías la pieza, una baldosa. La pasabas por el horno a una temperatura relativamente baja para darle resistencia mecánica. Salía del horno, le dabas el esmalte y la volvías a pasar por el horno. Eran necesarias dos cocciones. La tecnología nueva consistía en pasar la pieza por el horno una sola vez: prensa, esmalte y horno en una sola vez.

- **Todo en una "cadena de montaje", por así decirlo.**

- Eso es, en una cadena; en un ciclo que, si en el anterior modelo duraba días, en este caso duraba horas.

- **¿Y eso lo inventaron los italianos?**

- La primera patente que hay, curiosamente, es



rusa, aunque nunca llegaron a hacer nada. Pero cogieron el asunto unos italianos, dos o tres italianos; aunque la primera que empezó de verdad fue una empresa llamada **Siti**, que estaba en un pueblecito al lado de Novara. Pero era todo incipiente, porque había que cambiar la composición de las arcillas y adaptar el esmalte.

No es lo mismo que los dos elementos básicos tengan que aceptar un ciclo de cocción de muchas horas, como era el que se daba en aquellos hornos antiguos, que un ciclo que duraba menos de dos horas. Y ahí estuvimos a punto de pegárnosla, porque no era fácil.

**- ¿Hay algo de aprovechable en la tradición cerámica de la Comunidad Valenciana? Esa vieja sabiduría de Castellón, de Valencia, ¿sigue viva y con valor?**

- Bueno, es evidente. Estamos hablando de lo mismo, de cocer tierra. La tecnología es otra, más moderna, pero el asunto es el mismo.

Tierra más diseño; arcilla más innovación y creatividad: así ha sido definido alguna vez el quehacer de todo el sector cerámico castellonense, en un deseo de simplificar que no puede obviar las enormes inversiones tecnológicas de estos tiempos ni dejar de poner la vista en el pasado, en el **Conde de Aranda**, ni en la búsqueda, también aventurera y literaria, del secreto mejor guardado: el secreto de la porcelana.

*"La porcelana, ya lo sabe usted, fue llamada el oro blanco. Se vendía a precio de oro", explica Benavent. "Las compañías de Indias, que comerciaban con el Lejano Oriente, con China, se*

*dedicaron a traer porcelana y la gente se quedaba atónita: las grandes familias, los nobles, mandaban su escudo a China y, al cabo de un par de años, lograban tener su*

*vajilla noble. Son piezas muy cotizadas y yo tengo alguna, comprada en subastas".*

**Rafael Benavent** habla de los secretos cerámicos. Es una delicia escucharle cuando se refiere a los secretos de las factorías de Meissen, a los talleres de Bohemia y Francia. Habla de escuelas y maestros, del **Conde de Aranda**, con la familiaridad culta de alguien que, a fin de cuentas, comparte el oficio.

Es el momento adecuado para situar la evocación de un personaje del presente, al que **Benavent** admira: **Agustín Escardino**. *"Es otro caso de enorme mérito. Estudió un curso detrás del mío, le conozco de toda la vida y le admiro mucho. Es un hombre que ha trabajado como un león. Ha hecho un instituto de tecnología único en el mundo y yo recuerdo cuando lo creó. Porque lo creó él solo, sólo con un becario, en un laboratorio que sería la tercera parte que esta sala. Y aquí no se sabía nada, esto era una colonia absolutamente italiana, y hoy los italianos saben menos de técnica cerámica que nosotros, aunque de lo que saben mucho más es de vender".*

El hijo mayor de **Benavent** trabajó en sus primeros años, los más duros, con **Escardino**. La aventura de este investigador, el desarrollo de su instituto tecnológico, el crecimiento de ese centro investigador en Valencia y, luego, su certero traslado al corazón de la nueva Universidad de Castellón, es una aventura humana, empresarial y académica, que por sí sola requeriría un libro. Y **Rafael Benavent**, sin duda, estuvo en ese parto, que vivió y alentó en todo momento con intensidad.

---

*"Agustín Escardino ha trabajado como un león. Ha hecho un instituto tecnológico único en el mundo y yo recuerdo cuando lo creó, porque lo hizo él solo"*

- **¿Costó mucho entrar en el mundo de la cerámica?**

- Nos costó adaptar esa nueva tecnología a las condiciones españolas. Pero lo conseguimos con la ayuda de los italianos; porque los de **Siti**, hay que decirlo, nos ayudaron mucho. El desarrollo fue elemental: cuando sacamos ese producto era mucho mejor que lo que se estaba haciendo aquí.

- **¿Hubo éxito comercial?**

- Nos quitaban los productos de las manos, claro. Y ahí cometimos un error, porque duplicamos la capacidad de producción con la misma firma, **Siti**, que hizo un invento en su horno, con un prototipo que iba a tener muchas ventajas, y nosotros lo metimos aquí, pero fue un desastre.

- **¿Fue mal?**

- Nos retrasó mucho. Ese segundo horno nuestro, que nos fue mal, nos retrasó casi dos años. Todo se complicó y los alemanes, mientras tanto, empezaron a hacer unos hornos mejores que estos, más eficientes.

- **¿Entonces ya estaban ustedes en la era del gas?**

- En esas fechas gastábamos gasóleo en los secaderos y en el atomizador; y gas natural... No, todavía no, gastábamos propano, claro. Recuerdo aquellos grandes depósitos de propano, con unas duchas para que el sol no los recalentara. Después ya vino el gaseoducto y pasamos al gas natural.

- **¿De qué temperaturas hablamos?**

- De entre 1.100 y 1.150 grados.

- **Se trata de alcanzar el horno perfecto.**



- Aquellos, en realidad, eran hornos de juguete comparados con lo que hay ahora funcionando. El problema nuestro es que la tecnología va muy deprisa y son aparatos que desbordan. El primero bueno que tuvimos, que ya era una maravilla, producía 1.350 metros cuadrados al día; los últimos que hemos puesto en la fábrica de Vilafamés producen 12.000 metros cuadrados al día; y con un consumo energético que, a lo mejor, es la tercera parte de aquel primero.

La vida empresarial parece un tenso viaje contra el reloj o una carrera de obstáculos. Irrumpir en un sector que reclama un gran consumo de energía en el segundo ciclo de la crisis energética de los años setenta ya tuvo un gran mérito. **Benavent** lo hizo, además, en la España de la transición, cuando la inflación superaba cada año tasas del 20%.

Los clientes, sin embargo, reconocían su esfuerzo por la calidad, la innovación y el deseo de dar buen servicio.

En España, pero desde luego también en Francia, Alemania, Estados Unidos y Gran Bretaña, se aprovechó el momento sociológico, de concepción de vida, que llevó al abandono de la moqueta y su sustitución por pavimentos nuevos y luminosos, de apariencia higiénica y limpia.

La Europa desarrollada, en los años ochenta y noventa, renovaba el aspecto de terrazas, baños y cocinas a un ritmo acelerado. Las grandes obras públicas del mundo encargaban a las firmas castellanenses revestimientos destinados a espacios de alta utilización, desde estaciones de ferrocarril a estadios deportivos.

En **Keraben** hay para contar toda clase de experiencias: las losetas de aquellos túneles construidos en Japón, el suelo de aquella gran sala de conciertos, el palacio de un lejano jeque... El instituto del amigo **Agustín Escardino** era, probablemente, el paño de lágrimas, el oráculo de los deseos del cliente europeo.

Y también nacieron los complementos, las piezas auxiliares que permiten mayor creatividad y variedad en las composiciones.

La firma **Keraben** nació con un capital de 40 millones de pesetas, pero, en la segunda mitad de los ochenta, alcanzó una facturación equiparable a la de

**Gres de Nules**, la empresa inicial del grupo. A lo largo de dos décadas de esfuerzo las empresas de la familia **Benavent** se han consolidado entre los líderes internacionales en el sector.

Para eso ha sido preciso vencer durísimas pruebas en el campo de la calidad. El producto "*Maratón*", que consigue las más altas calificaciones de resistencia según las especificaciones internacionales, es una prueba irrefutable del esfuerzo hecho en el campo de la dureza de los esmaltados.

El secreto tecnológico, la innovación, es convertir el caolín, la arcilla, en un producto tan resistente como el diamante.

---

*El producto 'Maratón', que tiene las más altas calificaciones de resistencia según los parámetros internacionales, es prueba irrefutable del esfuerzo realizado*

## FALTA VENDER BIEN

Innovar es un principio en las empresas **Keraben**. Innovar está aquí ligado a la pasión por el trabajo bien hecho, a la búsqueda de la calidad y la excelencia. Los Premios “**Príncipe Felipe**” a la Excelencia Empresarial en las modalidades de Calidad Industrial y Competitividad son para la empresa un punto de orgullo.

Como lo son el Premio Nova o las dos certificaciones ISO: la 9000, de aseguramiento de la calidad, y la 14001, de sostenibilidad medioambiental. “**La calidad es un esfuerzo de la inteligencia para mejorar los procesos**”, se dice en el listado de principios de la firma.

- **¿Ya fabrican ustedes tan bien como querían?**

- Bueno, creo que sí.

- **¿Qué falta entonces en el sector cerámico?**

- Pues vender mejor.

- **¿Vender? ¿Está hablando de saber vender?**

- Pues sí. Y en eso a mí no me hacen caso. Se lo he dicho a sucesivos consellers de Universidad. Les he traído estadísticas: “**Mirad la exportación italiana por países, por precio medio, y comparadla con la española. Fijaos los miles de millones que estamos dejando de ingresar**”. Hace unos años, se justificaba con que los italianos tenían mejor diseño y hacían unos productos más avanzados, pero hoy ya no. No tienen mejores productos que nosotros, pero los venden mejor.

- **¿Pero qué pasa con los italianos? ¿Venden mejor este producto, la cerámica o todo lo que**



**hacen? ¿Caen bien los italianos en el mundo?**

- Sí, puede ser eso. Son mas descarados que nosotros. *Descarat* es una palabra valenciana que se ajusta bien. Y no sé si tiene traducción al castellano.

- **En valenciano, en todo caso, no es peyorativa.**

- Exacto, no es peyorativa, estoy de acuerdo. *Descarat* en valenciano es ingenioso, hábil. Yo predico ese asunto, el de las ventas, pero los políticos tienen que hacer un montón de cosas.

El único que me hizo caso una vez fue **Rafael Blasco**. Me preguntó cómo lo veía y le dije que en Castellón había una cosa que habíamos creado, la **Fundación Universidad Empresa**, con más de cuarenta patronos empresarios, que es un ejemplo único en España. Y lo que pretende es que el conocimiento que la Universidad genera, o debería generar, le llegue a la sociedad. "**Este es un tema que deberíais lanzar a todas las universidades**", le dije.

Pero hay que hacerlo a través de Fundaciones, porque hasta ahora no han entrado en los programas universitarios. No hablo de márketing, sino de técnicas de venta. Ahí hay que buscar profesionales de la venta, que haberlos haylos y buenos, y hacer seminarios intensivos, enseñando a vender, a defender un precio, a convencer.

- **Me parece que, en este tiempo, es sustancial para la empresa la innovación. ¿Es una virtud que va unida a esa anticipación, al ver la jugada, ver venir los cambios del mundo desde lejos?**

- Es una mezcla de intuición y de trabajo, porque trabajar, hay que trabajar mucho.

---

***"Hay que buscar profesionales de la venta, que haberlos haylos y buenos, y hacer seminarios intensivos, enseñando a vender, a defender un precio, a convencer"***

## FAMILIA Y EMPRESA

**R**afael Benavent, pasada la primera hora y media de diálogo, se ha ido relajando y esponjando. Y alude a la tarea que tiene sobre la mesa y a la necesidad de ir quitándose el hábito de verlo todo, que se puede permitir desde su edad.

El periodista, sin embargo, enumera sus ocupaciones añadidas a las de **Keraben**: Universidad Empresa, Fundación de Estudios Bursátiles, Universidad de Castellón...

- **Usted ya no se ocupa a fondo de la empresa, verdad. ¿O sí?**

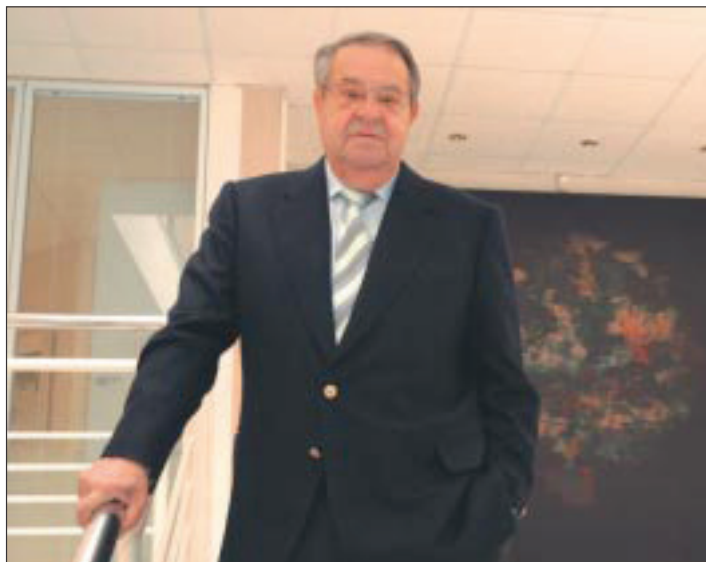
- Ese es otro tema muy importante del que debemos hablar, el de la sucesión en las empresas.

- **¿Pero ese es un capítulo resuelto?**

- ¿En mi caso? Pues creo que eso no se acaba nunca de resolver del todo, porque es el tiempo el que va sedimentando y consolidando las cosas. ¿Por qué? Pues por los propios hijos.

Yo tengo cuatro hijos fantásticos, maravillosos, que se quieren mucho. Pero el tiempo va decantándolos: mis hijos no son los mismos que eran hace cinco años. Con el tiempo van descubriendo sus propias aptitudes mejor. Y como, afortunadamente, todavía estoy vivo, puede esperar un poquito la transición y, a ser posible, que sea consensuada entre ellos.

La familia o, por mejor decirlo, la empresa como institución de índole familiar, ocupa distintos escenarios de la conversación con **Rafael Benavent**, que aborda la materia sin recelos ni reservas.



Tiene sus reglas lógicas, es evidente, y el fundador de la empresa ha procurado aplicarlas siempre. *"Mis hijos, cuando han terminado en la Universidad, salvo el mayor, que hizo Químicas y estuvo en el Instituto de Tecnología Cerámica, todos han trabajado fuera de casa antes de integrarse a la empresa. Creo que eso es importante: que demuestren sus aptitudes"*.

El proceso de transformación hecho en **Keraben** para abordar mejor el futuro puede decirse que ha sido de libro. Se inició durante los últimos años noventa, con un cambio de nombre y una absorción: **Gres de Nules** absorbió a **Keraben**, pero se mantuvo el nombre de la segunda marca.

Otras empresas del importante grupo cerámico familiar se estructuraron en busca de la homogeneidad y la diversificación. Comenzó así un proceso de gran calado, tras el cual el hijo mayor,

**Rafael**, asumió la dirección estratégica del Grupo, al tiempo que se daba mayores vuelos a la actividad inmobiliaria, encargada a la promotora **Tiber, S.A.** Los valores de la casa no se alteran en el proceso: diseño, investigación, búsqueda incansable de la calidad, siguen siendo los retos que todos asumen, en un clima donde se valora el trabajo de los equipos humanos.

En ese contexto, **Juan José Benavent**, el segundo de los hijos, asume la dirección de las grandes marcas cerámicas (**Keraben** y **Metropol**) y la de los complementos artesanales necesarios (**Keratrim**). El tercer hijo, **Enrique Benavent**, se ocupa de la dirección de la empresa **Kanban**, encargada de la división agrícola, una actividad que siempre ha estado ligada a la familia. El cuarto de los hijos, **María Teresa**, ha asumido las tareas de mercado y es directora de las tiendas de la firma, que forman ya una cadena de 30 importantes establecimientos.

**Benavent** conoce a fondo las instituciones creadas en España para potenciar la presencia y para estudiar, con el fin de poner en valor, a la empresa familiar. Enumera a todos los presidentes, con los que tiene estrechos lazos de amistad: desde **Leopoldo Rodés** a **Juan Roig**.

**la empresa familiar más antigua del mundo? Pues la primera familia: Adán y Eva. Pues bien, allí ya estuvo el conflicto. Tuvieron dos hijos y se mataron por celos. Y mira que se habían repartido bien el trabajo: tú agricultor y tú ganadero. Y resulta que Caín le coge celos al otro y lo mata. Seguro que si leemos la Biblia otra vez encontraremos más ejemplos”.**

- **¿Cómo conjurar el peligro?**

- El peligro casi siempre es el mismo: entre los hermanos, en las familias, puede haber, en ocasiones, un sentimiento que es irracional: los celos. Por encima de la empresa o el dinero, lo irracional está en convivencia con lo racional.

Yo podría contar casos de empresas en las que se ha regulado hasta la actividad social de uno de los miembros; para que no brille, para que no figure o sobresalga, se le ha impedido que tenga nunca un cargo socialmente relevante.

---

***“Entre los hermanos puede haber, en ocasiones, un sentimiento que es irracional: los celos. Por encima de la empresa o el dinero, lo irracional convive con lo racional”***

Y con una ironía muy de la tierra, heredera directa de la experiencia del naranjo, no duda en poner sobre la mesa una reflexión divertida. **“Se me ocurrió el otro día en la ducha: ¿cuál es**

## COLEGAS, AMIGOS Y COMPETIDORES

**Q**uisiera saber quiénes son sus empresarios admirados, si es que eso se puede preguntar a un empresario.

- Sí, hombre. Mis admirados, los fenómenos, son **Juan Roig**, que me parece un hombre estupendo, y los **Colonques**, de **Porcelanosa**. **Colonques** es un hombre de una gran visión.

- **Competidores duros, supongo.**

- Sí, pero con una gran relación. **Colonques** ha estado sentado aquí, en esta sala de consejo, con todos mis hijos. Y yo le he pedido que les hable a mis hijos; no de su empresa, sino de su visión como empresario. Y dijo: "**Preguntadme sin reserva lo que queráis**". Y estubo encantador; le admiro mucho. Y me halaga tener un paisano como este.

- **¿La innovación requiere ser un especialista en las cuestiones técnicas?**

- No siempre. Para mí el gran triunfador a veces es el visionario. Vuelvo a **Juan Roig**. Su triunfo es coger el modelo de la tienda de barrio; probablemente inspirado en **Wal Mart**, el gigante mundial, que también empezó en su pueblo con una tiendecita.

- **¿Algún requisito más?**

- Tener el control de todo. **Roig** trabaja como un negro, ¿eh? Yo le pregunté cuántas tiendas visitaba al año y me dijo que tantas como días tiene el año. En las inmobiliarias está **Ballester**, desde luego; y **Soler**, que tiene una visión increíble.

- **¿Y Luis Batalla?**

- Es muy buen amigo, claro. Es muy serio, es como



es y ha creado un imperio. Tiene una gran diversidad de actividades y siempre le comento que admiro su habilidad para administrar bien su tiempo.

En Castellón conviven tres culturas empresariales: la de la naranja, la inmobiliaria y turística, y la de la cerámica. Hay quien dice que el suelo que los bisabuelos dedicaron a los naranjos es ahora para la cerámica y, luego, será para el turismo y el golf. Y **Keraben**, en mayor o menor grado, está presente en los tres escenarios.

- **Quisiera que me hablara de esa convivencia, de ese mundo de tres lados.**

- Los tres mundos están conviviendo en Castellón. La naranja está muy mal, pero, para hablar de la naranja, deberíamos hacer una sesión aparte, quizás un trabajo aparte. En cuanto a la cerámica, tengo la teoría de que a cada estado de desarrollo de un país le corresponde un tipo de

industria, y eso es una realidad. Desgraciadamente para nuestra Comunidad, me temo que nos va a pillar el cambio con el paso mal.

**- ¿Se acaba lo que conocemos?**

- La naranja se acaba; porque lo hemos hecho mal unos y otros; o probablemente todos. Esto ya hace muchos años que lo discutimos **Batalla** y yo. **Batalla** tiene muchas y buenas fincas. A veces, pasamos un día juntos en una finca suya o mía. En cierta ocasión, me comentó: "**Mis chicos me dicen que esto de la naranja es de país atrasado, que esto es del tercer mundo**". Pero ya me dirás si California es país atrasado. Lo que creo es que el grave problema ha estado en la comercialización.

**- ¿Otra vez lo mismo, otra vez el mismo problema: vender?**

- Pues sí, otra vez. Hemos caído en manos de las grandes compañías sin ninguna fuerza. Es una pena, porque la naranja ha sido un signo de identidad para la Comunidad Valenciana.

**Rafael Benavent Adrián.** Setenta y dos años, cuatro hijos, un prestigio empresarial. Un pasado apasionante y un porvenir sereno y creativo, donde la experiencia tiene mucho que decir a los empresarios del futuro. Nada se regala y todo, sin

duda alguna, reclama esfuerzo. De su larga charla, de su tiempo, se pueden extraer enseñanzas.

---

**En Castellón, conviven tres culturas. Hay quien dice que el suelo que los abuelos dedicaron a naranjos es ahora para cerámica y, luego, será para turismo y golf**

Texto **F.P. Puche**  
Imágenes **Iván Sanchiz**

**China y Brasil son los nuevos competidores globales**

## **Nuevas estrategias para nuevos tiempos**

**C**ualquier negocio sometido a las reglas de la competencia, y la industria cerámica sin duda lo es, vive momentos de incertidumbre. Y esto es así porque, junto a datos claramente satisfactorios, aparecen realidades innegables que constituyen claras amenazas. Y, por definición, toda amenaza genera incertidumbre.

En el caso de la industria cerámica española, nos encontramos ante unos datos coyunturales significativamente mejores que los disponibles hace dos o tres años, y eso pone de manifiesto la capacidad de reacción del sector ante las dificultades. Pero no menos cierto es que, junto a los buenos datos de 2004 y 2005, se confirma la existencia de amenazas, tan solo sospechadas hace unos pocos años, que hoy se han convertido en realidades indiscutibles.

La primera consideración digna de ser señalada es que estamos hablando de un producto, el revestimiento cerámico (ya en forma de baldosa, ya en forma de azulejo), con una demanda creciente, tal como evidencian las estimaciones de producción mundial.

Desde los casi 6.800 millones de metros cuadrados de revestimientos cerámicos producidos en todo el mundo durante 2004, en 2005 las estimaciones más conservadoras indican que se habrán superado los 7.200 millones de metros cuadrados de producción. No estamos, por tanto, ante un mercado en recesión, sino ante un mercado en clara expansión.



## CHINA Y BRASIL

Ahora bien, en dicho mercado, el liderazgo ya no es cosa de dos (Italia y España), como lo había sido hasta no hace muchos años, sino, como mínimo, cosa de cuatro: China, España, Italia y Brasil; sin olvidar tampoco a México.

Desde su incorporación a la **Organización Mundial de Comercio (OMC)** y la disponibilidad de datos estadísticos razonablemente fiables, China está considerada el primer fabricante mundial de producto cerámico y se ha convertido en el tercer exportador.

Cierto es que la mayor parte de su producción tiene por destino atender las necesidades de su mercado interno, pero no menos cierto es que, de mantener las tasas de crecimiento de sus exportaciones, le convertirán en el primer exportador mundial antes de tres años.

Por lo que se refiere al caso de Brasil, en unos pocos años se ha convertido en el principal proveedor de producto cerámico para el mercado norteamericano, que es uno de los que presenta mayores expectativas de crecimiento en el mundo occidental. Si a la presión sobre el mercado de Estados Unidos que representa Brasil añadimos el potencial de México, gracias al **Acuerdo de Libre Comercio (ALC)**, las expectativas en los Estados Unidos no parecen fáciles.

La aparición de estos nuevos y poderosos competidores globales tiene un efecto inducido igualmente negativo para la industria cerámica española: el crecimiento de la producción pre-

siona al alza sobre los costes de las materias primas y los equipos industriales.

En suma, no solo se incrementa el número de competidores, sino que aumentan los costes directos e indirectos vinculados a la producción, presionando ambos factores negativamente sobre los precios de venta y, consecuentemente, sobre los márgenes de las operaciones.

## INCERTIDUMBRE INTERNA

A estos factores externos, que no solo inciden sobre la actividad exportadora de las industrias cerámicas españolas (China se ha convertido en el exportador de producto cerámico a España con mayor tasa de crecimiento de sus ventas en nuestro mercado), hay que añadir otros dos factores, que incorporan elementos de incertidumbre sobre el futuro de la industria cerámica.

Desde el lado de la oferta (producción), al incremento de costes de materias primas y equipos de producción hay que añadir el aumento de costes energéticos, "input" fundamental en cualquier escandallo de costes del sector cerámico, claro consumidor energético donde los haya.

Junto a lo anterior y no menos preocupante, desde el lado de la demanda (ventas) nos encontramos ante una incipiente, pero innegable, ralentización en el ritmo de actividad del sector inmobiliario, principal consumidor, por sectores de actividad, del producto cerámico.

Y el mercado nacional sigue siendo, de lejos, el principal destino (por países) de la producción que sale de las factorías cerámicas españolas: de cada 100 euros vendidos por el sector cerámico español, más de 46 se cobraron de clientes nacionales y menos de 54 de clientes extranjeros.

---

*Al incremento de costes de materias primas y equipos hay que añadir el aumento de costes energéticos, "input" fundamental en cualquier industria cerámica*

## HACIENDO LOS DEBERES

Injusto sería no reconocer que, frente a estas amenazas generadoras de incertidumbre, la industria cerámica española está sabiendo reaccionar positivamente, tanto con medidas internas como mediante acciones externas tendentes a ganar competitividad.

En el primer apartado, hay que señalar, de una parte, las actuaciones para optimizar costes en los procesos de compra y producción, y de otra, el permanente esfuerzo de mejora en las prestaciones técnicas de los productos elaborados y en la calidad de sus acabados.

En el segundo apartado (acciones externas), hay que recordar las actuaciones de internacionalización, tanto de la producción como de la comercialización, llevadas a cabo por algunos de los principales operadores del sector.

Prueba de que la mayoría de empresas del sector están haciendo correctamente sus deberes, porque tienen vocación de luchar y pervivir en este mercado, la tenemos en la mejora de resultados económicos conseguida en 2004 y 2005.

La evolución de la cifra de ventas en el sector ya dio un repunte en 2004 respecto a 2003, y los datos disponibles en estos momentos sobre resultados de 2005 nos indican que la tendencia creciente se mantuvo.

Los gastos de personal (una de las tres grandes partidas de costes de explotación en estas empresas, junto con la compra de materias primas y las amortizaciones) mantienen una evolución razonable. Dado el incremento de la cifra de negocio (ventas), el gasto de personal como porcentaje respecto a la venta tiende a reducirse, es decir, en cifras absolutas y relativas, crecen más las



ventas que los gastos de personal.

Consecuentemente con todo lo anterior, tanto el resultado de explotación como el resultado neto medio del sector registraron, en 2004, un repunte claro al alza, tras un período de progresivas caídas, que venía arrastrándose desde que finalizó la década de los 90.

En cualquier caso, en materia de resultados, es difícil hacer un pronóstico en estos momentos sobre cuál será la tendencia de 2005, pues habrá que verificar la incidencia efectiva que sobre los márgenes empresariales, ha tenido, y está teniendo el citado incremento de costes energéticos.

En cualquier caso y al margen de despejar esta incógnita, resulta a todas luces evidente, por los datos disponibles de la información económico-financiera de las compañías, que en la mayoría de los casos se están haciendo los esfuerzos necesarios para incrementar las ventas y controlar los costes internos.

## ESTRATEGIAS DE FUTURO

Las conclusiones que pueden extraerse de todo lo anterior parecen bastante evidentes: la globalización, como no podía ser de otra forma, es una realidad innegable para el sector cerámico español que, para sobrevivir y seguir desarrollándose, está obligado a adaptar sus estrategias a la nueva realidad competitiva mundial. Si esto es así -y sin duda lo es-, al menos tres reflexiones estratégicas de futuro son bastante claras.

La primera parece evidente: en un mercado de competidores globales, el tamaño sí importa y cada día va a importar más, porque mayor tamaño de los operadores significa mayor capacidad de negociación con proveedores y clientes, mayor capacidad de desarrollar investigación aplicada, mayor posibilidad de incorporar innovaciones productivas a los procesos y productos, etc.; en suma, mayores oportunidades de competir.

El incremento de tamaño, como tantas veces se ha señalado, no pasa solo por fusiones y adquisiciones, aunque también pasa por ahí. Se puede ganar tamaño -capacidad competitiva- mediante alianzas y cooperaciones; tanto en procesos de compra, como en acciones de investigación o de comercialización.

La segunda reflexión estratégica es no menos obvia: en un mercado de competidores globales,

la internacionalización de las operaciones ha dejado de ser una opción; es una necesidad. Dando por descontado que internacionalización es algo bastante más ambicioso y complejo

que la simple exportación, la pregunta clave en este caso es evidente: ¿cómo internacionalizar las empresas? La respuesta es de manual: buscando la eficiencia en los procesos para alcanzar la optimización de los resultados.

Por último, además de incrementar el tamaño del negocio a fin de ganar capacidad competitiva y de internacionalizar los procesos para optimizar los resultados, la tercera estrategia necesaria para afrontar los retos de una competencia global es diferenciar los productos y servicios ofertados a los mercados para conseguir notoriedad, singularidad de la marca propia.

Si algo caracteriza los mercados a los que concurren los productos de las empresas cerámicas españolas es que son, claramente, mercados "de oferta": lo que sobra es producto ofertado por la industria y lo que falta es voluntad y decisión de compra por parte de los clientes.

Y en tales circunstancias, lo peor que le puede suceder a cualquier producto es ser perfectamente intercambiable por cualquier otro de los que concurren al mercado junto a él. La diferenciación, la singularidad, se convierte así en un atributo estratégico imprescindible.

Texto **Salvador Martínez**  
Imágenes **Archivo ECO3**

---

***En un mercado de competidores globales, el tamaño sí importa y cada día va a importar más, porque mayor tamaño significa mayores oportunidades de competir***

