

PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL MÁRMOL

FRANCISCO MARTÍNEZ-COSENTINO JUSTO
Cosentino S.A.

1. INTRODUCCIÓN

Quiero agradecer al Instituto de Estudios Almerienses y con ello hacerlo extensible a la Excelentísima Diputación de Almería, la invitación que me han hecho para poder colaborar en estos interesantes debates sobre “el sector industrial en Almería”.

Espero modestamente contribuir en la aportación de reflexiones sobre la situación de presente y futuro de la industria de Almería. Evidentemente, puedo hacerlo desde la óptica que me ofrece el trabajar en el primer sector industrial de nuestra Provincia, pero sin perder por ello de vista los puntos comunes con otros sectores afines o no al mármol.

Como **idea preliminar** debo expresar que, en mi opinión, **el sector industrial de Almería** cuenta con **más fortalezas que debilidades** en un análisis general. Se podrían citar diferentes puntos de fortaleza, entre los que destacaría la **ventaja competitiva que aporta “el saber hacer”** en torno a dos sectores clave de la provincia: la agricultura y el mármol.

Al igual que en muchas otras actividades, cada día resulta más determinante el factor “conocimiento” que el hecho de tener “recursos naturales”, sin que a esto último haya que restarle su importancia. Pero lo cierto es que cada vez se marcan más las ventajas competitivas en torno al saber ligado a innovaciones y tecnologías, y menos por el hecho de tener sólo materias primas. Tenemos el ejemplo de Japón, verdadero líder industrial siendo un país que no tiene materias primas; y en el polo opuesto, tenemos el continente africano, países riquísimos en materias naturales y es donde se concentra el mayor subdesarrollo mundial.

Nuestra provincia ha sido y, en cierto modo, sigue siendo rica en materias primas, pero afortunadamente no hemos edificado el desarrollo de nuestra economía provincial sobre la explotación exclusiva de esos recursos naturales. En los últimos 15 años hemos asistido a un **desarrollo de factores multiplicadores de la riqueza natural**: han surgido industrias de transformación de los productos base, periféricos; se ha acrecentado la formación de los recursos humanos gracias a la Universidad, centros de formación profesional, etc, incorporándose al mercado de trabajo generaciones mejor cualificadas.

Y qué decir de **las infraestructuras**. Pues que aún siendo importantes las carencias, se ha realizado un gran avance en carreteras, aeropuerto, embalses, puertos, polígonos industriales en

toda la provincia, etc. Todas estas inversiones están ahí fuera, funcionando y dando un servicio público, por lo que son claramente cuantificables.

A mí no se me ocurre pensar que una provincia tan dinámica como Almería tenga ya colmada su cupo de infraestructuras. Ni mucho menos. Faltan importantes carreteras para conectarnos con nuestras provincias limítrofes; el **ferrocarril** presenta un perfil arcaico y alejado de las necesidades de la industria y, porqué no decirlo, de los habitantes de la provincia. Hay que luchar por conectar nuestra provincia con la línea Euromed de alta velocidad, y conseguir **estaciones para contenedores que debieran estar al norte de la ciudad de Almería y también en el poniente**, dando salida rápida a los productos agrícolas y del mármol; no demos permitir que perdure el “cuello de botella” que representa Francia para el cruce de nuestros camiones, cada vez que sus transportistas bloquean la libre circulación intereuropea.

Tampoco parece aceptable que la **energía vaya a resultar más cara en Almería que en otras provincias**: siendo Almería puente entre Europa y Africa, estando más próxima que ninguna otra provincia a Marruecos y Argelia, no es de recibo que no podamos acceder desde ya al GAS, viendo como pasa por delante de nuestras narices.

Otro asunto de vital importancia es el **déficit de agua para la agricultura y la industria**, que puede bloquear a medio plazo sus posibilidades de expansión. O las limitaciones del puerto de Almería para manipular o sacar mercancía agrícola, y aún más de mármol, con destino a los mercados centroeuropeos o extracontinentales.

En definitiva, y por no extenderme más en esta introducción, tengo fundadas esperanzas en el potencial de crecimiento del sector industrial de Almería, sobre la base de una mejor y más extendida cualificación de la sociedad almeriense, orientada a la internacionalización de sus respectivos negocios y sin perder el norte de la importancia estratégica de la investigación y la innovación permanente como garantía de liderazgo en los mercados, entendiendo la innovación como “el ofrecer cosas de diferentes maneras, crear nuevas combinaciones... encontrar nuevas maneras de combinar las cosas de manera general” dicho en palabras de Michael Porter.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL MÁRMOL EN ALMERÍA

La industria del mármol de Almería y por concreción la de Macael, representa hoy día una realidad económica mucho más diversificada e internacionalizada de lo que se ha venido hablando hasta hace unos pocos años y, seguramente en forma sorprendente, para aquellos que no hayan visitado el norte de la Provincia en los últimos tiempos.

El número de empresas directamente vinculadas al mármol en Almería oscila entre las 240 y las 300. Estas empresas dan empleo directo a unas 4.500 personas e indirectamente mueven la vida de todos los pueblos del alto y medio Almanzora, es decir, de unos 45.000 habitantes.

La gran mayoría de las empresas mencionadas se dedican a la **extracción y elaboración de la piedra**, ubicada en la sierra de los Filabres. Pero en los últimos años, y sobre todo en estos momentos, **están surgiendo industrias con verdadero valor añadido**.

El sector artesanal probablemente es el de mayor crecimiento en cantidad y calidad, destacando entre sus puntos FUERTES:

- cuenta con mano de obra muy especializada.
- realiza un producto muy exportable, sin necesidad de que la empresa tenga que ser grande en dimensiones.
- es un producto muy demandado.
- no necesita de grandes cantidades de materia prima.
- crea bastantes puestos de trabajo.

Y entre sus puntos DÉBILES:

- la falta de diseño.
- la falta de experiencia en comercialización, salvo contadas excepciones.

En tercer lugar están las **industrias del triturado o micronizado**. Sus fabricados han pasado de ser usados como base tradicional del terrazo a las modernas fábricas de micronizado, aprovechando la excelente cualidad del mármol blanco Macael cristalizado. Se han producido elevadas inversiones de empresas foráneas que han visto la rentabilidad de esos productos.

En cuarto lugar encontramos **el aglomerado tipo Silestone y el Tast**. Se trata de dos productos netamente industriales que fusionan lo mejor de la piedra natural —su estética—, con las excelencias de la cerámica: continuidad de color, producciones en escala, etc.

En quinto lugar **el mármol envejecido tipo Tempo**. Máximo valor añadido en el material, ofreciendo una textura de hace siglos.

Por último, están las empresas **de la maquinaria aplicada al mármol**, de la que ya existen varias y destacadas empresas en Macael, Olula del Río y Antas, algunas con el sello Aenor. Nuestro máximo competidor en mármoles que es Italia, donde verdaderamente arrasa es en las ventas de maquinaria para elaborar el mármol

La **facturación global** de estas empresas durante el año 96 superó los **30.000 millones de pesetas**. Esa facturación está mayoritariamente concentrada en el mercado nacional, pero con la destacada incidencia de ciertas empresas donde las ventas exteriores están por encima del 50%, con lo que, de momento, la balanza global de la Comarca está en torno al 90% mercado interno y 10% exportaciones.

El esquema de los subsectores de la industria del mármol en Almería es el siguiente:

- Industrias extractoras
- Industrias de artesanía
- Industrias elaboradoras
- Industrias de triturado
- Industrias de aglomerado y mármol envejecido
- Industrias de maquinaria de piedra
- Industria auxiliar del mármol

3. EL MOMENTO ACTUAL EN LA EXTRACCIÓN Y ELABORACIÓN DE MÁRMOLES

Andalucía es la primera región productora de mármoles de España. Junto a nuestras provincias vecinas, Murcia y Alicante, se alcanza el 80% de la producción nacional de mármoles.

De las cifras de las últimas décadas se desprende que la producción andaluza representa en torno al 40% de la producción española de mármoles. A su vez, Almería aporta el 75% de la producción regional y dentro de ella hay que citar las piedras de la sierra de los Filabres (Macael, Cobdar, Chercos, Lijar, Lubrín) que representan el 95% de la producción de Almería. **Macael** extrae unas **800.000 toneladas/año** y los otros pueblos unas 200.000 toneladas/año.

El **saldo comercial del sector en Andalucía es positivo**: se importaron 710 millones en el año 1994 frente a unas exportaciones de casi 2.500 millones de pesetas.

El mármol "**Blanco Macael**" es la **columna vertebral** del posicionamiento de las empresas del sector; aporta la **marca**, la **calidad** del producto y la **tradicción** del "saber trabajar" la piedra. Pero para desarrollar una estrategia más expansiva, vuelvo a insistir, resulta muy difícil hacerlo si es sobre la única base de trabajar ese tipo de mármol, y aún más difícil si ha de ser sobre la base de los usos constructivos de bajo valor económico (baldosas y escaleras) y gran empleo de materia prima, frente a la alta rentabilidad de los trabajos de alta elaboración y consiguiente valor añadido (plaquetas de fino grosor; encimeras o mostradores, macizos, etc.).

Macael necesita **acceder, organizar y controlar a otros materiales** próximos a su entorno. En este sentido se comprende por qué en el término de Cullar, Chirivel, Loja o Castril, se han puesto en explotación numerosas canteras de mármol crema, marrón, rosa, etc. Son piedras de las que existen grandes reservas, canteras muy amplias para trabajar con alta productividad, puesto que son piedras obtenidas en bloques de grandes dimensiones, fáciles de cortar y con un desperdicio moderadamente razonable. Además, y esto es lo más importante, son tonalidades que gustan dentro y fuera de España.

Debemos aprovechar nuestro saber hacer en el tema de las canteras, para explotar, vía acuerdos de asociación o bien individualmente, los yacimientos de piedra del norte de África y de Sudamérica, y no dejar que sean italianos o portugueses los que den el primer paso.

3.1 La capacidad elaboradora de la industria del mármol

Las empresas de Macael realizaron durante los años 80 inversiones superiores a los 15.000 millones de pesetas. De esta forma, gran número de talleres se equiparon con maquinaria moderna —de origen italiano y alemán—, aumentando por dos o tres su capacidad productiva. Siempre he dicho que no existe déficit tecnológico en las empresas de Macael. He visitado decenas de fábricas en Italia y no he encontrado superioridad alguna desde el punto de vista de la tecnología de corte o elaboración.

Hoy día, y les hablo de lo visto en septiembre en la feria de Verona —la mejor de Europa— se empiezan a imponer "nuevas generaciones" de máquinas, como las de control numérico, asistidas por ordenador, por lo que entramos en una dimensión más técnica desde el punto de vista de la exigencia del trabajador. También se imponen las máquinas de chorro de agua, calibradoras más rápidas y precisas, telares de corte de gran velocidad, nuevas pulidoras. En definitiva, se perfilan máquinas más eficaces y precisas que aportarán un mayor grado de calidad en las terminaciones, razón por la cual habrá que acometer moderadas inversiones para actualizar los talleres de la zona.

Además de la maquinaria en sí, lo **verdaderamente importante en las fábricas es reorganizar los procesos, informatizar toda la información, desde los pedidos hasta la carga de material para cada máquina, cálculos de desperdicios, etc.** Nuevamente se deriva de aquí un mayor grado de cualificación técnica en los trabajadores y mandos intermedios para adaptarse a las nuevas exigencias.

Exigencias que vienen marcadas por la definitiva implantación de “políticas de calidad” en la selección de los materiales, ordenación de las tonalidades, cumplimiento de los estándares de grosor y medidas, etc. Cabe esperar que la entrada en vigor del *Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra*, que tendrá su sede en Macael, sea un acicate en la promoción e implantación de políticas de calidad.

La **normalización Europea** -promovida por la Comisión para unificar la normativa y la terminología de la piedra natural en los países de la Unión- se encuentra en su fase final, por lo que en el umbral del año 2000 todos los europeos tendremos un mismo marco de trabajo.

En lo relativo a la **gama de productos**, a estas alturas no debe haber duda alguna de que la producción exclusiva de baldosas, sobre todo con el mármol “Blanco Macael”, no genera rentabilidad para las empresas. Hay que buscar la gama de productos que aporten el mayor valor añadido posible.

Llegado a este momento de mi exposición creo conveniente plantear, desde un punto de vista respetuosamente crítico, las **expectativas futuras de las empresas del mármol de nuestra provincia**. Utilizando una expresión reciente de Michael Porter, “no podemos seguir metiendo todos la cuchara en el mismo plato”; no parece lógico que todas las empresas elaboradoras de mármol estén en los mismos mercados y con la misma oferta de productos. Hay que insistir en la necesidad de **la especialización en torno al suministro de nuevos nichos de mercado**.

3.2 Hablando de mercados ¿Cuál es el pulso actual de la demanda?.

Como probablemente ustedes ya conozcan, nuestra industria de la piedra está estrechamente vinculada al sector de la construcción; se dice que el 80% de la producción de mármoles va destinada a **usos de la construcción**.

Pues bien, como quiera que el sector de la construcción por fin entró en una tendencia de crecimiento, eso nos ha repercutido favorablemente. El **perfil del cliente constructor** ha cambiado últimamente. La obra pública lleva muchos meses bajo mínimos: mandan razones de contención del déficit público. Por el contrario, la edificación civil, las segundas residencias, también la rehabilitación, sí están mostrando tasas de crecimiento.

En otras palabras, del empleo masivo del mármol en auditorios, aeropuertos, palacios de congresos, etc. se ha pasado a **nuevos usos en hoteles, viviendas de medio y alto standing**.

Los tiempos cambian y con ello los gustos y las preferencias de los consumidores, a los que las empresas debemos primero identificar y después dar cumplida satisfacción. A pesar de que se ha realizado un notable esfuerzo por parte de las empresas, asociaciones y la misma Federación Nacional, tendentes a **mejorar la formación que los prescriptores tienen de la piedra natural**, debemos reconocer que persiste aún por parte del usuario final, de los constructores e incluso de algunos arquitectos, una injusta incomprensión hacia lo más elemental de

nuestro producto: su naturalidad. Al mármol se le continúa exigiendo lo que la naturaleza no da, porque además no puede ser: repetibilidad, total uniformidad de tonos.

Resulta a veces desalentador enviar a las obras tus camiones con partidas de mármol para que un jefe de obra, el cual desconoce el tremendo esfuerzo de extraer esa piedra de las entrañas de la tierra, cortarla y elaborarla con su lógica selección, te devuelva el albarán firmado con el comentario "parece que el mármol es desigual". Y tanto que es desigual, lo igual es otra cosa y se llama producto industrial.

A mí me parece que a **los industriales del mármol aún** nos queda mucho por hacer en la **difusión de la verdadera dimensión del mármol**: hay que insistir en la formación que se da a los futuros arquitectos superiores y técnicos, también los decoradores de interiores. Porque no todas las piedras, lo mismo que otros productos, valen para todo, por eso parece razonable que cada piedra debe contar con el "aviso técnico" en el cual se diga claramente cuáles son sus cualidades y en función de eso para qué usos se aconseja.

Sin lugar a dudas lo más difícil va a ser educar al cliente final, a esos millones de particulares que tienen una idea contradictoria sobre lo que es "el mármol", sobre todo por la influencia masiva que en las últimas dos décadas ha ejercido la industria cerámica del gres, que cuenta con un producto industrialmente homogéneo y que, sobre todo, ha conseguido conectar con ese cliente final. Este es precisamente uno de los retos pendientes del sector de la piedra: **desarrollar el esquema de distribución alcanzado por la cerámica**. Nuestro reto pasa por controlar la distribución porque es la forma de llegar al cliente final y con el máximo de valor añadido posible.

Tenemos que emular a la industria cerámica en la capacidad de combinar e integrar materiales y colores en la decoración: si es necesario tendremos que vender mármol y cerámica en nuestras tiendas. Creando nuevos diseños, como los vistos en la última feria de Bolonia, en la que a mí mismo me impresionó el grado de perfección en la imitación de los mármoles que han logrado algunos fabricantes de cerámica.

Tenemos que conseguir vender el mármol en parques comerciales y tiendas especializadas, como ya se hace en Estados Unidos con determinados usos de la piedra.

3.3 Las exportaciones de las empresas del mármol

Ni a corto ni a medio plazo las industrias del mármol de Almería podrán igualar las cifras de ventas al exterior que ya ha alcanzado la agricultura intensiva de Almería. Son cosas muy diferentes las piedras y los tomates.

Pero si se me pregunta ¿aumentarán significativamente las exportaciones de mármol? Afirmando que sí están creciendo y van a crecer más, en especial del lado de la artesanía, el triturado y sus derivados, el silestone y el mármol envejecido.

El mármol Blanco Macael seguirá teniendo su principal mercado en España, pero otros colores como el amarillo, los cremas, el travertino rojo y sobre todo, **otras piedras no extraídas en Macael pero sí elaboradas en sus fábricas**, como travertino romano, verdes, granitos, etc. podrán exportarse ampliamente. Y esta afirmación me lleva una vez más a **reivindicar el carácter de "centro logístico internacional de la piedra"**. Desde las empresas de la Comar-

ca del mármol de Almería se pueden acometer importantes trabajos de elaboración para hoteles, aeropuertos o residencias de Miami, Singapur, Seul o Berlín. Sin olvidar que somos el punto más cercano entre África y Europa y que tenemos que creérnoslo de verdad y actuar en África.

La gran suerte que tenemos en España, y sobre todo en el Sureste del país que es donde se concentra el 80% de la producción de mármoles, es que a nivel mundial lo que crece es la producción de granitos, pero no ocurre lo mismo con los mármoles, que sólo se da en pocos países y casi todos Europeos. Ese dato hay que aprovecharlo y entrar en todos los mercados demandantes de mármol.

Para el año 2000 si la facturación global de nuestras empresas alcanza los 45.000 millones de pesetas, cabría esperar que unos 7.000 millones procediesen de las exportaciones. Las cifras son siempre importantes, pero en este caso, a mí aún me parece más trascendental la **nueva cultura exportadora: el cambio de hábitos**, el mejor conocimiento de ciertos mercados, la mejor imagen de marca, la profesionalización de los departamentos comerciales y marketing, la integración de técnicos en el control de la calidad. Todo esto confío que generará base suficiente para que, en los próximos 10 años, la Comarca del mármol de Macael viva **una importante expansión internacional** como garantía de supervivencia y también de liderazgo de mercados, siempre que no dejemos atrás la investigación y la innovación.

Todo lo hablado hasta ahora nos centra en el pasado, presente y futuro de las industrias del mármol, pero para terminar habría que **llamar la atención sobre la necesidad de retomar el pensamiento estratégico para todo el sector:**

- Importantes economistas de nuestro tiempo no paran de decir que una buena estrategia tiene bastante que ver con la evolución estructural de la industria, tanto como la posición que la propia empresa tiene en esa industria.
- Las compañías que se han convertido en líderes de los subsectores que antes he mencionado, son aquellas que realmente han reformulado y redefinido esa industria: las que han explotado una ventaja competitiva, las que han identificado un nicho de mercado y, sobre todo, las que han hecho de la innovación y el aprendizaje permanente su piedra de toque.
- La reformulación del sector industrial del mármol de Almería pasa por consolidar Macael como el gran centro logístico de la piedra natural de España: con nuevos mármoles, con nuevos tratamientos, con nuevas tecnologías y un personal motivado y altamente cualificado.
- La reformulación de las empresas pasa por la especialización, la identificación de nichos de mercado y la innovación constante.