



**LA INNOVACIÓN  
EN LA CERÁMICA  
ARTESANAL**







# LA INNOVACIÓN EN LA CERÁMICA ARTESANAL

· José María Mella ·



Este estudio se ha financiado con la beca Investiga de la Fundación Española para la Innovación de la Artesanía



© Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa  
[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)  
Edición:

Catálogo general de publicaciones oficiales  
<http://www.060.es>



**MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO**

**SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA**  
DIVISIÓN DE INFORMACIÓN,  
DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES  
CENTRO DE PUBLICACIONES

Panamá, 1. 28071 Madrid  
Tels.: 91.349 51 29 / 91.349 49 68  
91.349 76 05 / 91.349 40 00  
Fax : 91.349 44 85  
[www.mityc.es](http://www.mityc.es)

---

NIPO:  
ECPMITYC:  
EUAEVF:

Diseño y maquetación: marcosGpunto  
Foto Portada: Cerámica Cumella (villa Nurbs)



# Índice

· Objetivos .....	8
· Trabajo de campo .....	9
· Análisis de casos .....	11
ALFARERÍA TITO .....	12
· Presentación .....	12
· Innovaciones de producto .....	14
· Innovaciones de proceso .....	17
· Innovaciones comerciales .....	18
· Innovaciones organizativas .....	20
CERÀMICA CUMELLA .....	22
· Presentación .....	22
· Innovaciones de producto .....	24
· Innovaciones de proceso .....	27
· Innovaciones comerciales .....	29
· Innovaciones organizativas .....	30
CERAMICAL S.L. ....	32
· Presentación .....	32
· Innovaciones de producto .....	33
· Innovaciones de proceso .....	34
· Innovaciones comerciales .....	36
· Innovaciones organizativas .....	38



LA CERÁMICA VALENCIANA JOSÉ GIMENO .....	40
· Presentación .....	40
· Innovaciones de producto .....	42
· Innovaciones de proceso .....	44
· Innovaciones Comerciales .....	46
· Innovaciones organizativas .....	48
CERÁMICA SAN GINÉS (Talavera de la Reina) .....	50
· Presentación .....	50
· Innovación de producto .....	51
· Innovaciones de proceso .....	54
· Innovaciones comerciales .....	57
· Innovaciones organizativas .....	58
CERÁMICA CAMPOY .....	62
· Presentación .....	62
· Innovación de producto .....	64
· Innovación de proceso .....	65
· Innovaciones comerciales .....	66
· Innovaciones organizativas .....	68
SARGADELOS .....	70
· Presentación .....	70
· Innovaciones de producto .....	72
· Innovaciones de proceso .....	75
· Innovaciones comerciales .....	77
· Innovaciones organizativas .....	78
· Lecciones aprendidas .....	79
· Recomendaciones de acción .....	85

## Objetivos

El origen de este estudio es el trabajo de investigación realizado por los dos miembros séniores de este equipo durante cinco años, desde principios de 2002 a 2006, en el sector de la artesanía cerámica en la ciudad de Talavera de la Reina, provincia de Toledo, Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Como consecuencia de aquella experiencia, además de la realización del trabajo de investigación propiamente dicho, se organizaron dos Encuentros de Cerámicas del Mediterráneo (2004 y 2006) con la participación de ceramistas de todos los países de la cuenca mediterránea, tanto de la orilla Norte como de la Sur.

Los objetivos, es decir, los problemas concretos que se pretenden abordar, giran en torno a la necesidad de avanzar en los procesos de innovación y cambio técnico, contemplados en un sentido amplio; tanto desde el punto de vista del producto como del proceso de producción y de la adopción de nuevos modelos empresariales, y la creación de grupos de empresas para el desarrollo de soluciones técnicas y organizativas, comerciales y de marketing. Obviamente, el análisis de la innovación en el sector de la cerámica artesanal se centra en el estudio de la promoción de la actividad productiva de siete ciudades y núcleos rurales de vocación cerámica, con el objetivo de hacerlas más creativas y ayudarles a dar respuesta a los exigentes retos de la internacionalización y de la crisis económica actual.



# Trabajo de Campo

El trabajo de campo de la investigación se centró en los procesos de innovación de la cerámica artesanal en siete ciudades cerámicas: Talavera de la Reina y Puente del Arzobispo en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, Manises en la comunidad Valenciana, Úbeda y Bailén en la Comunidad Autónoma de Andalucía, Sargadelos en la Comunidad Autónoma de Galicia y Cumella en la Comunidad Autónoma de Cataluña.

La identificación de dichos procesos de innovación se hizo por medio de entrevistas semi-estructuradas basadas en un cuestionario, cuyas principales conceptos se centraron en cuatro bloques de preguntas relacionados con las innovaciones de producto, de proceso, comerciales y organizativas.

Una innovación de producto es un cambio a mejor en la oferta del mismo (a través de la identidad gráfica, las características funcionales, el diseño, la adaptación a los nuevos gustos y necesidades, o la recreación)

Una innovación de proceso es un cambio a mejor en los métodos de producción (en las técnicas y herramientas, la gestión de la gestión energética, los recursos humanos, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, o el control de calidad).

Una innovación comercial es un cambio a mejor en los modelos de marketing y comercialización (en las formas de relación con proveedores y clientes, los nuevos conceptos en materia de salas de exposiciones, la venta directa, la venta exclusiva, los cambios en la logística y distribución de los productos, las marcas de garantía, el empaquetado, el embalaje, el logo, las promociones nacionales y en exterior, y el uso de Internet o de páginas web).

Una innovación organizativa es un cambio a mejor en las relaciones de colaboración con otros agentes (ceramistas, diseñadores, arquitectos, universidades, centros tecnológicos, consultoras y Administraciones públicas).

Es evidente que las preguntas pretendieron contemplar las diferentes variedades de situaciones en las que se pueden encontrar las empresas entrevistadas. No se trató de plantearlas a todas ellas indistintamente sin tener en cuenta la situación específica de cada empresa. Por tanto, el entrevistador debió elegir las más apropiadas en cada caso.

José María Mella

TITO

CUMELLA

CERAMICAL

JOSÉ GIMENO

SAN GINÉS

CAMPOY

SARGADELOS





## Análisis de Casos



# ALFARERÍA TITO

Juan Martínez Villacañas "TITO", nace en Úbeda (Jaén) en 1940, hijo del popular y conocido alfarero "Tito"<sup>1</sup>, se ha convertido en un exponente de la cerámica ubetense<sup>2</sup>, que mantiene las técnicas de cocción del alfar, utilizando aún uno de los pocos hornos de tipo árabe que quedan funcionando en España. "TITO" ha transmitido su saber hacer del arte del barro también a su hijo Juan Pablo<sup>3</sup>, y ambos luchan por mantener la más pura tradición árabe. Gracias a la juventud de su hijo, recientemente se han incorporado a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, creando una página web atractiva y documentada<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Los trabajos de digitalización de la biografía narrada en primera persona por el que fuera maestro de alfareros, Pablo Martínez Padilla "Tito" (Úbeda, 1909-1998) ya se han concluido, lo que representa un paso reseñable en la recuperación de la cultura alfarera.

<sup>2</sup> Los "secretos" del oficio y su base técnica los aprendió tanto de su padre, Pablo "Tito", como de otros grandes maestros entre los que pueden contarse Salvador Góngora "Guindilla" y Francisco Ortega "el Músico", todos ellos ubetenses.

<sup>3</sup> Si bien, como el hijo reconoce, "mi padre es el maestro en todos los aspectos".

<sup>4</sup> [www.alfareriatio.com](http://www.alfareriatio.com). La web, además de en castellano e inglés, está traducida al japonés.

El visitante de la alfarería se ve sorprendido por el respeto a su propio trabajo por parte del artista, la amabilidad de la acogida en un entorno lleno de hermosos objetos cerámicos y la elegancia de su presencia con el inseparable torno de alfarero total.

“TITO”, despojando la alfarería artesana de todo carácter industrial, ha centrado su esfuerzo en potenciar el valor estético de las piezas, con escrupuloso respeto a la tradición, rescatando en muchas ocasiones formas y técnicas caídas en desuso.

Para reivindicar esta tradición alfarera, formó una amplísima colección de cerámica popular procedente de toda la península, mayoritariamente de los siglos XIX y XX, que constituye una de las mejores de España y que es posible visitar en su Casa-Museo<sup>5</sup>.

Como consecuencia de su trabajo para la recuperación de la tradición alfarera, de la depurada técnica adquirida de sus maestros y de una creatividad que ha sido capaz de transmitir un valor diferencial a cada una de las piezas salidas del alfar, sus obras no sólo se reparten por todo el mundo<sup>6</sup>, sino que son apreciadas por sus poseedores como un tesoro estético capaz de simbolizar, cada una de ellas, una parte de la evolución de la cultura material de nuestra sociedad.

“TITO”, entendiendo la alfarería como “el reducto donde sobreviven valores y costumbres de un mundo más austero pero también más humano”, ha sabido también investigar e incorporar las nuevas tendencias a su taller, que tras su jubilación regenta su hijo Juan Pablo<sup>7</sup>, y de donde han salido- como luego se verá- obras capaces de recrear una época entera o ser el resultado de un nuevo diseño de productos.



<sup>5</sup> Casa-Museo, en la que se puede visitar la exposición y al mismo tiempo tener la oportunidad de contemplar a padre e hijo trabajando en el obrador centenario y atender sus explicaciones.

<sup>6</sup> Es una labor de recuperación, restauración y elaboración de reproducciones de cerámica antigua para exposiciones y museos, destacando la presencia en el museo de la memoria de Andalucía (con sede en Granada).

<sup>7</sup> Juan Pablo Martínez "TITO", licenciado en Bellas Artes en la especialidad de Conservación y Restauración por la Universidad de Granada y actualmente doctorando en la misma Universidad, coordinó en 2006 el proyecto sobre la trayectoria profesional de su padre y maestro para la candidatura al Premio Nacional, en 2008 fue proclamado finalista de la tercera edición de los Premios Nacionales de Artesanía, en 2009 fue finalista andaluz en la categoría de "Mejor trayectoria Empresarial" que otorga anualmente la Asociación de Jóvenes Empresarios de Andalucía (AJE) y recientemente ha sido el responsable de realizar la pieza con la que la AJE ha obsequiado a su Alteza Real el Príncipe de Asturias, Felipe de Borbón.

# Innovaciones de Producto

En una perspectiva diferente, el visitante descubre también el sentido de la adaptación a los tiempos. En efecto, puede leerse en una entrevista a Tito que en su momento los cambios técnicos ("la incorporación de otros materiales como el plástico y el duralex... la potabilización de las viviendas... la llegada de la luz eléctrica... dejaron atrás al barro como utensilio de uso doméstico") hicieron que "los alfareros de la época pasáramos momentos sumamente difíciles"<sup>8</sup>, pero "a medida que se va ampliando la cultura de la gente, el trabajo vuelve a resurgir y se le da una utilidad diferente a las mismas piezas que se habían hecho toda la vida"<sup>9</sup>. Al mismo tiempo, ante la pregunta ¿Y en lo artístico? ¿Innova respecto a lo que hacía su padre? ¿Y su hijo respecto a lo que hace usted? La respuesta es "Aquí juega un papel muy importante la imaginación y la creatividad del artesano. En nuestro alfar no se hace sólo lo tradicional, sino que se hacen otras cosas como esculturas o piezas de estilo surrealista que expresan lo más íntimo de las sensaciones que tiene uno dentro".

Por otra parte, Juan Pablo afirma que la calidad más que el precio va a ganar a la competencia. Porque la calidad es, en realidad, una imagen de marca. Parte de sus nuevos productos surgen de la constante recuperación de las piezas antiguas. Estos son los casos del llamado "Chupa-charcos" (para la recuperación del agua de los charcos en periodos de sequía), la "paridera" para mujeres (que estaba a punto de desaparecer y que vuelve con el regreso al parto natural -parir en vertical para expulsar al crío de "cuclillas"- y con la nueva perspectiva de género en la que la mujer quiere ser dueña y señora de sus actos) o la "botija huronera".



Alfarería Tito - Lo más Joven - Toro Feliz

<sup>8</sup> Juan Martínez "TITO", desoyendo los cantos de sirena que le empujaban a cambiar de oficio, decide permanecer en su obrador, manteniendo y recuperando lo mejor de la rica tradición alfarera ibérica, incorporando técnicas y diseños propios u olvidados. De este esfuerzo ético y estético empiezan a nacer unas piezas preñadas de historia, pero con una personalidad y acabado desconocidos en Úbeda desde el Renacimiento.

<sup>9</sup> Todo esto sucedía hace más de 40 años, por lo que adquiere una relevancia especial si tenemos en cuenta que, como resalta Juan Pablo Martínez, "cuando se creó la marca, cientos de talleres estaban desapareciendo ante la llegada de nuevos materiales, y muchos oficios tradicionales se extinguían por la emigración del campo a la ciudad".

Otra fuente de innovación en el producto procede de la recuperación de la tradición, a través de recreaciones para cine y televisión, en situaciones en las que no se tiene acceso a piezas utilizadas en épocas pasadas; pero que pueden hacerse por los actuales alfareros. Los ejemplos más elocuentes son los correspondientes a las colaboraciones para producciones audiovisuales y cinematográficas<sup>10</sup>; colaboraciones, sin duda, de gran repercusión mediática<sup>11</sup>, que los ceramistas no deben subestimar en la medida que abren un nicho de mercado en el ámbito de la ambientación histórica<sup>12</sup>.



Piezas para la serie Alatraste

Rodaje de la serie Alatraste

El alfar colabora también con arquitectos y artistas de prestigio internacional tales como Xavier Claramunt, Roni Horn o Arcadio Blasco en el diseño de productos y en la elaboración de nuevas creaciones. El objetivo es ayudar a los clientes a buscar respuestas a los retos del presente, en materia de nuevos usos de tecnologías o de los materiales existentes. El diseño de productos demanda una constante reflexión sobre variados objetos cerámicos, como los candiles de aceite, que son un rediseño y readaptación de piezas antiguas a formas actuales (candiles e incensarios de velas, que cumplen una función de evitar peligros de incendio) o las piezas ya mencionadas para las películas de época que requieren una investigación sobre los objetos

<sup>10</sup> La recuperación y selección de piezas de cerámica, iniciada en los años 70 del pasado siglo por el alfar, ha sido la base documental en la recreación de escenarios para el cine y la televisión. Así sucede en algunas películas como *Carmen*, de Vicente Aranda, *Alatraste*, de Agustín Díaz-Yanez, o *Los Fantomas de Goya*, de Milos Forman, en cuyas escenas se puede ver la obra de *Alfarería TITO*. Precisamente fue el trabajo para la película *Alatraste*, basado en reproducciones de piezas representadas en la obra pictórica de Zurbarán y Velázquez, lo que propició la presencia del alfar en la segunda y tercera temporada de *Águila Roja*, la serie de época líder de audiencia, que ha batido todos los récords y cuya tercera temporada ha sido grabada por TVE. Además, también se ha confirmado que los productores de la serie cuentan con el alfar para la decoración de la película que, sobre el maestro-héroe Gonzalo de Montalvo, interpretado por David Janer, comenzará a rodarse una vez que haya finalizado la grabación de los capítulos de la tercera temporada. Asimismo, el alfar ha creado un centenar de piezas que ambientan parte de los escenarios de la película de la actriz española Maribel Verdú, *De tu ventana a la mía*, bajo las órdenes de la directora Paula Ortiz.

<sup>11</sup> Aunque el interés económico de estos productos sea discutible, no hay duda que los efectos positivos en términos de credibilidad, mayor difusión y reconocimiento del producto cerámico son evidentes.

<sup>12</sup> Especial protagonismo en esta ambientación histórica tienen los "los tarros y utensilios de farmacia, macetas, quinqués y botijos, entre otras piezas, decoradas con motivos florales, como las espigas de trigo y las amapolas, que se repiten en las tres historias". El alfarero añade también que ha sido preciso "reflejar en cada una de las piezas el contexto socio-económico en el que se mueven los protagonistas, lo que ha supuesto una auténtica inmersión en la historia que se quiere contar".



Paridera Elena

utilizados en diferentes entornos sociales (familias de clase alta versus familias de clases desfavorecidas). Estas piezas se incorporan finalmente al catálogo de la alfarería<sup>13</sup>, cuya muestra de piezas seleccionadas figura adjunta.

Otro producto es la cerámica de uso alimentario. Es un nicho de mercado para envasado de aceite. Adviértase que las marcas compiten en “packaging” y envases. Y al tiempo -en materia alimentaria- el alfarero requiere del proveedor la administración de barro que respete la legislación ambiental, lo que provoca la necesidad de mayor investigación. Aparte de que se busca la impermeabilidad de la pieza, aunque es difícil que sea como el vidrio, y que el acabado y la estética no traicionen a la tradición<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> En la galería del alfar se puede contemplar: “Lo antiguo”, “lo tradicional”, “lo más joven” y “De película”. Ver la web: [www.alfareriato.com](http://www.alfareriato.com)

<sup>14</sup> En este sentido Innovarcilla, Centro Tecnológico de la Cerámica de Andalucía, es una excelente ayuda por su eficiente funcionamiento para tratar los productos en el laboratorio.



# Innovaciones de Proceso

Las fases que incluyen las técnicas alfareras empleadas, resumidamente expuestas, son:

- I Torneado: Torno de pie (o alto).
- II Secado (parcial): Al sol en otoño e invierno y a la sombra en verano.
- III Enasado: (pegada de asas) y/o Raido (refinamiento de las bases).
- IV Baño: aplicación por inmersión del engobe (cubierta opaca de tierra con óxido de cobre para las piezas verdes u óxido de cobalto para acabados en azul; sin óxido añadido el acabado será color hueso).
- V Secado del engobe: hasta que pueda ser tocado sin dejar huellas pero aún se retire con facilidad mediante punzones o vaciadores metálicos.
- VI Decoración incisa: jugando con el fondo ocre de la arcilla y la cubierta.
- VII Calado: el origen de esta técnica es árabe y se empleaba en piezas destinadas al que mado de hierbas aromáticas.
- VIII Secado: total y progresivo de la pieza, normalmente al sol en su fase final.
- IX Decoración a pincel: sobre el engobe blanco, con óxido de cobre, cobalto o manganeso. Aparte de motivos geométricos o naturalistas, desde la antigüedad se practica una forma de "dripping", realizando una lluvia o "bendición" con pigmento sobre las piezas que serán así coloreadas de manera azarosa y que luego el fuego del horno acabará de mezclar y difuminar.
- X Vidriado: aplicación por inmersión de una nueva cubierta transparente que fija la decoración y vitrifica su superficie tras la cocción.
- XI Cocción: proceso de calentamiento de las piezas hasta someterlas a unos 1000° C de temperatura durante el tiempo necesario para alterar las características físico-químicas de la arcilla y sus cubiertas hasta convertirlas en un nuevo material, eterno y frágil, casi impermeable, resistente a la humedad y a la corrosión, higienizable, lustroso,...

En la alfarería TITO la cocción se hace con hornos que utilizan gasoil como combustible. A diferencia del gas (que resulta muy "limpio") el gasoil genera manchas en las piezas, que proporciona a las piezas un particular toque de imperfección (la llamada "pisada de gato", que le dota de la impronta artesana).

El proceso de producción se basa en una empresa de carácter familiar, con una excesiva concentración de funciones y un sistema de formación de empleados y colaboradores muy lento. "La creación de esta firma, algo sin precedentes en el pasado reciente de la alfarería popular, fue toda una declaración de intenciones, pues era la primera vez en siglos que un alfarero reivindicaba la autoría de sus piezas<sup>15</sup> y se hacía responsable de su calidad y estilo"<sup>16</sup>. Proceso que mantiene la tradición alfarera, sin renunciar a un estilo propio que se fue labrando y moldeando a lo largo de décadas, potenciando el valor estético de las piezas, modernizando el oficio, estudiando la pieza y recuperando técnicas ya olvidadas.

# Innovaciones Comerciales

En realidad, la artesanía cerámica es un sector de actividad económica en el que se ha prestado poca atención a la fase de comercialización de la producción, si bien en fechas recientes se comienza a estar más presente en los mercados utilizando los medios de comunicación, las notas de prensa e internet. Por ejemplo, a través de FUNDESARTE, el taller ha tenido una experiencia destacable: la presencia de un mes durante dos veranos en el Centro Comercial de Las Rozas Vila en Madrid, que permitió no sólo la introducción del producto cerámico en el mercado sino una gran dignificación del mismo<sup>17</sup>, dándole una mayor visibilidad y difusión en segmentos de mercado de renta media alta.

Otra vía de comercialización novedosa es la organización de eventos dentro del taller y de la tienda, juntamente con la presencia en el Museo de Andalucía en Granada. Se trata de estar también en los medios e invitar a desayunos de presentación de los productos. Estas actuaciones responden al lema “lo que no se ve no existe”. En este sentido, debe añadirse que las actividades de comercialización pueden fortalecerse también con la actualización de la web, incorporando los cambios oportunos para hacerla más dinámica y atractiva, con una sección de noticias, a la que puede acceder clientela de todo el mundo, incluyendo los buenos clientes que TITO tiene en países de extremo oriente como Japón.

Asimismo, el alfar ha formalizado la entrega de nuevos pedidos de piezas con destino a New Jersey y Princeton a través de un proyecto de colaboración con la cadena Medoleo Foods<sup>18</sup>. Esta experiencia viene a confirmar el éxito del producto alfarero de “TITO” en EE UU, ya que se trata del tercer encargo que el alfar ubetense ha recibido con destino al mercado estadounidense, caracterizado por un público objetivo de alto poder adquisitivo y el importante valor concedido a la artesanía como expresión cultural. Esta alianza con el alfar ha permitido ampliar la oferta de productos de calidad y distinción que el empresario Chris Ortiz distribuye en el mercado norteamericano y donde sobresalen los aceites de oliva premiados internacionalmente<sup>19</sup>.

El sistema comercial seguido por el alfar se basa en un modelo de escaparate del trabajo realizado, pues el taller es también tienda y museo, a la par que sirve para “potenciar los valores extramateriales de nuestro trabajo, como la sostenibilidad, la identidad cultural o la universalidad”,

---

<sup>15</sup> *Que representa a su vez una innovación comercial, aparte de una innovación de proceso.*

<sup>16</sup> *Declaraciones de Juan Pablo Martínez.*

<sup>17</sup> *Un elemento importante es la aceptación del precio de la pieza cerámica por parte de los clientes, siendo una manera de hacerse respetar por un trabajo bien hecho, laborioso y de gran valor.*

<sup>18</sup> *Esta cadena está dirigida por el empresario originario de Cazorla, afincado en EE UU, Chris Ortiz. Medoleo Foods buscaba una marca de alfarería que estuviera avalada no sólo por una trayectoria ejemplar, sino también por el fallo de un ente imparcial y con valor internacional. Esto se produjo en 2006 cuando el Gobierno de España concedió a Alfarería “TITO”, en la persona de Juan Martínez Villacañas “Tito”, el Premio Nacional de Artesanía.*

<sup>19</sup> *La actividad exportadora del alfar se remonta a los años 60, cuando la marca “TITO” daba sus primeros pasos. Con la colaboración y experiencia de la Empresa Nacional de Artesanía (Artespaña) y del Ministerio de Industria y Comercio, el alfar inició relaciones comerciales con países como Japón o Inglaterra. En los años noventa se mantuvo también el flujo comercial con una distribuidora especializada de Miami, además de otros contactos puntuales en Italia y Australia. Para más información sobre la presencia de la empresa en Estados Unidos, puede visitarse*

*www.carterandcavero.com.*

afirma Juan Pablo Martínez. Taller, tienda y museo, un tres en uno que apuntala una propuesta de alfarería entendida como manifestación artística.

Para adaptarse a los nuevos tiempos, hubo que cambiar el concepto. "Tito decidió reconvertir lo heredado, enriquecerlo y presentarlo de manera diferente para que la nueva sociedad lo siguiera demandando. Luchó para que la alfarería continuara siendo útil y necesaria, si no tanto de forma funcional como hasta entonces, sí como una manifestación estética de primer orden". El boom del turismo, el apoyo público y la divulgación del valor de la alfarería española contribuyeron a la consolidación del negocio, buscando en el exterior-como ya se ha dicho- algunos de los destinos comerciales.

Además, la producción, incorporando técnicas y diseños propios u olvidados, adaptada a los nuevos usos y al gusto contemporáneo, llevará sellado desde el principio el cuño "TITO-ÚBEDA", marca registrada, que delatará su autoría y acabará siendo modelo y reclamo para los alfareros que se incorporen o reincorporen al oficio.

# Innovaciones Organizativas

Es importante tener una buena relación con los proveedores de barro, esmaltes y otros materiales, sabiendo que buena parte de las innovaciones técnicas son hechas por ellos. Por otra parte, hay que destacar que Alfarería TITO no establece relaciones de subcontratación, de manera que todos los productos se hacen en el alfar.

El alfar está en relación con los centros locales de apoyo a empresas, en los que se celebran cursos y conferencias de puesta al día en nuevas técnicas de gestión, en materia de organización de pymes, cálculo de costes y estrategias de negocio.

Conviene decir que se hace un control de calidad, pero se sugiere la idea de que sería bueno que FUNDESARTE realizara la homologación de calidad internacional. En todo caso, la empresa trabaja por su propia marca de calidad.

Al mismo tiempo, el alfar está en contacto con distintas instituciones nacionales e internacionales: con la Universidad alemana de Leibniz (con la que colaboró en el diseño los "Chupa-charcos"), con la UAM-CSIC (Instituto de Cerámica), con la Universidad de Granada (Master de Arqueología en las que el alfar imparte la clase de Técnicas de Cerámica) y con paradores regionales de turismo para el envasado de aceite. El alfar mantiene relaciones de colaboración también con productoras cinematográficas que han reconocido su actividad museográfica e investigadora y para las que han decorado escenas y recreadas diferentes épocas.

Por último, debe señalarse lo innovador que resulta la organización del alfar para convertirlo en centro de encuentro para congresistas, estudiantes, turistas, visitantes, viajeros, que proyectan al taller en una dimensión pública, transforman al mismo en una fuente de información, le convierten en un lugar de intercambio de ideas y encuentro en materia de saber hacer sobre la artesanía cerámica y la creación artística.





# CERÀMICA CUMELLA

El taller familiar Ceràmica Cumella, fundado en 1880 en Granollers (Barcelona), ha acabado convirtiéndose en el núcleo central de una intensa actividad profesional y pública. Es un taller de tercera generación<sup>20</sup>. El padre mostró ya desde muy joven un gran interés por todo cuanto hacía referencia a los lenguajes de la arquitectura moderna<sup>21</sup>. Desde esta perspectiva es posible leer de un modo más claro sus relaciones con figuras del pensamiento arquitectónico del siglo XX que acabarán por consolidar los cimientos de una doble línea de actuación convertida hace ya casi cien años en el rasgo que va a definir de manera genérica el espíritu y la labor de la casa: la integración de creación artística y procesos industriales, por una parte; e imbricación de producción artesanal con dispositivos tecnológicos, por otra.

---

<sup>20</sup> Su abuelo era popular por las cazuelas al fuego. El padre, Antoni Cumella Serret (1913-1985) transformó el taller para hacer una obra única de creación artística: cerámica de autor, alfarero reconocido internacionalmente, logrando el Premio Nacional de Artes Plásticas y la Creu de Sant Jordi.

<sup>21</sup> Un hecho que él mismo asociaba al impacto que le produjeron a muy temprana edad los edificios de Gaudí y el pabellón de Mies van der Rohe, de 1929: una lectura personal de la arquitectura como producción de espacio y situación tridimensional en transformación.

Es decir, la voluntad de propiciar de manera constante la reformulación del diálogo entre creación autoral y producción industrial, y entre práctica tradicional y tecnología avanzada.

Toni Cumella mantiene en la actualidad la marca arquitectónica del taller, cuyas líneas de trabajo ha ampliado al campo de la restauración de elementos arquitectónicos históricos y, muy especialmente, participando en obras ahora consideradas emblemáticas de los arquitectos de nuestro tiempo. El estilo de Toni Cumella se caracteriza por el color, las formas orgánicas y la integración de la cerámica como elemento estructural del propio edificio. A Cumella se le reconoce tanto su valor artístico, demostrado con murales para instituciones y residencias, como el industrial, con la realización de producciones seriadas de elementos para la construcción. Ha sabido aunar tradición e innovación, investigación y desarrollo tecnológico, por lo que la empresa Cerámica Cumella es un referente en el sector<sup>22</sup>.

En efecto, "Las Manos industriales<sup>23</sup>", como "interrelación que anuda producción artesana y tecnología digital", se manifiesta en la conjunción de dos líneas de trabajo, marca identitaria de Cerámica Cumella: la restauración y rehabilitación de elementos de edificios históricos y singulares y la estrecha colaboración e implicación con proyectos de arquitectos contemporáneos autores de obras de notoria proyección internacional.

---

<sup>22</sup> El ceramista Toni Cumella (Granollers, 1951) fue galardonado con el IV Premio Nacional de Artesanía 2009, que entrega anualmente el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Para quien la cerámica, en declaraciones a uno de los autores de este trabajo, "es una forma de vida, la del ceramista, con una implicación total" y el taller "un centro de encuentro amplio y de relación con el exterior... de mi padre aprendí la técnica, pero también algo tanto o más importante, la interacción constante con arquitectos, artistas, músicos, pintores que pasaban por mi casa... y que me permitieron adquirir una visión amplia de la vida y el trabajo artístico".

<sup>23</sup> Manel Clot, Texto de presentación de la Muestra Constel. Lació CUMELLA, 5 de julio al 13 de septiembre de 2007, Sala de Exposiciones del Colegio Oficial de Arquitectos de Cataluña (COAC).

# Innovaciones de Producto

Ceràmica Cumella ha experimentado en los últimos tiempos un notorio incremento de la producción industrial de piezas seriadas -pavimentos, zócalos, celosías, revestimientos, peldaños, elementos modulares- en muchos casos específicas al tratarse de piezas de encargo. Casi como si de una memoria de la esencia inaugural del padre se tratara, Toni Cumella piensa también el trabajo desde el convencimiento de una necesaria integración de la tradición técnica y la innovación procesal, manteniendo una búsqueda continuada en lo que se refiere a la definición de colores y a la realización de los correspondientes esmaltes, ya sea en aplicaciones manuales o mecánicas, o en la investigación de soluciones con las que hacer frente al reto que hoy en día plantean los sistemas tecnológicos avanzados.

Así queda demostrado en las piezas producidas por el taller para el proyecto global Villa Nurbs (2007), de Enric Ruiz-Geli en Empúriabrava, en las que una sofisticada digitalización previa



Mercado de Santa Caterina

permite la posterior elaboración seriada de piezas que se acaban perfilando de manera manual, y que deberán culminar con la intervención pictórica del artista Frederic Amat.

Como acostumbra a afirmar el artesano, "se habla mucho de I+D, pero si se pone delante la T de tradición se consigue un producto singular que es muy apreciado en un mundo global, y al final es una ventaja". En efecto, Cumella, que trabaja estrechamente con despachos de arquitectos, algo que considera "un privilegio" porque le ayuda a "abrir miras y ser más sensible a recibir nuevos proyectos", también ha rehabilitado edificios históricos de la capital catalana como el Parc Güell, el Hospital de Sant Pau, el Palau de la Música Catalana, La Farinera, La Ricarda y Can Garí. A Cumella se le reconoce tanto su valor artístico como el industrial.

En los trabajos de Cumella es frecuente encontrar colaboraciones con con múltiples artistas, ceramistas y diseñadores<sup>25</sup>. Dos habrán sido probablemente los nombres que se han convertido en emblemáticos en cuanto se refiere a la proyección y visibilidad pública de Ceràmica Cumella:

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Véase el epígrafe correspondiente a las innovaciones organizativas para una identificación de los diferentes actores con los que Ceràmica Cumella colabora en la realización de sus productos.



Enric Miralles & Benedetta Tagliabue en la obra del Parc Diagonal Mar (2003) y la rehabilitación del Mercat de Santa Caterina (Barcelona) (2003-2004)<sup>26</sup> y Alejandro Zaera-Polo en el Pabellón de España de la Expo 2005 de Aichi (Japón) (2004).



Pabellón de España en Expo Aichi (Japón) 2005

Muy destacados son también otros trabajos como el Palacio de Congresos y Exposiciones de Zaragoza y el Pabellón de España de la Expo 2008 (2007), el Auditorio de Santa Cruz de la Zarza (Toledo), los Juzgados de Terrassa (Barcelona), un edificio de viviendas en Baracaldo (Vizcaya), la renovación del pavimento de la Alameda de Hércules de Sevilla o la antes citada Villa Nurbs (Ruiz-Geli/Amat). Sin olvidar trabajos de gran relieve y de notoria proyección internacional como la casa Puig (Botey, 1975), el Hotel Plaza de Barcelona (Garcés/Sória, 1992), el palacio de congresos (Nieto/Sobejano, 2007) y el pabellón de España (Mangado, 2007) en Zaragoza, los edificios de la Villa Olímpica y El Triángulo (Cirici, 1991 y 1998) o el Can Misser (Tusquets, 1999).



Pabellón de España en Expo Zaragoza 2008

Toni Cumella asocia espontáneamente la artesanía con la seriación, la personalización, la adaptabilidad, la historia y la cultura.

<sup>26</sup> "Una visión caleidoscópica -y al mismo tiempo híbrida de la realidad- plantea este proyecto en medio de un barrio central en Barcelona: antes que un cuerpo unitario, este edificio construido con múltiples elementos define espacios para un bloque de viviendas, un sitio arqueológico y un mercado. Su fachada principal es la quinta fachada: una cubierta ondulada pensada para verse desde arriba" (EMBT Arquitectos, Obras y proyectos, ARQ. Documento PDF).

Para él, se trata de la utilización de conceptos, técnicas y procesos para obtener una determinada forma de vida y considera que artesanía evolucionada puede proporcionar a la sociedad.



Palacio de Congresos y Exposiciones de Zaragoza

La innovación de producto generada por Ceràmica Cumella podría quedar simbolizada en el Mercat de Santa Caterina de Barcelona, en el Pabellón de España en la Expo Aichi (Japón)<sup>27</sup>, en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Zaragoza<sup>28</sup> y en el Pabellón de España Expo Zaragoza 2008<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> La contribución de Ceràmica Cumella en el Pabellón de España en la Expo Aichi (Japón) 2005 fue la fabricación de 15.000 piezas hexagonales de seis colores para crear la celosía del Pabellón. Fueron 11.000 piezas huecas o 4.000 planas y, en total, había 14 diseños diferentes, seis hexágonos distintos con sus piezas asimétricas y otras dos para las esquinas.

<sup>28</sup> La cerámica es el elemento elegido para dar brillo a uno de los edificios más espectaculares de la Expo Zaragoza 2008, el Palacio de Congresos de los arquitectos Fuensanta Nieto y Enrique Sobejano. Este será uno de los centros más representativos de la muestra, con un perfil quebrado perfectamente identificable y de un intenso color blanco. Las cubiertas adquieren especial relevancia en este proyecto, ya que por una parte tienen como objetivo regular la temperatura en el interior del edificio y, por otra, constituyen uno de los elementos más visibles de la infraestructura. La cerámica es uno de los principales elementos de esta cubierta, ya que se han empleado hasta 120.000 triángulos de cerámica para integrarlos en los paneles prefabricados de GRC que cubren toda la superficie del edificio. Para incrementar el efecto de la luz sobre el edificio, las baldosas mate se alternan con las brillantes en las cubiertas del centro. Además, las piezas cerámicas reflejan la luz del sol y evitan que el interior se caliente en exceso.

<sup>29</sup> La participación española en Expo Zaragoza 2008 repite un elemento característico en su pabellón, la cerámica. Las 25.000 piezas cerámicas revisten las columnas y contribuyen a crear el bosque de chopos que el arquitecto Patxi Mangado ha diseñado para envolver el pabellón español. Los 750 pilares de 16 metros de altura se han revestido con las piezas de barro cocido que, a su vez, es el material más empleado en la arquitectura histórica aragonesa desde la época árabe. Las características de estas piezas cerámicas favorecen la evaporación del agua que cae por el exterior de las columnas y, de este modo, se genera un pequeño microclima en el pabellón español. Todos estos elementos contribuyen a crear, en un entorno vanguardista, la sensación de estar en un bosque natural y casi mágico.

# Innovaciones de Proceso

Hay una concepción del proceso de trabajo en Ceràmica Cumella consistente en que “los métodos de producción digitales, el cortado, el fresado, ... te obliga a tener una red de colaboradores, trabajo en red, pues uno no puede hacer de todo. Somos 10 personas fijas (entre 9 y 14), variando. Se trata de buscar asistencia técnica por todas partes. Es muy importante formar equipo. El que manda a todos es el proyecto de trabajo. Que no haya especialidades en el trabajo. No reinos de taifas. Con visión de conjunto. Que haya comunicación entre todos, aunque cada uno sabe lo que hace mejor”; es decir, los métodos productivos condicionan el sistema de organización del trabajo y quizá también al revés.

Se advierte, además, que la “cerámica formada con alta tecnología queda subyugada a la imitación de otros productos. Sería fatal para el mercado de la cerámica, pues imita a otros materiales y pierde. Utilizar la tecnología, no la alta tecnología. Se trata de no imitar, sino de agrupar cosas: conjugar procesos para un fin”.

La articulación de la práctica totalidad de la actividad del taller<sup>30</sup> en torno a la idea y al hecho 'arquitectural' implica no solo una necesaria y permanente actualización de los términos que establecen las relaciones entre cerámica y arquitectura, sino también la defensa del territorio cerámico como un ámbito creativo no subsidiario del constructivo, repensando de modo permanente los perímetros de las artes menores y las bellas artes, de las artesanías y las autorías. Toni Cumella y sus artesanos plantean un trabajo en paralelo con el arquitecto, estableciendo la simultaneidad operativa de dos procesos de creación que interactúan y se inter-afectan, propiciando de este modo escenarios renovados de investigación y seguimiento, de análisis y búsquedas de experimentación y solución.

En efecto, en el Pabellón de España en Expo Aichi (Japón) 2005, cada una de las 15.000 piezas que formaban esta celosía geométrica fue diseñada y producida artesanalmente en España<sup>31</sup>. El proceso de producción de las piezas fue diseñado específicamente, debido a las elevadas prestaciones técnicas requeridas por el proyecto y a la complejidad formal de las piezas. La elaboración de las piezas necesitó la utilización de 14 moldes diferentes de pasta húmeda y fueron necesarios dos largos procesos de cocción<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> La actividad de la empresa se centra en la producción de gres de alta temperatura (1250 - 1300º) para la arquitectura. Actualmente, la participación en obras de arquitectura condiciona la producción de la empresa que puede dividirse en piezas seriadas, restauración de edificios y proyectos arquitectónicos de nueva concepción.

<sup>31</sup> El sistema de celosía de esta fachada consiste en 14 piezas, seis hexágonos distintos con sus correspondientes piezas simétricas más dos piezas especiales para formar las esquinas.

<sup>32</sup> Las características técnicas de las piezas son: el material es terracota esmaltada con cinco colores desarrollados para el proyecto. El procedimiento de fabricación es prensado, secado, esmaltado y cocido. La temperatura de cocción: 1.050ºC y la atmósfera de Cocción: Neutra-Oxidante. El propio horno fue diseñado por Toni Cumella, la preparación de la pasta se hace por producción propia (con una mezcla de materias primas compradas) y los esmaltes son formulados por la empresa.

La especificidad de estas piezas consiste en que, cuando se ensamblan, nunca se repiten las mismas produciendo una trama discontinua de geometría y color. De esta forma, el conjunto del muro aparece como una membrana irregular, efecto que se ve reforzado por la utilización de una amplia paleta de color en tonos cálidos: dos rojos, un naranja selenio, un amarillo, un salmón y un marrón oscuro<sup>33,34</sup>

En el Palacio de Congresos y Exposiciones de Zaragoza, obra de los arquitectos Fuensanta Nieto y Enrique Sobejano, la actuación de Cerámica Decorativa y Ceràmica Cumella consistió en la fabricación de azulejos<sup>35</sup> triangulares para integrarlos en las cubiertas de GRC<sup>36</sup>. Ocho triángulos se combinan formando los rombos que dibujan las cubiertas del edificio<sup>37</sup>.

El Pabellón de España en Expo Zaragoza 2008, obra del arquitecto Patxi Mangado, repite el elemento característico en su pabellón, la cerámica. Y, de nuevo, Cerámica Decorativa y Ceràmica Cumella han sido las empresas encargadas de fabricar las 25.000 piezas<sup>38</sup> que revisten las columnas y que contribuyen a crear el bosque de chopos que Patxi Mangado ha diseñado para envolver el pabellón español<sup>39</sup>. El agua, lema de la Expo 2008, es también un elemento fundamental en la concepción de este pabellón gracias especialmente a las piezas cerámicas diseñadas por las dos mencionadas empresas<sup>40</sup>.

---

<sup>33</sup> Según explican desde FOA, "variaciones del rojo y el amarillo de la bandera española que reflejan los colores del vino, las rosas, la sangre, el sol o la arena".

<sup>34</sup> El gran reto de este proyecto, sin embargo, fue encontrar la forma de engarzar las piezas en este sistema de fachada ventilada. La legislación japonesa sobre terremotos obligó a los arquitectos a dejar un hueco de uno o dos centímetros entre cada una de las caras de la cerámica, requisito que ha dado a la fachada una sensación de ligereza.

<sup>35</sup> Las características técnicas de las piezas son: el material es gres blanco, las medidas son las de triángulos de 21 x 42 centímetros, el procedimiento de fabricación: Extrusionado, la temperatura de cocción: 1.250 grados, la atmósfera de cocción: Oxidante y la absorción de agua: Inferior al 1,5%.

<sup>36</sup> Son las iniciales inglesas de "Glass Fibre Reinforced Cement", es decir, micro hormigón armado con Fibra de Vidrio. Es un material compuesto, siendo su matriz un micro hormigón de cemento Portland, armado con fibra de vidrio dispersa en toda la masa. El compuesto resultante presenta una sección aproximada de 1 cm., consiguiendo paneles de extrema ligereza. Es un material con total perdurabilidad (alta resistencia a flexión, tracción e impacto, incombustibilidad, impermeabilidad, resistencia a agentes atmosféricos, corrosión, etc.) que permite a los arquitectos desarrollar toda su capacidad creativa.

<sup>37</sup> El Palacio de Congresos tiene una superficie de 8.500 metros cuadrados en triángulos cerámicos. Son 120.000 piezas que dan forma a 15.000 rombos, 24 por cada pieza de GRC.

<sup>38</sup> Son piezas semicirculares de terracota extrusionada de 20 x 81,3 cm y 31 x 81,3 cm para cubrir 750 columnas de 16 metros de altura y dos secciones diferentes: 20 y 30 cm de diámetro. cada una de las piezas ha seguido un proceso de cocción de 56 horas a una temperatura de 1.050 grados. La elaboración de las piezas ha sido compleja y ha requerido la prueba de varias arcillas para lograr el color de las típicas arcillas del entorno de Zaragoza.

<sup>39</sup> Las características de estas piezas cerámicas favorecen la evaporación del agua que cae por el exterior de las columnas y, de este modo, se genera un pequeño microclima en el pabellón español. Todos estos elementos contribuyen a crear, en un entorno vanguardista, la sensación de estar en un bosque natural y casi mágico.

<sup>40</sup> Los 750 pilares de 16 metros de altura se han revestido con las piezas de barro cocido que, a su vez, es el material más empleado en la arquitectura histórica aragonesa desde la época árabe.

# Innovaciones Comerciales

Toni Cumella afirma<sup>41</sup> que en materia de comercialización “una particularidad de la empresa Ceràmica Cumella es que no tiene un agente comercial, pues te quita libertad. Porque pediría piezas que no te gustaría hacer. Prefiero el contacto directo. La relación es artesano-cliente sin mediación del comercial, de tal manera que hay un “feed-back” con el cliente mutuamente enriquecedor; aunque haya productos estandarizados, repetitivos o seriados”. Y continúa, “me divierte el producto único, pero el producto cerrado más. No desarrollos de propiedad”.

Por otra parte, la empresa nunca hizo publicidad. “Funciona por mancha de aceite, de boca a oreja”. Tampoco utiliza a fondo la página web de la empresa Ceràmica Cumella, que es muy reducida; aunque la empresa es consciente de ese déficit. Apenas figura en ella una referencia a lo que hace, las tres líneas de actividad fundamental de la empresa y los datos de contacto.

“Un rasgo distintivo es que la I+ D deber tener una T (tradición propia), que es local. Lo local es decisivo. Toda la estructura del taller está para lo que nos pidan. Por encargo de cada proyecto”. Todo es nuevo, soluciones a los proyectos de los arquitectos. Digitalización y manualidad, adaptación a cada proyecto. “Yo no tengo catálogo, tengo procedimiento”, “tienes que adaptar la T+I+D al producto. Cerámica en buenos productos arquitectónicos (el hecho cultural es igual a una ruta abierta). La defendemos con el trabajo bien hecho, creativo, industrial”, “el mejor marketing es el hecho con el CV”, “los clientes se ganan por los productos”, dice Cumella en otro momento de la entrevista, mostrando implícitamente la estrecha relación existente entre las innovaciones comerciales, las de proceso y las de producto.

Por lo demás, Ceràmica Cumella trata de optimizar la producción de la pieza con precios adaptados al mercado. Aunque “no renunciamos a nada ni a ahorrar nada” y, “en la medida en que se conoce nuestro trabajo, la cuestión es ver si el proyecto es viable o no”.

La comunicación con universidades (especialmente, con las facultades de arquitectura) y otras instituciones para presentar obras: son formas de marketing. Hay militancia para que la cerámica siga como materia moderna, de vanguardia, adaptable a la arquitectura.

Al mismo tiempo, es importante la relación internacional, como con la “Architectural Association” de Londres. La comercialización resulta más que nada de la cooperación entre empresas, instituciones y asociaciones.

---

<sup>41</sup> En la entrevista mantenida con uno de los autores, José María Mella.

# Innovaciones Organizativas

La colaboración o alianza entre Ceràmica Cumella y Cerámica Decorativa no es sólo el encuentro de dos empresas de larga trayectoria en la industria cerámica al servicio de la arquitectura. Ni un acuerdo tácito de colaboración en el que cada una aporta lo mejor de sí misma. Es, como se dice en el documento realizado por las dos empresas<sup>42</sup>, “un concepto de fusión de energías y posibilidades. Una forma única de entender la cerámica y la arquitectura. Una vía de entendimiento entre tradición y vanguardia. Una perspectiva única de ver y de concebir el mundo...”

La alianza entre Cerámica Decorativa<sup>43</sup> y Ceràmica Cumella “no es sólo el encuentro de dos empresas de larga trayectoria en la industria cerámica al servicio de la arquitectura. Ni un acuerdo tácito de colaboración en el que cada una aporta lo mejor de sí misma. La relación entre ambas trasciende los límites de la mera colaboración empresarial para devenir en una vía para dar forma a las ideas de nuevos espacios y nuevas perspectivas en cerámica con las que mirar el mundo... para materializar formas, espacios y sueños... como dar forma a un gran muro de celosía multicolor que transmita la esencia de la cultura mediterránea o a un bosque ficticio en el que refugiarse como espacio privilegiado del mundo contemporáneo”. En realidad, la organización de “Cerámica Decorativa y Ceràmica Cumella transita los límites de la cerámica, el arte, la ingeniería y la arquitectura para encontrar soluciones creativas”; como también se dice en el documento acabado de citar.

La cooperación entre estas dos empresa busca nuevas formas de expresión y nuevos materiales que se adapten a los proyectos diseñados por los arquitectos y los hagan realidad. De hecho, la unión entre arquitectura y cerámica está viviendo un renacer tras años en los que habían vivido aisladas una de la otra, hasta el punto de que puede decirse sin exageración que empresas como Cerámica Decorativa y Cerámica Cumella tienen mucho que ver con el nacimiento de esta nueva etapa.

Además, la colaboración con arquitectos que apuestan por usos evolutivos de la cerámica se muestra en los proyectos conjuntos con reconocidos profesionales contemporáneos, pero también con instituciones vinculadas a la cerámica<sup>44</sup>, como ASCER, la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y pavimentos Cerámicos, con la que han participado en importantes proyectos.

---

<sup>42</sup> Cerámica Decorativa-Ceràmica Cumella (2009), *Cerámica para la Arquitectura. Cerámica Decorativa-Ceràmica Cumella* (<http://www.decorativa.es/recursos/docs/PROYECTOS.pdf>).

<sup>43</sup> *Decorativa nació en 1967 en la ciudad de Oliva (Valencia) de la mano de una familia con amplia tradición en la fabricación de terracota, que se remonta a 1862. La nueva empresa se especializa en la fabricación de pavimentos de terracota hechos a mano, elaborados artesanalmente, como se venía haciendo desde muchos siglos atrás. Este producto, industrializado y exportado comercialmente por todo el mundo, se fabrica de manera manual, con los procedimientos tradicionales y mediante una cocción pausada de la que surge una producción única e irreplicable de una variada gama tonal. Piezas cuadradas, octogonales, rectangulares de diversos formatos para crear espacios naturales, ambientes de exterior o interior, cocinas, cuartos de baño o salones... Actualmente, Decorativa es una empresa del sector cerámico plenamente asentada en el mercado nacional y en el internacional que centra su actividad en tres líneas de negocio: la terracota, el azulejo y las piedras naturales.*

Además, la colaboración con arquitectos que apuestan por usos evolutivos de la cerámica se muestra en los proyectos conjuntos con reconocidos profesionales contemporáneos, pero también con instituciones vinculadas a la cerámica<sup>44</sup>, como ASCER, la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y pavimentos Cerámicos, con la que han participado en importantes proyectos.

Colaboración que se refleja asimismo en la universidad, en las escuelas técnicas de arquitectura, diseño o ingeniería y colaborando en foros, jornadas o congresos. Igualmente, ambas empresas están fuertemente implicadas en las diferentes cátedras cerámicas que la asociación mantiene en las principales escuelas de arquitectura de España. Una iniciativa que nació en 2004 con el objetivo de conjugar la capacidad creativa e innovadora de los futuros arquitectos con las extraordinarias posibilidades estéticas y funcionales de la cerámica actual.

La colaboración entre el estudio de arquitectura FOA (Foreign Office Architects, cuyos titulares son Alejandro Zaera Polo y Farshid Moussavi) y Cerámica Decorativa y Cerámica Cumella en el Pabellón de España en la Expo Aichi (Japón)<sup>45</sup> culminó en una obra emblemática que atrajo a 3.850.000 visitantes y que se erigió como el primer gran logro de una simbiosis excelente entre arquitectura y cerámica de vanguardia<sup>46</sup>.

Otra innovación organizativa es la consistente en la constante colaboración en una gran parte de sus trabajos con arquitectos y artistas, entre los que destacan los realizados con Cristián Cirici, Pep Bonet, Lluís Clotet, Oscar Tusquets, Ignacio Paricio y Enric Steegmann, miembros del Estudio Per, y con Jordi Garcés y Enric Sòria.

Finalmente, entre las intervenciones más recientes y aún en curso, cabe hacer referencia a las colaboraciones en obras firmadas por Josep María Botey, Fuensanta Nieto & Enrique Sobejano, José Ignacio Linazasoro, Patxi Mangado, Jaume Bach, Juan A. Martínez Lapeña & Elies Torres, Ángel Fernández Alba y Jean Nouvel y a la colaboración pictórica con Frederic Amat.

---

<sup>44</sup> Por ejemplo con el Instituto de Tecnología Cerámica de Castellón (ITC) y con los propios laboratorios de las empresas suministradoras para el análisis de productos y materias primas.

<sup>45</sup> Otros trabajos conjuntos de las dos empresas son el Palacio de Congresos y Exposiciones de Zaragoza y el Pabellón de España de la Expo 2008.

<sup>46</sup> Quince mil hexágonos de seis colores diferentes para dar forma a la fachada del edificio que pretendía sintetizar la esencia de la tradición cultural mediterránea.



# CERÁMICAL S.L.

CERAMICAL S.L. es una empresa artesana, perteneciente a la familia "DE LA CAL", que se viene dedicando a la cerámica fina para loza diaria desde hace más de 200 años<sup>47</sup>. Belén de la Cal Hidalgo<sup>48</sup>, directora de la empresa, es la sucesora de esta saga de ceramistas. Ocupa la quinta generación en la línea sucesoria del oficio y continúa con la tradición de sus antepasados adaptando las características de la producción a los tiempos actuales.

El taller está localizado en plena naturaleza, bañado por el cauce del río Tajo, y es uno de los primeros alfares de Puente del Arzobispo (Toledo).

Ceramical dispuso también de su propio centro de formación, donde ha atendido a más de 400 alumnos a los que ha proporcionado conocimientos del oficio, tanto conceptuales como prácticos. Los enseñantes han sido Agustín De la Cal y su hija Belén, que impartió las clases teóricas. La empresa reconoce que, en todo caso, actualmente, existe "un auténtico vacío en materia de formación cerámica".



# Innovaciones de Producto

Ceramical crea ambientes a medida y personaliza todos los trabajos con exclusividad para cada uno de los clientes. Es habitual que la empresa consulte a éstos sus ideas para hacerlas realidad.

Evidentemente, el cambio del producto se produce por contacto con el cliente en dos sentidos. Por un lado, el ceramista puede hacer lo que el cliente desee e incluso intuir productos que respondan a las necesidades y expectativas del mismo. Y, por otro, el ceramista puede basarse en su propia identidad como creador para proyectar sus ideas e inspiraciones sobre sus potenciales clientes.

La empresa ha sido galardonada con premios internacionales, tanto en materia de cerámica tradicional como de innovación en el diseño; aunque sin olvidar nunca las raíces, con la voluntad de impregnar la artesanía de un valor no sólo económico, sino también sentimental.

Cabe señalar además que la cerámica de Ceramical muestra signos de identidad propios de la empresa, trata de marcar la diferencia en colores y calidad, y firma cada una de las piezas por su reverso<sup>49</sup>.

Las innovaciones de producto se concretan en nuevos diseños, mediante la modificación, por ejemplo, de las grecas, que antes eran colgantes y ahora son geométricas, incluyendo las florales. En este sentido, los cambios vienen dados -ya se ha dicho- por los gustos de los clientes. Muy especialmente, en el mercado norteamericano, el producto que incluya decoraciones de animales, éstos deben ser domésticos y no pueden ser objeto de caza. Por tanto, deben evitarse los motivos de monterías.

Asimismo, es necesario mencionar los cambios de formas, que ya no son sólo circulares, sino también ovaladas y rectangulares<sup>50</sup>. Estas formas no se podrían conseguir con las pastas de Puente, de modo que deben utilizarse pastas nuevas de importación. En todo caso, adviértase que son mercados que no admiten cambios bruscos, sino evolutivos e incrementales; es decir, pequeñas variaciones a partir de una matriz básica.

---

<sup>47</sup> Véase [www.ceramical.es](http://www.ceramical.es), en donde se encuentran datos sobre trabajos de azulejería realizados en los talleres de la empresa, para iglesias y conventos; y obras hechas a mano-en especial, tejas esmaltadas- para monumentos, como la Plaza de Toros de las Ventas.

<sup>48</sup> Es hija de Agustín De La Cal Barreira fundador de Cerámica De La Cal Barreira S.L. reformada y constituida nuevamente en Ceramical S.L. Agustín es en la actualidad presidente honorífico de la nueva empresa y asesor en técnicas de cerámica tradicional. Ha sido nombrado en 1980 Maestro Artesano, título conseguido por personas que durante su trayectoria profesional han demostrado conocimientos en el oficio al máximo nivel.

<sup>49</sup> Los productos, siguiendo la tipología de la web de la empresa [www.ceramical.com](http://www.ceramical.com), pueden clasificarse en las siguientes categorías: bandejas, ceniceros, cuencos-ensaladeras, floreros, jarras, juegos, macetas, menaje, otras decoraciones, piezas especiales, pilillas, platos y tarros.

<sup>50</sup> Un aspecto muy particular del producto es que, en los mercados estadounidenses en los que opera Ceramical, a los consumidores les gustan las formas circulares para comer, pero para los aperitivos les gustan tanto las formas circulares como rectangulares.

# Innovaciones de Proceso

El proceso de fabricación comienza con el tratamiento de la arcilla, que proviene de la cantera heredada de la familia De la Cal. El proceso sigue las siguientes etapas. En primer lugar, se eliminan con filtros especiales la materia orgánica y las arenas y, por mezcla con agua y por decantado, se consigue una pasta elástica y homogénea para trabajarla a mano<sup>51</sup>. Se utilizan también "bizcochos"<sup>52</sup> y esmaltes adaptados a este tipo de arcillas, que están exentas de plomo y cadmio, por ser productos de uso doméstico y de exportación, que deben gozar de la calificación de exención de dichos elementos.



A continuación, en el torno del alfar, a los "bizcochos" se les da forma y tamaño para la obtención de la pieza deseada. Se deja la pieza secar al sol, se elimina el agua y por primera vez se cuece en hornos hasta temperaturas de 1100° C, de manera que se consigue un producto con un sonido acampanado.

Después de la primera cochura, se esmalta la pieza bizcochada para dar el fondo del color, y sobre este esmalte se decora a mano (con pinceles, hechos de pelo de nutria) la figura de alguna montería o greca, siempre con óxidos metálicos, lo que da alegría y color a la forma del alfarero, haciéndola única entre todas las demás fabricadas en el mismo taller.

Por último, la pieza, una vez decorada, se somete de nuevo a temperaturas de 930° C a 1050° C, según sea el esmalte empleado de base. Dentro del horno se produce ahora la oxidación-reducción de los esmaltes, resultando un vidriado colorista y algunas veces casi infantil, además de tratar la calidad obteniendo -en la mayoría de los casos- la perfección de las porcelanas.

---

<sup>51</sup> La empresa trabaja también con "bizcochos" importados de Portugal e Inglaterra y esmaltes hechos especialmente a medida.

<sup>52</sup> "Bizcocho" es la arcilla modelada y sometida a una primera cocción. Se puede considerar en algunos casos como pieza terminada o bien como una etapa intermedia antes de que se le aplique un revestimiento de esmalte y luego se hornee de nuevo. Normalmente, se realiza el bizcochado con la finalidad de preparar la pieza para el esmalte posterior, manteniendo aún una cierta porosidad. El objetivo de esta manera de actuar es no afectar la evaporación de los gases del cuerpo al cocer y evitar roturas con el esmalte.

Por otra parte, conviene decir que Ceramical ha hecho en su momento investigación de proceso para la reproducción de azulejos ingleses del siglo XIX para la reforma de una casa de Toledo. En esta reproducción de azulejos, se utilizó una técnica muy antigua y en desuso, basada en la serigrafía, lo que obligó a la empresa a implicarse en un proceso de creación del esmalte adecuado a esta técnica<sup>53</sup>.

La adquisición de hornos más económicos -sustituyendo los de 2 m<sup>3</sup> por los de 1 m<sup>3</sup>-, que tardan menos tiempo en cocer las piezas e incurren en menores gastos de consumo de energía eléctrica, permite disponer del producto en periodos más cortos de tiempo. Mientras que en los hornos de 2 m<sup>3</sup> se necesitaban dos días de cocción, ahora en cambio -con los de menor tamaño- puede obtenerse el producto en un día, con los consiguientes ahorros en costes y, aún más importante, con el logro de mejoras substanciales en el servicio a los clientes.

Añádase que el proceso de producción está organizado de un modo que evita stocks y permite la disminución de costes en varios sentidos. En primer lugar, se disminuyen los costes aplicando el principio de funcionamiento del "justo a tiempo". Y, en segundo lugar, se puede también reducir costes mediante la incorporación de nuevas tecnologías de horneado.

---

<sup>53</sup> Procedimiento de impresión utilizado para hacer reproducciones de arte, que consiste en filtrar los colores a través de una trama de seda, mientras que se recubren con una cola para impermeabilizar las partes que no deben filtrar.

# Innovaciones Comerciales

Ceramical ha adoptado nuevas formas de comercialización del producto, mediante la “creación de ambientes y la personalización” de sus trabajos (es lo que en otros sectores se conoce por el anglicismo “customización”).

La empresa ha desarrollado una página web bastante completa y atractiva (en español e inglés) y, aunque de momento no lo ha puesto en completo funcionamiento, el objetivo es realizar venta electrónica en un futuro próximo. En la actualidad, el cliente puede seleccionar la categoría de producto deseada en la web de la empresa<sup>54</sup>, contactar con la tienda y efectuar la petición de compra de la pieza deseada. A su vez, cada una de las piezas va acompañada de un comentario sobre sus características (incluidas las dimensiones de la pieza), la funcionalidad (tipos de uso, alimentación, decoración) y el precio en euros, dólares y libras esterlinas<sup>55</sup>.

La empresa exporta y comercializa los productos, realiza exposiciones en múltiples ciudades y difunde el conocimiento de la artesanía española<sup>56</sup> en todo el mundo. Ceramical vende sus piezas como producto español de lujo y hecho a mano en el mercado de Estados Unidos<sup>57</sup>. En este sentido, es importante señalar que Ceramical opera con una empresa norteamericana para la comercialización de sus productos. Esta empresa presenta, en el mercado estadounidense, la oferta de Ceramical como cerámica de Talavera de la Reina y Puente del Arzobispo, constituida por productos altamente competitivos en el contexto de la producción cerámica de origen español. La empresa norteamericana destaca que los productos de Ceramical son el resultado del compromiso de preservación del estilo tradicional y la exigencia de calidad, hechos y pintados a mano y firmados por los propios artistas ceramistas.

La clave de la comercialización es el mantenimiento de una constante y fluida interacción con el cliente para satisfacer sus gustos, necesidades y preferencias. De hecho, el cliente norteamericano insiste en la demanda de productos que respondan a estilos, formas y colores tradicionales<sup>58</sup>. En todo caso, el ceramista puede hacer propuestas y contar con la reacción del cliente.

Otro rasgo a tener en cuenta es que al ser el mercado norteamericano tan grande, hay una importante diversidad de gustos y preferencias por estados, a los que debe responderse con

---

<sup>54</sup> En este sentido, Ceramical considera que, en su caso, “internet es una ayuda, pero no es vital ni una panacea”. Porque en el producto cerámico artístico el conocimiento directo es fundamental, de modo que conseguir un buen posicionamiento comercial es costoso en dinero y tiempo, no valen atajos.

<sup>55</sup> La mayor parte de los productos cerámicos, al ser una empresa especializada en la distribución de productos alimentarios españoles en el mercado norteamericano, son piezas para ser utilizadas en gastronomía (vajillas, platos, bandejas, tazas y boles), usadas cotidianamente y aptas para ser lavadas en lavavajillas.

<sup>56</sup> La vocación exportadora de la empresa surgió como reacción a la saturación y caída del mercado nacional en la crisis económica de comienzos de los noventa, pasando de exportar el 30 al 80% de la producción total de la empresa. En todo caso, el año 2010 es el que ha experimentado una mayor caída de pedidos, peor todavía que los correspondientes a los años 2008 y 2009; siendo el 2007 el mejor año de ventas de este último periodo de tiempo.

<sup>57</sup> En Miami comenzó a vender a finales del decenio de los ochenta.

<sup>58</sup> Las formas circulares son preferidas a las rectangulares y los colores de más éxito son los azules, rojos y amarillos.

productos variados y diferentes. Además, existe un tipo particular de “customización”, que consiste en la personalización de un producto personalizado que responde a las características de un cliente en particular y al número de piezas pedidas.

Aparte del mercado internacional, al que Ceramical ha venido estando muy abierta y atenta (asistiendo a ferias internacionales: Frankfurt, Nueva York y otras), la empresa acude habitualmente a ferias nacionales (como Intergift), siendo, tanto unas y otras, vías de consecución de nuevos pedidos. Así, por ejemplo, a nivel internacional, ha tenido en fechas recientes pedidos de Australia y Japón. Y, a nivel nacional, la empresa es proveedora de grandes superficies y grandes almacenes como El Corte Inglés.

Otro elemento de comercialización de gran interés para Ceramical consiste en la diferenciación del producto y en sus características (etiquetado, código de barras, siempre “handmade” y Spain-marca española, que es -según la empresa- fundamental). Conviene añadir que todos los productos se envasan en bolsas de burbujas y en cajas de cartón ecológico. Y los “palets” utilizan una madera especial de conglomerado prensado, libre de plagas y fumigados.

En definitiva, la empresa apuesta por una visión abierta hacia los mercados exteriores, apoyándose en la difusión de la cultura española -de la que la artesanía cerámica es una parte importante- en la promoción privada en eventos y ferias nacionales e internacionales y en la promoción pública con el apoyo de los organismos oficiales especializados en la exportación.

---

<sup>59</sup> No tiene sentido, en opinión de Ceramical, a nivel internacional, proyectar la marca de Talavera o de Puente, sino de España. De hecho, las piezas siempre van identificadas con el término Spain o Made in Spain; de lo contrario, la empresa se arriesga a que el cliente no reconozca el lugar de origen del producto, lo que puede impedir la venta del mismo por falta de información o por información sin significado al evocar lugares desconocidos por la clientela.

<sup>60</sup> Lo que resulta fundamental para la entrada en el mercado estadounidense, porque se necesita satisfacer la norma fitosanitaria (ISPM+15) que exige el fumigado de la madera; en este caso, los palets que soportan las cajas.

# Innovaciones Organizativas

El proceso de internacionalización de la empresa vía exportaciones ha supuesto cambios organizativos importantes. En efecto, ha tenido que organizarse en origen: asegurando y organizando el transporte de las piezas con otras empresas (DHL o TDN en territorio nacional y Decoexa y Tiba Internacional para los intercambios con el extranjero) para aprovechar la especialización logística de las mismas, haciendo el paletizado de las piezas, garantizando los días de carga y descarga con las navieras y la recogida del producto en Miami o en Nueva York si es para el mercado de Virginia<sup>61</sup>; empresas que disponen de muchos puntos de contacto y de sus propios representantes en destino (UPS, por ejemplo, para la distribución final). La empresa sigue -recuérdese- un sistema logístico de “just in time” para la reducción de los costes de abastecimiento y distribución.

En otros ámbitos, la empresa colabora con otras instituciones. Este es el caso de la interacción con la Escuela Cerámica de Talavera para resolver algunos problemas técnicos relacionados con el proceso de producción<sup>62</sup>. Y, desde el punto de vista de la organización exterior, Ceramical mantiene estrechas relaciones con el Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX<sup>63</sup>), los proveedores portugueses y británicos no exentos de dificultades (sobre todo, los primeros) en la fijación de plazos y fechas y la Asociación de Artesanos de Castilla-La Mancha.

Finalmente, la empresa realiza un control estricto de la calidad de los productos, de manera visual y exhaustiva, examinando uno por uno. Asimismo, efectúa un control y seguimiento del producto hasta su llegada a destino, mediante un contacto programado con el distribuidor o empresa cliente vía telefónica o electrónica.

---

<sup>61</sup> *Toda la documentación se prepara en origen y se envía previamente por correo electrónico. Todas las piezas van referenciadas y numeradas. Los costes de transportes siempre corren a cargo del cliente.*

<sup>62</sup> *Es el caso, por ejemplo, de la reproducción de los azulejos ingleses del siglo XIX ya mencionada.*

<sup>63</sup> *Aparte de poder contar con la información que dispone este organismo y sus correspondientes pares (Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX) a nivel nacional sobre internacionalización y la presencia de la empresa española en los mercados exteriores.*





# LA CERÁMICA VALENCIANA JOSÉ GIMENO

La Cerámica Valenciana es una empresa familiar dedicada a la fabricación de cerámica artesanal, fundada a principios del siglo XX por José Gimeno Martínez. Ha sido transformada en sociedad anónima en la década de los años 80 y adaptada a la legislación actual como sociedad limitada. A lo largo de los años y generaciones ha mantenido el carácter tradicional de la producción adecuándola a las necesidades actuales<sup>64</sup>.

La calidad técnica y formal es un aspecto básico en la obra de La Cerámica Valenciana de José Gimeno (LCV Gimeno). Todas las piezas se desarrollan bajo un estricto modelo de coherencia

---

<sup>64</sup> *La fábrica se levanta, en la Calle del Huerto, sobre las bases de un antiguo alfar del siglo XV enclavado en el barrio de Obradors, en Manises. Obradors es el barrio de origen de la tradición ceramista de Manises, reconocido de interés histórico por el Consejo Valenciano de Cultura, aunque pasa por un momento crítico de abandono esperando a que prosperen los prometidos planes de rehabilitación.*



con el estilo reproducido. Se selecciona cada materia prima en consonancia con su época y estilo, desestimando toda obra sin justificación histórica o cultural.

LCV Gimeno investiga fórmulas y prácticas desaparecidas, aplica procedimientos en desuso, recupera y crea diseños autóctonos representativos y retorna a las técnicas manuales del alfar manisero<sup>65</sup>. Con el trabajo y la creatividad del artesano José Gimeno, la cerámica valenciana recobró en su momento el merecido prestigio.

Los sucesores, que han vivido desde pequeños el ambiente artesano y se han dedicado al oficio siguiendo las enseñanzas de su insigne familiar, constituyen hoy bajo el nombre de LA CERÁMICA VALENCIANA, una brillante línea continuadora del estilo y concepto artesanal de José Gimeno<sup>66</sup>.

Con el paso de los años y tras tres generaciones de ceramistas, la fábrica va cambiando su aspecto y estructura. Todavía se conservan en la actualidad gran parte de las instalaciones originales que poseen un gran interés etnográfico. La fábrica taller mantiene intacto el carácter artesano del método de fabricación y la incorporación de la tecnología y los sistemas de seguridad adecuados a las necesidades actuales respetan la tradición, característica señera y representativa de la empresa.

---

<sup>65</sup> El lector interesado puede contemplar un documental del año 1940, que se rodó en la empresa y que muestra el proceso de fabricación tradicional de la cerámica de Manises. Véase la extraordinariamente bien documentada página web de la empresa [www.lcvgimeno.es](http://www.lcvgimeno.es).

<sup>66</sup> La trayectoria de La Cerámica Valenciana de José Gimeno se ha visto reconocida con diversos premios y menciones. Entre los más recientes cabe mencionar: el Premio Qualitat i Disseny en los años 1994, 1997 y 2000, y el Premio Alfa de Oro en los años 1980, 2000 y 2002. A los que hay que añadir el Premio NOVA 2006 en el sector de la artesanía, máximo galardón de las empresas de la Comunidad Valenciana que otorga la Generalitat, el Diploma de Honor en el Concurso Nacional de Artesanía y el Premio INNOVA, de carácter comarcal, que destaca a las empresas innovadoras. Otras menciones destacables son la Primera Medalla en la Obra Sector de Artesanía en 1943, la Primera Medalla en Montecarlo 1953, la Primera Medalla en la Obra Sector de Artesanía en 1952 y el Premio de Honor en la Exposición Internacional de Artesanía en 1953.

# Innovaciones de Producto

En los últimos años, la diversificación de la producción ha sido un factor fundamental en el desarrollo de LCV Gimeno. En este sentido, la empresa trabaja en diferentes campos de aplicación de la cerámica: Azulejos destinados a la construcción y decoración, reproducciones de cerámica popular valenciana, piezas de cerámica para decoración o servicio de mesa, restauraciones y reposiciones de material cerámico, rehabilitación o construcción, proyectos de decoración personalizados, regalos comerciales, reediciones de azulejos góticos ("Socarrat.net") y ediciones de colecciones de diseño ("Sagen Ceramics"<sup>67</sup>).

En efecto, entre las piezas de cerámica más representativas de la historia de la cerámica valenciana de la edad media se encuentran las losetas o placas de barro decoradas en forma de "socarrats"<sup>68</sup> o de "rajoletes" o azulejos vidriados. Se caracterizan por su decoración, suelta y poco minuciosa. En estas piezas confluyen las dos culturas que en aquella época de rica historia hicieron de las tierras mediterráneas una fuente viva de creación artística. Su singularidad y belleza las convierte hoy en un atractivo objeto de regalo de carácter decorativo. Todos los azulejos de Socarrat.net están hechos y decorados a mano, siguiendo las técnicas artesanales de la auténtica cerámica valenciana.

Los azulejos de tipo "socarrat", al igual que todos los azulejos, fueron concebidos originalmente como complemento en la construcción<sup>69</sup>. Las placas de "socarrats" se utilizaban para cubrir los vanos existentes entre las vigas de madera de los techos y los azulejos góticos se usaban para decorar, principalmente, suelos de terracota colocados a modo de inserto entre las losetas de barro cocido<sup>70</sup>.

Sagen Ceramics es una nueva empresa editora de objetos en cerámica, basada en Manises, Valencia. Con una clara vocación innovadora y experimental, esta empresa posee el saber hacer de la cerámica tradicional y su finalidad es hacer perdurar esta tradición, experimentando con otras técnicas (así como con otros materiales y otras tipologías de productos) y editando piezas en pequeñas series.

---

<sup>67</sup> La empresa dispone asimismo de una oferta de servicios variada: elaboración de proyectos de decoración a partir de planos existentes o toma de medidas in situ, visitas a obra, realización de presupuestos, asesoramiento artístico/técnico, servicio técnico de restauración de azulejos, redacción de informes y desarrollo de productos.

<sup>68</sup> Esta particularidad consistente en someter las placas en el horno tan solo a una cocción, les valía el calificativo de "socarrats", término del lenguaje valenciano utilizado para denominar las piezas de barro cocido una sola vez; si bien, aunque este método sea el más aceptado, hay variaciones respecto al mismo.

<sup>69</sup> La relación de los trabajos realizados de azulejos es ingente, desde la reposición y reproducción completa de azulejos para numerosas iglesias y museos hasta el diseño y fabricación de zócalos para ayuntamientos, pasando por la producción de azulejos para hoteles y la restauración de los mismos para colecciones particulares (Véase [www.lcvgimeno.es](http://www.lcvgimeno.es)).

<sup>70</sup> Hoy, las posibilidades de utilización de estos azulejos son más extensas y responden prácticamente a cualquier sugerencia decorativa. La adaptación de diferentes modelos a cualquier formato permite adecuarse a las necesidades de cada proyecto. De esta manera, se pueden encontrar chapados con azulejos góticos, patios, cocinas, baños, escaleras y, por supuesto suelos, formando bonitos tapices, insertos o alfombras. Hoy, los materiales utilizados en su fabricación también permiten emplear los "socarrats" en la construcción, de forma que con ellos también se pueden revestir paredes y suelos.

Los productos o piezas se caracterizan por ser imaginativas e invitan a soñar, a jugar y a inventar nuevas funcionalidades. Son piezas que van desde en centros de mesa<sup>71</sup> o jarrones para flores<sup>72</sup>, hasta objetos con los más innovadores diseños, como botellas unidas entre si y conectadas en el interior<sup>73</sup>, un puñado de tubos torneados a mano y conectados con elásticos para formar un ramo de geometría variable, un jarrón dos en uno que permite contemplarse desde diferentes ángulos, un bote de farmacia tradicional con una nueva función<sup>74</sup>, un platillo volante<sup>76</sup> o el proyecto "ou" que nace de la analogía entre una taza de café y un huevo. Piezas a las que podemos añadir, para ser más exhaustivos, un juego de café de líneas orgánicas, una colección útil-compuesta por un conjunto de platos, fuentes y salseras- con diferentes ilustraciones, un jarrón trípode de formas orgánicas, una cruz multi-posiciones con orificios de diferente diámetro en cada aspa, un candelabro apilable y reversible<sup>77</sup>, tres copas de formas geométricas torneadas a mano y, en fin, las nuevas formas de vajillas<sup>78</sup>.

La empresa dispone de una selección de productos comerciales con una variada tipología: azulejos "socarrats", góticos, de figura, flores...; azulejos con marco de madera y con colgador, cerámica valenciana de diferentes estilos y épocas, piezas presentadas en sus respectivos estuches y cajas, cerámica de estilo intemporal, todas ellas utilizables como regalos en todo tipo de eventos, congresos y reuniones.

Por otra parte, conviene tener en cuenta que el componente manual en LCV Gimeno representa como mínimo el 75% del tiempo total de creación de los productos, lo que permite dotarles de un elevado valor añadido.

<sup>71</sup> Pueden ser utilizadas de tantas formas distintas como su propietario pueda imaginar.

<sup>72</sup> Poseen un desagüe en el fondo, de modo que se puede cambiar el agua con solo quitar el tapón.

<sup>73</sup> Sirven como elemento de decoración y sugieren un vegetal modificado genéticamente.

<sup>74</sup> Remodelado en botiquín para depositar en él aquello que se considere material de urgencia: tiritas, vendas, u otros objetos de primera necesidad.

<sup>75</sup> Para utilizar como huevera.

<sup>76</sup> Que recuerda la forma vegetal del hinojo.

<sup>77</sup> Para configurar una cena bajo la luz de muchas velas.

<sup>78</sup> Responden a una transición entre la base cuadrada y un borde superior circular. Esta forma se resalta con la pintura cuadrada en el interior de la base.

# Innovaciones de Proceso

La producción de azulejos y otras piezas cerámicas se hace con los mismos procesos y materiales. La producción se divide entre azulejos y piezas corpóreas, representando cada una de esas dos áreas productivas un 50% del valor total. Ambas áreas conviven en las mismas instalaciones de la calle Huerto de la ciudad de Manises (Valencia).

En realidad, no hay grandes innovaciones de proceso, pues los métodos empleados son los tradicionales<sup>79</sup>. No obstante, los utensilios son nuevos, pero utilizados con métodos manuales y artesanales.

La conservación de los procesos productivos tradicionales es el aspecto diferenciador de la actividad de la empresa. Básicamente, el proceso no ha cambiado en la fábrica desde los tiempos de José Gimeno Martínez. La técnica que se describe a continuación es aplicable tanto a las piezas de forma como a la fabricación de azulejos.

Las arcillas siguen siendo las características de las tierras valencianas; esto es, de naturaleza ferruginosa. En la actualidad, las arcillas llegan ya preparadas y bajo los pertinentes controles técnicos de fábrica, para obtener los resultados y características acordes con el tipo de producto que se desea obtener.

Las técnicas utilizadas para la conformación de las piezas son el torneado directo de la arcilla sobre la torneta, bien sea eléctrica o manual. El modelado manual es directo sin o con ayuda del molde de escayola -técnica del apretón- y el colage de molde de escayola se hace convirtiendo previamente la arcilla en barbotina fluida.

Posteriormente a la conformación de la pieza, y tras un periodo de secado en condiciones ambientales, las piezas pasan por primera vez por el horno para ser bizcochadas o cocidas a 1000° C, obteniendo así la "terracota" o "bizcocho". Los hornos cerámicos actuales utilizan como combustible el gas natural, limpio y cómodo, que garantiza una homogeneidad en la atmósfera interior de la cámara de combustión<sup>80</sup>.

Una vez bizcochada la pieza se procede a esmaltarla. Este proceso se realiza de forma manual, sumergiendo la pieza en el depósito que contiene el esmalte (o barniz) o bañando el azulejo por su cara adecuada.

---

<sup>79</sup> Según declara Vicente Gimeno en la entrevista con los autores.

<sup>80</sup> El horno Jet es el utilizado habitualmente en las cocciones y se basa en la combustión de la mezcla, a presión, de aire y gas natural. Este horno tiene una capacidad de 2 metros cúbicos. La temperatura a la que se realiza la cocción es de 1000° C y se requieren 9 horas de cocción para llegar a esa temperatura. La curva total o tiempo empleado desde su inicio hasta la salida de las piezas del interior, incluido el enfriamiento, es aproximadamente de 24 horas. Antiguamente y hasta principios de la década de los 70 del siglo XX, los hornos y posteriormente las "muflas" (Hornos de altas temperaturas de calor seco o crisoles) se cocían con leña como combustible. Las curvas de cocción eran mucho más largas y, desde el punto de vista productivo, notoriamente menos eficientes.

Después de repasar las impurezas y fallos de esmalte, la pieza o azulejo ya se puede decorar. Para ello se puede recurrir a la ayuda del estarcido -papel perforado destinado a transportar el perfil de la decoración con carbón vegetal- o bien hacerlo de forma directa sobre la superficie de la pieza cubierta de esmalte ya seco.

El proceso de decoración se realiza con la ayuda de pinceles de pelaje muy fino y delicado. En la decoración se utilizan colorantes cerámicos obtenidos a partir de óxidos de diferentes metales. Los diferentes tonos de colores se consiguen en la fábrica a partir de los colores u óxidos primarios suministrados por los proveedores, que cumplen con una estricta normativa en materia de salud laboral.

Una vez decorada, la pieza ya puede pasar al horno para someterse a la segunda cocción de 980 a 1000° C. En el interior del horno la superficie esmaltada se funde con la decoración, obteniéndose de este modo el acabado cristalino característico de la cerámica de la empresa.

En la actualidad, el proceso utilizado para la fabricación de “socarrats” (azulejos o placas) y “rajoletes”<sup>81</sup> es básicamente el mismo que el tradicional<sup>82</sup>. Los cambios más significativos se encuentran, por una parte, en las materias primas utilizadas, y por otra, en la utilización de modernos hornos para la cocción de materiales cerámicos.

Cabe destacar que los procesos que marcan la calidad artesanal de la pieza siguen siendo totalmente manuales. La placa de barro se sigue fabricando a mano utilizando como matriz un molde, al igual que la decoración de las piezas. En este último caso se utiliza simplemente un pincel y se trazan los motivos a mano alzada con ayuda del tradicional estarcido de papel.

El proceso de fabricación de los azulejos de la época moderna, con la mecanización y desarrollo de nuevas técnicas productivas, se caracteriza por introducir en las fábricas las primeras máquinas destinadas a la fabricación del soporte bizcochado. De este modo, aparecen en esta época los primeros azulejos denominados “industriales”. En consecuencia, tanto la superficie como el formato pasan a ser casi totalmente regulares, sin deformaciones ni ondulaciones. El proceso decorativo de la producción de este periodo se basa en la utilización de la técnica de las “trepas”<sup>83</sup>. A día de hoy, la técnica utilizada es exactamente la misma que utilizaba tradicionalmente, de manera que la mayor dificultad para la obtención de una buena reproducción radica en la elaboración de un preciso juego de “trepas” y en el logro de la gama de colores lo más ajustada posible a los originales que se trata de reproducir.

---

<sup>81</sup> Azulejos góticos vidriados y decorados en azul de cobalto o verde de cobre y manganeso con un fondo blanco. Los “rajoletes” son sometidos a una segunda cocción. La función de esta segunda cocción es la de fundir el vidriado cerámico junto con los óxidos de los metales que se transformaran en vivos y duraderos colores. Evidentemente, la resistencia de un azulejo vidriado o “rajoleta” es mucho mayor que la de los “socarrats”.

<sup>82</sup> Una exposición detallada del proceso de producción se encuentra en [www.socarrat.net](http://www.socarrat.net)

<sup>83</sup> Plantillas de papel encerado con recortes de las zonas a decorar. Por cada color, hay que realizar al menos una plantilla. El color se aplica a mano, con la ayuda de un pincel. El dibujo definitivo se obtiene por superposición de las diferentes plantillas.

# Innovaciones Comerciales

La comercialización de los productos de LCV Gimeno se basa fundamentalmente en el trato directo con los clientes, sin agentes ni empresas comerciales. En este sentido, ha resultado fundamental, a partir del año 1998, la conexión de la empresa a internet. La conexión a la red ha permitido agilizar la comunicación y el traspaso inmediato de información entre LCV Gimeno y el cliente o potencial comprador. Potenciales compradores entre los que se cuentan los puntos de venta al público final, las tiendas de regalo y decoración, las empresas distribuidoras mayoristas y las oficinas técnicas, los arquitectos y los decoradores, los interioristas y los diseñadores, las tiendas y los almacenes de azulejos o materiales de construcción y, en fin, los clientes directos, las empresas o los particulares<sup>84</sup>.

La empresa cuenta con tres espacios web diferenciados que se corresponden con las tres líneas básicas de trabajo: [www.lcvgimeno.es](http://www.lcvgimeno.es) como espacio web general de la empresa, [www.socarrat.net](http://www.socarrat.net) como espacio especializado en la reedición del azulejo valenciano y [www.sagenceramics.com](http://www.sagenceramics.com) como espacio de promoción de la nueva marca de edición de diseño en cerámica creada en el año 2006.

En LCV Gimeno, a través de [Socarrat.net](http://Socarrat.net), se fabrica y comercializa los “socarrat” y azulejos “góticos” como regalos exclusivos (para empresas, congresos y reuniones o celebraciones) preparados para obsequiar en una caja de cartón forrado de diferentes colores y en un estuche de cartulina serigrafiado con la imagen corporativa; si bien es posible que la empresa pueda estudiar cualquier otra idea de presentación<sup>85,86</sup>.

Por otra parte, un aspecto a considerar es la versatilidad de la oferta de regalos -que supone a su vez no solo una innovación comercial, sino también una innovación de producto-, el servicio personalizado y la disposición de la empresa a adaptarse a las necesidades del cliente para su satisfacción final. En LCV Gimeno se tienen en cuenta las necesidades de los clientes ofreciendo la posibilidad de adaptar los productos a sus necesidades y gustos. En este sentido, se pone a disposición del mercado la creatividad de la empresa para elaborar proyectos concretos, desde confeccionar una etiqueta para acompañar las piezas con su logotipo y/o texto conmemorativo, proponer una nueva decoración que se adapte mejor a cada ocasión, pasando por una presentación personalizada, o incluso diseñar y fabricar una nueva pieza, tratando siempre de ofrecer un producto a la medida del cliente conservando la calidad, el carácter artesanal y el vínculo cultural<sup>87,88</sup>.

---

<sup>84</sup> La feria CEVISAMA, que se celebra en el recinto ferial de Valencia, ha sido durante los últimos 15 años el punto de encuentro con los clientes potenciales.

<sup>85</sup> Véase una selección de presentaciones en [www.lcvgimeno.es](http://www.lcvgimeno.es)

<sup>86</sup> El carácter tradicional de algunos de los productos hace de ellos un regalo idóneo cuando se desea obsequiar a los asistentes a un acto con un objeto característico y representativo del lugar donde se celebra la reunión. Este aspecto es un valor añadido para su destino como regalo “valenciano”. Se considera que el componente cultural tradicional no es una desventaja para su aplicación a otros fines, pues los objetos y azulejos de LCV Gimeno son productos artesanales, artísticos y de calidad comprobada.

A efectos del producto para la construcción, LCV Gimeno dispone de un amplio catálogo (tanto en soporte impreso como digital) de modelos estándar modulados en diferentes tamaños<sup>89</sup> con su correspondiente marca. En este sentido, cabe destacar que la empresa cuenta con una imagen de marca bien definida, que se trasmite en todos los medios de comunicación.



Techo de Madera Artesonado con Placas Góticas

Entrada con Azulejo

Periódicamente se editan catálogos de productos, tanto en soporte impreso como digital, comunicados vía e-mail con las últimas noticias. Por lo demás, la trayectoria de LCV Gimeno ha sido motivo de atención de innumerables publicaciones, reportajes en revistas especializadas nacionales e internacionales<sup>90</sup>, artículos en prensa y reseñas en diversos libros de cerámica. LCV Gimeno también ha aparecido en formato de imagen en reportajes televisivos y documentales.

<sup>87</sup> Cada pieza se acompaña de una etiqueta con la foto de la misma en la que se explica su origen y se certifica que son objetos elaborados artesanalmente, y en la que se puede incluir el logotipo de la empresa que hace el regalo o el motivo del mismo.

<sup>88</sup> Los regalos se entregan, en el lugar y hora acordada, y se presentan en su embalaje de carácter individual: desde cajas sencillas a cajas a medida forradas en papel, o bien en estuches especiales, que en cualquier caso se pueden personalizar mediante serigrafía o grabado de un logotipo y/o un texto conmemorativo.

<sup>89</sup> La empresa tiene un logotipo que a partir de 2010 identifica a la marca. Además, socarratblog es un blog de Socarrat.net. Socarrat.net es una marca de LCV Gimeno que se dedica a la reedición de azulejos de estilo medieval originales de Manises y Paterna.

<sup>90</sup> Presencia en los medios de comunicación nacionales (Magazine de El Mundo, El País Semanal, Casa Basic, CASA&CAMPO) y extranjeros (Designboom Handlewithcare, Interni).

# Innovaciones Organizativas

La empresa mantiene estrechas relaciones con diferentes instituciones, organismos y arquitectos para difundir los valores de la artesanía. Colabora desde 1993 con la Escuela Superior de Cerámica de Manises ofertando actividades para la realización de Prácticas de Alternancia y el desarrollo de Proyectos de fin de Carrera.

Por otra parte, durante los años 2005 y 2006, LCV Gimeno ha trabajado con el arquitecto valenciano Santiago Calatrava en la realización de dos grandes murales ornamentales y en la ejecución de complementos arquitectónicos para el Palacio de las Artes Reina Sofía de Valencia.

Asimismo, debe advertirse que la innovación de Sagen Ceramics es el resultado de la colaboración con jóvenes diseñadores como Nieves Contreras, Elise Berthier, Frédéric Lintz, David Cercós, Victor Carrasco y Victor J. Arrufat.

La empresa coopera también, mediante contratos, con el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) y con IMOD (Innovación del Mueble Orientado al Diseño); organismos con los que tiene varios proyectos con el compromiso de desarrollo de productos y su introducción en el mercado.

La empresa mantiene además relaciones de cooperación habituales con otras empresas para la realización de trabajos de subcontratación directa en materia de gestión laboral y fiscal, e informática; escultura, originales y moldes; auxiliares de marca blanca; prensado, fabricación de bizcocho, esmaltado y complementos de carácter no cerámico (carpintería, embalajes, entre otros).

Otra actividad empresarial digna de mención es la organización de un nuevo tipo de turismo industrial, basado en visitas a los talleres y al museo de la propia empresa. Los objetivos de dicha actividad son la difusión de la cultura artística, el desarrollo del gusto por el producto cerámico y la ampliación de la formación básica de los ciudadanos sobre las creaciones artesanas. En realidad, para quien tenga la fortuna de visitar esta empresa, un paseo atento por el interior de la fábrica de LCV Gimeno es un auténtico descubrimiento por la posibilidad de contemplar un magnífico museo/exposición<sup>92,93</sup>.

---

<sup>92</sup> En donde se puede disfrutar en la sala 1 (la entrada) de pavimentos góticos y techos "socarrats" (objetos cocidos). El techo de esta sala está formado por placas de "socarrats" originarias de los siglos XV y XVI. La sala 2 permite admirar la colección de decorados para contrahuellas de escalera, el techo artesonado, tres grandes murales decorativos y varias colecciones de azulejos. La sala 3 exhibe una recreación de una cocina señorial. La sala 4 contiene una representación de la mayor parte de la producción histórica de cerámica popular valenciana (con todo tipo de objetos, muchos de ellos relacionados con el servicio de mesa) y la sala 7 es una muestra representativa de una cocina popular de la región. Destaca también en esta sala un mural ornamental con un medallón central y una Cantarera, el techo recubierto en su totalidad de cerámica y el suelo compuesto por piezas-en forma de octógono- decoradas con flores policromadas intercaladas con otras de terracota roja.

<sup>93</sup> En estos momentos, por razones relativas a intervenciones en curso de realización, sólo se admiten visitas reducidas y de personas vinculadas con el mundo de la cerámica, la educación o la cultura.



Finalmente, conviene señalar que, en los últimos años, la plantilla de la empresa ha estado sometida a un proceso de reestructuración, que ha afectado a 15 personas ocupadas en diferentes puestos de trabajo fijos: Gestión y dirección (2 personas), conformación de piezas (3 personas), manipulación (2 personas), decoración (7 personas) y profesionales externos (1 persona); reestructuración<sup>94</sup> provocada para adaptarse a las exigencias de la crisis económica actual, que ha dejado el empleo total en 7 personas.

---

<sup>94</sup> El proceso de reducción de personal se ha realizado bajo el criterio de polivalencia: se han mantenido los puestos de trabajo ocupados por personas que son capaces de desempeñar varias especialidades.



# CERÁMICA SAN GINÉS

## (TALAVERA DE LA REINA)

Cerámica San Ginés es un taller dedicado al estudio y creación de piezas decorativas y de uso de alta calidad. San Ginés nació en la ciudad de Talavera de la Reina (Toledo) en 1999, de la mano de Mónica García del Pino Benítez, biznieta de Juan Ruiz de Luna Rojas, creador de la firma RUIZ DE LUNA (1908-1961), una de las fábricas de cerámica artística con mayor reconocimiento internacional y en cuyo honor se creó el museo cerámico de la ciudad que lleva su nombre.

San Ginés trabaja artesanalmente y puede observarse que selecciona cuidadosamente las materias primas, los procesos y las decoraciones. En la entrevista realizada, se ha podido comprobar que sus miembros son conscientes de ser una empresa moderna, capaz de adaptar sus productos a las necesidades de la vida actual, de modo que sus piezas son aptas para su uso en hornos microondas y lavavajillas. Además, su contenido en metales hace posible que sean aptas para uso alimentario.

# Innovaciones de Producto

Las dos líneas de actividad de San Ginés son: la tradicional, desarrollada desde hace tiempo, en materia de piezas decorativas que el cliente habitual ya conoce e identifica, y la más reciente, basada en la colaboración con la construcción y la arquitectura, por medio de la decoración de azulejos murales.

En efecto, San Ginés tiene una variada oferta de productos entre los que se pueden distinguir juegos de mesa<sup>95,96</sup>, piezas decorativas<sup>97</sup>, piezas especiales<sup>98</sup>, regalos de empresa personalizados y exclusivos, y azulejos artesanos pintados a mano. Es una colección de productos de primera calidad.

Es evidente que el análisis de cada uno de los productos de San Ginés desborda los límites de este ensayo, por lo que se hará referencia solamente a dos de sus obras más recientes: "La Gorrinucha" y, sobre todo, el gran mural del Centro de Convenciones de Orán (Argelia).

La "Gorrinucha" es el resultado del trabajo conjunto de la artesana Mónica García del taller Cerámica San Ginés y el diseñador David Lillo del estudio Milrayas Diseño y Comunicación<sup>99</sup>. Es una pieza realizada en loza blanca de 100 grados y terminada con esmalte blanco opaco de 1000 grados. Además se entrega con 5 corchos naturales, ecológicos y respetuosos con la naturaleza.



Estas piezas están sin cocer, según salen del molde de colada. Son lijadas y pulidas antes de la primera cocción, y después se esmaltan y se vuelven a cocer a 1100 grados. El trabajo conjunto entre diseñadores y artesanos hace posible comercializar productos más atractivos para el consumidor final. La "Gorrinucha" es un claro ejemplo<sup>100</sup>.

<sup>95</sup> Entre estos cabe aludir al renacimiento Royal, el Renacimiento Sencillo, la Puntilla de Beraín y la Guirnalda Antigua, en los que cabe destacar el lujo y la exclusividad para ambientes muy especiales, la sencillez y la belleza, la calidez y la luminosidad.

<sup>96</sup> Los productos de San Ginés disfrutan de la validación de objetos cerámicos para uso doméstico en referencia al plomo y al cadmio que contienen.

<sup>97</sup> Las piezas decorativas son bomboneras, pureras, porta velas, bandejas y platos de pared, en las que de nuevo destaca la elegancia, la calidad y la belleza.

<sup>98</sup> Las piezas especiales son las llamadas Enid y Geraint (en las que se aprecia la historia de amor de la doncella Enid y Geraint-uno de los caballeros del Rey Arturo-), miniaturas de farmacia, lebrillo (vasija de barro esmaltado) y el Tibor del Príncipe (Una de las piezas más especiales. Se realizó por primera vez en el año 2001, con motivo de la visita del SAR Don Felipe de Borbón al stand de Talavera de la Reina, en FITUR).

<sup>99</sup> Ha recibido el Premio de Diseño Aplicado a la Artesanía 2009 que otorga el Gobierno Regional a través de la Consejería de Cultura, Turismo y Artesanía, y la Fundación Mezquita de las Tornerías. El proyecto ganador competía junto a otras 10 propuestas, alguna de ellas muy innovadoras y que representan la esencia del concurso, el diseño aplicado a la artesanía.



La Fachada Oeste del Centro de Convenciones de Orán Decorada por el Mural de San Ginés (Foto OHL)

El *packaging* juega también un papel fundamental, además de proteger la pieza, la hace irresistible en el punto de venta. *“Hemos pensado que estaría bien que la caja fuera rosa chicle, es el color que todos tenemos en la cabeza al pensar en un cerdito”*, comenta David Lillo.

Por otra parte, Cerámica San Ginés es una empresa que realiza innovación de producto en materia de diseño, incorporando el diseño de otros y adaptándose a una estética y cultura de un país diferente (Argelia en el caso del mural que se explica más adelante). Adaptación tanto en esmaltes como en colores, dado que el esmalte -de nuevo en el caso del mural de Orán (Argelia)- tenía que ser mate para evitar los reflejos de una lámina de agua cercana y los motivos decorativos debían ser brillantes, lo que exigió un laborioso trabajo de pruebas con toda una gama de colores para respetar el diseño original del artista argelino<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> Como se dice en el propio comentario de la pieza: *“La ‘Gorriñucha’ es una caricatura de nuestra propia situación, simboliza a los que lo han perdido todo, a los bancos intervenidos... no tiene abertura en forma de menos, la tiene en forma de más, porque fue creada para sumar, no para restar. El problema es que está llena de orificios, su hocico y patas están tapados por corchos, que pronto tendrán que ser abiertos para, como decimos todos, tapar agujeros, y otros que harán que nuestra ‘Gorriñucha’ quede vacía a la espera de tiempos mejores, recordándonos a todos, que el dinero es efímero, entra y sale, visto y no visto, un pozo sin fondo”*.

<sup>101</sup> *Esta es la línea con la que el taller funciona desde su nacimiento, sobre la base del trabajo y la mejora constante, con un esfuerzo sostenido de avance progresivo en los diferentes aspectos constitutivos de un producto.*

En principio, el encargo del referido mural iba a ser de 1.000 m<sup>2</sup>, aunque la superficie finalmente superó los 2.000 m<sup>2</sup>. Un artista argelino, Tewfik Boumehdi, había hecho los interiores del Palacio e ideado un mosaico gigante de elementos ornamentales de corte vegetal y floral. Al plantearle la posibilidad de realización del mural exterior se vio superado en su capacidad de respuesta, pues su equipo apenas estaba formado por 7 personas.

Ante esta situación, el director de proyectos internacionales de OHL<sup>102</sup>, la constructora española encargada de la obra del Centro de Convenciones de Orán, quien conocía casualmente a Cerámicas San Ginés por un objeto cerámico que conservaba en su domicilio, entra en contacto con la empresa. Le plantea que están buscando empresas ceramistas de Talavera para que le hagan propuestas con su correspondiente presupuesto, en un plazo muy breve inferior a una semana, sobre un proyecto para realizar un mural en el Centro de Convenciones de la ciudad de Orán (Argelia).

Recibidas y evaluadas las propuestas por la empresa OHL, ésta le comunica a Cerámica San Ginés que su presupuesto es más alto que el de otra empresa participante y que si puede disminuirlo. Cerámica San Ginés contesta que su presupuesto no puede reducirse, porque la calidad de la obra cerámica se vería negativamente afectada y que, en ese caso, no podría-dados los exigentes patrones de calidad con los que funciona la empresa- hacerse responsable del encargo.

OHL decide finalmente encargar el mural a Cerámica San Ginés, en las condiciones económicas que la empresa<sup>103</sup> propone y ésta acepta los requisitos técnicos, artísticos y de plazos que la constructora le exige .

Cerámica San Ginés, con la convicción de su lema para este proyecto "Lo haremos porque no nos consta que sea imposible", hace frente al nuevo reto con inteligencia, ilusión y voluntad firme. Reto complejo porque el nuevo producto tiene implicaciones en otros ámbitos: necesidad de nuevos talleres de mayor dimensión (alquiler de dos naves industriales de 600 m<sup>2</sup> cada una), organización de un nuevo sistema de transportes y logística, gestión de cobros y pagos, requerimientos financieros que desbordan la capacidad de una microempresa, producción "justo a tiempo", mantenimiento de la seguridad/alarmas y seguros, y desarrollo de las funciones de difusión y comunicación.

---

<sup>102</sup> OHL (Obrascon-Huarte-Lain) es un gran grupo internacional de construcción, concesiones, medio ambiente, desarrollos e industria.

<sup>103</sup> OHL considera que la oferta de la otra empresa presentaba un presupuesto con una "rebaja temeraria" en el precio; esto es, un precio excesivamente bajo, que no inspiraba confianza.

<sup>104</sup> Hay que tener en cuenta que el mural ocupa la fachada oeste del Centro de Convenciones de Orán, que había sido construido para albergar el XVI Congreso Mundial de Gas Licuado, cuya celebración estaba prevista para el mes de abril de 2010.

# Innovaciones de Proceso

San Ginés trabaja constantemente por la excelencia en la producción cerámica artística. Es un activo socio del Programa de Investigación “Viabilidad de la Producción de Cerámica de Talavera para Uso Doméstico”, dirigido por la Universidad de Castilla-La Mancha. Este Programa de Investigación forma parte del Plan Regional de Acciones Innovadoras de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

En relación al gran mural de Argel, debe decirse que se trabajó con azulejos y esmaltes, que exigieron una sistematización adecuada del proceso de producción. Este proceso se dividió en siete fases: provisión de materias primas, esmaltado del azulejo, decoración, horno, control de calidad, embalado y “paletizado”; aunque todo el proceso giró en torno a la decoración.

La clave de la provisión de las materias primas (azulejos) es la planificación del cuándo y de la calidad. El cuándo para recibir la materia prima justo cuando se necesitan y la calidad como elemento fundamental de la calidad total del producto. Es el primer control de calidad de los azulejos con algún defecto<sup>105</sup>.

El esmaltado se pensó hacerlo a mano, pero finalmente se decidió hacerlo a máquina. Tras un periodo de pruebas de la esmaltadora, se resolvieron las complicaciones con un nuevo control de calidad de la densidad del esmaltado (realizado por cuatro personas cada diez minutos) y el almacenaje de los azulejos esmaltados para llevarlos a la decoración.

La decoración es la actividad más compleja del proceso. Las tareas propias de esta actividad no se dividieron por superficie, sino por colores y trazos para mantener la homogeneidad y la armonía, bajo una única dirección artística que actuó bajo un criterio unificado y global del conjunto del mural. Hay que tener en cuenta que la dirección artística es un punto delicado del proceso de decoración, ya que el color turquesa, a base de óxido de cobre, es difícil de aplicar. Dificultad a la que hay que añadir el hecho de que cada decorador tiene “una pincelada diferente”, que puede comprometer la uniformidad exigida por la armonía de la obra.

El horno es otro punto crítico del proceso productivo. En principio, se pensó que los hornos necesitaban un tiempo de cocción<sup>106</sup> de 24 horas, pero después de la primera cocción con un horno de 2 m<sup>3</sup> se comprobó que tardaba 63 horas y con uno de 1m<sup>3</sup> se tardaba 53 horas. En ningún caso, el ahorro energético fue un problema: ha habido un control del uso de la energía, sobre todo de la de origen eléctrico.

Cambios de orden cuantitativo, pero también cualitativos. Como ya se ha dicho, una fase fundamental del proceso de producción es la correspondiente al control de calidad, realizada una vez que las piezas salen del horno<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> Resultó que los azulejos con algún defecto presentaron un porcentaje (0,2%) muy inferior al normal (entre el 1 y el 3%)

<sup>106</sup> La cocción se realizó a segundo fuego de 1.000 grados centígrados.

<sup>107</sup> Control de calidad del producto final previo a su embalado, aunque con anterioridad también se procedió a un primer control de calidad de los azulejos.



El estarcido se ha hecho en papel "irrompible" basado en un material innovador, pues con el papel vegetal se producirían serios problemas de resistencia y falta de perdurabilidad.

El embalado y "paletizado" de los azulejos sigue una cadena "lo más repetitiva y sencilla posible"<sup>108</sup>, para facilitar la colocación del producto.

Debido a sus grandes dimensiones, a efectos de la organización general del proyecto, ha habido que dividir el mural en 54 módulos de trabajo. Cada uno de estos módulos, a su vez, está subdividido en unidades de tablero, sobre los cuales pintan los decoradores<sup>109</sup>. Desde el punto de vista de la ejecución del proyecto, el mural se divide en nueve columnas más los frisos laterales izquierdo y derecho. La numeración va de izquierda a derecha. Cada azulejo posee una referencia en el reverso con letras (filas) y números (columnas) que indican la posición exacta de éste en el mural.

El embalado sigue el criterio de cada una de las nueve columnas, que se subdividen en dos partes: la parte a (al lado izquierdo) y la parte b (al lado derecho). Así, cada unidad decorativa (módulo) posee filas de 32 azulejos divididos en dos partes de 16 azulejos.

---

<sup>108</sup> Según palabras de Mónica García del Pino, en entrevista con los autores.

<sup>109</sup> Hay módulos tipo A, B y C, y módulo friso. Hay 36 módulos del tipo A. Cada uno de estos módulos mide 6,4 \* 7,2 metros y consta de 1.152 azulejos de 20 + 20 cm, para completar un total de 46,08 m<sup>2</sup>. Los módulos B y C son 18 de 448 azulejos con unas dimensiones de 6,4 \* 2,8 metros. La superficie de cada uno de estos módulos es de 17,92 m<sup>2</sup>. El friso está compuesto por un motivo que se repite en módulos de 4 \* 2 azulejos. Un total de 230 módulos de friso son necesarios para rodear completamente el mural.

Cada caja de cartón contiene 16 azulejos separados por poliestireno de 2 milímetros de grosor y protegidos por encima y por debajo por poliestireno de 22 milímetros de grosor. El primer azulejo que se extrae de la caja es el primero que debe ponerse en la fachada y así sucesivamente de manera repetitiva y siguiendo las referencias de los azulejos para su ordenada colocación. Las cajas están identificadas exteriormente por dos etiquetas, una se encuentra en la parte superior e indica a qué columna y fila pertenece el azulejo y la otra se encuentra en la parte frontal e indica el lado de apertura del cartón<sup>110</sup>. En el interior de cada caja, hay un documento indicando la fila del mural y la localización exacta de la fila sobre el módulo.



El orden de colocación de los azulejos en cada caja no es la misma para todos y varía de una columna a otra. Este orden es debido a que la colocación de los azulejos se hace siempre desde el eje central del mural hacia la izquierda<sup>111</sup>.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han utilizado siempre que fue necesario. En realidad,

todo el proceso de producción fue monitorizado informáticamente: el “puzle” del mural y el patrón, el diseño reproducido a escala, el seguimiento remoto de la temperatura de los hornos, los controles contables, la comunicación a través de una página web en la que el cliente podía monitorizar en tiempo real y frecuencia diaria la evolución de la producción ([www.grandmural.com](http://www.grandmural.com)) e información a otros clientes para la difusión internacional de la obra, el sistema de alerta de las agencias de prensa y de la red social “Facebook” para comunicar los avances del trabajo, así como la elaboración de las estadísticas de funcionamiento y progreso del mural. En este sentido, la colaboración con una empresa de servicios informáticos fue muy importante, por el papel desempeñado en la actualización de la información en Internet.

<sup>110</sup> La etiqueta superior A20-a1 indica el módulo de pertenencia (A20), el lado izquierdo del módulo (columna a) y la primera fila del módulo (1). El sentido de las flechas que figura en la etiqueta de la parte frontal indica la posición vertical de la caja.

<sup>111</sup> Las cajas se transportan en palets que también se referencian de manera que cada columna es contenida en 8 palets. Cada palet a su vez se distribuye en tres niveles y cuenta con un esquema del contenido general y por niveles. Estos esquemas de distribución por niveles se sitúan en la misma posición que la distribución real en el mural.



# Innovaciones Comerciales

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para dar a conocer la evolución progresiva y diaria del proyecto (web de la empresa San Ginés, web del proyecto gran mural y participación en la red social "Facebook") incorpora en sí misma una actividad comercial de promoción y difusión de las actividades de la empresa, que permite abrirse a nuevos mercados y a potenciales clientes, así como fidelizar a un buen número de seguidores de diferentes países.

Además, el Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX) ha declarado a San Ginés empresa preferente (el objetivo es aprovechar el tirón de Orán e ir a otros mercados). El director del IPEX quiere hacer de prescriptor de la obra y OHL quiere asimismo hacer de prescriptor de San Ginés, buscando oportunidades para ofertar sus trabajos de azulejería mural en otros lugares donde la empresa desarrolla su actividad.

Es evidente que el proyecto del gran mural del Centro de Convenciones de Orán "supone un espaldarazo a la estrategia de internacionalización de San Ginés" ([www.ceramicasangines.com](http://www.ceramicasangines.com)). "Sólo durante los dos meses de realización del proyecto, la web oficial recibió más de 3.000 visitas de 40 países diferentes y solicitudes de información de diferentes países como Qatar y Venezuela", señala Mónica.

# Innovaciones Organizativas

La primera innovación organizativa que merece la pena destacar es la gran flexibilidad mostrada para organizar la cooperación inter-empresarial, sin la cual hubiera sido muy difícil la realización del proyecto teniendo en cuenta las necesidades técnicas del proceso de producción. El tamaño empresarial de San Ginés era a todas luces insuficiente para acometer un proyecto de tal magnitud, pero su capacidad organizativa ha sido manifiestamente suficiente para con un talento evidente unir habilidades y voluntades de un buen número de pintores y decoradores en una tarea común<sup>112</sup>. Dicha cooperación se hizo sobre la base de la confianza y el entendimiento mutuo, en muchos casos de manera verbal y en otros en forma de contratos.

Cooperación que ha exigido un trabajo previo de reuniones y ensayos (durante dos semanas) entre los propios ceramistas para la identificación de habilidades y la detección de quién puede hacer mejor cada una de las actividades en el gran mural. El criterio seguido fue la elección del mejor ceramista en cada una de las especialidades, bajo el principio -ya mencionado- de una dirección única basada en los criterios de armonía, calidad y belleza del conjunto de la obra. Estos ensayos fueron claves para crear una conciencia común de responsabilidad compartida frente al reto de crear el mural más grande del mundo.

El nuevo proyecto del gran mural ha exigido cambios con los proveedores de cajas, cartones, "palets", flejes, retractilados, esmaltes y plásticos. La posición con los proveedores ha mejorado, en servicio y en precio, con la marcha del proyecto.

Una muy buena relación con los proveedores y demás empresas que cooperaron en el proyecto permitió minimizar el tamaño del stock y disminuir en gran medida los costes de almacenamiento.

Al mismo tiempo se practicó una tolerancia cero a los errores, fabricando con la seguridad de poder hacerlo sin defectos, para evitar pérdidas de tiempo y entregas tardías. Igualmente se buscó cero paradas técnicas, impidiendo averías y tiempos muertos<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> El equipo de trabajo estuvo constituido por Mónica García del Pino (Directora de Cerámica San Ginés), Mariano Eugercios Fernández (Subdirector de Cerámica San Ginés), Carlos Garrido Sobrino (Director Artístico, Cerámica Carlos Garrido), Chon de la Llave Tello (Pintora, Cerámica de la Reina), Nicolás Varas Díaz (Pintor, Cerámica Nicolás Varas), Marisa Esteban Chacón (Pintora, marisaesteban.com), José María Salinas (Pintor, Cerámica San Andrés), José Luis Vázquez Yuncal (Pintor, Cerámica San Ginés), Pablo Adeva Seijas (Pintor, Cerámicas Adeva), Lola Morante Corrochano (Pintora, Cerámica San Ginés), Tomás Santís Flores (Pintor, Cerámica San Ginés), Julián Arroyo Madroñal (Hornero, Cerámica San Ginés), Begoña Eugercios Fernández (Tienda, Cerámica San Ginés), Ximena Carvajal Pizarro (Almacén, Cerámica San Ginés), Conchi Bastidas Miguel (Almacén, Cerámica San Ginés), Alberto Moreno Carriches (Maquinista, Cerámica San Ginés), Héctor Eugercios Escribano (Almacén, Cerámica San Ginés), Oliver Jiménez (Almacén, Cerámica San Ginés), María Díaz Díaz (Almacén, Cerámica San Ginés), David de la Hija Domingo (Oficina Técnica, Tecshell SL), Silvia García del Pino (Dirección financiera) y Pedro Jesús Bastidas Miguel (Internet y comunicación, Tecshell SL).

<sup>113</sup> La producción "justo a tiempo" ("Just in time", del original en inglés) es un sistema de organización de la producción que permite aumentar la productividad, reducir el costo de la gestión por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios y responder rápidamente a pedidos reales.

Otro aspecto que conviene señalar es que en este proyecto no se ha trabajado por horas, sino por objetivos: conseguir 1.200 piezas al día, porque se trataba de alcanzar no sólo el mural más grande del mundo, sino también el más rápido desde el punto de vista del proceso de construcción.

En este sentido, ante el nuevo proyecto del mural del Centro de Convenciones de Orán, el cambio en la empresa puede considerarse radical. En una semana, la empresa-constituida por 3 personas- fue capaz de organizar a 23 profesionales del sector e involucrar a ocho talleres de la ciudad para dar respuesta a los requerimientos del nuevo proyecto.

Al mismo tiempo, debe señalarse que ha habido mejoras organizativas muy significativas. Así, por ejemplo, en el manual de instrucciones se preveía que la colocación de los azulejos del mural se efectuaría en 60 días y, en realidad, los cambios realizados en la organización permitieron ganancias de eficiencia muy considerables hasta el punto que el número de días se vio reducido exactamente a 30<sup>114</sup>. El equipo que ha trabajado en la instalación valora también que el proceso ha culminado con un margen escasísimo de roturas de unidades; todo un éxito, ya que sólo ha habido que reponer 14 azulejos. San Ginés envió a Orán 52.544 azulejos, pero en el montaje final la cifra se ha reducido a 51.392, con una dimensión definitiva de 58,4 metros de ancho por 34,4 de largo<sup>115</sup>.

Mejoras organizativas que se vieron reflejadas también en la logística y la distribución, basándose en los modos de transporte del tráiler y el barco, en vez del tren y el avión. El material se trasladó por carretera desde Talavera hasta el Mediterráneo y seguidamente por barco hasta Orán.

San Ginés se apoyó asimismo en otras empresas de prestación de servicios de asesoramiento legal y mercantil, en relación con el contrato firmado con OHL, traducciones y asesoría legal (realizadas por IPEX, Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha).

Otro aspecto de interés es la adquisición de los derechos de imagen del proceso de construcción del mural y del video realizado al efecto<sup>116</sup>.

Por último, pero no por ello menos importante, hay que tener en cuenta que San Ginés de manera habitual colabora con la Universidad de Castilla-La Mancha en proyectos de innovación conjuntos, en actividades de diagnósticos tecnológicos (análisis mineralógicos, granulometría, análisis químicos, resistencias mecánicas y resistencias químicas) y en la investigación de nuevos materiales utilizables en la producción de la cerámica artística. En este sentido, las relaciones están basadas no en la subcontratación, de la que la empresa escapa, sino en la interacción,

---

<sup>114</sup> *Tiempo al que hay que añadir el correspondiente a la ejecución de la obra, que se inició a finales de noviembre de 2009 y finalizó el 30 de enero de 2010.*

<sup>115</sup> *Como se acaba de decir, el 30 de enero de 2010, San Ginés concluía el último envío y a principios de febrero comenzó la instalación en la fachada del complejo arquitectónico. En cuanto a la colocación, una pletina de aluminio sujeta cada unidad cerámica en unos rieles y para aumentar la seguridad se utiliza un pegamento especial entre la cerámica y el aluminio y entre el aluminio y el riel. La colocación ha requerido la utilización de una compleja maquinaria, como grúas tijera, elevadores y camiones grúa para acceder a la parte más alta de la composición.*

<sup>116</sup> *OHL adquirió los derechos de imagen del mural.*

porque se trata de cooperar para el aprendizaje mutuo de tal manera que los resultados de la investigación San Ginés los pueda transformar en la medida de lo posible en productos cerámicos<sup>117</sup>. Y, al mismo tiempo, la empresa participa en actividades de difusión de las realizaciones y experiencias obtenidas de los mencionados proyectos de investigación compartidos y de sus propios proyectos<sup>118</sup>.

En este sentido, San Ginés desarrolla un proyecto de investigación para aplicar la técnica cerámica a formatos que ya se usan en arquitectura con la intención de extender estos servicios y adaptarlos a nuevos formatos sin dejar de lado la técnica tradicional de sobrecubierta de Talavera de la Reina<sup>119</sup>. Según las declaraciones realizadas por la directora de San Ginés, Mónica García del Pino, a la revista *Oficio y Arte*<sup>120</sup> "Es nuestro ánimo poner de moda la azulejería mural. Nuestro reto es conseguir la aplicación de técnicas decorativas tradicionales a modernos formatos en el campo de la arquitectura y la obra pública"<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> San Ginés colabora con el Departamento de Mineralogía Aplicada de la Universidad de Castilla-La Mancha y asesora el "Estudio sobre la Viabilidad de la Producción Industrial de Cerámica de Talavera para Uso Doméstico", que ha abierto nuevas posibilidades al sector. Además, ha formado parte del proyecto "Diseño y Artesanía (D'Artes)" para la incorporación del diseño al sector artesanal de la Fundación Española para la Innovación de la Artesanía (FUNDESARTE).

<sup>118</sup> A través, por ejemplo, de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación.

<sup>119</sup> Cerámica Artística San Ginés ha recibido recientemente del Ayuntamiento la concesión del premio Ciudad de Talavera a la Promoción de la Identidad Local y Comarcal.

<sup>120</sup> Véase el excelente reportaje sobre el Gran Mural realizado por la revista *Oficio y Arte*, no 109, abril-mayo 2010, pp. 2-7

<sup>121</sup> En la trayectoria de San Ginés destacan la dirección técnica de la restauración del Teatro Victoria de Talavera y la realización de murales para establecimientos privados e instituciones públicas como la Embajada de Estados Unidos en Madrid. En este sentido, como se recoge también en el número de la revista *Oficio y Arte* ya citado, merece la pena destacar el compromiso del Presidente de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha para fomentar el uso de la cerámica talaverana en toda obra pública de nueva ejecución que se licite en la Comunidad Autónoma.





# CERÁMICA CAMPOY

Cerámica Campoy es -como puede leerse en su propia página web ([www.CeramicaCampoy.com](http://www.CeramicaCampoy.com))-una empresa tradicional, a la vez que vanguardista en el método y en el diseño de creación productiva. Es una empresa dedicada a la cerámica desde hace más de 75 años y sus productos están fabricados artesanalmente con los métodos más tradicionales, combinados con las innovaciones más avanzadas del mercado.

El taller, con una superficie total de 4.500 metros cuadrados, cuenta con la más alta gama de productos, con unos resultados confirmados por las empresas europeas más importantes del sector.

La crisis económica está afectando bastante a la empresa, a causa de las caídas de las ventas en los pasados años 2008 (25%) y 2009 (28%); si bien en 2010 y 2011 las caídas no son tan fuertes, pues lógicamente ya habían sido muy elevadas en años anteriores. La situación actual es realmente límite: la alternativa es cerrar. Esta última situación es a la que se vieron abocados muchos talleres y empresas del sector en Bailén<sup>122</sup>. Por tanto, la situación de la empresa es de supervivencia y se mantienen básicamente por ser una entidad de carácter familiar.

Inglaterra (que empezó a recuperarse en 2010, después de la ausencia de años, como salida de las ventas cerámicas) y Alemania (con ventas puntuales) son al día de hoy oportunidades de mercado que la empresa trata de utilizar a fondo para seguir económicamente adelante.

En este sentido, hay que ser cautos con las ventas, sobre todo si son voluminosas, para evitar riesgos de impagos. La dirección empresarial considera que a veces hay que recortar ventas para asegurar cobros. Esta es una de las precauciones que la empresa se ve obligada a seguir en la presente situación de falta de liquidez y de crédito.

En este contexto, el taller ha reducido la plantilla a más de la mitad por la adversa coyuntura económica y otras causas específicas que condicionan la evolución del sector. En efecto, de 25 empleados la empresa ha pasado en un primer momento a 12 y a continuación a 9, por reducción de las ventas. Es una crisis derivada de una mayor competencia vía importaciones procedentes de países como China, India o Méjico, y de la sustitución de recursos tradicionales por otros nuevos. No es, por tanto, una crisis solamente ligada a la actual coyuntura, sino sobre todo consecuencia de la sustitución de unos recursos (arcilla) por otros (resina y plásticos), que crean la apariencia de ser un producto de barro; aunque, claro es, sin serlo. El producto es de menor peso, con un precio mayor y de peor calidad por no ser natural<sup>123</sup>; pero es más cómodo, no necesita un operario para moverlo y transportarlo por ser más ligero.

---

<sup>122</sup> En general, la empresas que cierran ya no vuelven a abrir. Son empresas formadas por personas mayores que se jubilan y los hijos han buscado oportunidades de empleo fuera del sector.

<sup>123</sup> La planta no transpira, le provoca calor adicional y el estado de conservación de la misma es deficiente.

# Innovaciones de Producto

La gran experiencia y el talento de los alfareros del taller le permiten crear nuevos modelos e introducir novedades en el mercado para atraer a los clientes.

El producto se ve mejorado, no sólo por el propio barro que es poroso y bueno para la planta, sino por el tratamiento químico al que se somete para resistir variaciones climáticas, evitar manchas y resistir las bajas temperaturas de los países a los que se exporta.



En realidad, las relaciones con los clientes son fundamentales para la empresa, pues de ellos es de donde se obtienen las principales ideas para elaborar los diversos modelos de piezas que posteriormente serán introducidas en el mercado.

Es en este punto donde surge la relevancia del diseño del producto y el contacto permanente con los diseñadores.



Tiba (2009)



# Innovaciones de Proceso

El proceso de producción de Cerámica Campoy utiliza moldes. Según sale la pieza del molde, el modelo es retocado y se crean otros nuevos. El proceso sigue una secuencia productiva desde la pasta hasta la cocción, pasando por el moldeado de la pieza para darle la forma deseada, tanto en molde como en el torno y el secado.

Por tanto, las innovaciones de proceso se concretan en modificaciones introducidas en los moldes por el alfarero, los cambios en la gestión ambiental (en particular, el control de residuos de materiales/plásticos/cartón, la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> sustituyendo el sistema de quemado de gasoil por gas, que emite menos anhídrido carbónico, y el aprovechamiento más eficiente del agua por reciclaje) y la mejora de la eficiencia energética mediante ahorros de los costes de electricidad -que se han incrementado fuertemente-, lo que obligó a la empresa a cambiar del proveedor más caro al más barato.

Los cambios en los procesos productivos se hacen a través de la formación recibida en los cursos de Innovarcilla, impartidos por profesores/monitores que explican sus propias experiencias y novedosos métodos de producción muy útiles y contrastados (tipo "Lean" de Toyota o el "Just in time"). Concretamente, la empresa forma parte de un proyecto de Innovarcilla en el que se está intentando controlar el gasto y el ahorro de costes en todo el proceso de producción: materias primas, stocks, moldeado, tiempos de secado, cocción... para crear un programa genérico aplicable a otras empresas del sector.

Otra innovación de proceso importante ha sido la incorporación de equipos y maquinaria de nueva generación: torno prensa con concavidad, rotativo, prensa hidráulica, prensa automática giratoria y collage (barro líquido). Sin embargo, a pesar del esfuerzo en la renovación de los equipos, en el caso de Campoy, que trabaja con 185 modelos diferentes de productos, no es posible automatizar el proceso al 100%. No se hacen grandes series de un mismo producto con precios bajos. La empresa opera siempre con series cortas de producción.

Por otra parte, conviene decir que las pastas han cambiado mucho, son de mayor calidad, como resultado de una mezcla realizada por la empresa a partir de arcillas procedentes de diferentes lugares de España. Dicha mezcla se ha obtenido haciendo pruebas de diferentes arcillas hasta lograr un resultado con gran plasticidad (es decir, que no se rompa con facilidad, tanto en el cocido como en el secado) y calidad óptima. En este sentido, el papel que desempeñan los proveedores de arcillas para el logro de una mezcla de calidad es esencial, juntamente con el adecuado tratamiento químico de las mezclas.

# Innovaciones Comerciales

En materia comercial, la empresa mantiene constantes relaciones con proveedores y clientes, si bien no es posible practicar una gestión de riesgos de impagos o de seguros de riesgos, por el gran número de clientes que haría inasumible el coste que ello implica.

Una vía fundamental de difusión comercial y de comunicación de las novedades es el catálogo de productos, que la empresa renueva anualmente. Campoy lo viene haciendo desde hace más de diez años. Es una buena práctica, con resultados muy positivos. Representa, en realidad, el “sello de novedad” de la empresa.

La empresa practica asimismo una política de publicidad en revistas especializadas del sector de los clientes. Este es el caso, por ejemplo, de la Revista Gallega Aga (AGAEXAR, Asociación Galega de Empresas de Xardinería, [www.agaexar.com](http://www.agaexar.com)).

En los mercados internacionales (póngase por caso, Francia), se opera con agentes comerciales<sup>124</sup> o mediante contacto directo con los clientes que acuden a la empresa a realizar pedidos. En estos mercados el valor de la cerámica es más reconocido, porque se considera -es una cuestión cultural- que el jardín necesita incorporar elementos cerámicos para embellecerse.

La forma de exportación es en la mayoría de los casos pasiva, esto es, los clientes buscan al proveedor. Sin embargo, en el caso de Inglaterra, el contacto se hace en ferias internacionales como sucede en Iberflora (Valencia); aunque no debe ignorarse que las ferias ofrecen cada vez menos oportunidades comerciales, se han “desprofesionalizado”, no se concretan pedidos y los contactos adquiridos son efímeros.

En los mercados nacionales se opera también con agentes comerciales localizados en Valladolid, Galicia, Valencia y Madrid; que se ocupan de identificar, desarrollar y consolidar las relaciones con viveros y centros de jardinería. Ello no quiere decir que la empresa no tenga asimismo una relación directa con los clientes.

Un elemento comercial a destacar también es que la empresa ha creado su propia marca, lo que considera muy importante: “Que se nos conozca por la distinción o diferenciación de nuestros productos y que los clientes digan: Eso es Campoy”.



La empresa trata de crear una imagen corporativa con un nuevo logo -que forma parte del diseño del catálogo- destacando el color naranja: color de la tierra, en contraste con el verde de la jardinería.

<sup>124</sup> Los intermediarios -que cobran una comisión del 10% sobre ventas- se encargan de abrir mercados y buscar clientes.

La empresa considera importante también que las propias asociaciones de ceramistas y las administraciones hagan promoción de los productos hechos en barro, por ser una materia prima natural y ecológica; ahora mismo precisamente, que está de moda todo lo relativo al respeto al medio ambiente y a los recursos naturales.

Por lo demás, debe añadirse-por ser un componente del proceso de comercialización- que el embalaje del producto va "paletizado" en planchas, retractilado y protegido con cartón.

Por último, desde el punto de vista de la comunicación, se ha elaborado una página web para estar en relación constante con proveedores y clientes, si bien la empresa no cree que la venta se llegue a hacer por internet, porque el "cliente final necesita ver el producto antes de comprar"

# Innovaciones Organizativas

La empresa ha establecido relaciones de cooperación- mediante contrato- con Innovarcilla<sup>125</sup>, en las que cada parte tiene asignadas sus propias tareas durante un periodo de duración de dos años. Los ámbitos de cooperación son la investigación tecnológica, el desarrollo de técnicas y procedimientos industriales novedosos, los servicios integrales como calidad y organización de la producción, y la investigación en la mejora de los procesos para favorecer la reducción del consumo de materias primas y energía<sup>126</sup>.

La interacción con Innovarcilla es relevante, porque la organización del Centro Tecnológico le facilita a la empresa la comunicación con diseñadores de prestigio nacional (entre los que cabe mencionar a Jaime Barrutia, Antonio Serrano, Genma Bernal, Herme & Mónica, Josep Guiu y Odos Design). Esta colaboración de una empresa cerámica -juntamente con otras de la localidad de Bailén- con estos diseñadores es una apuesta por el diseño y la diferenciación productiva.

Asimismo, la empresa ha organizado relaciones con otras empresas en materia de comercialización para la exportación, sistemas de envíos, transportes y redes logísticas, que aseguran una capacidad de respuesta a los pedidos de 48 horas y, por tanto, una gran rapidez en los envíos.

Por lo demás, la empresa mantiene relaciones estrechas con las empresas proveedoras de equipos y maquinaria para su puesta a punto, el aprovechamiento más eficiente de los mismos y la utilización de todos los servicios requeridos. La empresa mantiene también un constante control de la calidad de los productos, no como un elemento separado de la propia actividad de la empresa, sino como un factor que cada operario tiene en cuenta en todo el proceso de producción. Las piezas, con algún tipo de defecto, son desechadas.

Cerámicas Campoy desarrolla relaciones de subcontratación con otras empresas de la localidad de Bailén. Téngase en cuenta que en la ciudad hay aproximadamente 60 empresas cerámicas, especializadas en diversas actividades del sector. La subcontratación consiste en la fabricación de algunas piezas, que no compensa hacer -por razones de coste- dentro de la propia planta.

Finalmente, se consideran fundamentales las actividades de difusión de las realizaciones propias y de las actividades conjuntas en proyectos compartidos con Innovarcilla en los diversos ámbitos de cooperación más arriba mencionados.

---

<sup>125</sup> *Innovarcilla es un Centro Tecnológico de la Cerámica, localizado en Bailén. En esta institución se dan cita los más importantes fabricantes de materiales cerámicos de construcción y cerámica artística de Andalucía. Su objetivo es dar soluciones a los temas que preocupan a los profesionales y empresarios del sector, así como generar una dinámica informativa e investigadora dirigida al desarrollo de la industria a todos los niveles. Desde el Centro Tecnológico Innovarcilla se tiene "la firme convicción de que las nuevas tecnologías, aplicadas con coherencia al noble oficio del barro, nos darán la llave del futuro" (www.innovarcilla.es). El Centro cuenta con grandes profesionales que buscan constantemente soluciones a los problemas de los productos cerámicos, estudiando cada caso en cada empresa, para sacar el mayor partido a la creatividad y al carácter emprendedor de los empresarios ceramistas de la región andaluza.*

<sup>126</sup> *Una relación detallada de los proyectos realizados por Innovarcilla, entre ellos algunos en los que participó Campoy, puede verse en el apartado proyectos de la web de Innovarcilla (www.innovarcilla.es).*



Borde Alto (2009)



Borde Bajo (2009)



# SARGADELOS

Sargadelos es una de las empresas de diseño y creación de porcelana más destacadas de Europa, con más de dos siglos de historia vinculados al desarrollo de la cultura gallega. La historia de la empresa está marcada por una constante innovación, desde su nacimiento ilustrado a finales del siglo XVIII, pasando por la refundación galleguista de la centuria pasada hasta los tiempos presentes de las nuevas tecnologías, los nuevos lenguajes y las nuevas fronteras, como acertadamente se dice en la página web de la empresa<sup>127</sup>.

Sargadelos es un proyecto con un contenido diverso, en el que al tiempo que opera como una factoría industrial desarrolla una actividad creativa y cultural. La composición original de industria, diseño y cultura dota de una singularidad evidente a las propuestas de la empresa<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> [www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com), en donde se puede encontrar una exposición detallada de las cinco grandes fases de la historia de la empresa. Por lo demás, es una página web muy completa, tanto en gallego como español e inglés.

El lema “tierras gallegas elaboradas con ideas de nuestro tiempo” resume la identidad de Sargadelos como una iniciativa para convertir las ricas arcillas galaicas en innovadoras lozas decoradas. Bien entrado el siglo pasado, Sargadelos enriquece su proyecto con el caolín, otra materia prima que añade identidad, renovando motivos, formas y colores. Con esas nuevas tierras, culturas y tradición, la empresa sigue proyectándose hoy en día con novedosas ideas que conforman uno de los proyectos más dinámicos y originales de la cerámica española actual.

Sargadelos es una sociedad limitada que tiene como principal accionista a la empresa Cerámicas do Castro S.L., en la que participan las familias que desarrollaron la entidad desde el año 1949. Junto a su actividad industrial y comercial, Sargadelos se distingue por ser una empresa que lleva adelante una importante labor de difusión y promoción de la cultura gallega; en especial, de los talentos más recientes y destacados del arte y la literatura.

---

<sup>128</sup> La empresa cuenta actualmente con dos plantas de producción. Una está situada en el Castro de Samoedo (120 empleados), municipio de Sada (La Coruña) y otra, en Sargadelos (120 empleados), municipio de Cervo (Lugo); si bien han estado sometidas a expedientes de regulación de empleo.

# Innovaciones de Producto

Las colecciones de Sargadelos se presentan en un amplio catálogo de formas, motivos, relieves y colores exclusivos, desde las vajillas completas hasta las figuras ornamentales y las joyas de diseño original. Pueden identificarse cuatro colecciones denominadas: en relieve, magdalena, "paxárica" y tradicional.

La colección en relieve presenta formas características de la planta del Castro de Samoedo donde en tiempos se creó una amplia variedad de ellas inspiradas en elementos orgánicos o zoomórficos (conchas de vieira, peces), vegetales y arquitectónicos.

La colección magdalena presenta formas concebidas bajo el influjo de ideas con intención innovadora asociadas al racionalismo dominante en los años sesenta del siglo pasado (Bandejas rectangulares, asas y pitorros cilíndricos y cónicos).

La colección "paxárica" se caracteriza por elementos geométricos hiperboloides sobre los que se aplican decorados que responden a actualizaciones de formas que tuvieron vigencia en la cultura popular y culta de Galicia.

La colección tradicional recoge una serie de formas superficiales lisas, que se prestan para aerografiar<sup>129</sup>, mediante estarcidos<sup>130</sup>, distintos decorados bajo cubierta.

Sargadelos mantiene una permanente actividad creativa e innovadora con nuevos proyectos, en los que intenta incorporar a los mejores creadores contemporáneos y las últimas tendencias del diseño industrial. Los nuevos y múltiples proyectos de la empresa son un ejemplo bien elocuente de ello.

En efecto, las piezas de joyería que nacieron al calor del poema de Ángel Valente "El Signo", en el que el poeta muestra cómo la materia se hace señal o signo; la pieza conmemorativa de los 25 años del estreno del cortometraje de Chano Piñeiro Mamasunción (tirada limitada y numerada de 1/1000 a 1000/1000), una de las producciones gallegas más galardonadas, en la que se llevan a la pantalla los efectos dramáticos de la emigración; el Maestro Mateo y el "Santo dos Croques"; los Trobadores del Camino Jacobeo con el que Sargadelos quiere homenajear en el Xacobeo 2010 a los viajeros llegados a Santiago y que con su presencia contribuyeron a crear un camino de información y comunicación, que conectó y todavía conecta Galicia con el resto del mundo; la Catedral de Santiago de Compostela interpretada con un carácter icónico, basado en las imágenes más reconocibles del conjunto arquitectónico; y el Recuerdo de Rosalía de Castro en el 125 aniversario de su fallecimiento y a los 130 años de la publicación de Follas Novas.

---

<sup>129</sup> Acto de dibujar mediante un aerógrafo o aparato que esparce tinta pulverizada mediante aire comprimido muy utilizado en trabajos de diseño gráfico y artes decorativas.

<sup>130</sup> El estarcido, también llamado estencil (del inglés stencil), es una técnica artística de decoración en que una plantilla con un dibujo recortado es usada para aplicar pintura, lanzándola a través de dicho recorte, obteniéndose un dibujo con esa forma.





El Último Grito: Los Micos De Sargadelos

Piezas a las que todavía se pueden añadir: el “Mambrú” (jarro antropomórfico para cerveza) en homenaje al Marqués de Sargadelos en el bicentenario de su muerte; el RZ-2 (Diseño sin caducidad, un juego de café hecho en Sargadelos en 1967 con una creatividad actual, que vuelve a reproducirse en una tirada reducida de 300 juegos justificada en todos ellos con la numeración de 1/1 al 1/300<sup>131</sup>); las Nuevas Palomas de Carmen Perujo Guerrero (Ceramista sevillana) en la producción en porcelana de dos de sus palomas en señal de paz y libertad; la conmemoración del 400 aniversario de la publicación del Quijote (con una serie limitada y numerada 1/2000 a 2000/2000); los colgantes con motivos celtas (decoraciones sencillas en espiral, esvásticas, tríscales, cordados) en homenaje a la cultura de los pobladores de la Galicia prehistórica; una botellita de cerámica de Sargadelos con la imagen de la Virgen del Carmen como homenaje a los marineros y a todas las gentes del mar; la colección de faros de Galicia, entre ellos el de la Isla de Pancha en Ribadeo y el de Cabo Vilán en Camariñas; los floreros de Ailanto<sup>132</sup> y el último grito, los Micos de Sargadelos, objetos diseñados para cuestionar los significados y utilidades convencionales de los juguetes infantiles<sup>133</sup>.

<sup>131</sup> Con un texto que dice COLECCIÓN MEMORIA DO CASTRO. DECOR. RZ-2 - 1967 - SERIE LIMITADA impreso en el fondo de cada cafetera.

<sup>132</sup> Ailanto es una empresa de moda ubicada en Barcelona, que eligió el florero no. 4 de Sargadelos para aplicar un diseño en el que inspira su colección Otoño-Invierno 2006-2007. Es el resultado del interés de ambas empresas por las formas, la combinación de colores y los movimientos artísticos de vanguardia.

<sup>133</sup> Son piezas abstractas pintadas a mano y elaboradas originalmente en fibra óptica o en plástico moldeado, con unas características particulares que hacen que se transformen por completo con solo cambiar su posición. Esta singularidad permite al niño hacer distintas interpretaciones e incorporar el objeto a su propio juego de un modo personal y libre, lejos de los condicionamientos de cualquier otro juguete convencional. Es, en realidad, un estímulo para la imaginación de niños y mayores, que ahora se convierten en porcelana. Son piezas innovadoras, fruto de la colaboración de Roberto Feo y Rosario Hurtado, componentes del equipo de diseño, con los técnicos y creativos del sello Sargadelos.



Los Micos De Sargadelos

Fruto de esta permanente actividad en la creación de productos<sup>134</sup>, cabe mencionar asimismo-como actividades recientes- un novedoso ajedrez integrado por piezas que representan personajes históricos<sup>135</sup>, los cuchillos de Taramundi con empuñadura de porcelana de Sargadelos, el curioso grifo de cerveza para tirar cañas de la edición limitada realizada por Sargadelos para Estrella de Galicia, los soportes de tapas de alimentación, las cajitas de música de las Cantigas de Santa María, el reloj de sol para peregrinos o la cabeza de Luis Seoane por ser 2010 el centenario de su nacimiento<sup>136</sup>.

Nuevos productos y diseños, novedades e innovaciones, como medidas anti-crisis que golpea fuertemente a una empresa productora de artículos que no pueden ser considerados de primera necesidad y que se están viendo especialmente afectados por la recesión.

---

<sup>134</sup> El director de la empresa, José Luis Vázquez Montero, dice en la entrevista que "casi todos los meses lanzamos un nuevo producto".

<sup>135</sup> Las figuras históricas son Doña Urraca (reina blanca), la primera pieza en distribuirse, Teresa de Portugal (reina negra); mientras que los reyes, Alfonso VI (piezas blancas) y Alfonso I de Aragón (piezas negras), han llegado en entregas consecutivas a lo largo del año 2010. Otros personajes de este ajedrez histórico de cerámica son Pedro Froilaz, Diego Gelmírez, Enrique de Borgoña o San Geraldo de Braga. Para las torres se han elegido igualmente recintos históricos de Galicia como las de Miño, A Lanzada o el castillo de Pena Corneira. Una de las figuras del caballo está representada por Enrique de Borgoña.

<sup>136</sup> Sargadelos pone a la venta una línea de nuevos productos en 2010 con la vista puesta en las "expectativas de recuperación" económica tras la "importante" caída de ventas sufridas por el grupo "desde el inicio de la crisis"; según destacó el nuevo consejero delegado, Segismundo García (EUROPA PRESS, 26/03/2010).

# Innovaciones de Proceso

La cerámica utiliza el caolín<sup>137</sup> procedente de las viejas minas de la propia comarca de Sargadelos en la Mariña Luguesa. Un material de calidad contrastada que se trata a la mayor temperatura posible, lo que permite la obtención de una porcelana excepcional vitrificada en atmosfera reductora por encima de los 1400 grados. Sobre el casco ya decorado se aplica barniz o cubierta, que proporciona un aspecto brillante y una sensación suave al tacto. Las formas de los decorados se realizan preferentemente aerografiando el color sobre los estarcidos o mediante otras impresiones calcográficas, incluso decorando a mano en algunos modelos especiales<sup>138</sup>.

La innovación tecnológica se encuentra en la identidad de la cerámica de Sargadelos desde sus primeras etapas en el siglo XIX, cuando se introdujo la loza iluminada y la estampación litográfica en España. Con este mismo espíritu precursor, se desarrolló en las últimas décadas un proceso único de horneado de sus creaciones, con lo que consigue alcanzar hermosos colores luminosos de enorme resistencia a la erosión o también un reciente proceso de digitalización de sus matrices y diseños originales.



Decoración  
Aplicación a pincel de una pieza vitrificada  
([www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com))

Interior de la planta de producción  
de O Castro (A Coruña)  
([www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com))

<sup>137</sup> El caolín o caolinita es una arcilla blanca muy pura que se utiliza para la fabricación de porcelanas. Conserva su color blanco durante la cocción. Su nombre viene del chino kao = alta y ling = colina, que indicaba, en la provincia de Kiangsi, el lugar donde los chinos encontraron por primera vez este tipo de arcilla al natural. El caolín es utilizado en cerámica para la fabricación de sanitarios, comedores, porcelana eléctrica y tejas de alto grado, vajillas, objetos de baño, refractarios y cajas de arcilla refractaria para cocer alfarería fina.

<sup>138</sup> Resulta ilustrativo contemplar las imágenes de video del proceso de fabricación de Sargadelos ([www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com)); concretamente, el proceso de colado, el calibrado de la reproducción, el colado a presión, la decoración con plantilla y la decoración con pincel. Puede apreciarse que la elaboración de las obras de porcelana de Sargadelos sigue un minucioso proceso en el que se cuida la calidad hasta el más pequeño detalle.

Las producciones de Sargadelos sobresalen por el estilo original de diseño y el cuidado con que son fabricadas cada una de sus piezas. Todas las vajillas, figuras y joyas de porcelana dura están decoradas y terminadas a mano antes de salir de los hornos de las factorías de la empresa.

Las porcelanas de Sargadelos se distinguen por la originalidad de sus diseños, inspirados en motivos y formas tradicionales de la cultura gallega. Todas las creaciones de Sargadelos son reconocibles por sus colores propios, la tipografía genuina y los moldes exclusivos, fruto del talento de artistas gallegos sobresalientes<sup>139</sup>.

Ello no impide que la empresa haya desarrollado procesos de creación de su propia maquinaria, ajustada a las necesidades y características específicas de su producción (Véase la fotografía adjunta). En este sentido, actualmente, Sargadelos desarrolla un proyecto de I+D destinado a salvaguardar de la erosión a los originales en escayola de sus porcelanas, que vienen empleándose para la reproducción de sus modelos desde los pasados años sesenta. La iniciativa consiste en digitalizar primero los relevos y las formas de las piezas que componen las vajillas de Sargadelos y después emplear esos registros informáticos para crear unas matrices de aluminio que remuden las antiguas de escayola. En un siguiente paso, con las matrices acabadas, se desarrolla la fabricación de unos nuevos moldes en yeso, resinas y otros materiales de cada modelo, que después se ajustan a los calibres de la maquinaria utilizada por Sargadelos en la producción en serie.

Un proyecto futuro consiste asimismo en introducir las innovaciones en la fabricación de piezas de nuevo diseño, adquiriendo la tecnología necesaria (escáner 3D y maquinaria prototipadora) y formando a la persona en su utilización.



Máquina de platos. Tecnología propia.  
(fuente: [www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com))



Diseño en 3D. El Último grito de Sargadelos.  
(fuente: [www.sargadelos.com](http://www.sargadelos.com))

<sup>139</sup> *Tan sobresalientes como Luis Seoane e Isaac Díaz Pardo. Xosé Vizoso, junto con Xosé Díaz, fueron los primeros diseñadores que tuvo el nuevo Sargadelos bajo las ideas de Seoane y la supervisión y el saber hacer de Díaz Pardo para conseguir la eficacia en sus diseños, concibiendo, proyectando y realizando formas basadas en una necesaria búsqueda de información que otorgue significado y sitúe en el tiempo las obras realizadas. A esos nombres hay que añadir incorporaciones posteriores como Rosendo Díaz, Carlos Silvar o Pepe Blanco, entre otros, que conforman hoy un equipo fiel al ya mencionado lema "tierras gallegas elaboradas con ideas do nuestro tempo".*

# Innovaciones Comerciales

Sargadelos dispone de 15 puntos de distribución, a los que se puede añadir una red de tiendas de decoración y joyerías multimarca en España. Las creaciones de Sargadelos también pueden adquirirse en más de cien establecimientos y grandes superficies de importantes ciudades españolas<sup>140</sup>; así como en otros países europeos (Portugal, Alemania, Holanda), Asia (Japón, con un distribuidor propio, Takashiyama) y América (Venezuela, Estados Unidos).

Sargadelos tiene un sistema de tiendas muy específico: Galerías Sargadelos, de distribución exclusiva. Las Galerías Sargadelos son concebidas no sólo como espacios comerciales, sino también culturales; en donde, al mismo tiempo que pueden encontrarse todas las piezas de cerámica para que el cliente pueda comprar la vajilla garantizándose la reposición, es posible ver una selección de la mejor literatura gallega y portuguesa, aparte de disfrutar de sus exposiciones, conferencias y presentaciones culturales. Por tanto, no son tiendas al uso: son librerías, galerías de arte, lugares de venta de productos y espacios para la realización de conferencias y otros eventos. Son en realidad focos de difusión de la cultura, el arte y el diseño.

Otras vías comercialmente innovadoras son la distribución del producto vía la prensa regional<sup>141</sup>, la alianza de la fábrica de cerámica gallega con una empresa de navajas asturiana para comercializar mil unidades de cuchillos que combina ambas tradiciones artesanas y -ya en el plano de la difusión y la publicidad- cabe mencionar la aparición de la marca Sargadelos en las prestigiosas revistas internacionales como Wallpaper, Monocle o Elle Décoration<sup>142</sup>; sin olvidar la presencia de Sargadelos en "Le Bon Marché Rive Gauche" de París o en el "The Conran Shop" de Londres.

---

<sup>140</sup> Los productos de Sargadelos son distribuidos en los establecimientos de El Corte Inglés de Madrid-Callao/Castellana/Princesa/Goya, Barcelona-Diagonal/Plaza de Cataluña, Bilbao, Málaga, Sevilla, Zaragoza, Valencia, Alicante, Oviedo, Santiago de Compostela, Las Palmas, Santander, Salamanca, Valladolid, Palma de Mallorca y Murcia; además de en otras muchas ciudades de menor tamaño.

<sup>141</sup> Cada pieza podrá obtenerse por 2,95 euros junto con el cupón que figura en la última página del periódico La Voz de Galicia. La distribución comenzó el domingo 12 de septiembre de 2010. A partir de esa fecha, hubo entregas todos los martes y jueves hasta el 28 de diciembre, cuando se distribuyó la última de las 32 piezas.

<sup>142</sup> En las que aparecen amplios reportajes de Sargadelos. En las ediciones de abril de 2008, octubre de 2007 y enero de 2009, respectivamente.

# Innovaciones Organizativas

Conviene destacar por su especificidad, el hecho de que Sargadelos dedica buena parte de sus recursos a la conservación y divulgación de la cultura gallega y a la promoción de los nuevos creadores. Esta actividad cultural se realiza a través de las Galerías Sargadelos como ya se ha dicho, el Museo Carlos Maside<sup>143</sup>, la Escola de Cerámica<sup>144</sup>, el Laboratorio Xeolóxico de Laxe<sup>145</sup>, el Real Padroado de Sargadelos<sup>146</sup> y las Ediciós do Castro<sup>147</sup>.

Por otra parte, es importante subrayar-y añadir a lo ya anticipado más arriba en el epígrafe correspondiente a las innovaciones de proceso- que una innovación organizativa de relieve es que Sargadelos como proyecto artístico y empresarial siempre se mantuvo abierta a colaborar con artistas de prestigio, desde las primeras formas de Souto, Colmeiro, Castelao, Maside, Laxeiro, en los años 1950/60, pasando por otros gallegos más jóvenes<sup>148</sup>; pero también con figuras internacionales<sup>149</sup>, que brindaron sus conocimientos en colaboraciones, experiencias de talleres y seminarios, adaptando algunos de ellos sus creaciones a las formas propias y a la manera de trabajar específica de la empresa.

Colaboración y cooperación que Sargadelos extiende a las relaciones con centros tecnológicos y de innovación, institutos de investigación, universidades y empresas. Estos son los casos referidos, por ejemplo, al trabajo de digitalización y prototipado de sus originales (en el que Sargadelos cuenta con la participación del Centro de Innovación y Servicios-CIS- de Ferrol), al proceso de investigación de nuevos moldes (en el que la empresa aúna esfuerzos con el Instituto de Cerámica de la Universidad de Santiago de Compostela), al asesoramiento del Instituto Gallego de Estudios Históricos Padre Sarmiento para la confección del ajedrez<sup>150</sup> y con La Voz de Galicia para su difusión, a la introducción de innovaciones de fabricación que se apoya en la asistencia técnica de nuevo del CIS de Ferrol e, incluso, a la ideación, producción y montaje de los cuchillos con empuñadora de porcelana y estuches para la venta resultado del trabajo conjunto entre Sargadelos y otra empresa.

---

<sup>143</sup> *La sede de O Castro, en Sada, acoge este Museo Galego de Arte Contemporánea, en el que se pueden encontrar obras de Castelao, Colmeiro, Laxeiro, Maside, Seoane, Souto y otras figuras destacadas del arte gallego del siglo XX.*

<sup>144</sup> *Sargadelos mantiene una escuela dedicada a la enseñanza de las artes cerámicas para los niños galegos en sus instalaciones de O Castro, en Sada.*

<sup>145</sup> *Sargadelos alberga los fondos y la sede de la entidad creada por el profesor Isidro Parga Pondal para el estudio de la Geología de Galicia en su centro de O Castro, en Sada.*

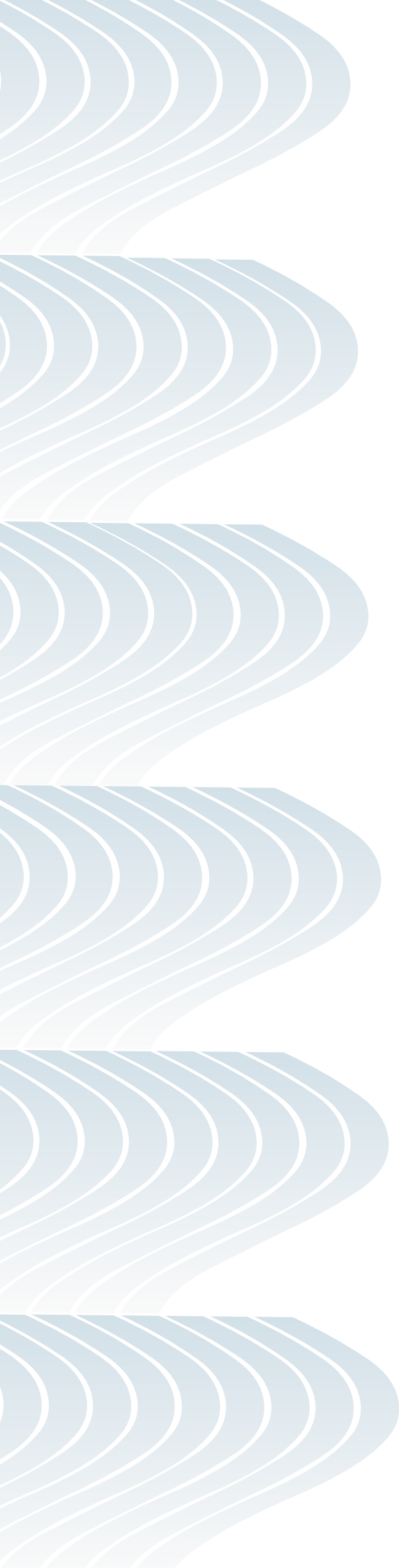
<sup>146</sup> *La empresa colabora con su patronato, nacido para tutelar el patrimonio de las Reales Fábricas de Sargadelos (Cervo), declaradas Conjunto Histórico-Artístico en 1972.*

<sup>147</sup> *Sargadelos sostiene una actividad editorial dedicada a la recuperación de la memoria histórica de Galicia y al ensayo, narrativa, poesía y teatro en gallego, con la publicación de más de 1.300 títulos.*

<sup>148</sup> *Como Acisclo, Caruncho, X. Quessada, Silverio Rivas, Ignacio Basallo, Jorge Barbi, Xavier Toubes, Correa Corredoira, Francisco Leiro o Antonio Murado.*

<sup>149</sup> *Como Hernández Pijuán, Erik Varenkan, Norman Trapman, Oteiza, o de ceramistas como María Bofil, Arcadio Blasco, Enrique Mestre, Luis Castaldo y Ángel Garraza, entre otros muchos.*

<sup>150</sup> *«Escoger a los personajes de este ajedrez no fue sencillo. Había mucho donde elegir, pero tengo claro que los que están son los más representativos y claves en la historia de Galicia. Por este motivo pienso que no se va a notar la ausencia de los que quedaron fuera», explica Carlos Andrés González Paz, historiador del mencionado Instituto.*



## Lecciones Aprendidas

Un análisis comparativo de los casos estudiados (Véase el cuadro adjunto) permite arrojar luz sobre las relaciones que son objeto de análisis de este estudio: la innovación en la cerámica artesanal, las interacciones entre las diferentes formas de innovación, las conexiones de las empresas cerámicas con otras empresas, los sistemas públicos/privados de formación e investigación, las políticas de innovación, las instituciones y el mercado.

En efecto, puede observarse fácilmente que se trata en casi todos los casos de microempresas familiares de carácter artesanal, excepto Sargadelos; que es una empresa manufacturera, de dimensión relativamente grande (más de doscientos empleados), si bien con un origen familiar evidente. Son empresas con una fuerte inserción local y regional, no solo por las vinculaciones personales, sino también porque su producción hunde sus raíces en la tradición y la cultura propias del entorno socio-territorial del que forman parte.

Añádase, además, que por ser empresas emblemáticas en sus ciudades y regiones, articuladas en los sistemas productivos y comerciales locales, contribuyen decisivamente al desarrollo del sector de la cerámica artística y, por ende, al desarrollo económico, social y cultural de sus zonas de origen.

Sin embargo, al mismo tiempo que se trata de empresas firmemente arraigadas a lo local, son empresas referentes en la esfera nacional e, incluso, internacional; es decir, lo local no impide una proyección universal de sus creaciones cerámicas y valores productivos. Son empresas, cuyos créditos y reconocimientos -todas ellas son acreedoras bien sea de Premios Nacionales de Artesanía bien de condecoraciones de diverso tipo-, con un alto nivel de calidad y excelencia, tradicional y vanguardista, basado en la originalidad creativa, la personalidad artística y la apertura a la modernidad.

Por otra parte, la naturaleza de estas empresas es tal que pueden definirse de una manera polivalente: son empresas taller, pero al mismo tiempo son laboratorios de experimentación y ensayo, son centros de producción y comercio, son espacios de exposición y explicación pedagógica; en una palabra, unidades económicas, que no pueden entender la producción sin estudio e investigación, sin conocimiento e interacción con el exterior, sin creación y recreación.



# Análisis comparativo de casos

<p><b>Alfarería Tito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa familiar de tercera generación</li> <li>· Premio Nacional de Artesanía 2006</li> <li>· Tradición árabe</li> <li>· Formación lenta de alfareros</li> <li>· Referente en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseño de productos</li> <li>· Adaptación</li> <li>· Calidad</li> <li>· Recuperación de piezas</li> <li>· Recreación de época</li> <li>· Uso alimentario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rescate de técnicas y formas</li> <li>· Horno de gasoil</li> <li>· Autoría de piezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nuevas tecnologías</li> <li>· Marca registrada</li> <li>· Presencia en centros comerciales y museos</li> <li>· Colaboración con cadenas en exterior</li> <li>· Modelo de escaparate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Casa-museo</li> <li>· Alfár: centro de encuentro y reunión</li> <li>· Colaboración con arquitectos y artistas</li> <li>· Relación con proveedores</li> <li>· Relación con instituciones locales/regionales, nacionales e internacionales</li> <li>· Relación con productoras cinematográficas</li> </ul>
<p><b>Cerámica Cumella</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa familiar de tercera generación</li> <li>· Tradición y tecnología</li> <li>· Cerámica y arquitectura</li> <li>· Premio Nacional de Artesanía 2009</li> <li>· Referente en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Piezas industriales seriadas</li> <li>· Colores y esmaltes</li> <li>· T+I+D</li> <li>· Rehabilitación de edificios</li> <li>· Personalización y cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Trabajo en red</li> <li>· "El proyecto manda"</li> <li>· Autonomía del ámbito cerámico</li> <li>· "Dos procesos en uno"</li> <li>· Creación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relación artesano-cliente</li> <li>· Producto único</li> <li>· Publicidad, no; comunicación, sí</li> <li>· Relaciones internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cooperación empresarial en conceptos</li> <li>· Cerámica/Arte/Ingeniería/Arquitectura</li> </ul>
<p><b>Ceramical S.L</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa familiar de quinta generación</li> <li>· Premios internacionales</li> <li>· Formación cerámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relación producto-cliente</li> <li>· Firma de cada pieza</li> <li>· Cambios de diseños</li> <li>· Nuevos envasados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pastas y esmaltes adaptados</li> <li>· Exentos de cadmio y plomo</li> <li>· Investigación de proceso</li> <li>· "Justo a tiempo"</li> <li>· Ganancias de eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· "Customización"</li> <li>· Mercados exteriores</li> <li>· Cooperación comercial</li> <li>· Ferias nacionales e internacionales</li> <li>· Diferenciación del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Organización para la internacionalización</li> <li>· Cooperación con empresas e instituciones</li> <li>· Control de calidad</li> <li>· Seguimiento del producto en destino</li> </ul>

<p><b>Cerámica San Ginés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa artesanal moderna</li> <li>· Tradición, originalidad y personalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tradición y creación</li> <li>· Construcción y arquitectura</li> <li>· Diseño y adaptación</li> <li>· Cambio radical de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Excelencia productiva</li> <li>· Investigación</li> <li>· Programación y planificación</li> <li>· Armonía en decoración</li> <li>· Control de calidad: procesos y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Utilización TICs</li> <li>· Redes sociales</li> <li>· IPEX prescriptor</li> <li>· Estrategia de internacionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cooperación empresarial</li> <li>· Ganar tamaño empresarial</li> <li>· Dirección única y visión global</li> <li>· Proveedores y "justo a tiempo"</li> <li>· Programación por objetivos</li> <li>· Mejoras logísticas</li> <li>· Interacción, no sub-contratación</li> <li>· Empresa-Universidad</li> </ul>
<p><b>Cerámica Campoy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa familiar</li> <li>· Tradicional y vanguardista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tratamiento químico</li> <li>· Embalaje</li> <li>· Producto/cliente /diseñadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nuevos moldes</li> <li>· Nueva gestión ambiental</li> <li>· Mayor eficiencia en costes</li> <li>· Tecnología incorporada</li> <li>· Mezcla de arcillas</li> <li>· Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nuevo logo</li> <li>· Renovación anual de catálogo</li> <li>· Publicidad</li> <li>· Ferias internacionales</li> <li>· Agentes comerciales</li> <li>· Diferenciación marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relación con centro tecnológico</li> <li>· Logística</li> <li>· Relación con proveedores</li> <li>· Control de calidad</li> <li>· Subcontratación</li> <li>· Difusión</li> <li>· Reestructuración anti-crisis</li> </ul>
<p><b>Sargadelos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa manufacturera</li> <li>· Vinculación cultural gallega</li> <li>· Actividad industrial y cultural</li> <li>· Referente en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diferenciación del producto</li> <li>· Diseño industrial</li> <li>· Nuevos productos: medidas anti-crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso único de horneado</li> <li>· Digitalización de matrices</li> <li>· Moldes y colores exclusivos</li> <li>· Creación maquinaria</li> <li>· I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Red de tiendas específicas y exclusivas</li> <li>· Grandes superficies</li> <li>· Presencia en tiendas famosas de diseño</li> <li>· Presencia en prestigiosas revistas internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistema productivo y cultural</li> <li>· Colaboración empresa-creadores</li> <li>· Relación empresa-centros de investigación</li> <li>· Reestructuración anti-crisis</li> </ul>
<p><b>Cerámica Valenciana José Jimeno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa familiar de tercera generación</li> <li>· Calidad técnica y formal</li> <li>· Recupera diseños autóctonos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diversificación productiva</li> <li>· Nuevos productos exclusivos</li> <li>· Singularidad e imaginación</li> <li>· Versatilidad y adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Modificación en "inputs"</li> <li>· Eficiencia de procesos</li> <li>· Nuevas máquinas, métodos tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relación directa taller-cliente nacional y extranjero</li> <li>· Internet, clave</li> <li>· Comercialización exclusiva</li> <li>· Artesanía y cultura</li> <li>· Imagen de marca</li> <li>· Catálogos de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cooperación con diseñadores, empresas e instituciones</li> <li>· Reestructuración organizativa frente a la crisis</li> <li>· Organización de turismo industrial</li> <li>· Certificación de calidad</li> </ul>

Estos rasgos son la base matricial de donde surge un proceso de innovación único, difícilmente replicable en otros sectores de actividad económica: la existencia de una estrecha interrelación entre tradición, investigación y desarrollo (la llamada T+I+D).

Las innovaciones de producto son, sin duda, multidimensionales, tantas como líneas productivas y diversificadas desarrollan: desde los productos de uso alimentario hasta la recuperación de piezas de época, desde las piezas industriales seriadas hasta la rehabilitación de edificios, pasando por las piezas de diseño y los objetos personalizados, la construcción y la arquitectura, hasta el cambio radical de producto. Líneas productivas versátiles, diferenciadas de la competencia y adaptables a la coyuntura económica, hasta el punto que hay productos que han sido lanzados para buscar oportunidades de negocio en las actuales condiciones de recesión<sup>151</sup>. Innovaciones de producto, sí; pero también de los componentes de los productos: pastas, esmaltes y cochuras, que son adaptadas a las necesidades artísticas y técnicas de los mismos para ganar en singularidad, calidad y belleza.

Las innovaciones de proceso pueden contemplarse desde varios puntos de vista. En primer lugar, las innovaciones de proceso se refieren a secuencias de trabajo en red entre diferentes especialidades y habilidades, en la programación y la planificación, en las que la polivalencia y la visión del conjunto del proyecto resultan esenciales; sin que ello excluya la concentración de funciones y los sistemas de formación de los recursos humanos.

En segundo lugar, las innovaciones de proceso consisten tanto en el rescate de técnicas y formas incluso en desuso, la producción de pastas y esmaltes adaptados, la investigación sobre el propio proceso productivo y la creación de nuevos utensilios que se usan con métodos tradicionales.

En tercer lugar, las innovaciones de proceso se realizan para conseguir ganancias de eficiencia productiva y energética, mejoras ambientales y adaptaciones al mercado.

Por último, las innovaciones de proceso persiguen la consolidación de cadenas de valor “justo a tiempo”, reducciones de costes y avances de calidad en la búsqueda permanente de la excelencia.

Las innovaciones comerciales se caracterizan por la “customización”<sup>152</sup> y la diferenciación<sup>153</sup>, los catálogos de productos y el producto único, las imágenes de marca y la distribución exclusiva, la presencia en tiendas específicas y en grandes superficies de calidad, y la exhibición en museos y la autoría de piezas.

Dichas innovaciones comerciales se ven complementadas con la asistencia a ferias nacionales e internacionales y la publicidad explícita o implícita; pero siempre en comunicación con los clientes y la relación directa empresa-cliente o indirecta vía comerciales y cadenas de intermediarios.

---

<sup>151</sup> No se olvide que la innovación de producto surge en no pocas ocasiones de la conexión ceramista-cliente, de modo tal que la sensibilidad del primero respecto a los gustos y el poder adquisitivo del segundo es clave; de ahí que los ciclos económicos afecten fuertemente al sector de la cerámica artística.

A su vez, y no menos importante, las empresas utilizan en mayor o menor medida las nuevas tecnologías de la información, concretamente Internet en forma de Webs propias, como vía de difusión, creación de redes sociales y acercamiento al mercado.

Las innovaciones organizativas vienen determinadas por los cambios del marco institucional y el entorno económico, las profundas mutaciones que están experimentando las empresas del sector y las modificaciones en productos, procesos y formas de comercialización.

Es evidente que las empresas de la cerámica artística desarrollan cada vez más sus relaciones de cooperación con universidades y centros tecnológicos y de investigación, así como con diferentes organismos de las administraciones públicas a todos los niveles.

Simultáneamente, las empresas ceramistas necesitan mantener y de hecho, mantienen relaciones de cooperación con otras empresas bien sean proveedoras o clientes, con distribuidores y comercializadores, con arquitectos y diseñadores o artistas.

Y, desde una perspectiva interna, las empresas necesitan también reorganizarse para garantizar los patrones de calidad y el control de la misma.

Pero no se agotan ahí las innovaciones organizativas de las empresas ceramistas. Los alfares, cuando funcionan de cara al público, son centros de reunión y encuentro, pueden ser casas-museo e, incluso, eslabones de una cadena de turismo industrial.

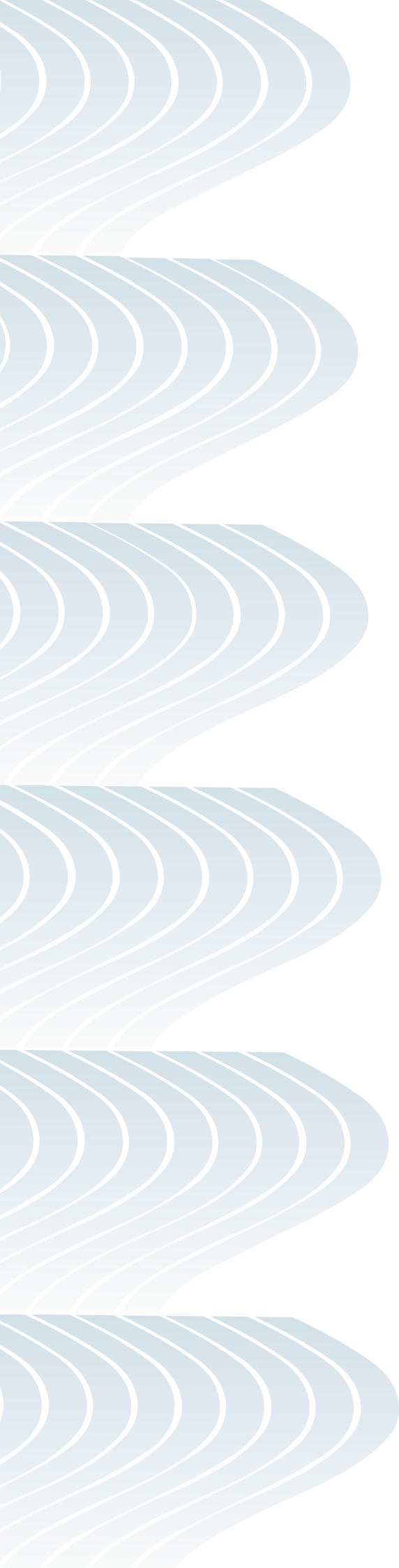
Finalmente, las empresas se están viendo obligadas -como consecuencia de la caída de la demanda y de la persistente competencia de terceros países- a proceder a reestructuraciones organizativas, que se traducen en fuertes reducciones de empleo y en reasignaciones de funciones en los organigramas empresariales.

En definitiva, las empresas ceramistas de vanguardia -como las correspondientes a los casos estudiados- están acometiendo procesos de innovación, con bucles de interacción en los que -en un sentido- las formas comerciales determinan las de producto, éstas las de proceso y todas ellas provocan cambios en las formas organizativas y -en un sentido inverso- la tradición artística y organizativa de la empresa se adapta y marca con estilo propio las ofertas de diseños y objetos, los métodos de fabricación y las formas de acceso al mercado. En todo caso, la comprensión a fondo de dichos procesos de innovación debe contextualizarse en el marco de la cultura de la empresa, la trayectoria familiar, el entorno territorial de las ciudades cerámicas y la estructura institucional tanto pública como privada.

---

<sup>152</sup> La "customización" alude a aquellos procesos de producción de bienes y servicios en los que el cliente ("customer") participa activamente en el resultado final de aquello que va a consumir.

<sup>152</sup> Existe un gran potencial de consumidores dispuestos a consumir exclusividad (no necesariamente ligada al lujo) y, por lo tanto, a pagar por ella, con lo que las empresas deberían plantearse la posibilidad de incluir procesos de "customización" en su portafolio de soluciones. Ello exige un buen conocimiento del público objetivo, información sobre los diversos segmentos de consumidores, sus nuevos gustos y necesidades, que son oportunidades de negocio que hay que explotar desde una perspectiva de profesionalización de la gestión empresarial.



## Recomendaciones de Acción

Este estudio probablemente puede permitir abrir nuevas vías de actuación para ayudar a dinamizar a las empresas artesanas del sector de la cerámica decorativa<sup>154</sup>. El interés del mismo consiste en aplicar este conocimiento a la generación del producto cerámico para que las empresas se anticipen y adapten a los cambios y tendencias que se están produciendo en el entorno económico y cultural.

Algunas directrices, que podrían seguirse, tienen que ver con la marca y la comercialización, el diseño y la colaboración con diseñadores, las nuevas líneas de aplicación del producto cerámico en la construcción y la arquitectura, la jardinería y el equipamiento urbano, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y las medidas a adoptar por parte de las empresas para hacer frente a la crisis económica actual.

La marca es un activo intangible singular que permite diferenciar el producto del de los competidores, añadir un valor y una garantía de calidad, e introducir un factor relacional entre el ceramista y el cliente que disfruta del producto. Las empresas fabrican productos, pero deben tener en cuenta-consideradas en su conjunto, en la globalidad del sector- que los consumidores adquieren marcas, que existen en la mente y en el sentir de los clientes, y que le dan confianza y utilidad funcional y simbólica. De ahí que el ceramista cuide o deba cuidar la consistencia entre calidad y realidad del producto: ésta es una de las experiencias y conclusiones más destacables, que se ha podido comprobar en este estudio.

La relación entre productos cerámicos artesanales y marcas se establece en varios niveles<sup>155</sup> (sin marca o genérico, con marca individual y con marca colectiva o con ambas a la vez) que exigen -excepto en el primer nivel- una gestión comercial de la marca para garantizar su identidad: los motivos y colores, los símbolos visuales o logotipos, la publicidad y transmisión de un mensaje. Gestión de la marca que implica también la diferenciación, el prestigio y la aureola de exclusividad del producto; es decir, la acumulación de capital comercial por parte de las propias empresas, que les permite consolidar la clientela actual, ganar nuevos clientes y ampliar el mercado.

La experiencia de los casos estudiados muestra que la gestión de la marca va acompañada de la difusión y la distribución del producto en canales alternativos a los tradicionales: galerías y tiendas especializadas, canales de distribución y estrategias de comunicación, que incluyen el contacto personal como factor fundamental. Por tanto, es muy importante que las empresas elaboren planes de producto integrales, es decir, que contemplen además del diseño, estrategias de comunicación y distribución del mismo (ITC, 2009).

Los planes de producto integrales deberán tener en cuenta, para su comercialización, los distintos tipos de productos cerámicos: las pequeñas piezas con valor decorativo medio o bajo,

---

<sup>154</sup> En este sentido, un estudio reciente, que tiene interés, es el realizado por el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) (2009), *Análisis y difusión de tendencias y estrategias de dinamización del sector artesanal de la cerámica decorativa*. Asociación AVEC-Gremio. Valencia.

<sup>155</sup> Yagüe, M. J. (2004), "La marca en productos cerámicos artesanales", en Mella, J. M., *Conclusiones del I Encuentro de Cerámicas del Mediterráneo*. IPETA-Ayuntamiento de Talavera. Talavera de la Reina, 19 y 20 de marzo de 2004

las piezas con valor decorativo medio o alto y de mayor precio, y las piezas singulares de elevado valor ornamental y elevado precio<sup>156</sup>. El primer tipo de piezas lleva consigo una estrategia de distribución de pequeños y numerosos puntos minoristas de ventas. El segundo tipo de piezas sigue una estrategia selectiva en establecimientos seleccionados, con garantía de origen y mayor calidad, un elevado nivel de servicio y la seguridad en los suministros; además de la decisión de selección de mercados, entre españoles y extranjeros. El tercer tipo de piezas incluye la comercialización de la cerámica de gama alta y responde a una estrategia de distribución exclusiva, mediante la utilización de un reducido número de establecimientos situados en mercados estratégicos, que mantienen un inventario apropiado de exposición y venta, según se ha podido comprobar en algunos de los casos examinados.

Las estrategias de comercialización están basadas en las innovaciones de productos -vía adición de características, renovación y ampliación del catálogo y mejora de la calidad-, en innovaciones comerciales -vía nuevos segmentos de consumidores, nuevos canales de distribución y la expansión geográfica de mercados-, en innovaciones de proceso -nuevas inversiones, actividades de T+I+D e información- y en innovaciones organizativas por la vía de la cooperación empresarial y la colaboración institucional<sup>157</sup>.

En este sentido, cobra un significado especial la relación existente entre la renovación y creación de productos, el diseño y la colaboración con diseñadores para conseguir ventajas competitivas específicas, incrementar el valor añadido y asentarse en segmentos diferenciados de los mercados. Ello exige la suficiente capacidad de las empresas para realizar innovaciones organizativas, acceso a la información y actitud/aptitud para la interacción y el entendimiento y -en algunos casos- contar con un tamaño óptimo para satisfacer los requerimientos técnicos, artísticos y comerciales de los proyectos.

La evidencia empírica de los casos estudiados muestra con claridad que la colaboración con otros profesionales/empresas/asociaciones del sector de la construcción y la edificación es una vía de desarrollo que es necesario explorar todavía más. Los casos de Cerámica Cumella y Cerámica San Ginés son al respecto bien elocuentes.

Asimismo, la redefinición del concepto de la jardinería actual y enfocarla a las demandas del nuevo mercado mediante la incorporación del diseño y la innovación a la cerámica de jardinería con el fin de ampliar sus usos a distintos espacios y ambientes, es otra vía de gran interés, como muestra la experiencia de Cerámica Campoy<sup>158</sup>.

---

<sup>156</sup> Rebollo, A. (2004), "La comercialización del producto cerámico de Talavera", en Mella, J. M., *Conclusiones del I Encuentro de Cerámicas del Mediterráneo*. IPETA-Ayuntamiento de Talavera. Talavera de la Reina, 19 y 20 de marzo de 2004. Véase también Rebollo, A. (2006), "Los nuevos yacimientos de mercado del sector cerámico", en Mella, J. M. (2006), *Informe de conclusiones del I Encuentro de Cerámicas del Mediterráneo*. IPETA-Ayuntamiento de Talavera. Talavera de la Reina, mayo de 2006.

<sup>157</sup> Una experiencia digna de mención es la de Extenda (Agencia Andaluza de Promoción Exterior) que, por tercer año consecutivo, ha apoyado la artesanía andaluza en EE.UU. y en esta ocasión realizó una promoción de venta de macetas y productos de artesanía en "The Home Depot", con la primera empresa en importación y distribución de estas creaciones artesanas de Andalucía en Norteamérica, "Cerámica de España", que tiene sede en Miami.

La utilización del permanente escaparate que las calles de las ciudades y pueblos cerámicos pueden representar en relación a los productos de la cerámica decorativa, apoyándose en el concepto inglés de convertir las ciudades en un auténtico escaparate donde poder mostrar todo lo que el sector hace en materia de innovación, es otra iniciativa en materia de innovaciones organizativas que puede atraer la atención de algunos ayuntamientos para atraer visitantes y turistas, potenciar la cerámica artística en espacios emergentes y promocionar al mismo tiempo la economía local<sup>159</sup>. La cooperación de todos los actores involucrados (ceramistas, prescriptores, arquitectos, ayuntamientos, constructores, proveedores y clientes) es esencial para llevar a cabo este tipo de iniciativas.

Aún teniendo en cuenta las limitaciones que la utilización de Internet tiene en el sector de la cerámica artística, es evidente que debe ser tenido muy en cuenta como nuevo canal de comercialización adoptado por la competencia, que puede afectar negativamente al negocio de las empresas. De ahí que haya que seguir avanzando en las posibilidades de la difusión de productos, la comunicación con proveedores y clientes, el comercio electrónico y el desarrollo de redes sociales.

Finalmente, las empresas del sector de la cerámica artística deberán contar con una amplia visión de futuro para actuar en el corto plazo garantizando una salida de la crisis, que les está afectando gravemente, con la conciencia plena de que ésta no es únicamente una amenaza, sino una oportunidad. Una oportunidad para la innovación y el desarrollo empresarial y local.

---

<sup>158</sup> *La exposición llevada a cabo por Innovarcilla, Centro Tecnológico de la Cerámica de Andalucía, junto a diseñadores de reconocido prestigio y tres empresas de cerámica artística es un ejemplo a seguir.*

<sup>159</sup> *El Plan de Acción Local (PAL) de Castellón sobre la Cerámica Industrial puede ser un ejemplo a imitar en el caso de la cerámica artística; incluyendo los juegos interactivos fabricados con material cerámico y dirigido a los niños en la vía pública para que refuercen el desarrollo de sus habilidades. En general, nuevos usos y nuevas demandas urbanas, a los que el sector de la cerámica artística no debe permanecer ajeno.*





