



Mesa redonda organizada por **Economía 3** sobre la industria española del mobiliario

# El sector del mueble busca nuevas tácticas

A lo largo de estas líneas, trataremos de identificar la situación de la industria española del mobiliario, tal y como la perciben los diferentes agentes involucrados, que el pasado día 14 de septiembre participaron en una mesa redonda celebrada en las instalaciones de Feria Valencia, de la mano de **Economía 3**.

Las ideas aportadas por los empresarios dejan entrever las principales amenazas y oportunidades que ofrece el actual contexto, así como las fortalezas y debilidades de las empresas.

La inestabilidad económica, el cambio en el modo de vida de los consumidores, los bajos costes de producción de los países emergentes, junto a la escasa inversión en comercialización de las empresas y su

bajo nivel de formación, abocan a los empresarios del mueble a adoptar estrategias de supervivencia. Estas nuevas acciones deben dirigirse a convertir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas de futuro.

Según los datos que refleja el informe trimestral del Observatorio Español del Mercado del Mueble de Aidima, la fabricación de mobiliario durante el segundo trimestre del año se ha reducido un 0,13% respecto al mismo período de 2003. En cambio, durante el primer trimestre del año, el sector creció un 1,57%, superando el crecimiento del conjunto del ejercicio 2003, que en cifras consolidadas incrementó su producción respecto al año anterior en un 0,86% y facturó un total de 8.491,98 millones de euros.



**Roberto Martí, consejero delegado de Naturantaix**

**R**oberto Martí, consejero delegado de Naturantaix:

- La primera amenaza que destacaría es la fuerza de los mercados emergentes. Hay una serie de países que están trabajando bajo unas condiciones laborales que les acarrean unos costes bajísimos de producción a los que no puede hacer frente la industria española. Otra amenaza sería el fortalecimiento de la industria del mueble en el resto de Europa, donde el nivel de inversión de los industriales italianos es superior al nuestro. Otra de las dificultades o amenazas que identificaría es el cambio cultural que está afectando a los hábitos de consumo y a la forma de vivir de nuestros potenciales clientes.

Por otro lado, a mi parecer, una debilidad importante de nuestra industria sería la baja percepción interna de nuestro potencial y capacidades; falta creer en nuestro potencial como fabricantes de mueble. En cambio, se nos abren importantes oportunidades para lograr identificar a España con un tipo de pro-



**Enrique Pérez Tortosa, consejero delegado de Industrias Mova**

ducto diferencial, que en el momento en que lo definamos bien, el consumidor podrá elegir conscientemente. Por otra parte, sabiendo la capacidad que tenemos los españoles de sintetizar productos y hacerlos atractivos y vendibles en diferentes partes del mundo, otra oportunidad que añadiría es presentar a España como plataforma de distribución para el



**Pepe Cosín, diseñador industrial**

resto de Europa y EE. UU., a modo de operador logístico.

Como fortaleza del sector, apuntaría la resistencia histórica del fabricante de mueble español. Resistencia y, de alguna forma, osadía porque no todos los industriales hacen frente de la misma forma a las dificultades.

- **Enrique Pérez Tortosa, consejero delegado de Industrias Mova:**



**Vicent Martínez, director general de Puntmobles**

- Yo coincido en que la principal amenaza es el bajísimo coste de producción de terceros países, añadido a la rapidez con la que estos productores asumen la tecnología, que ya no puede ser un valor diferencial para nosotros.

Como debilidad de nuestro sector destacaría la actitud acomodaticia del empresariado, ya que, debido a

## Introducción y objetivos

El objetivo de esta mesa redonda, presidida por Artemio Milla, socio director de Altair Consultores, fue identificar cuáles eran los aspectos clave que se derivan de la industria española del mobiliario desde una doble perspectiva: externa (referente al mercado como entorno global cambiante) e interna (en función de las capacidades de la propia industria). Este proceso de reflexión estratégica se realizó partiendo de un análisis DAFO, cuyas siglas hacen referencia a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que ofrece el sector. Precisamente en este orden, primero el análisis del entorno (donde se analizaron las amenazas y oportunidades) y después la perspectiva interna (donde se examinaron fortalezas y debilidades); ya que, conociendo mejor el entorno, somos capaces de identificar, en mayor medida, nuestras fortalezas y debilidades en relación con él.

El objetivo era convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades. El análisis DAFO es una valiosa herramienta que, sin embargo, no es un fin en sí misma, sino que tiene que dar lugar a una acción estratégica por parte del sector. Esta acción, dependiendo del entorno analizado (hostil, dinámico o estático), se orientará a estrategias de tipo ofensivo, reorientador, defensivo o de supervivencia.

Y a partir de los puntos fuertes o débiles de diagnóstico, mediante el análisis CAME se tratará de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

En función de la estrategia identificada, se determinaron una serie de acciones para salir de la actual situación.

los buenos años que hemos tenido, nos hemos dormido en los laureles y, en general, nos cuesta reaccionar y programar lo que se nos viene encima. Además, apuntaría como otra debilidad, la falta de profesionalidad en la inmensa mayoría de las empresas del mobiliario. A mi juicio, esta debilidad se agrava porque las empresas, principalmente las familiares, no están convencidas de la necesidad de una buena formación, indispensable para fortalecer todos los estamentos internos de una compañía. Hoy ya no nos podemos conformar con las estrategias que utilizábamos hace veinte años.

La formación podría ser una oportunidad para que las empresas mejoraran su productividad, porque el

80% de las pequeñas empresas son flexibles para adaptarse a los cambios. A través de un proceso racional de mejora de productividad, mi compañía ha aumentado estos niveles un 15%. Se trata

**El análisis DAFO no es un fin en sí mismo, teniendo en cuenta las perspectivas internas y externas obtenidas, hay que identificar la estrategia que es preciso adoptar, que puede ser defensiva, ofensiva, de supervivencia o reorientación**

de aprovechar bien nuestros recursos, bajo un proceso programado de ingeniería de procesos y de acciones de cooperación industrial, ¿por qué no ofrecemos nuestra maquinaria, que funciona cuatro horas diarias, a otra empresa para ser aprovechada mejor?

- **Pepe Cosín, diseñador industrial:**

- Desde mi perspectiva, la amenaza se centra en el cambio de necesidades y gustos de los consumidores. La industria nacional del mueble

ellos. Esto para mí es una debilidad importante porque cada industrial, para consolidarse, necesita tener un carácter propio y diferencial.

Como fortaleza, destacaría el hecho de que, en los últimos años, ha aumentado el nivel cultural y la formación de las personas que están al frente de las industrias del sector. Cuando yo comencé mis estudios de diseño industrial, éramos muy pocos los que optábamos por formarnos en esta profesión. En cambio ahora, sobre todo la segunda generación que se incorpora a las empresas, decide formarse antes de asumir responsabilidades. Este cambio generacional y cultural creo que es lo que llevará a las empresas a asumir una singularidad y personalidad propias.



**Luis Martín, director comercial de Innovamartín**

- **Vicent Mantñé, director general de Puntmobs:**

- La primera amenaza que identifico es la inseguridad mundial, seguida del cambio de valores. En el mueble, se ha originado un cambio de posicionamiento en la escala de valores y costumbres de la sociedad, ha sido relegado en pro de otros elementos que acompañan nuestra vida, como viajes, ocio, etc.

Por otra parte, adolecemos de una imagen propia de país, una imagen que se construye a base de sumandos, como puede ser en el caso de Italia, la moda, la cultura, el arte..., aunque si bien cabe señalar que, en los últimos diez años, España empieza a contar con fenómenos de cierto peso (ya sea Zara, Adolfo Domínguez o Pedro Almodóvar) que antes ni siquiera existían. Otra debilidad que apuntaría en el campo del equipamiento doméstico es la falta de empresas con personalidad propia y criterio. Tradicionalmente, hemos optado por el mimetismo (nos apuntamos a lo que se lleva) más que por el liderazgo en la creación.



**Miguel Ángel Giménez, presidente de Giménez Collection**

Considero que hay oportunidades para empresas con personalidad propia, con criterio y cultura, con una clara diferenciación en producto y marketing. Además, se abre la oportunidad de orientarse al mercado, es decir, a atender con agilidad y accesibilidad lo que demanda el cliente, pero no tanto en términos de orientación tecnológica productiva, porque hoy en día la tecnología está al alcance de todos, incluso de los países emergentes, sino más bien a partir del servicio.

- **Luis Martín, director comercial de Innovamartín:**

- La principal amenaza que detecto es el diferencial de precios con el que compiten otros países por sus condiciones laborales. Otra amenaza que añadiría es la rapidez con que evoluciona la cultura del mueble, dada la demanda de los consumidores.

Nuestra debilidad interna vendría por la baja capacidad de respuesta para acomodarnos a los cambios del entorno, ya que a mi juicio los productores de pequeño tamaño no somos capaces de asumir con la misma rapi-



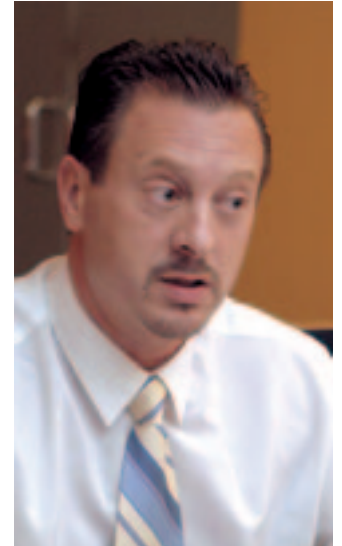
**Juan José Sanchís, presidente de Gamamobel**

dez todo lo que demanda el mercado. Para las empresas, este cambio continuo de tendencias supone un coste muy elevado, porque no se llega a explotar el producto cuando tienes que presentar uno nuevo. Desde que lanzamos una colección hasta que llega al consumidor final y se registran ventas, necesitamos como mínimo ocho meses y, sin embargo, al año ya tenemos que sacar otra tendencia porque lo marca el momento.

En cuanto a oportunidades, debemos explotar la fortaleza competitiva del diseño, la productividad, el ingenio y la calidad de nuestros productos, frente a la competencia que apuesta por el precio.

- **Miguel Ángel Giménez, presidente de Giménez Collection:**

- La inseguridad mundial y la inestabilidad social son, a mi parecer, las amenazas más importantes a tener en cuenta. En mi opinión, se ha generado un clima muy negativo que influye en la economía y, psicológicamente, en los consumidores a la hora de realizar sus compras.



**Artemio Milla, socio-director de Altair Consultores**

En el subsector de mueble clásico de gama alta al que pertenezco, otra amenaza fundamental que mencionaría es el exceso de marketing de otros países, como Italia. Las empresas italianas tienen una constatada profesionalidad en temas de venta y marketing que contrasta, en efecto, con nuestras carencias en estas áreas. A mi juicio, el origen no industrial del sector marca la falta de profesionalidad y de trabajadores cualificados en determinadas áreas como comercialización y marketing.

Otra debilidad que apuntaría es la escasa capacidad de diseño que tenemos en el subsector clásico. Es complicado encontrar un diseñador profesional orientado a este mercado, porque la mayoría se dirige al mueble moderno.

Por otra parte, el tamaño es una debilidad que se torna en amenaza. En general, la reducida dimensión de las empresas españolas no nos permite competir al mismo nivel que las grandes compañías de otros países o grupos multinacionales, ya que, a modo de ejemplo, una em-

## PERSPECTIVA INTERNA

### Debilidades

- Redes comerciales obsoletas.
- Desequilibrio organizativo entre el peso de los recursos destinados a producción y comercial (escaso peso de este último).
- Sector muy marcado por sus orígenes y su historia.
- Escasa utilización de la capacidad de diseño.
- Baja percepción interna de las capacidades y el potencial.
- Falta de profesionalización y de profesionales en el sector.
- Actitud acomodaticia del empresario ante los cambios del entorno.
- Inexistencia de imagen de empresas y país con personalidad propia (no existe el concepto de marca).
- Escasa dimensión (tamaño) de la empresa.
- Baja formación e inversión en actividades comerciales y de marketing.

### Fortalezas

- Elevada capacidad de adaptación al entorno, aunque extemporánea.
- Consideración de grandes fabricantes, de mayor calidad.
- Tradición y existencia de compañías de renombre.
- Flexibilidad productiva.
- Capacidad de resistencia del empresariado del sector ante los avatares del entorno.

## PERSPECTIVA EXTERNA

### Amenazas

- Bajos costes laborales de países emergentes y gran potencial de mano de obra cualificada (países asiáticos, fundamentalmente).
- Fortalecimiento de la industria del mueble en Europa, con países de mayor capacidad inversora y mayor poder comercial y de marketing (por ejemplo Italia).
- Facilidad, bajo coste y rapidez del acceso a la tecnología de fabricación por parte de países emergentes.
- Cambios culturales que provocan rápidos cambios en los hábitos de consumo.
- Inseguridad mundial e inestabilidad social (aspecto genérico).
- Cambio de posicionamiento del mueble en la escala de valores de los consumidores finales.
- Desplazamiento de la distribución hacia parcelas tradicionales de la producción.

### Oportunidades

- Potenciación de la imagen de marca país (aunque se considera de difícil consecución).
- Acceso a los mercados de los países del Este.
- Acometimiento de procesos de alianzas comerciales y cooperación industrial para ganar en escala y aprovechar mejor los recursos de todo tipo.
- Adaptación a las nuevas necesidades de diseño.
- Diferenciación, de producto y de marketing, para lograr posicionamiento.
- Clara orientación al mercado (consumidor final).
- Incorporación de nuevos materiales no tradicionales.
- Aprovechamiento del cambio generacional que se está produciendo en algunas empresas para promover un cambio cultural.
- Deslocalización industrial selectiva.
- Potenciación de la exportación (España como plataforma de distribución para la Unión Europea y USA).
- Mejora de la productividad a todos los niveles.

presa estadounidense del sector equivale en facturación a las quince más importantes españolas.

Por otro lado, señalaría la oportunidad de dirigirnos a nuevos mercados y orientar nuestras ventas a los países del este de Europa, ya que no son países productivos, sino compradores. También, añadiría la oportunidad de establecer acuerdos entre diversas empresas del sector. No se trataría de materializar una fusión patrimonial, sino comercial y cooperativa: por una parte, formando sociedades comerciales con inversión de capital y, por otra, permitiendo una cooperación industrial interna que nos lleve incluso a compartir maquinaria.

Entiendo, además, que tenemos dos fortalezas básicas: que somos unos grandes fabricantes de muebles, sobre todo por nuestra calidad, y que somos empresas con tradición en un sector que no ha surgido de la noche a la mañana.

- **Juan José Sanchís, presidente de Gamamobel:**

- A mi juicio, el nuevo concepto de vivir ha cambiado la filosofía del amueblamiento del hogar. La compra de equipamiento doméstico, sobre todo en el segmento de los jóvenes, se orienta a productos sustitutos nuevos, menos exigentes y más baratos. Empresas como Ikea han condicionado que comprar muebles no

necesite un volumen de inversión importante. Esta filosofía se ve apoyada por la existencia de grandes focos de producción en el mundo, que disponen de un gran potencial de desarrollo por su mano de obra barata, cualificada y tecnológicamente avanzada.

Frente a esta situación, destaca, en mi opinión, la

debilidad de nuestras redes comerciales, en la mayoría de los casos débiles y obsoletas. Hay un desequilibrio entre el esfuerzo que las empresas seguimos haciendo en producción y el esfuerzo en comercialización, con una baja inversión en marketing.

Además, existen otras amenazas que yo me atrevo-

ría a apuntar, como el tamaño reducido de las empresas, la economía sumergida, las copias ilegales o el hecho de que la distribución venga a ocupar parcelas que, históricamente, han estado en manos de los fabricantes.

Pero a la vez, señalaría como una fortaleza de nuestro sector su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, aunque de forma atemporal porque, a mi parecer, solemos llegar tarde. No programamos el futuro, sino que actuamos sobre el pasado.

Una oportunidad fundamental para mejorar nuestra capacidad productiva radica en servir a los clientes con flexibilidad (tiempos, medidas, colores...). Los productos que llegan de terceros países no aportan fle-

## **Entre las amenazas apuntadas por los asistentes destacaron: el tamaño reducido de las empresas, la economía sumergida y las copias ilegales, entre otras**

xibilidad, dadas sus ajustadas redes de distribución. En cambio, nosotros debemos reforzar todos los elementos de flexibilidad para ganar fortaleza en el futuro.

Otra oportunidad que yo identificaría es aprovechar las condiciones de producción de los países emergentes (con tecnología normalizada y costes salariales bajos), para establecer allí nuestros negocios, a partir de la deslocalización. Y continuando con esta estrategia, aprovechar la nueva localización para exportar

desde allí a otros países, ya que el tamaño reducido de nuestras empresas no nos permite crear filiales en países estratégicos importantes para reforzar la exportación.

### **CONCLUSIONES**

Llegados a este punto, es importante decidir cuál es la orientación estratégica que la industria española del mobiliario debe adoptar, según la percepción resultante de este análisis DAFO. En este sentido, podemos identificar distintas estrategias a partir de los siguientes casos:

- Apuntar muchas amenazas, pero, a la vez, muchas fortalezas, lo que nos inclinaría a optar por una estrategia defensiva.

- Contabilizar oportunidades en el entorno, junto a puntos fuertes en las empresas, nos haría desarrollar una estrategia ofensiva.

- Si, por el contrario, encontramos muchas amenazas en el entorno y muchas debilidades importantes, la estrategia que deberíamos adoptar sería de supervivencia.

- Por otro lado, si contabilizamos muchas debilidades, pero, a su vez, muchas oportunidades, nos dirigiríamos a una estrategia de reorientación.

Tras estas reflexiones, los componentes de la mesa constataron por unanimidad que la estrategia que debía

adoptar la industria española del mobiliario se tenía que dirigir a la supervivencia.

Los diferentes representantes de la mesa reconocieron estar asistiendo a un cambio de paradigma, donde acontecen muchos cambios y a una velocidad vertiginosa, como si se tratara de la tercera revolución industrial, tal vez solo identificada a posteriori.

La pregunta entonces era: ¿qué hacer ante este cambio de paradigma?

- Miguel Ángel Giménez:

- Desde nuestra compañía, hemos generado una estrategia no estática, sino dinámica que iremos variando según las exigencias del mercado, ante estos cambios tan acelerados de tendencias.

En primer lugar, hemos convertido la inmensa mayoría de los factores productivos de la empresa en factores comerciales, reorganizando la compañía para asignar más peso e importancia a la red comercial que a la capacidad industrial.

Además de alterar el peso organizativo de la firma, hemos buscado oportunidades de negocio con la fabricación de nuevos productos para sectores que registran crecimiento. Hemos generado una estrategia de productos que no necesariamente son muebles propiamente dichos, que han buscado otros canales de distribución, abriendo nichos nuevos de mercado.

- Luis Martín:

- Nosotros, que ya cambiamos nuestra estrategia hace unos años, pasando de mueble clásico a moderno, vemos que reducir al máximo los costes, externalizando en otras empresas ciertos procesos productivos y reduciendo la producción a los productos



Los representantes de la mesa reconocieron estar asistiendo a un cambio de paradigma a una velocidad vertiginosa

con buena aceptación en el mercado, garantiza la supervivencia.

Si bien hemos optado por complementar nuestra gama de productos con artículos externos para fortalecer nuestra red de ventas. De este

podía convertirse en un entorno complicado que, de hecho, ha acabado con muchas industrias del sector. Por ese motivo, decidimos hace siete años cambiar de estrategia: pasamos de tener poca personalidad de marca

### **Conocer los principales puntos fuertes y débiles del sector es el paso previo del análisis CAME, con que se trata de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades**

modo, ampliamos nuestro catálogo y seguimos distribuyendo a través de nuestra red de venta ya consolidada, con el fin de ocupar más espacio en las tiendas.

La estrategia se completa al potenciar la imagen, con un cuidado diseño y calidad de las piezas, y aportando flexibilidad con un servicio más completo y ágil cada día, casi a medida del cliente.

- Juan José Sanchís:

- Nuestra empresa ya previno hace unos años lo que

en nuestros productos (aunque sí mucha presencia en mercados externos, debido fundamentalmente a fabricar para grandes distribuidores con marca blanca) a potenciarla, apostando por unos cambios de mercado, de producto.

En los últimos años, los productos que fabricábamos han sido sustituidos por los de países con precios mucho más competitivos, como Brasil, Eslovaquia, Rusia... y esto nos ha afectado

tremendamente. Afortunadamente, supimos preverlo y buscamos una estrategia para no decrecer.

Así, hemos bajado el acelerador de la producción, porque con ese tipo de mueble no es factible que la recuperemos, con lo que, como estrategia de futuro, hemos cerrado algunas líneas de producción que habían quedado en desuso. Además, hemos reinventado un organigrama nuevo; hemos creado nuevas líneas de producto con nuevas marcas comerciales, dirigidas a nichos de mercado diferentes, tanto en las fábricas españolas como internacionales.

Nuestra empresa está invirtiendo un volumen muy importante de recursos para conseguir una estrategia de marketing muy diferenciada.

En definitiva, estamos focalizando la producción en líneas de negocio rentable, cambiando la gama de productos y realizando un esfuerzo muy importante en marketing.

- Enrique Pérez:

- Por nuestra parte, para diferenciarnos dentro de nuestra competencia, lo que hemos conseguido es profesionalizarnos más y ayudarnos de profesionales externos, pese a que una empresa familiar siempre es más reacia a este proceso.

Apostamos, además, por una distribución adaptada a las necesidades y un servicio ágil. De esta manera, el pedido que nos solicitan para mañana, lo tenemos la tarde de antes.

Hace veinte años fue una auténtica aventura salir a producir fuera, pero esto salvó nuestra industria porque estoy seguro de que, de no

optar por este camino, nos hubiéramos hundido, como les pasó a muchos competidores nuestros. Además, desde hace unos años, estamos exportando desde el lugar mismo de producción y hemos abierto líneas nuevas de fabricación.

- **Vicent Martínez:**

- Yo estoy en el producto de autor, que es donde siempre he estado. Nunca orienté mi profesión a la producción, por lo que este discurso de supervivencia del sector no me está afectando en el mismo grado que a mis compañeros.

Aunque sí que produzco, he incorporado a mi catálogo componentes ya fabricados en diferentes partes del mundo.

El futuro para mí es apostar por un equipamiento sin pre-



**Cada uno de los empresarios fue exponiendo las soluciones que estaban aplicando en sus organizaciones**

juicios (en materiales, colores, etc.) ni complejos, ya que, a mi parecer, el mestizaje de orientaciones y propuestas enriquece el discurso.

Tengo el suficiente aire

fresco como para lanzar al mercado lavabos blandos, fabricados con un material no utilizado en la industria del amueblamiento.

Una clara orientación a la

innovación es lo que me ha llevado a copar mercados difíciles, dada la incertidumbre mundial. Este año, estamos duplicando nuestra exportación a EE. UU., pese a la fortaleza del euro, porque ofrecemos un producto de autor que se demanda por su definición y estilo, y hay que señalar que hemos encontrado un buen canal de distribución para posicionarnos en el mercado estadounidense.

Nuestra estrategia comercial también está cambiando, con una mayor incisión comercial, una utilización de recursos humanos mejores, más medios y el paso a un estadio más profesional en cuanto a la debilidad en la comercialización.

*Texto: Ana Gil*

*Imágenes: Iván Sanchiz*