

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN ESPAÑA.

Un nuevo modelo de negocio como base de la innovación

**JOSÉ MANUEL BORONAT RAMÓN
JESÚS NAVARRO CAMPOS
JAVIER IBORRA CASANOVA**

Instituto Tecnológico de la Madera,
Mueble, Embalaje y Afines

De todos es conocida la importancia que los sectores manufactureros, entre ellos, el sector del mueble, tienen en la actual economía española como generadores de empleo. Ahora bien, a nadie se le escapa que el actual momento por el que atraviesan es especialmente preocupante, dado que se dan factores que afectan a la estructura del mo-

delo de negocio, poniendo en cuestión su vigencia futura.

De este modo, el objetivo del presente artículo es doble: por un lado, se trata de analizar qué cambios ha sufrido la industria del mueble durante los diez últimos años, entendiendo por éstos los producidos desde el punto de vista productivo, organizacional y económico. Y cómo ese cambio se ha traducido en determinados resultados: producción, exportaciones, inversiones en el exterior, rentabilidad, beneficios, tecnología, etc.

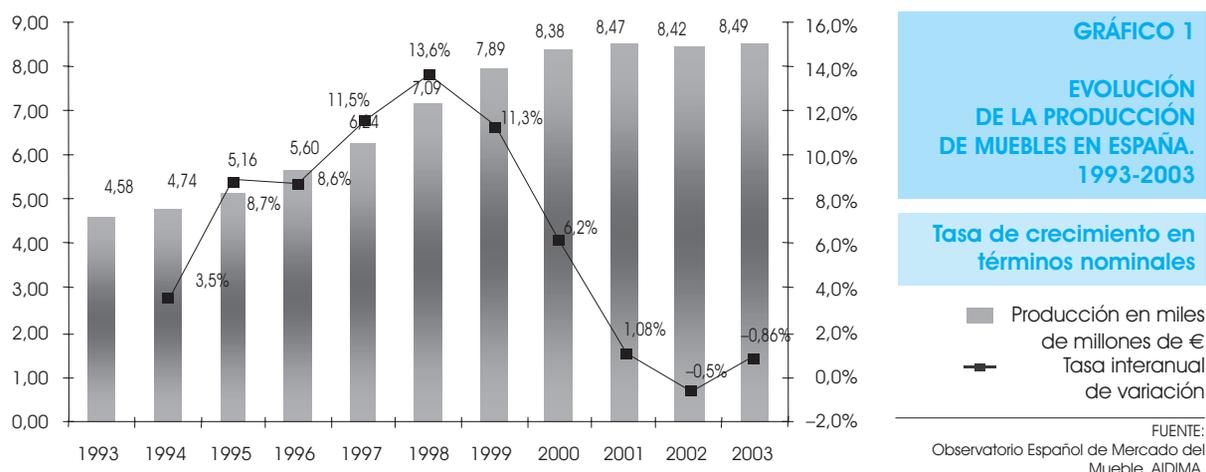
En segundo lugar, se trata de analizar cuál es el entorno competitivo actual, identificando las amenazas y oportunidades a las que se encuentran sometidas las empresas y, por tanto, qué retos de futuro se plantean, y reflexionar sobre si es necesario cambiar el modelo de negocio actual y en qué líneas de actuación.

Así pues, se estructura el artículo en cuatro apartados; en el primero se describen los principales rasgos del

sector en los diez últimos años, analizando el proceso de cambio que se ha producido y los resultados alcanzados; en el segundo apartado se aborda cómo viene definido el actual entorno competitivo de la industria del mueble en España en toda su amplitud, analizándose desde el punto de vista de las fuerzas competitivas a las que se ve sometido; en el tercer apartado, con un enfoque prospectivo, se define qué factores serán los determinantes de los escenarios competitivos del futuro desde la óptica del cliente; y por último, como resultado de todo lo anterior, el artículo termina con los conceptos que van a definir el nuevo modelo de negocio que a nuestro entender determinará la verdadera innovación de las empresas.

ANTECEDENTES ESTRUCTURALES DEL MUEBLE ESPAÑOL †

La producción española de mobiliario durante los últimos diez años se ha multiplicado por 1,8 veces,



lo que significa casi duplicar la producción de 1994, alcanzando, para el año 2003, 8.492 millones de euros. La importancia de esta industria se nos presenta al evaluar esta magnitud con el PIB español, lo que supone un valor aproximado del 1,2% del PIB nacional.

Si bien, la valoración de la producción ha sido la más elevada en el año 2003, el comportamiento de la industria en su conjunto, en estos últimos diez años, ha sido muy dispar y claramente cíclica, pasando de una situación de bonanza durante finales de los noventa, a una situación de estancamiento en los últimos años, con tasas de evolución de la producción oscilando entre el 1,08% de 2001 al -0,58% del año 2002 (en términos nominales) (gráfico 1).

Así pues, si se analizan las diferentes etapas en la evolución del sector del mueble en España en los últimos años, en el período comprendido entre 1994 y 1999 el sector del mueble presentó tasas de crecimiento muy elevadas, reflejando una etapa de fuerte crecimiento hasta alcanzar su máximo valor en el período 1997-1998, con un crecimiento del 13,6%.

Este fuerte crecimiento se debió a una serie de factores que contribuyeron de forma simultánea y que a continuación se mencionan:

Por una lado, para la compra de primer amueblamiento, la fuerte reducción de los tipos de interés y la buena marcha de la economía, con la consecuente reducción del paro, especialmente entre los jóvenes, fomentó una mayor accesibilidad a la vivienda y una emancipación del hogar paternal a un colectivo de jóvenes muy numeroso (generación española del *baby boom*), que hasta entonces retrasaba progresivamente la creación de un nuevo hogar.

Por otro lado, para la compra de renovación de mobiliario, el elevado crecimiento del precio de los ac-

tivos financieros de la renta variable, en un momento coyuntural en el que las familias optan como inversión de sus activos en fondos de inversión, genera un efecto riqueza en las familias que conduce a una renovación del mobiliario: sofás, reforma de cocina, baño, salón-comedor, dormitorio, etc.

Sin embargo, a partir de 1999, la tasa de crecimiento inicia su descenso, aún manteniéndose en valores muy superiores al crecimiento global de la economía española. A partir del año 2000 es cuando comienza un nuevo ciclo en la evolución del sector del mueble en España. El ejercicio 2000 marca la ralentización del crecimiento de las ventas, fundamentalmente derivado del freno de las exportaciones y de la falta de confianza de los consumidores españoles. En este año el crecimiento del sector del mueble se sitúa en torno al 6%, en sólo un año, casi la mitad de la tasa de crecimiento alcanzada en el año anterior.

Esta situación de desaceleración de la actividad en el sector del mueble español se acentúa en el año 2001, en el que la tasa de crecimiento de la producción se sitúa en el 1,08%, que en términos reales supone un descenso del valor de la producción del -0,7%, y en 2002, la tasa de crecimiento es incluso negativa (-0,58%).

Finalmente, mientras que los resultados de 2003 parecen indicar una ligera recuperación, que se plasma en un ascenso del 0,86%, esta magnitud dispara todas las alarmas al analizarse conjuntamente con otros indicadores, señalando que no sólo se trata de una fase del ciclo económico sino de aspectos más estructurales. En este sentido, a continuación se enumeran varios factores que contribuyen a explicar dicha evolución.

Desde el lado de la oferta, se produce un incremento progresivo de la presión competitiva que soporta el fabricante de muebles nacional, en los diferentes mercados, debido a la competencia

internacional, por un lado, para las estrategias en coste, por las empresas de países emergentes más competitivos en coste (China, etc.), y por otro lado, para las estrategias de diferenciación, por empresas de países avanzados (Italia, etc.).

Igualmente, se produce una pérdida de poder de negociación del fabricante nacional frente a la distribución, que progresivamente va incrementando su volumen de compras y capacidad logística, como consecuencia de procesos de concentración y expansión rápida: sistema de franquicia y transformación de los tradicionales grupos de compra en centrales de servicios orientados a la venta.

Desde el lado de la demanda, se observa una progresiva pérdida de confianza del consumidor en el momento económico, con una consecuente reducción del consumo de los hogares en las principales economías desarrolladas, fundamentalmente en la renovación de mobiliario, pero igualmente en el retraso de la creación de un nuevo hogar y, por tanto, de la necesidad de amueblarlo.

Al mismo tiempo, se observa una disminución de la renta disponible del consumidor español destinada a amueblamiento del hogar, derivada del fuerte encarecimiento de la vivienda y los servicios en los últimos cinco años, al que se une un cambio en los patrones de consumo, caracterizado por un cambio en las prioridades del reparto de la renta disponible, donde el mobiliario juega un papel menor en las preferencias de consumo frente a otros (viajes, Home Cinema, DVD, móvil, ordenador, etc.), lo que, consecuentemente, ha llevado a una reducción del gasto en mobiliario por hogar.

EL COMERCIO EXTERIOR DE MOBILIARIO ¶

La evolución del sector del mueble en el contexto del comercio internacional ha variado sustancialmente en la última década. Atrás ha quedado la exportación directa y esporádica como proceso de entrada en los mercados internacionales, en los inicios de los noventa. Durante décadas, la exportación supuso una alternativa a los descensos coyunturales de la demanda de mobiliario del mercado español. De esta manera, cuando la situación económica nacional mejoraba de nuevo, los fabricantes de muebles españoles abandonaban los mercados internacionales y los productos se posicionaban nuevamente en el mercado doméstico. No existía, por tanto, una presencia continuada en los mercados internacionales y la exportación se consideraba como una acción esporádica.

Este comportamiento ha cambiado en los últimos años, pues los fabricantes nacionales de mobiliario, con cierto tamaño de empresa, se han posicionado

progresivamente en los mercados internacionales, disputando de manera permanente una cuota de mercado en los mismos. La debilidad de la demanda interna de los mercados de destino del mueble español (principalmente Francia y Alemania como veremos) ha impulsado la estrategia del fabricante nacional de fortalecer el acceso a los mismos. Sin embargo, el porcentaje de exportaciones respecto a la totalidad de la producción nacional sigue siendo muy bajo.

La forma más habitual de internacionalización de las empresas del sector han sido la realización de acuerdos de distribución para una presencia continuada en estos mercados exteriores, aunque muy incipientemente se observa la implantación de fábricas propias o la realización de *joint-ventures* con empresas locales en los mercados de destino.

La Unión Europea, principal mercado internacional del mobiliario español, ha supuesto un marco de estabilidad comercial fundamental para las empresas españolas, en mayor grado tras la introducción del euro como moneda única. Sin embargo, el actual marco global y europeo obliga a los fabricantes españoles a procurarse y mantener ventajas competitivas en los mercados europeos, sobre todo teniendo en cuenta la incorporación de nuevos países miembros a la Unión Europea.

Este contexto de internacionalización progresiva ha propiciado la aparición de oportunidades, que muchos fabricantes de mobiliario han sabido aprovechar, mejorando las estructuras organizativas y la gestión, profesionalizando progresivamente de esta manera un sector cuyos orígenes han sido, en muchas ocasiones, de carácter familiar. Sin embargo, otras empresas han querido aprovechar estas oportunidades sin una estrategia empresarial internacional acertada, lo que ha supuesto incurrir en elevados riesgos.

En este sentido, algunas empresas cuya intención e ilusión siempre ha sido posicionarse en los diferentes mercados mundiales (sin disponer de los medios necesarios) han asimilado una preferencia por posicionarse fuertemente en el mercado nacional antes de plantearse cualquier inversión en el exterior.

Exportaciones de mobiliario español ¶

En relación con los mercados, el principal destino de las exportaciones de mobiliario español es la Unión Europea (71,3% del total de exportaciones, datos 2003), siendo Francia el principal país, con una cuota del 28,3% del total de las exportaciones españolas de muebles en el 2003. Portugal y Reino Unido son los siguientes países receptores de mueble español, con cuotas del 14,9% y 7,5% respectivamente. Por lo tanto, la mitad de exportaciones de mueble nacio-

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MUEBLES, 1994-2003

Principales países de destino						
Países	1994 (mil. €)	% 1994	2003 (mil. €)	% 2003	% acumulado 2003	2003/1994
Francia	141,58	25,66	404,39	28,30	28,30	2,9
Portugal	50,97	9,24	212,41	14,90	43,20	4,2
Reino Unido	35,80	6,49	107,55	7,50	50,70	3,0
Alemania	92,63	16,79	88,60	6,20	56,90	1,0
Italia	20,19	3,66	73,80	5,20	62,10	3,7
Estados Unidos	16,66	3,02	62,85	4,40	66,50	3,8
Rusia	8,80	1,59	47,47	3,30	69,80	5,4
Países Bajos	14,78	2,68	40,68	2,80	72,60	2,8
Bélgica	0,00	0,00	35,43	2,50	75,10	
México	10,69	1,94	26,95	1,90	77,00	2,5
Andorra	8,93	1,62	18,90	1,30	78,30	2,1
Grecia	4,99	0,90	15,53	1,10	79,40	3,1
Irlanda	2,02	0,37	14,61	1,00	80,40	7,2
Arabia Saudita	14,02	2,54	14,10	1,00	81,40	1,0
Suiza	8,49	1,54	14,09	1,00	82,40	1,7
Resto del mundo	121,10	21,95	251,07	17,60	100,00	2,1
TOTAL	551,65	100,00	1.428,43	100,00	100,00	2,6

FUENTE: ICEX, elaboración AIDIMA.

nal (50,7%) se dirigen a tres países de la Unión Europea. Entre Francia, Portugal, Reino Unido, Alemania e Italia alcanzan el 62,1% en 2003.

Este modelo de exportación, basado en las principales economías europeas, se ha mantenido estable en los últimos diez años, si bien cabe señalar que el mal comportamiento de la economía alemana en los últimos años ha alterado el *ranking* de las exportaciones españolas con destino a ese país, situando a Alemania en el cuarto lugar. En general, las exportaciones en diez años (1994-2003) se han multiplicado por 2,6 y actualmente suponen cerca del 16,8% de la producción nacional, un total de 1.428,43 millones de euros. Esta evolución no ha sido muy significativa ya que en 1994 las exportaciones suponían el 12% de la producción (cuadro 1).

Con respecto a los últimos años, las exportaciones de mobiliario español decrecieron un 6,9% en el período 2000-2003. Sin embargo, esta evolución negativa ha sido desigual por países de destino; Alemania, Estados Unidos, Rusia y Arabia Saudita ratifican la tendencia negativa de las exportaciones. Por el contrario, Francia, Italia e Irlanda han sido mercados con una clara tendencia de crecimiento de las exportaciones de mueble español en los últimos años.

Las exportaciones a Alemania presentan un patrón diferente al comportamiento de otros destinos. Las ventas de mobiliario español al mercado alemán han sufrido un brusco descenso en el período 2000-2003, habiéndose reducido prácticamente a la mitad y perdido peso como mercado exterior del mueble español.

Las razones a este descenso tienen una doble explicación que conviene analizar: por un lado, un

proceso de sustitución de países proveedores. Las importaciones alemanas en los últimos años han tenido su origen en los países de la Europa del Este, principalmente Polonia, República Checa y Eslovenia, reduciendo las compras de mueble a otros mercados como el español. Este hecho refleja un cambio estructural en las importaciones alemanas. Por otro lado, una crisis de demanda interna del mercado alemán: coyunturalmente, el consumo privado alemán ha sufrido una severa crisis en los años 2002 y 2003, reduciendo la demanda proveniente de este país.

Otros dos países que han reducido la compra de mueble español en el período 2000-2003 son Estados Unidos y Arabia Saudita. Este hecho parece responder a una situación coyuntural derivada de la inestabilidad política internacional y de la reducción del comercio internacional en ese período.

Importaciones de muebles por España ↓

El escenario que se obtiene del análisis de las importaciones de muebles, en la actualidad, es significativamente distinto del escenario acontecido en el año 1994. En la actualidad, las importaciones españolas de mobiliario no sólo tuvieron como país de origen las principales economías de la zona europea: Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Portugal (50,2%), sino que otros países aparecen en la radiografía del mercado del mueble como China, Indonesia, Polonia, Vietnam, etc.

En cuanto al volumen, las importaciones de muebles a España, en su conjunto, se han multiplicado por cuatro en diez años (desde 1994 a 2003). Sin em-

CUADRO 2
EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE MUEBLES, 1994-2003

Principales países de origen

Países	1994 (mil. €)	% 1994	2003 (mil. €)	2003/1994	% 2003	% acumulado 2003
Italia	72,39	21,64	254,49	3,52	19,00	19,00
Francia	85,92	25,68	246,72	2,87	18,40	37,40
Alemania	60,26	18,01	171,21	2,84	12,80	50,20
China	5,01	1,50	147,45	29,42	11,00	61,20
Portugal	25,04	7,49	117,03	4,67	8,70	70,00
Indonesia	6,09	1,82	83,73	13,75	6,30	76,20
Reino Unido	19,30	5,77	53,66	2,78	4,00	80,20
Polonia	0,77	0,23	24,87	32,40	1,90	82,10
Vietnam	0,27	0,08	23,05	85,36	1,70	83,80
Dinamarca	6,07	1,81	20,29	3,34	1,50	85,30
Países Bajos	4,86	1,45	16,81	3,46	1,30	86,60
Bélgica	0,00	0,00	13,38		1,00	87,60
Brasil	0,60	0,18	12,61	20,99	0,90	88,50
Estados U6	5,66	1,69	12,48	2,20	0,90	89,40
India	0,43	0,13	11,94	27,88	0,90	90,30
Resto del mundo	41,90	12,52	129,48	3,09	9,70	100,00
TOTAL	334,58	100,00	1.339,20	4,00	100,00	100,00

FUENTE: ICEX, elaboración AIDIMA.

bargo, algunos países productores han multiplicado sus ventas al mercado nacional español por 30, como China. Sólo en 2003, las importaciones totales de mobiliario a España crecieron un 23,4%.

En este sentido, el hecho más significativo a reseñar es que no sólo la importación de mobiliario en España proveniente de los países emergentes está creciendo, sino también la proveniente de casi todos los principales mercados.

De esta manera, en el mercado español del mueble se detectan dos tendencias principales de entrada de mobiliario extranjero:

Por un lado, las importaciones con origen en países emergentes, caracterizadas por su reducido peso respecto al total de mueble importado en España, pero con elevadas tasas de crecimiento de un año para otro. Entre estos países destacan China, Indonesia, Polonia, Vietnam, Brasil e India, cuyo conjunto supuso el 22,7% del total de mueble importado en España en 2003. Sólo China suponía el 11% e Indonesia el 6,3%; en este sentido, la importancia del resto de países es reducida.

Sin embargo, el mueble que entra en el mercado español desde estos países aumenta más cada año, con tasas de crecimiento importantes en 2003: las de China crecieron un 71,9%; las de Indonesia, un 18,8%; Vietnam, un 7%; Brasil, un 36,6%; en India, un 44,2%. Polonia es la excepción, con un decrecimiento del 23,1% en 2003.

Por otro lado, es un error pensar que el mercado nacional del mueble está siendo propicio únicamente para la entrada de mobiliario fabricado en países emergentes. Las importaciones de muebles entrantes

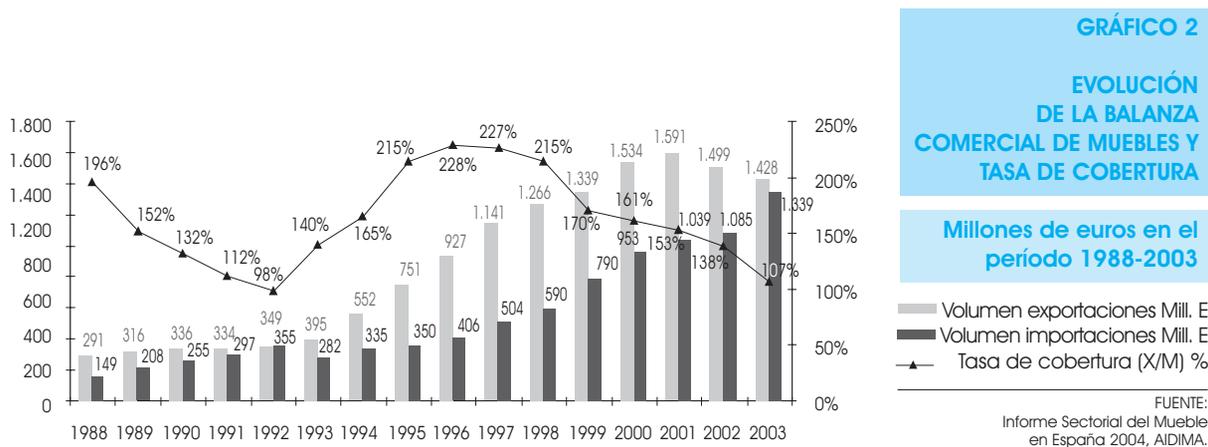
de países europeos desarrollados también crecieron con tasas importantes en 2003: de esta manera, las importaciones provenientes de Francia crecieron un 48,9% y las entrantes de Portugal un 43,9%. También las importaciones provenientes de Italia, Alemania y Reino Unido crecieron en 2003 con tasas de crecimiento de entre el 10 y el 20%. Además, estos países tienen gran peso respecto al total de mueble importado en España.

Las importaciones provenientes de China merecen un comentario especial, tanto por el peso que están alcanzando en España como por su rápido crecimiento en los últimos años. En el período 2000 – 2003 China ha duplicado su peso en las importaciones españolas de mobiliario: en 2002 suponían el 7,9% del total de importaciones de mobiliario españolas; en 2003 su peso fue del 11%, sólo por detrás de Italia, Francia y Alemania. Además, la tasa de crecimiento ha alcanzado el 25% en los últimos años, destacando que en 2003 crecieron a un vertiginoso 71,9%. De continuar con esta tendencia, en los próximos años superará a Alemania como tercer país origen de importaciones de mobiliario para España y se aproximará a Francia e Italia.

Evolución de la balanza comercial ↓

Una vez analizadas las importaciones y exportaciones de muebles, se puede examinar la evolución de ambas de forma simultánea. En este sentido, la tasa de cobertura en los diez últimos años ha pasado por diferentes etapas:

En el período 1993-1997 la situación, después de sufrir una crisis en España, se invierte: las exportaciones



prácticamente se cuadruplican, mientras que las importaciones apenas se doblan. Esto provoca que la tasa de cobertura alcance su mayor valor en la última década. Durante 1996 y 1997, la tasa de cobertura del comercio exterior de muebles en España alcanza el 228% y el 227%, respectivamente. En estas circunstancias, el volumen de exportaciones de muebles es más del doble que el volumen de importaciones.

Sin embargo, a partir de 1998 la tendencia vuelve a invertirse y las importaciones comienzan a crecer hasta triplicar su valor en 2003 respecto al de 1996. Por otro lado, y por los motivos anteriormente comentados, el crecimiento de las exportaciones de muebles español fue menor. La situación es tal que, desde 1998, la tasa de cobertura del comercio exterior de muebles en España se ha reducido desde el 215% de 1998 al 108% en el año 2003. Esta tasa de cobertura es la menor desde 1992 e implica una situación de práctica igualdad en volumen de mobiliario exportado e importado en España (gráfico 2).

Margen, rentabilidad y beneficios

Por último, es necesario analizar en qué nivel se encuentra y cómo han evolucionado los márgenes, la rentabilidad y los beneficios de las empresas de la fabricación de muebles durante los últimos años. En primer lugar, la estructura analítica de costes de la empresa media líder del sector del mueble se distribuye de la siguiente forma: Sobre la base 100 para los ingresos provenientes de las ventas netas, las compras se sitúan en un 53,78%; gastos de personal, en 19,17%; trabajos suministrados por servicios exteriores, 8,58%; amortizaciones, 3,09%, y otras cargas de explotación, 10,27%. De este modo, el margen operativo o resultado neto de explotación se sitúa en el 7% de las ventas netas, el cual, si se le incorporan las actividades financieras,

se transforma en el 5,39%; y si se le añaden las actividades extraordinarias y los tributos, se minorará hasta el 4,26%. En el gráfico 3, se puede visualizar analíticamente cuál es la generación del resultado neto.

Si bien, no se dispone de datos evolutivos de hace diez años de los márgenes operativos de las empresas, la evolución de los últimos años pone de manifiesto el pequeño margen empresarial de las empresas españolas de fabricación de mobiliario y su reducción progresiva en los últimos años, como consecuencia del entorno competitivo en el que se hayan inmersas y que a continuación se analiza con detalle. Este aspecto, unido a un tamaño empresarial pequeño, conlleva una baja disponibilidad de recursos y un difícil retorno de las inversiones.

Del mismo modo, el porcentaje de beneficio neto sobre ventas de las principales empresas líderes analizadas del sector del mueble se situó en una banda del 3% al 5,85%, durante el período 1995-2001, alcanzando el máximo en 1999 con un margen del 5,85%, manteniéndose en el 2000 con un registro del 5,72% y disminuyendo al 4,26% en el 2001. La fuerte demanda y actividad del período 1998-2000 para el sector del mueble se plasmó de forma igualmente favorable en el margen de beneficio. Sin embargo, el margen de beneficio neto dio señales de agotamiento a finales de la etapa de bonanza alrededor del año 2000, período previo a la crisis que luego afectaría al sector en los años 2002 y 2003 (gráfico 4).

Se puede, por tanto, concluir que la década entre 1994-2003 ha presentado dos realidades claramente diferenciadas. Por una parte, una actividad económica fuerte con crecimientos de las ventas y de los beneficios a finales de los noventa, y por otra, una realidad de grandes incertidumbres, de grandes cambios estructurales, como seguidamente se analizan, y de momentos económicos delicados.

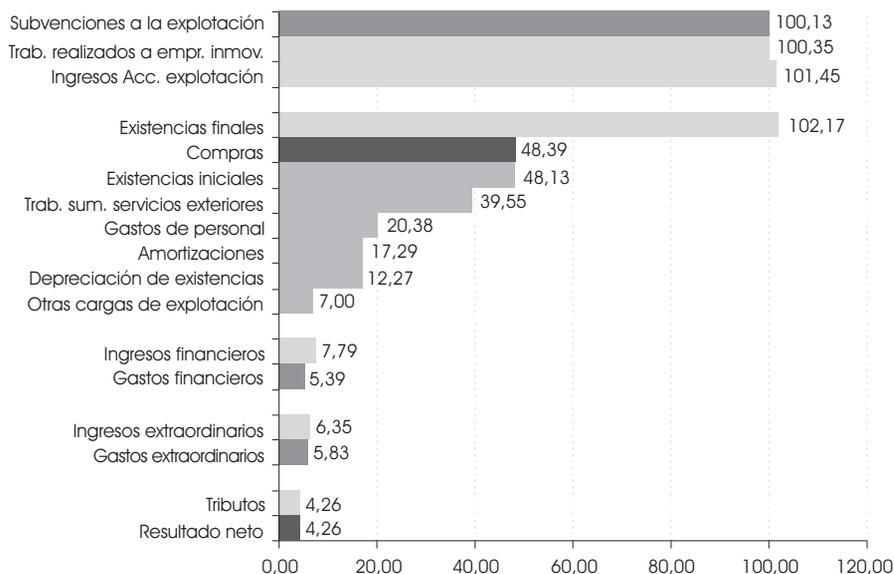


GRÁFICO 3
ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA MEDIA LÍDER DEL SECTOR DEL MUEBLE
 Datos del porcentaje sobre el total de ventas en el año 2001

FUENTE:
 Informe Sectorial del Mueble en España 2004, AIDIMA.

EVOLUCIÓN TÉCNICA DEL SECTOR DEL MUEBLE

La evolución tecnológica experimentada por el sector madera mueble tiene una relación directa con la presión ejercida por los mercados (cliente y competencia), así como el resto de las fuerzas competitivas que afectan a cualquier sector (proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales). El resultado de la combinación de estas fuerzas ha sido la necesidad de adoptar una postura proactiva frente a los cambios del entorno, que entre otros muchos factores ha propiciado el importante desarrollo tecnológico del sector madera-mueble en la última década.

Como consecuencia se puede establecer que el entorno impone restricciones, que los fabricantes resuelven acudiendo a la tecnología disponible, entre otros factores. Sin embargo, el desarrollo tecnológico del sector no supone únicamente aportar la posibilidad de hacer mejor determinados procesos, sino que tiene una relación directa con la introducción de nuevos materiales y/o procesos, que provocan la necesidad de realizar desarrollos tecnológicos específicos para permitir su aplicación. Es por ello que la tecnología utilizada en los sectores cada vez es más heterogénea, al introducirse nuevos materiales o procesos que requieren de maquinaria específica.

Niveles tecnológicos

Analizando la evolución tecnológica experimentada en el sector, se observa una relación directa entre los diferentes escenarios y determinados niveles tecnológicos, permitiendo establecer la siguiente clasificación:

Artisanal. Los procesos de fabricación son realizados de forma artesanal con herramientas manuales o máquinas poco sofisticadas. Son características de mercados con pequeños volúmenes que no permiten la introducción de tecnología con mayor productividad por enfoque de producto o por capacidad de mercado.

Mecanizado en línea. El crecimiento de la demanda provoca la necesidad de introducir tecnología para cubrir las necesidades del mercado. La introducción de este tipo de tecnología se produce en mercados de productos poco diferenciados y de elevados volúmenes, ya que se asigna con poca flexibilidad pero mucha productividad para piezas iguales. Este tipo de tecnología se asigna con las líneas de taladrado, perfiladoras, chapadoras de cantos, combinadas, moldureras, etc.

Procedimientos automáticos. La situación en la que el mercado obliga a ofrecer más variantes se traduce en una importante reducción del volumen por tipo de pieza, lo que implica que las líneas de mecanizado no sean operativas. Esta situación del mercado, unida al desarrollo de la electrónica, permitió aportar a las máquinas de línea dispositivos electrónicos que permitían flexibilizar la producción y responder a las necesidades del mercado.

CNC (Control numérico). Con un mercado saturado en el que no sólo el cliente ejerce una importante presión, sino que la competencia obliga a responder a este cliente en mejores condiciones, se produce la necesidad de dotarse de tecnología que permita realizar productos de complicada manufactura a costes contenidos, incrementando la flexibilidad, productividad y calidad de los productos realizados. Este entorno en el que se sitúan las empresas, unido a la existencia de

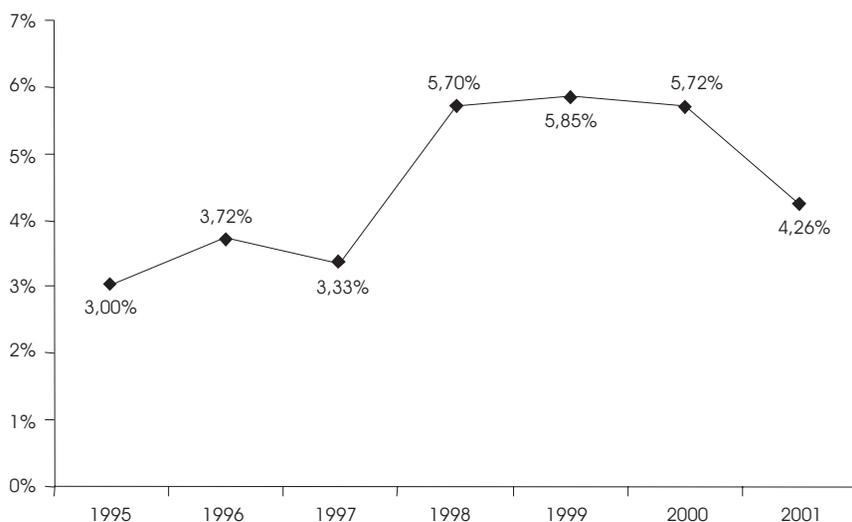


GRÁFICO 4

MARGEN DE BENEFICIO NETO DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR DEL MUEBLE. PERÍODO 1995-2001

FUENTE: Informe Sectorial del Mueble en España 2004, AIDIMA.

tecnología CNC disponible y probada en otros subsectores, provoca la aparición del CNC en el sector como tecnología que diera solución a esta situación.

Robotizado. El cliente, como eje de referencia para la fabricación, junto con una globalización de la competencia y la disponibilidad de tecnologías a costes contenidos heredadas de otros sectores representan un entorno en el que los fabricantes deben actuar para ser competitivos en el mismo. No sólo la tecnología es importante, sino cómo se gestiona e intercomunica la misma. Posiblemente éste sea el siguiente peldaño tecnológico para el sector, ya que aunque este nivel tecnológico no se puede observar con total nitidez, sí que aparecen ejemplos del mismo en aplicaciones industriales (almacenes inteligentes, sistemas de carga y descarga, posicionado y transporte totalmente automatizados, líneas específicas sin manejo de piezas por operarios, operarios sólo para el control no para el proceso, etc.).

La situación actual en la que se desenvuelven las empresas del sector madera-mueble en el entorno europeo podría situarse en el peldaño de la tecnología CNC, que, si bien se ha bautizado con este nombre, incluye el desarrollo de la electrónica en el control de las máquinas, y su consolidación ha sido el fruto de los últimos diez años de desarrollo tecnológico. Sin embargo, la etapa de CNC está entrando en una fase de madurez y se está iniciando el desarrollo de un nuevo concepto en la evolución tecnológica, que se ha bautizado como la robotización.

Hitos tecnológicos en la última década ;

Una vez contextualizada la evolución tecnológica en un entorno global, es importante realizar un pequeño resumen de lo acontecido en la última década en el

mercado nacional de maquinaria para el sector madera-mueble.

1993-1995. Este período se caracteriza por una recesión importantísima en el sector madera-mueble, siendo mucho más acusada en España que en otros países de nuestro entorno. Esta situación provoca un período en el que sí bien se introdujeron algunas importantes novedades, éstas no fueron de aplicabilidad directa a la industria, ya que la situación de muchas de las empresas no permitía acometer importantes inversiones, y menos en tecnología innovadora.

Entre las principales novedades que se aprecian durante este período cabe destacar:

- ✓ Introducción de novedades importantes en los sistemas de acabado debido a la aparición de una mayor presión social y ecológica. Ejemplos de esta situación se pueden observar en las trefiladoras, así como en los sistemas de recuperación de disolventes.
- ✓ Las máquinas tradicionales empiezan a integrar *displays* electrónicos para la indicación del posicionado con apreciaciones de hasta la décima de milímetro, y asimismo empiezan a integrar la motorización de sus ejes, lo cual supone una mejora importante en las máquinas de este segmento.
- ✓ Asimismo en este período aparecen los primeros centros de mecanizado con sistemas de chapado de curvas, lo cual supone una verdadera innovación frente a la tecnología tradicional, en la que este procedimiento se realizaba con medios manuales.

1995-1997. Durante este período se observa una ligera recuperación de la inversión, lo cual, sin duda, incentiva el lanzamiento de novedades al mercado

con el objeto de captar el interés de las empresas del sector. El mercado evoluciona positivamente a partir de una situación de mínimos, provocando, en una primera fase, la consecución de un importante grado de utilización del equipamiento productivo, y en una segunda fase, la necesidad de reactivar los proyectos de inversión aparcados durante las épocas de recesión anteriormente reseñada.

Asimismo esta situación de crecimiento permite no sólo una innovación en tecnología sobre materiales o maquinaria existente, sino también la introducción de tecnologías para el desarrollo de nuevos procesos productivos o la transformación de nuevos materiales.

Sin embargo el principal protagonista de este período es, sin duda, la Directiva de seguridad en máquinas, que es de obligatorio cumplimiento a partir de finales de 1994, lo cual supone un cambio importante frente a la situación anterior, sensibilizando a los fabricantes sobre la necesidad de diseñar sus productos con ciertos requisitos mínimos, que en algunas máquinas requieren de la actuación de un centro de verificación, mientras que en otro tipo de máquinas se recurre a la autocertificación. A partir de este momento las máquinas nuevas vendrán marcadas con el distintivo CE.

Por lo que respecta a las mejoras observadas durante estos años se pueden reseñar las siguientes:

✓ Las máquinas con ejes controlados por CNC experimentan una mejora importante en la velocidad de movimiento, sobre todo en operaciones en las que no existe exportillado de material. El objetivo de estas mejoras es reducir al mínimo los tiempos muertos por el desplazamiento de la pieza o del cabezal portaherramienta en vacío.

✓ Introducción del CNC en máquinas tradicionales (sierra circular de carro, sierras de cinta, etc.).

Asimismo en esta fecha empiezan a observarse nuevos replanteamientos sobre la disposición física de la máquina. Aparecen centros de mecanizado que trabajan sobre mesas inclinadas, mesas rotacionales, etc., todas ellas con un objetivo claro, reducir los tiempos improductivos y facilitar la alimentación de la máquina.

✓ Líneas de barnizado controladas por CNC.

✓ Las máquinas experimentan una importante evolución en cuanto a su decoración. Empiezan a utilizar colores mucho más atractivos y la ergonomía en el puesto de trabajo es otro aspecto que se desarrolla de forma importante.

1997-2003. La evolución positiva marcada durante los años anteriores se consolida, lo cual implica

que las empresas acometan proyectos inversores de gran envergadura con un objetivo claro de incrementar su producción, incluso por las pequeñas empresas. En esta situación, los fabricantes de tecnología aportan soluciones técnicas que permitan alcanzar estos niveles de producción sin menoscabo de otros parámetros como calidad, flexibilidad, etc.

La plasmación tangible de esta situación la podemos encontrar en las siguientes máquinas:

✓ Introducción de los motores lineales en el sector, que supone la disponibilidad de una tecnología que tenga mayor velocidad de desplazamiento, mayor precisión, menor mantenimiento y menor desgaste.

✓ Desarrollo de líneas de fabricación de elevadas capacidades y velocidades de proceso.

✓ Incorporación al sector de los avances en control en continuo, visión artificial, controles de procesos no destructivos, control de calidad a altas velocidades, etc.

✓ Desarrollo de mesas inteligentes para reducir los tiempos de preparación.

Parámetros de desarrollo tecnológico en la última década

Una vez conceptualizada la situación actual de la tecnología en el sector en un marco histórico y de entorno, y habiendo analizado la evolución experimentada por el sector, es necesario profundizar en cuáles han sido los parámetros que ha provocado la asimilación de la tecnología CNC y la incipiente introducción de la robotización en el sector en la última década.

A nivel general se pueden establecer ocho parámetros que permiten explicar el desarrollo tecnológico del sector.

Disponibilidad de tecnologías maduras. El sector madera-mueble es un sector que asimila los desarrollos tecnológicos de otros subsectores para realizar innovaciones en sus propias máquinas. En este sentido, el desarrollo de la tecnología CNC y la electrónica ha permitido disponer de equipamientos con un menor costo, más prestaciones y totalmente comprobados. Esta situación ha hecho posible la incorporación no sólo de máquinas High Tech, sino también de máquinas tradicionales. En el mismo contexto se podrían englobar los materiales y mecanismos de movimiento de las máquinas (guías, husillos, etc.), que han permitido el desarrollo de máquinas fiables a costes contenidos y sin necesidad de

recurrir a estructuras sobredimensionadas para asegurar la fiabilidad.

Calidad. La necesidad de alcanzar niveles de calidad superiores que reduzcan no sólo las reclamaciones del cliente final, sino aquéllas provocadas por el cliente interno (de proceso de fabricación a proceso de fabricación), implica la necesidad de introducir tecnología con mayor precisión. En este sentido, y como ejemplo, se puede indicar que las máquinas CNC mejoran la precisión frente a las tecnologías tradicionales, y asimismo la introducción de sistemas de visión artificial, sistemas de medición en continuo, nuevas herramientas de corte, etc., permiten la consecución de niveles de calidad compatibles con la consecución de elevadas productividades.

Diferenciación. La búsqueda de la diferenciación por parte de los fabricantes a través de la realización de procesos innovadores (con nuevos productos o productos ya existentes) o a menores costes, y que redunden en la posibilidad de diferenciar su producto final ha sido siempre un excelente caldo de cultivo para la introducción de mejoras tecnológicas importantes.

En este sentido, la disponibilidad de tecnologías para procesos como el sellado de cantos, barnizado de cantos, chapado de cantos en curvo con CNC, lijado de cantos CNC, mecanizado en perfiladoras de tableros con curvas en sus cantos, curvado de madera maciza mediante recalado, canteado con canto multilaminar, programación de máquinas de cinco ejes, etc. son claros ejemplos de procesos que antes eran difícilmente alcanzables con la tecnología tradicional y hoy en día son perfectamente factibles para productos de gran consumo gracias a la introducción de mejoras tecnológicas.

Del mismo modo, la diversificación en materiales que ha experimentado el sector ha provocado la introducción de nuevas tecnologías (piezas de poliuretano con malla impresa por procedimiento en húmedo, mayor recurso a la unión de ingleses en marcos, etc.)

Flexibilidad. La necesidad de reducir los volúmenes de existencias (*stock*), la necesidad de realizar continuos lanzamientos de productos que provocan obsolescencias de *stocks* de forma rápida, la necesidad de adaptar el producto a las necesidades del cliente, así como la cada vez más extensa oferta de productos por parte de las fábricas hacen necesario introducir tecnologías que permitan una flexibilización de la fabricación. Producir lo necesario en el momento preciso a costes contenidos en un contexto industrial de muchas referencias debe alcanzarse a través de la flexibilización de la fabricación.

Tecnificación de las funciones de soporte. La tecnificación de las funciones de soporte mediante la introducción de la informática ha sido uno de los puntos que han experimentado un mayor desarrollo. Desde las funciones de concepción de productos con la aplicación del CAD, presentación realista, prototipado rápido, etc., pasando por la generación de información técnica para producción; programas CAD-CAM-CAE, sistemas de programación sencillos, conexión de las máquinas con las OT, hasta la gestión informatizada de las funciones administrativas, comerciales y productivas de forma integrada. Los aspectos comerciales y administrativos disponían ya de *software* desarrollado y experimentado, si bien el mayor desarrollo en el sector se ha producido en las fases de CAD-CAM y en la integración de la gestión productiva (programación y simulación de la producción, etc.).

Hoy en día el problema no es únicamente de adquisición de tecnología, sino en cómo se gestiona para conseguir cubrir las necesidades de los clientes con margen para la empresa. La introducción de programas de GPAO y su desarrollo específico para el sector del mueble son actualmente herramientas fundamentales tanto o más importantes que la tecnología de fabricación.

Productividad. La consecución de cada vez mayores tasas de producto por unidad de trabajo es un requisito fundamental para sobrevivir en el entorno industrial. Al introducir tecnología la productividad referenciada a los recursos humanos aumenta rápidamente, si bien es necesario disponer de los volúmenes de producción óptimos que permitan rentabilizar estas incorporaciones tecnológicas.

En los últimos años se han introducido importantes mejoras en la productividad de las máquinas, sobre todo al aumentar la velocidad de trabajo gracias a la disponibilidad de estructuras, elementos, herramienta y mecanismos de control, y no sólo en los segmentos de alta producción, sino también en las máquinas tradicionales.

Medio ambiente. La disminución del impacto medioambiental es una restricción más a los procesos de fabricación y los productos utilizados. Esta situación deriva en la existencia de legislación restrictiva en materia medioambiental y en los gustos de los consumidores que provocan la necesidad de desarrollar o adaptar tecnologías y productos a estas nuevas situaciones. En el sector madera-mueble esta situación ha provocado sobre todo un importante desarrollo en los sistemas de acabado y de recuperación de residuos.

Seguridad y ergonomía. La implantación de la Directiva de Seguridad en Máquinas, junto con la mayor consciencia y legislación en materia de seguridad

del trabajador, han provocado en la última década una importante mejora en los aspectos de seguridad en las máquinas, desarrollando diferentes dispositivos que permitan cumplir con la necesidad de asegurar un uso sin riesgos para el operario.

SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO COMPETITIVO ↓

Una vez descrita la evolución de las principales magnitudes de la industria española de fabricación de mobiliario y las causas del comportamiento de las mismas en la última década, el presente epígrafe tiene como objetivo describir el entorno competitivo en el que se sitúan las empresas del sector de fabricación de mobiliario en España en los inicios del 2004.

Se trata, por tanto de un análisis sintético de los aspectos que en definitiva, están determinando la rentabilidad de la fabricación de mobiliario y, consecuentemente, el atractivo de la industria. El análisis se centra en los aspectos que afectan a la rivalidad competitiva actual y potencial, el poder de negociación de los fabricantes con relación a sus proveedores y el poder de negociación frente a sus clientes (1990, M. Porter).

Este epígrafe se estructura en seis apartados: la dimensión empresarial; las características del mercado; el comportamiento de la distribución de mobiliario; la competencia internacional; el comportamiento de los proveedores de materias primas, y el enfoque de las ventajas competitivas.

Dimensión empresarial y características de fabricación ↓

La primera característica que define la industria del mueble en 2004 es todavía el reducido tamaño de las empresas y el sentimiento de un individualismo desde el punto de vista de la cultura de empresa. En este sentido, en España, en los inicios del 2004, la industria de fabricación de mobiliario está formada por 12.282 empresas industriales, siendo la mayoría PYMEs de reducido tamaño (87% de las empresas tiene menos de 20 trabajadores) y desde el año 2000 el número de empresas en el sector disminuye progresivamente (-6,90% en 2002), siendo éstas fundamentalmente las empresas más pequeñas.

Este reducido tamaño supone una escasez de recursos, tanto económicos como humanos, y por tanto, la dificultad de lograr economías de escala en las distintas actividades de la cadena de valor.

Si bien el tamaño de empresa a nivel productivo facilita la flexibilidad necesaria para competir en los mercados actuales, el tamaño empresarial actual en

su conjunto supone un freno para el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas que se plantean. Asimismo, el carácter individualista de las empresas dificulta el recurso a la cooperación empresarial y actualmente tampoco se observa un recurso hacia las fusiones o adquisiciones de empresas.

Una segunda característica de la industria del mueble es que nos encontramos en un mercado maduro. Así, en su conjunto, la producción española ha experimentado un decrecimiento importante durante los últimos años, siendo especialmente fuerte la caída de las ventas en el subsector de fabricación de mobiliario de hogar de estilo clásico, como consecuencia de un cambio en los estilos de vida de los jóvenes, que han influido en el estilo del mueble a adquirir.

El comportamiento de la distribución ↓

Para conocer el entorno competitivo es necesario revisar sintéticamente el comportamiento de la distribución de mobiliario en España y así poder ubicar adecuadamente a la industria del mueble. Los datos disponibles sitúan cerca de 12.000 puntos de venta de comercialización de mobiliario. En los últimos años se caracteriza por una concentración de los comercios, bien mediante formas de asociacionismo tradicionales (grupos de compra y de venta) o bien mediante la expansión del número de tiendas a través de fórmulas comerciales como la franquicia.

El crecimiento de la franquicia en el sector del mueble está viviendo un período de auge en la actualidad, siendo una forma de organización elegida tanto por empresas de distribución nacionales como por empresas procedentes de otros países. Esta tendencia, además, se traslada a otros distribuidores como, por ejemplo, los tradicionales grupos de compra, los cuales evolucionan hacia formas de organización con aspectos coincidentes a las franquicias para desarrollarse y mantener su presencia en el mercado.

Como consecuencia de la concentración, la distribución asociada e integrada está aumentando su dimensión empresarial (más puntos de venta, mayor facturación, inversión en centros logísticos, etc.), lo que está derivando en un cambio paulatino de la estructura de la distribución de mobiliario en España. El avance de las franquicias y las cadenas de tiendas está posibilitando un crecimiento muy rápido para los grandes distribuidores, obteniendo buenos resultados y ganando mayor cuota de mercado cada año (las franquicias supusieron el 14,9% del mercado del mueble en 2003 en España).

Por el contrario, el comercio tradicional minorista con pocos puntos de venta está perdiendo cuota de mercado, reduciéndose su peso en el sector ante el avance de la gran distribución: de esta manera, el comer-

ció minorista supuso el 43,9% del mercado del mueble, cuando hace apenas un lustro superaba el 50%, presentando una tendencia a continuar disminuyendo.

El crecimiento de la oferta del *hábitat joven* en toda Europa, y consecuentemente en España, está revitalizando el mercado de la distribución del mueble con el desarrollo de ambientes para el consumidor. La empresa líder a nivel mundial de distribución IKEA está cambiando los modos del amueblamiento en España y, consecuentemente, está provocando reacciones diversas en el resto de distribuidores importantes.

Los cambios acontecidos en la distribución, ya comentados, (concentración, profesionalización de la gestión, inversión en capacidad logística, etc.), en el último lustro están favoreciendo el acceso de fabricantes internacionales en el mercado nacional. Si bien Italia, Francia y Alemania son los tres principales países origen de nuestras importaciones, como ya se comentó en el apartado anterior, China se ha colocado ya en cuarto lugar, con 147 millones de euros, suponiendo un 11% del total de importaciones. Con un crecimiento anual del 71%, en poco tiempo estará en los puestos de cabeza. Ambos resultados corresponden a enfoques estratégicos diferenciados; unos basados en estrategias de costes y otros en estrategias de diferenciación.

El comportamiento de los proveedores de materias primas ↓

Para analizar adecuadamente el sector de la fabricación de mobiliario es necesario, igualmente, profundizar en el comportamiento de los proveedores de materias primas. Entre los proveedores comunes a los distintos subsectores del mueble se encuentran: los productores de tableros, los productores de madera aserrada, las empresas de pinturas y barnices para mueble, las empresas productoras de herrajes y los proveedores de colas y adhesivos. Dependiendo del subsector productivo del mueble, existen otros proveedores como los de tejidos (caso del mueble tapizado), estructuras metálicas (mueble de diseño), etc.

En general, se puede llegar a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores de materias primas es elevado frente al fabricante, debido a dos causas: el tamaño relativo de las empresas proveedoras es mayor que el de los fabricantes de muebles, y los proveedores ofrecen cada vez más un producto con mayor valor añadido, diferenciando y especializado a sus clientes, por lo que los costes de cambio de proveedor se están incrementando.

Analizando algunos de los comportamientos de los proveedores, se observa una integración vertical ha-

cia adelante en algunas empresas fabricantes de tableros, las cuales producen a su vez productos semielaborados, mecanizados de piezas e incluso mobiliario listo para ensamblaje. Este movimiento vertical hacia adelante afecta principalmente al subsector del mueble moderno funcional y al denominado *Ready to Assemble*.

Igualmente, continúa la tendencia de elaboración de subproductos de la madera aserrada, con la finalidad de valorizar la misma en el mercado, por parte de empresas dedicadas al aserrió, necesario mencionar la casi inexistente integración hacia adelante por parte de los fabricantes de barnices en el desarrollo y producción de mobiliario.

Sin embargo, el hecho de que uno de los factores diferenciadores de determinados productos de mobiliario sea la superficie de acabado, hace que el barnizado (como parte del proceso de fabricación de muebles) sea atractivo para la creación de empresas auxiliares, con la finalidad de fidelizar el cliente y optimizar las características técnicas de los productos.

Enfoque de las ventajas competitivas ↓

Un sexto y último aspecto analizado, que está caracterizando la industria en los inicios del 2004, es el modo en el que todavía las empresas basan sus ventajas competitivas. El actual enfoque se sigue orientando, en la mayoría de éstas, hacia el producto físico y el diseño del mismo, incidiendo en la características intrínsecas y en la calidad del mismo, sin generar otros intangibles que incrementen la diferenciación.

En este nuevo entorno competitivo las empresas deben evolucionar del tradicional concepto de venta de producto a la provisión de servicios de valor añadido en colaboración y sintonía con otros sectores del llamado *hábitat*: cerámica, textil hogar, etc.

Los factores que mencionamos a continuación aceleran la pérdida de las ventajas competitivas basadas en el producto y, por tanto, las hacen poco sostenibles en el tiempo:

1. La rapidez de circulación de la información en los mercados del mueble provoca un ciclo de vida del producto más corto y un retorno de la inversión más difícil de conseguir.
2. La globalización de los gustos y hábitos del consumidor, que generan una oferta más homogénea y menor diferenciación de producto. En este sentido, las dos tendencias más destacadas en los dos últimos años han sido la promoción del mueble moderno, influido por el estilo nórdico (módulos, formas rectas, funcionalidad, etc.), así como el mobiliario de aire colonial y rústico (madera de teka, fibras naturales semejantes al rattan, etc.).

3. El incremento del comercio internacional, la disminución de los costes logísticos, la progresiva reducción de barreras arancelarias (OMC) y la fabricación en países con bajos costes de mano de obra.
4. La existencia de una tecnología perfectamente accesible en todos los mercados y, por tanto, la existencia de unos modos de organización productiva extendidos.
5. La falta de información técnica en el consumidor, que le haga percibir las diferencias.
6. La dificultad de patentar un producto de mobiliario, que, a su vez, supone una débil barrera de entrada en el sector de fabricación del mueble. En los últimos años, la presión competitiva ha aumentado debido a la aparición en el mercado de productos plagiados, bien por fabricantes extranjeros (el caso más flagrante es el de los chinos) como por fabricantes e incluso distribuidores nacionales. Algunas asociaciones de fabricantes han emprendido acciones para provocar modificaciones de la ley para que los diseños de muebles sean considerados como propiedad intelectual, la cual resulta más fácil de proteger que el diseño o la patente industrial.

La escasez de generación de intangibles ha llevado a la industria a una limitada fidelización de su clientela y una debilidad de sus relaciones que ha generado una disminución de los costes de cambio de proveedor. A continuación presentamos varias causas que han contribuido a la reducción de los costes de cambio:

- La profesionalización de la distribución de muebles, su fuerte expansión y crecimiento, lo que ha llevado a un mayor potencial de compras y a un planteamiento más riguroso de la política de compras (reducción de la gestión del excesivo número de proveedores que mantenía el distribuidor, posibilidad de acceder directamente a otros mercados, etc.).
- La creación de plataformas logísticas por parte de la gran distribución, facilitando el acceso a proveedores no españoles.
- La mayor transparencia de precios, mayores oportunidades de comercialización y un incremento de la competencia intracomunitaria, como consecuencia de la implantación definitiva del euro como moneda en circulación en la Zona Euro.
- El incremento de la calidad de los productos procedentes de países emergentes (China, Polonia, Rumanía, etc.), que facilita su comparación con fabricantes nacionales.

Frente a esta orientación basada en el producto, un factor de competitividad que genera intangibles es la

innovación. La industria del mueble no ocupa los primeros puestos en el *ranking* de sectores innovadores, si bien en los últimos años se ha comenzado a realizar esfuerzos para situarse en esa senda de la innovación. AIDIMA ha introducido y ha contribuido en la incorporación de diferentes conceptos a través de los diferentes proyectos y líneas de investigación. Algunos se mencionan a continuación:

- ✓ Introducción del concepto de ergonomía y cuidado del medio ambiente en el diseño del mobiliario y en el empleo de materiales.
- ✓ I+D en los procesos productivos: tecnología, flexibilidad, tiempos de cambio mínimos, velocidad de trabajo más elevada, automatización en la manipulación.
- ✓ Introducción en las empresas del enfoque del personal hacia trabajos de conocimiento en los que se requiere polivalencia y responsabilidad.
- ✓ Incorporación a las empresas del concepto de logística excelente y calidad en el servicio e incluso de entrega *just in time*, presente ya en otros sectores más avanzados.
- ✓ Penetración de la personalización del producto desde la óptica de todas las fases de la cadena de valor, incluyendo las de diseño, fabricación, montaje y distribución.
- ✓ Desarrollo de nuevos materiales en función del destino del producto; aprovechamiento y minimización de residuos: madera certificada, biotableros y bioadhesivos, productos en base agua; mejores prestaciones (tableros, acabados y adhesivos resistentes al fuego y a la humedad) y nuevas apariencias (acabados naturales).
- ✓ El respeto de la normativa legal y la incorporación de las disposiciones legales europeas e internacionales de obligado cumplimiento en materia de seguridad, medio ambiente y calidad, así como las normas europeas e internacionales como reglas comunes de entendimiento.

En cualquier caso, para que la I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) se produzca es necesario un entorno favorable, podría incluso decirse que «promotor» de la misma. Los problemas anteriormente mencionados (dimensión empresarial, individualismo, etc.) dificultan el acceso a la innovación (cuadro 3).

Como conclusión del análisis del entorno competitivo se puede afirmar que la presión sobre el fabricante de mobiliario en el mercado español en España en 2004 es elevada y que está presionando fuertemente sobre sus márgenes, principalmente por una estructura de mercado basada en una fuerte atomización de empresas de dimensión pequeña y

un carácter individualista, unida a una fuerte entrada en el mercado nacional de producto procedente del exterior.

Asimismo, como se ha señalado, un factor importante a subrayar como conclusión es el desarrollo del poder de negociación de la distribución y su tendencia a asumir funciones que tradicionalmente ha realizado el fabricante (diseño de productos, almacenaje, etc.), que, junto con el progresivo poder de negociación de los proveedores por las razones descritas, está llevando a un efecto aplastamiento y a nueva redistribución del valor.

RETOS ESTRATÉGICOS SECTORIALES ¶

En el apartado anterior se ha constatado que el sector del mueble está inmerso en un entorno caracterizado por grandes cambios estructurales y por una enorme turbulencia. Pero la pregunta en este momento es, ¿cabe esperar este mismo entorno competitivo en los próximos años? ¿se producirán más cambios? ¿qué factores definirán el entorno competitivo del fabricante de muebles? ¿en qué medida incidirán estos factores en el negocio del mueble en los próximos años? ¿cuál será su nivel de intensidad del impacto? ¿qué prioridad tendrán las variables? ¿cuál será el nivel de aceleración del cambio? Y, finalmente, ¿qué escenarios resultarán de la combinación y evolución de estos factores? ¿serán en la misma dirección? Las respuestas a estas preguntas constituirán un elemento crucial para preparar a las empresas y fortalecer su ventaja competitiva futura.

La prospectiva es una disciplina que está sometida a una enorme variabilidad y a un componente de subjetividad que en la medida de lo posible hay que reducir.

La importancia del consumidor como detonante de todos los cambios presentes y futuros del sector impone la necesidad de abordar la definición de los retos estratégicos a los cuales se enfrentan las empresas del sector del mueble considerando el sistema de valor en sentido inverso a su proceso de generación. En este sentido, abordaremos dos áreas de prospectiva sectorial, determinando en cada una de ellas qué factores serán los críticos en el proceso de cambio y qué consecuencias en el negocio del mueble se prevé que propondrán.

Área prospectiva: consumidor ¶

Los factores críticos que en un futuro se producirán en el consumidor de muebles pueden obedecer a cambios en los hábitos de compra y al incremento de las diferencias de comportamiento en los distintos targets del consumidor.

CUADRO 3 GASTOS TOTALES EN INNOVACIÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD

Año 2000, en miles de euros

1. Industrias extractivas y del petróleo CNAE 10,11,12,13,14,23	142.307
2. Alimentación, bebidas y tabaco CNAE 15,16	416.944
3. Textil, confección, cuero y calzado CNAE 17,18,19	144.795
4. Madera, papel, edición y artes gráficas CNAE 20,21,22	316.314
5. Química CNAE 24	996.969
6. Caucho y materias plásticas CNAE 25	156.884
7. Productos minerales no metálicos diversos CNAE 26	340.823
8. Metalurgia CNAE 27	139.853
9. Manufacturas metálicas CNAE 28	214.804
10. Maquinaria, material de transporte CNAE 29,30,31,32,33,34,35	3.228.898
11. Industrias manufactureras diversas CNAE 36	101.446
11.1 Muebles CNAE 361	77.310
11.2 Otras actividades de fabricación CNAE 36-361	24.136
12. Reciclaje CNAE 37	7.440
13. Energía y agua CNAE 40,41	65.723
14. Construcción CNAE 45	141.340
TOTAL SERVICIOS CNAE 50 A 93	4.674.971
15. Comercio y hostelería CNAE 50,51,52,55	641.652
16. Transportes y almacenamiento CNAE 60,61,62,63	328.412
17. Comunicaciones CNAE 64	1.445.788
18. Intermediación financiera CNAE 65,66,67	502.333
19. Inmobiliarias, servicios a empresas CNAE 70,71,72,73,74	1.577.653
20. Servicios públicos, sociales y colectivos CNAE 80,85,90,92,93	179.132
	11.089.510
TOTAL INDUSTRIA CNAE 10 A 41	6.273.200

FUENTE: INE, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas.

En cuanto a los cambios en los hábitos de compra destacan los siguientes: demanda de oferta de hábitat que le transmita su modo de vida; mercado más informado e impaciente; exigencia de plazos entrega reducidos; exigencia de personalización del producto; progresivo amueblamiento del hogar; incorporación de moda y menor tiempo de reposición; menos tiempo invertido en la compra; experiencia de compra satisfactoria; reducido número de tiendas visitadas, e Internet. (Como fuente de información).

Área prospectiva: distribución ¶

Buena parte de los actuales canales de distribución organizados en el sector del mueble están interpretando y anticipando una parte de los cambios futuros del consumidor anteriormente comentados, de tal modo que se están produciendo comportamientos que en los próximos años se verán generalizados.

De este modo, cabe señalar, sin demasiada incertidumbre, que los factores críticos de cambio en la distribución, que determinarán el futuro escenario competitivo del sector del mueble, vendrán definidos por:

- Una concentración de la distribución, incrementando su capacidad de compra y negociación. Fuerte crecimiento del modelo de franquicia, con claros criterios de *marketing*, reorganización de los grupos de compra, etc.

- Una profesionalización de la distribución: cambios en sus modelos de gestión, de la operativa a la estratégica. Incorporación a la estructura de jefe de producto (diseño), clara apuesta por una marca de distribución, economías de escala que posibilitan campañas publicitarias en medios masivos, etc.

- El surgimiento de nuevos canales (*e-commerce*, centros comerciales):

- ✓ Centros comerciales organizados especializados en el equipamiento del hogar: Inversiones en España para la realización de centros de este tipo supondrán, en el corto plazo, un cambio en el panorama de la distribución de muebles muy importante. Gran poder de difusión y fuerte polo de atracción del consumidor en un elevado área de influencia.

- ✓ *e-commerce*: aprovechando el crecimiento de usuarios de Internet, el acceso más fácil, rápido y barato a la red, así como la simplificación de las pasarelas de pago, etc. Existe una concienciación creciente, pero implica la entrada de operadores más organizados y «acostumbrados» al B2C.

- Internacionalización de la distribución que propicia la entrada al mercado nacional de mobiliario fabricado en el exterior. Además, la expansión en España de grandes grupos de distribución extranjeros está facilitando el acceso a fabricantes de muebles no nacionales proveedores de estos grupos en otros países (globalización de las compras).

- La integración vertical hacia atrás de los distribuidores, haciendo valer su conocimiento de los gustos del consumidor, o, en cualquier caso, la mayor incidencia en el proceso de diseño por parte del distribuidor.

- La profundización en la segmentación, atendiendo a variables como ciclo de vida del hogar y condición socioeconómica e incluso a la combinación de ambas, el comercio de muebles trata de «cautivar» al consumidor ofreciéndole soluciones a sus problemas.

HACIA UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO ↴

El modelo de desarrollo productivo del sector español del mueble vigente en los últimos decenios, y susten-

tado en gran medida durante esos años por un entorno de costes todavía relativamente bajos, parece estar agotado. Tras haber analizado los aspectos que han caracterizado el modelo de negocio hasta la actualidad y reflexionar sobre los retos a los que se enfrentan las empresas del sector del mueble, cabe concluir que nos encontramos ante un modelo de negocio maduro, muy vulnerable a la competencia y con una gran dificultad de mantener las ventajas competitivas que generaba una rentabilidad económica atractiva. Surge, pues, la siguiente pregunta, ¿tiene futuro la empresa industrial del sector del mueble?

Antes de dar respuesta a esta pregunta, reflexionaremos en este apartado sobre cuáles serán las características del nuevo modelo industrial que el entorno competitivo impone para este milenio. De este modo, abordaremos esta reflexión desde una doble perspectiva: un enfoque macroeconómico (sector) y un enfoque microeconómico, en función de si las acciones deben ser emprendidas por el colectivo empresarial que conforma el sector y, por lo tanto, impulsado por las instituciones y organismos sectoriales y públicos, o, por el contrario, se trata de acciones que deben ser acometidas desde el punto de vista individual de empresa.

El consumidor final, motor del cambio ↴

El surgimiento de nuevos productos en la última década (móviles, *home cinema*, ...), unido a un proceso de cambio de hábitos de consumo (mayor preferencia por el ocio y todo aquello que comporta el disfrute inmediato), así como la fuerte demanda de vivienda en propiedad, entre otros motivos, ha ocasionado que el consumidor se encuentre ante el dilema de cómo maximizar la renta disponible no destinada a la adquisición de los productos de consumo básico.

Las empresas productoras y comercializadoras de bienes duraderos, entre ellas la del mueble, tienen como objetivo acaparar la mayor parte de esa porción del gasto familiar, compitiendo entre sí con estrategias diferentes y sobre todo con recursos diferentes. La pregunta es evidente, ¿existe la posibilidad de incrementar la cantidad destinada en el presupuesto de las familias españolas al consumo de muebles, desplazando a otros productos duraderos?, o, por el contrario, ¿nos encontramos ante una imposibilidad manifiesta de incrementar esa porción del gasto, tal y como ha ocurrido en otros países desarrollados de nuestro entorno?

Si bien puede parecer una pregunta excesivamente macro, es la clave para entender cuál será el futuro y qué derroteros tomará el sector del mueble.

Desplazar a otros productos de consumo en las preferencias del consumidor, no solamente requiere re-

cursos económicos (por ejemplo, para publicidad en medios de comunicación masiva en un período largo, se estima que se precisa una cantidad mínima de seis millones de euros para alcanzar alguna notoriedad en el consumidor final), sino que implica al final, modificar los hábitos de consumo que de forma estructural se están imponiendo en las sociedades capitalistas avanzadas.

No obstante, acciones mancomunadas desde el ámbito sectorial encaminadas a, por ejemplo, introducir el concepto moda en el mueble, pasar del enfoque de producto al de hábitat, donde todos los productos que interaccionan en el mismo se apoyen entre sí para inducir el consumo, la disponibilidad del producto inmediata acorde con la tendencia de consumo donde prima la satisfacción en el momento en que surge la necesidad, todo ello acompañado por la reducción del precio del producto en tienda, etc. podría lograr dicho objetivo. Si bien es cierto que nos movemos en este escenario en el medio plazo y que acciones de este tipo provocarán, sin ningún lugar a dudas, reacciones de aquellas industrias que vean su posición amenazada desde el punto de vista estructural del consumo.

Parece, pues, más evidente pensar que la respuesta que anteriormente se planteaba tiene, desafortunadamente, un sentido negativo. No será muy probable que los hábitos cambien, en parte por la dificultad que comporta ir contra las actuales tendencias de consumo ampliamente extendidas y en parte por la carencia de una mentalidad empresarial favorable al asociacionismo que favorezca las acciones sectoriales agrupadas.

En este sentido, la clave de la supervivencia del sector no está ni en manos de la Administración Pública ni en manos de las asociaciones empresariales, está, como siempre lo ha estado, en manos de la iniciativa privada, de la empresa que forma el sector, pero con una orientación distinta.

La estructura de consumo del mueble en España está en consonancia con la estructura de la población española. De este modo, existe una gran parte del consumo de muebles situado en el segmento de mercado medio, medio-bajo de precio, quedando una pequeña porción del consumo en el segmento alto de precio. Este aspecto, que con el paso del tiempo se agudiza, polarizando el mercado y eliminando progresivamente el segmento medio del mismo, condiciona enormemente la estructura de los canales de distribución y está transformando la tradicional atomización de la misma (bipolarizando su estructura en dos tipologías, para simplificar: la distribución organizada y el comercio tradicional no organizado).

El comercio tradicional no organizado se encuentra inmerso en un proceso de reconversión y reducción que se está acelerando en los últimos años. En la ac-

tualidad supone un 43,9% del consumo de mueble y se observa una tendencia hacia la reducción. El resto del consumo está en manos de la distribución organizada en sus diferentes formatos (grupos de compra, franquicias, cadenas de tiendas, grandes superficies, almacenes especializados, hipermercados, cadenas de bricolaje).

Como consecuencia de esta situación, ya se ha podido comprobar el deterioro irreversible en la balanza comercial del sector. Las importaciones, como ya se vio en el apartado anterior, tienen un peso en el consumo muy importante, pudiendo prácticamente asegurar que son canalizadas al mercado a través de la distribución organizada.

De este modo, el nuevo enfoque de negocio, al que inevitablemente tendrá que tender el actual fabricante de muebles español, vendrá condicionado por la adaptación a las necesidades de este tipo de distribuidor.

La característica esencial de este distribuidor, ya en la actualidad, pero lo más importante, la que le definirá en el futuro, es su dimensión y, como consecuencia de ella, las economías de escala que comporta. Su dimensión, derivada de su orientación estratégica, le genera las suficientes economías de escala como para convertirse en un *global player*, de este modo, los parámetros de referencia por los cuales vendrá medida la competitividad del fabricante español están definidos desde el punto de vista de la globalización de los negocios. La industria española del mueble compite con la industria mundial del mueble y por tanto su ventaja competitiva debe generarse teniendo presente esta dimensión.

El fundamento estratégico del cambio

Aunque las teorías de la gestión estratégica han dicho, prácticamente desde sus inicios, algo que parece evidente, cabe insistir en ello, pues la misma evidencia empírica pone de manifiesto que en el sector del mueble dichos fundamentos parecen haberse olvidado. En esencia, dos son las estrategias que deberá simultanear el fabricante de muebles en el futuro para garantizar su supervivencia y competitividad.

En primer lugar, deberá mejorar su eficiencia operativa, logrando una reducción de costes que inevitablemente deberá trasladar al producto final; para ello es imprescindible la cooperación estratégica de todos los negocios, que interrelacionados constituyen el sistema de valor del mueble. Pero esta estrategia de mejora de la eficiencia operativa en el sistema de valor (subproveedores, proveedores, fabricantes y distribuidores), siendo necesaria, no será en sí misma condición suficiente y ello porque es un hecho ya constatado y evidente el surgimiento de los lla-

mados países emergentes (fundamentalmente países asiáticos, con China a la cabeza) en el escenario competitivo con enormes ventajas competitivas basadas en menores costes (mano de obra), con una accesibilidad total a las mismas últimas tecnologías y a las nuevas materias primas. En definitiva, esta estrategia provoca paridad competitiva pero no diferencia a la industria nacional del mueble.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva pasa por, adicionalmente a la búsqueda de la eficiencia operativa, la creación de fuentes de diferenciación distintas (enfoque *inter cluster*) a las actuales, más fundamentadas en el propio sistema de valor (enfoque *intra cluster*).

La estrategia de diferenciación implica necesariamente una mentalidad empresarial creativa, rupturista respecto al modo tradicional de hacer las cosas, ecléctica con el convencionalismo, y ello no como comportamiento puntual sino entendido como un cambio de mentalidad empresarial que permita la adaptación constante a los nuevos escenarios competitivos (más adelante veremos el concepto de flexibilidad). Su individualismo que es el principal obstáculo con el que se encontrará el actual sector del mueble, unido a un convencionalismo anclado en el pasado en el modo de hacer negocio, implicará una gran resistencia al cambio y hacia el pensamiento estratégico creativo necesario para afrontar el futuro.

Conceptos y orientaciones del nuevo modelo de negocio

No obstante, se impone, como se ha visto a lo largo del artículo, más por necesidad (enfoque reactivo) que por convicción (enfoque proactivo) un cambio hacia un nuevo modelo de negocio cuyos conceptos y orientaciones se describen a continuación. Ésta es en primer lugar, la esencia del nuevo modelo de negocio.

Proactividad. Se precisa, ante todo, que se imponga como norma general la gestión estratégica del negocio, que implica el paso de la gestión intuitiva a la analítica. Ello, como algunos creen equivocadamente, no comporta la negación de la creatividad, el pensamiento estratégico necesita de la creatividad para su formulación, pero bajo el convencimiento de que el futuro, en parte, viene definido por nuestros propios actos, y supone, sobre todo, la oportunidad de gobernar el rumbo hacia donde queremos dirigir nuestros negocios.

En este sentido, la clave de la ventaja competitiva reside, por un lado, en la disponibilidad y correcto uso de una información que fundamente todos los procesos de toma de decisiones y, por otro, en la gestión interna del conocimiento que a partir de esta información se genere en la empresa.

La disponibilidad de esta información deviene esencial, pero debe ser una información que describa tanto el presente (este hecho en el sector del mueble ya es una realidad con el Observatorio Español del Mercado del Mueble) como que anticipe el futuro (prospectiva) y prevea frente a qué posibles escenarios competitivos se encontrará la industria del mueble.

Se precisa, en definitiva, un sector proactivo, moderno, flexible, con capacidad real de adaptación al cambio y posibilidad de gobernar la complejidad interna de las empresas que lo forman. Este modo de gestión estratégica nos lleva a un escenario donde las empresas del sector se anticipan a los cambios.

Mejora de la eficiencia operativa. El nuevo modelo de negocio se sustenta en la hipótesis de que empresas con idénticos objetivos estratégicos y con estructuras empresariales orientadas a su consecución de similares características, presentan sinergias que deben ser aprovechadas con la finalidad de lograr economías de escala que les permitan alcanzar objetivos estratégicos superiores a los posibles en el plano individual.

El modo de asentamiento industrial que caracteriza al sector del mueble en España (Comunidad Valenciana, Andalucía, País Vasco, Murcia) en *clusters* industriales, constituye en sí mismo una ventaja competitiva que se encuentra en estos momentos infrutilizada por motivos incomprensibles (individualismo, temor a la pérdida de identidad y autonomía en la gestión) y no debe ser desaprovechada, si se tiene en cuenta el futuro al que se enfrenta.

Un concepto *cluster* que no se limita tan sólo a una cooperación en minúsculas entre empresas, sino que implica tanto la potenciación de interacciones reales entre empresas como con sus federaciones empresariales, empresas de servicio, e institutos tecnológicos, como es el caso de AIDIMA y sus centros colaboradores y asociados CETEM en Murcia y CETEBAL en Baleares.

El aprovechamiento de estas sinergias en todos los procesos integrantes de la cadena de valor de la empresa con la finalidad de lograr las suficientes economías de escala será un objetivo ineludible para alcanzar las cotas de eficiencia operativa que se precisarán para enfrentarse a los nuevos competidores (*new global players*).

En un entorno competitivo como el descrito en el artículo, la necesidad de ser flexible es incontestable. Pero el nuevo modelo de negocio se caracterizará por la flexibilidad entendida como un concepto amplio que englobará estrategia, organización de la empresa, recursos y capacidades, conocimiento, nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas (Safón, 2000).

En la actualidad, la calidad de producto y la tecnología productiva son aspectos que en sí mismo ya no comportan ventajas competitivas, tal y como se ha mencionado a lo largo del artículo. Han sido incorporadas, por un lado, a la dimensión básica del producto y por otro a la infraestructura mínima para producirlo, de tal forma que ya se asume como natural por parte del consumidor.

Son ejemplos de que el nuevo modelo de negocio debe asimilar lo que o bien se encuentra ampliamente extendido, o bien está al alcance de todos, en definitiva, el concepto de paridad competitiva.

Diferenciación. Por el lado de la diferenciación, los conceptos del nuevo modelo de negocio vendrían determinados por: la consolidación de la orientación a las necesidades del cliente.

Las empresas sustentarán sus ventajas competitivas en un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Un consumidor, como se ha comentado a lo largo del artículo, que demanda ya no sólo producto sino un conjunto de atributos intangibles que no pueden ser satisfechos por la empresa a nivel individual y que necesita igualmente de la cooperación entre empresas para la satisfacción de necesidades a través de una solución integral.

BIBLIOGRAFÍA

AIDIMA (2004): Informe sectorial del mueble en España 2004, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Análisis de Mercados y Estrategia.

AIDIMA (2003): Ponencias COSMU 2003: V Congreso nacional de coyuntura del sector del mueble, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Análisis de Mercados y Estrategia.

AIDIMA (2003): Informe anual de la distribución y el consumo de muebles en España, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Análisis de Mercados y Estrategia.

AIDIMA (2000): Diez años de tendencias en tecnología y diseño del mueble, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Logística y Tecnología de Procesos.

AIDIMA (2003): Observatorio Español del Mercado del Mueble: Informes Trimestrales de Coyuntura, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Análisis de Mercados y Estrategia.

ESADE (1999): «Como elaborar un plan estratégico en la empresa», Cuadernos cinco días.

DRUCKER, P. F. (1986): La Innovación y el Empresariado Innovador. La práctica y los principios, editado por Edhasa.

GENERALITAT VALENCIANA (1991): La Comunitat Valenciana en L'Europa Unida. Indústria.

IMPIVA (1999): Casos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, Generalitat Valenciana.

IMPIVA (1999): Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil, Juan Antonio Tomás Carpi (director) Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valencia, IMPIVA, Generalitat Valenciana. Conselleria d'Ocupació, Indústria i Comerç.

KOTLER, P. (1995): Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall.

GRANT, R. M. (1998): Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Editorial Civitas.

MARCH CHORDÀ, I. (1999): Innovación y Competitividad. Metodología de Análisis Sectorial, editado por Universitat de Valencia.

NAVARRO, J. y CAMISÓN, C. (1993): Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera-mueble y afines.

NAVARRO, J. y MARCH, I. (1996): Modelos de cooperación estratégica en el sector del mueble y afines, Editorial IMPIVA.

PORTER, M. (1996): Estrategia competitiva, Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA.

PROUVOST, B. (1991): Innovar en la Empresa. Las claves del éxito, edición española por Marcombo, S. A.

SAFÓN CANO, V. (2000): La flexibilidad de la empresa. Teoría, cuantificación y práctica, Editorial PROMOLIBRO.

TOMÁS CARPI, J. A. (1999): Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil, X, editado por IMPIVA, Generalitat Valenciana.

UTTERBACK, M. J. (2001): Dinámica de la innovación tecnológica, edición española por Fundación Cotec.