



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 226

Enero, 1992

INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR DE FABRICANTES DE MUEBLES EN ESPAÑA

Miguel A. Gallo

José A. Segarra

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1992 IESE Business School.

INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR DE FABRICANTES DE MUEBLES EN ESPAÑA

Miguel A. Gallo*

José A. Segarra**

Resumen

La investigación realizada durante los años 1989 y 1990, por medio de cuestionarios enviados a 690 empresas, así como de entrevistas realizadas a las empresas e instituciones intermediadoras importantes del sector, indica que la mayoría de las empresas españolas, por su pequeña dimensión, tendrán dificultades para acoplarse a los cambios que están ocurriendo en Europa y, lo que todavía es más grave, muchas de ellas no se darán cuenta de la importancia de dichos peligros por estar “satisfechas de sí mismas”.

Sin embargo, en el sector hay un grupo de empresas de tamaño importante que han implantado estrategias acertadas y que han aprovechado la buena situación del entorno para fortalecer sus ventajas competitivas.

* Profesor de Dirección General IESE

** Profesor de Dirección Comercial, IESE

INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR DE FABRICANTES DE MUEBLES EN ESPAÑA

Introducción

España todavía no tiene bien desarrolladas las características de una plataforma para la internacionalización de su sector de empresas fabricantes de muebles, ni parece que las vaya a adquirir en los próximos años dada la situación de la demanda interna, de los canales de distribución y la estrategia de continuidad de buena parte de las empresas.

Tampoco parece que la proactividad, y el compromiso con la internacionalización de las empresas importantes del sector, vayan a incrementarse de manera sustancial.

La investigación realizada durante los años 1989 y 1990¹, por medio de cuestionarios enviados a 690 empresas, así como de entrevistas realizadas a las empresas e instituciones intermediadoras importantes del sector, indica que la mayoría de las empresas españolas, por su pequeña dimensión, tendrán dificultades para acoplarse a los cambios que están ocurriendo en Europa y, lo que todavía es más grave, muchas de ellas no se darán cuenta de la importancia de dichos peligros por estar “satisfechas de sí mismas”.

Sin embargo, en el sector hay un grupo de empresas de tamaño importante que han implantado estrategias acertadas y que han aprovechando la buena situación del entorno para fortalecer sus ventajas competitivas.

Estas empresas que han realizado hasta ahora importantes esfuerzos en tecnología y automatización, mostrando una clara orientación hacia la producción de calidad y bajo coste, deben desarrollar en el futuro, de modo prioritario, una decidida orientación comercial. Para ello deberán incorporar en el corto plazo mayor diseño a sus productos, así como marketing a su oferta, y un superior control efectivo de sus canales de distribución, para interpretar con fiabilidad y rapidez los gustos cambiantes de los consumidores.

Por otra parte, la intensidad de la competencia dará lugar a un incremento de la concentración, en el sentido de que pocas empresas significarán un mayor porcentaje del mercado, en

¹ La investigación fue realizada con la ayuda permanente de Jannicke Sveen, MBA, y el apoyo económico de Arthur Andersen.

detrimento de las empresas pequeñas, que perderán ventas e incluso desaparecerán. Esta concentración se dará a un ritmo acelerado mediante fusiones y adquisiciones, siguiendo la tendencia observada en el último quinquenio en otros sectores con mayor dinámica. Únicamente las compañías con una acusada vocación comercial sobrevivirán en el nuevo entorno competitivo que tenemos a la “vuelta de la esquina”. Vocación que deberá tener su reflejo operativo en las inversiones y recursos comprometidos.

Método de investigación

La investigación realizada se ha basado en la información proporcionada por:

- Diversos estudios sobre el sector del mueble en España y otros países.
- Un cuestionario “posicional” enviado a 690 empresas.
- Un cuestionario de “intención estratégica” administrado a 16 empresas a través de entrevistas.
- Entrevistas con responsables de instituciones intermedias del sector.

El cuestionario “posicional” en el que se pedían datos cuantitativos sobre distintas dimensiones de la empresa, fue enviado al conjunto de 690 empresas españolas fabricantes de muebles incluidas en el Catálogo Oficial de la Feria Internacional del Mueble de Valencia, 1989. Dadas las características de esta Feria, la más importante del sector que se celebra en España, el conjunto de 690 empresas puede considerarse que “excluye” la mayoría de las empresas “marginales” del sector.

Las respuestas válidas al cuestionario constituyen una muestra de 136 empresas (20% del conjunto).

El cuestionario de “intención estratégica” en el que se pedía información sobre las orientaciones estratégicas de la empresa en 1989 y los cambios hacia 1993, se administró a un conjunto de dieciséis empresas, por medio de entrevistas en profundidad.

Estas empresas se seleccionaron en base al criterio de dimensión en ventas (volumen de ventas superior a 1.500 millones de pesetas). Esta muestra de empresas puede considerarse que incluye el 40% de las empresas del sector con ventas superiores a 1.500 millones de pesetas, según datos de Fomento de la Producción 1989.

Las empresas marginales

Minifundismo empresarial

En 1988, el sector del mueble en España estaba formado por unas 12.000 empresas, cuya producción total fue de 372.000 millones de pesetas, con unas exportaciones de 48.000 millones y un número de empleados “censados” oficialmente de 65.000 personas.

La mayoría de las empresas del sector eran de muy pequeña dimensión, no superando una media de seis personas².

La comparación con otros países de Europa hace ver que, con la excepción de Italia, la mayoría de ellos tienen un sector del mueble con mucho menor número de empresas y, además, de mucha mayor dimensión.

Tabla 1

Número de empresas, 1985

Empleados	Bélgica		Dinamarca		Francia		Noruega		España		Suecia		Alemania		Italia	
Menos de 20	1.052	84,0	57	12,0	484	38,5	417	79,0	13.013	91,0	319	47,0	71	4,8	31.821	94,0
De 20 a 49	119	9,5	342	72,0	448	36,0	76	14,0	1.017	7,0	213	31,0	627	42,0	1.340	4,0
De 50 a 99	53	4,0	77	16,0	169	13,0	21	4,0	189	1,0	101	15,0	375	25,0	364	1,0
De 100 a 199	17	1,0	-	-	105	8,0	11	2,0	-	-	37	5,0	236	16,0	113	0,3
De 200 a 499	9	0,7	-	-	42	3,0	3	0,6	80	0,6	11	1,6	148	10,0	36	0,1
Más de 500	2	0,1	-	-	9	0,7	-	-	-	-	1	0,1	39	3,0	2	0,01
Total	1.252	100%	476	100%	1.257	100%	528	100%	14.299	100%	682	100%	1.496	100%	33.676	100%

¿Cómo es el conjunto de las 690 en 1989? La información aportada por los cuestionarios “posicionales” proporciona datos como los siguientes:

Empresas de “reciente” creación (Tabla 2)

Cerca de la mitad de las empresas iniciaron sus actividades después de 1980, es decir, son empresas relativamente jóvenes, que probablemente han “nacido de las cenizas” de las que desaparecieron en el período de crisis 1975-1984³, por no darse importantes barreras de entrada.

Tabla 2

Año de fundación

Año de fundación	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
<=1950	14	12%	6%	17%
1951-1960	8	7%	2%	11%
1961-1970	16	13%	7%	19%
1971-1980	30	25%	17%	33%
1981-1989	52	43%	34%	52%
Total	120	100%		

Media	1972	Desv. tipo	20
-------	------	------------	----

² En 1985, cerca del 95% de las empresas tenían menos de veinte empleados, y sólo el 0,3% de las empresas superaban los cien empleados («El sector del mueble en España», AIDIMA, 1988).

³ Entre 1975 y 1984 “desaparecieron” unas 3.000 empresas.

Empresas muy pequeñas (Tablas 3 y 4)

El 60% de las empresas tienen una facturación inferior a los 300 millones. El 74% de ellas tienen menos de 50 empleados.

Tabla 3

Ventas, 1988

Millones de ptas.	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
<=100	29	21%	14%	28%
101-300	56	41%	33%	49%
301-500	28	21%	14%	27%
501-1.000	13	10%	5%	15%
>1.000	10	7%	3%	12%
Total	136	100%		

Media	396	Desv. tipo	679
-------	-----	------------	-----

Tabla 4

Personal, 1988

Personas	Empleados	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
<=25	52	39%	31%	47%
26-50	47	35%	24%	26%
51-75	12	9%	4%	14%
76-100	9	7%	2%	14%
>100	13	10%	5%	15%
Total	133	100%		

Media	53	Desv. tipo	88
-------	----	------------	----

De 1984 a 1988, el conjunto de empresas tuvo un crecimiento medio en ventas, en pesetas corrientes, del 46%, y en pesetas constantes, del 12%. Sin embargo, este crecimiento correspondió principalmente a las mayores empresas del sector.

Tabla 5

Ventas

Millones de ptas.	1994				1988			
	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%		Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
<=100	31	32%	23%	41%	29	21%	14%	28%
101-300	44	45%	35%	55%	56	41%	33%	49%
301-500	11	11%	5%	18%	28	21%	14%	27%
501-1.000	9	9%	4%	15%	13	10%	5%	15%
>1.000	2	2%	-1%	5%	10	7%	3%	12%
Total	97	100%			136	100%		

Media	272	Desv. tipo	420	Media	396	Desv. tipo	679
-------	-----	------------	-----	-------	-----	------------	-----

Empresas familiares (Tablas 6, 7, 8 y 9)

La mayoría son empresas familiares en primera generación, dirigidas por un miembro de la familia, familia que posee más del 90% del capital.

Tabla 6

Empresa familiar

	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
Sí	80	59%	51%	67%
No	56	41%	33%	49%
Total	136	100%		

Tabla 7

La dirige un miembro de la familia

	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
Sí	77	96%	92%	100%
No	3	2%	0%	5%
Total	80	100%		

Tabla 8

Generación

Generación	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
1ª	45	58%	47%	69%
2ª	22	29%	18%	39%
3ª	8	10%	4%	17%
4ª	2	3%	-1%	6%
Total	77	100%		

Tabla 9

Porcentaje de capital familiar

	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
>90	67	86%	78%	94%
66-90	6	8%	2%	14%
50-66	3	4%	0%	8%
33-50	1	1%	-1%	4%
10-33	0	0%	0%	0%
<10	1	1%	-1%	4%
Total	77	100%		

Los datos anteriores conducen a pensar que una muy amplia mayoría de las empresas del sector se caracteriza también por:

- Su pequeña capacidad financiera.
- Una producción artesanal o, en el mejor de los casos, semiindustrial, con unos niveles de productividad bajos y con escasa incorporación de nuevas tecnologías de producción.
- Una muy baja capacidad de comercialización, que descansa en redes de representantes de cartas múltiples con ámbito de actuación local o regional, y con presupuestos de publicidad y comunicación habitualmente inexistentes.

Este hecho, que se da en una amplia mayoría de empresas marginales, adquiere mayor gravedad al comprobar la voluntad de muchos de estos empresarios-artesanos de “perpetuar” su situación, manteniendo su independencia y aislacionismo. La mentalidad inmovilista rechaza planteamientos de crecimiento y reconversión, huye por tanto de la asunción de riesgos y de la inversión en infraestructuras industrial y comercial, con el resultado final de que la marginalidad se acaba realimentando a si misma⁴.

Exportación e internacionalización

El sector español del mueble tiene un bajo nivel de exportación, ocupando, según el año, posiciones entre el décimo y décimo tercer lugar en Europa. Los países europeos más avanzados muestran una media de exportación de alrededor del 30% de su producción interna, mientras que en España esta cifra se sitúa alrededor del 10%.

El censo de empresas exportadoras del sector identifica unas 3.500 empresas, pero la gran mayoría alcanza cifras marginales de exportación. De hecho, en la encuesta realizada por el Instituto de Comercio Exterior, sobre una muestra de 400 empresas recogida en la base de datos OFENES-CEPRO (Tablas 10 y 11), indica una concentración de las exportaciones en cincuenta empresas que acumulan el 80% de la exportación total, mientras el 60% de empresas realiza exportaciones inferiores a los 10 millones de pesetas.

Tabla 10

Porcentajes sobre el total de la exportación

	Año	
	1985	1988
Las primeras 10 empresas representan	28%	36%
Las primeras 50 empresas representan	72%	78%
Las primeras 100 empresas representan	89%	92%
Número total de empresas exportadoras	379	396

⁴ Por otra parte, no se puede perder de vista que los índices de supervivencia de las empresas familiares de primera y segunda generación, situación en la que se encuentra aproximadamente el 50% de las empresas del sector, son muy bajos.

Tabla 11

Número de empresas con volumen de exportación

	Año	
	1985	1988
Superior a 1.000 millones	1	2
De 500 a 1.000	9	11
De 250 a 500	17	11
De 100 a 250	33	33
De 50 a 100	34	32
De 25 a 50	32	42
De 10 a 25	67	35
Inferior a 10 millones	18	230
Total	379	396

¿Cómo es el conjunto de las 690 empresas en 1989? La información aportada por los cuestionarios posicionales proporciona datos como los siguientes:

- Una amplia mayoría, el 75% de las empresas, son “activas” en la exportación, pero hay un altísimo nivel de concentración de las exportaciones. El 14% de las empresas de la muestra concentran el 74% de la exportación total.

Empresas con exportación “concentrada” (Tablas 12, 13 y 14)

Tabla 12

Empresas que exportan

	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
Sí	105	77%	70%	84%
No	31	23%	16%	30%
Total	136	100%		

Tabla 13

Exportación, en pesetas

Millones de pesetas	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
>=10	33	33%	24%	42%
11-20	15	15%	8%	22%
21-50	19	19%	11%	26%
51-200	20	20%	12%	28%
>200	14	14%	7%	21%
Total	101	100%		

Exportación media	129	Desv. tipo	367
-------------------	-----	------------	-----

Tabla 14

Exportación acumulada

Millones de pesetas	Exportación en millones de ptas.	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
>=10	146	1%	1%	1%
11-20	214	2%	1%	2%
21-50	713	6%	5%	6%
51-200	2.254	18%	17%	18%
>200	9.359	74%	73%	75%
Total exportación	12.686	100%		

Empresas que "necesitan" de la exportación (Tabla 15)

Para el 28% de las empresas, la exportación se puede considerar crítica, en el sentido de su influencia en la rentabilidad y continuidad de la empresa, pues les representa una cifra superior al 25% de sus ventas.

Para el 52% de las empresas, la exportación es inferior al 10% de sus ventas.

Tabla 15

Porcentaje de exportación sobre ventas

Porcentaje exportación	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
>=5	34	34%	24%	43%
6-10	18	18%	10%	25%
11-25	21	21%	13%	29%
26-50	16	16%	9%	23%
>50	12	12%	6%	18%
Total	101	100%		

Media 22	Desv. tipo 25
----------	---------------

Empresas con pequeño compromiso de internacionalización (Tablas 16 y 17)

Muy pocas empresas (9%), y todas ellas del grupo de las "grandes", han realizado inversiones en el exterior. Muy pocas (8%) tienen presupuestos de gastos para la exportación superiores a 10 millones de pesetas⁵. La mayoría (75%) de las empresas que exportan tienen un presupuesto de gastos de exportación inferior a 2 millones de ptas.

⁵ Se considera que la estructura mínima de un departamento de exportación sitúa su presupuesto por encima de los 10 millones de pesetas.

Tabla 16

Inversiones directas en el extranjero

Tienen	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
Sí	9	9%	3%	14%
No	96	91%	86%	97%
Total	105	100%		

Tabla 17

Presupuesto del departamento de exportación

Pesetas	Empresas	Porcentaje	Intervalo de confianza 95%	
>500.000	36	34%	25%	43%
500.000-2 millones	39	37%	28%	46%
2-10 millones	22	21%	13%	29%
10-25 millones	3	3%	0%	6%
>25 millones	5	5%	1%	9%
Total	105	100%		

Como es conocido, el compromiso con los mercados exteriores se manifiesta con la aplicación continuada de recursos humanos y financieros. De la lectura de estos datos se desprende el bajo “compromiso” con su internacionalización que tiene la mayoría de empresas del sector. Bajo compromiso supone pobres resultados, y los pobres resultados llevan consigo normalmente una detracción en los recursos destinados a la internacionalización, realimentando así la espiral del tratamiento marginal a los mercados exteriores.

Dificultades previsibles

La situación futura de buena parte de estas empresas probablemente presentará dificultades.

En efecto, aunque con algún retraso y tal vez menor intensidad, España no podrá sustraerse a la evolución ya iniciada en los países desarrollados.

- Cambios en el canal de distribución. De la tienda tradicional, hacia las tiendas grandes ubicadas en lugares estratégicos en el interior de las ciudades y hacia “superficies de exposición” en las afueras.
- Cambios en los hábitos de consumo, hacia muebles más funcionales y modernos, muebles con mayor nivel de diseño.
- Cambios hacia los “kits” de “móntelo usted mismo”.
- La presencia por inversiones directas y por exportaciones de las empresas de otros países de Europa.
- Importantes inversiones en las tecnologías de producción, en logística y en distribución.

La mayoría de las empresas no está en condiciones de acoplarse a estos cambios y, lo que puede ser más grave, tal vez no se dan cuenta de su importancia por estar “satisfechas de sí mismas” con ventas crecientes (pero posiblemente sólo debido a circunstancias coyunturales del entorno), exportando (pero sólo de manera “accidental”), asistiendo a ferias, recibiendo ayudas, creando asociaciones, etc.

Dentro de este panorama, sin embargo, la información aportada por el cuestionario “posicional” hace ver que en el sector, además de estas empresas pequeñas, hay un grupo de empresas de tamaño que se han desarrollado con estrategias acertadas y que están aprovechando la buena situación del entorno para fortalecer sus ventajas competitivas.

El análisis de este grupo de empresas calificadas como emergentes ayudará a ver con mayor claridad qué alternativas tienen las empresas y qué posibilidades de internacionalización tiene el sector como conjunto.

Las empresas emergentes

El análisis de la información aportada por el cuestionario “posicional” hace ver que en el sector hay un grupo no muy numeroso de empresas que destacan comparativamente por su tamaño⁶.

La información obtenida de dieciséis de estas empresas importantes (40% del universo total de empresas que facturan más de 1.500 millones de pesetas) por medio de entrevistas y del cuestionario de “intención estratégica”, hace ver que, además de ser importantes en el sector, pueden considerarse en 1990 como exitosas, en razón de una rentabilidad promedio sobre recursos propios en 1989 del 21%, de una previsión de rentabilidad promedio para 1993 del 23%⁷, así como de un crecimiento promedio anual de ventas previsto en los próximos cuatro años del 15%.

Entre las razones de su éxito hay que tener en cuenta la buena situación ya citada del mercado español. En efecto, en los últimos cinco años ha habido un importante incremento en la construcción y venta de viviendas y espacios para oficinas. Han sido muchas las empresas y los despachos de profesionales que han reacondicionado y amueblado sus oficinas, y el incremento de la renta per cápita y la disminución del paro han hecho que los usuarios finales aumentaran las compras de muebles.

Pero dado que estas circunstancias pueden considerarse que, en general, han sido las mismas para todas las empresas del sector, es conveniente preguntarse qué posibles otras razones del tipo de estructura del sector o de tipo estratégico ayudan a explicar el éxito de estas empresas (Caves, Richard, «American Industry: Structure, Conduct, Performance», Prentice Hall, 1977).

Para el análisis y formulación de la estrategia es habitual segmentar la actividad de la empresa en distintas “unidades estratégicas de negocio” (Abell, 1980), empleando en esta segmentación dimensiones como: producto, tecnología, clientes y usuarios finales y competidores.

⁶ Algo similar ocurre en otros países. En Estados Unidos, los diez fabricantes más importantes representaban el 23% de las ventas del sector (Montgomery, Moorman y Porter, 1989).

⁷ La rentabilidad promedio en 1985 de un grupo seleccionado de empresas de Estados Unidos que cotizaban en bolsa fue del 19,3% (Montgomery et al., 1989).

En este sentido, puede considerarse que una unidad estratégica de negocio (un “negocio”) está “formada” por:

- Un grupo de productos de características similares, en cierta manera sustitutivos entre sí, cuyas estructuras de costes cambian de forma parecida y por las mismas razones, y que tienen una tecnología básica de producción común.
- Un grupo de clientes con similares hábitos de consumo y capacidades de compra. Clientes que, con frecuencia, no serán los usuarios finales de los productos, sino elementos del canal de distribución.
- Un grupo de competidores, claramente identificados, que venden productos idénticos o parecidos y al mismo grupo de clientes.

La estrategia de un negocio consiste, precisamente, en lograr una ventaja competitiva que conduzca a que este grupo de clientes prefiera los productos propios a los de los competidores.

La “configuración” de una determinada empresa depende de:

- El número de negocios diferentes en los que opera (de empresa “mononegocio” a empresa “multinegocio”).
- El número de sectores distintos en los que está presente (de empresa “unisectorial” a empresa “multisectorial”).
- El grado en que estos sectores y negocios están relacionados (de empresa “especializada” a empresa “diversificada”).
- El nivel de integración vertical hacia las fuentes de suministro y hacia los usuarios finales.
- El tamaño o volumen de actividades, que en razón de los puntos anteriores y de los porcentajes de participación de mercado alcanza en cada uno de los negocios en los que actúa.

Al aplicar estos conceptos a las empresas grandes y exitosas del sector del mueble en España, se encuentran puntos como los siguientes:

- *La mayoría de estas empresas son unisectoriales, mononegocio y, consecuentemente, especializadas.*

Los negocios de estas empresas responden, de manera general, a las distintas combinaciones entre “uso del producto”, “material”, “diseño” y “calidad” que aparecen en el Cuadro siguiente (que pretende ser indicativo y no exhaustivo).

Producto	Material	Diseño	Calidad
Mueble para oficina	Madera	Tradicional	Alta
Mueble para cocina	Metal	Funcional	Media
Mueble para baño	Plástico		
Comedor, estar	Tapizado		
Dormitorio			
Jardín, exterior	Caña		

Estas empresas “mononegocio” acostumbran a tener, sin embargo, gamas muy amplias de modelos de productos sustitutivos entre sí.

En el resto de los países de Europa se observa un hecho similar (Porter, 1990 b, y AIDIMA, 1988), y lo mismo sucede en Estados Unidos, donde más del 75% de las cincuenta empresas más importantes del sector tienen actividades en un solo negocio, e incluso se ha dado una “marcha atrás” en la conformación de empresas multisectoriales (Montgomery et al., 1989).

En la muestra española, un 25% de las empresas analizadas manifiesta la intención de intensificar sus actividades en un segundo negocio, que en 1990 representa menos del 15% de la venta total de la empresa y que está muy relacionado con su negocio principal.

- *La mayoría de estas empresas trabaja en los segmentos medio y alto de usuarios finales.*

En la muestra se observa una tendencia a que las empresas importantes trabajen con productos de calidad y precio superiores, casi todas ellas con una sola marca y muy pocas haciendo un uso intenso de la publicidad.

- *El tamaño de las empresas importantes es comparativamente pequeño (Tabla 18).*

La totalidad de las empresas de la muestra estaban situadas, por participación de mercado en su negocio, entre las tres primeras y, sin embargo, sus ventas promedio en 1989 fueron de 4.000 millones de pesetas.

Este tamaño, ciertamente pequeño cuando se compara con las principales empresas de otros sectores de actividad industrial, no es extraordinariamente diferente del alcanzado por el promedio de las mayores empresas del sector del mueble en otros países de Europa o de Estados Unidos⁸.

Tabla 18

Ventas

Ventas, en millones de ptas.	Número de empresas	
	1989	1993 (previsión)
1.500-2.000	6	0
2.000-2.500	3	4
2.500-3.500	3	4
3.500-5.000	2	3
5.000-7.000	1	2
7.000-10.000	0	1
10.000-15.000	1	1
15.000-20.000	0	1
Total	16	16

⁸ El tamaño promedio de las dieciséis empresas más grandes del sector del mueble en Estados Unidos cotizadas en bolsa, en 1986, era de 34.000 millones de pesetas. Si en el cálculo no se considera Interco, con 250.000 millones de pesetas de venta, el tamaño promedio era de 18.000 millones de pesetas (Montgomery et al., 1989).

- *El porcentaje más importante de las ventas lo hacen a través de detallistas independientes (Tabla 19).*

En la muestra, cerca del 52% de las ventas se realiza a través de detallistas independientes; el 7%, a través de grandes almacenes; el 19%, por cadenas de tiendas; el 6%, a hipermercados; el 3%, a constructores de viviendas, y el 6% directamente a los usuarios finales.

Las empresas analizadas tienen un bajo nivel de integración vertical hacia adelante. Sólo dos de ellas trabaja con tiendas propias, y el resto no manifiesta tener alianzas importantes con sus clientes.

Tabla 19

Distribución

Modo de distribución	1990	1993 (previsión)
Tiendas propias	7,5%	7,9%
Detallistas especializados	52,2%	51,9%
Ventas directas	5,8%	4,2%
Hipermercados	6,3%	7,1%
Grandes almacenes	6,7%	8,8%
Cadenas de tiendas	18,8%	17,4%
Constructores	2,8%	1,8%
Total	100%	100%

- *Estas empresas manifiestan tener que realizar inversiones significativas.*

Estas empresas españolas, líderes en sus negocios, están inmersas en un proceso de inversiones que resultan significativas para sus posibilidades. En la muestra analizada, el total de inversiones previstas para los próximos cuatro años representa como promedio el 35% de la cifra de ventas de 1989.

Estas inversiones, principalmente orientadas hacia el mercado español, buscan:

- Aumentar la capacidad de producción para atender una demanda creciente.
- Reducir los costes por medio de la automatización (la fabricación de muebles puede considerarse como intensiva en mano de obra), la mejor utilización de las materias primas y el empleo de materias primas más baratas (dado el pequeño tamaño de estas empresas no tienen un alto poder de negociación en la compra), la estandarización de componentes, la disminución de stocks en curso, etc.
- Incrementar la calidad, por medio de instalaciones para el acabado (operación importante en el mueble) y máquinas automatizadas (que reducen a su vez los costes de montaje y acabado por proporcionar componentes idénticos).

- Subir el nivel de servicio a clientes⁹ gracias a la flexibilización de los procesos de producción y la especialización de la mano de obra¹⁰, la posibilidad de trabajar con series más cortas sin incrementar los costes, y la reducción de los plazos de entrega (punto difícil de lograr, dada la existencia de amplias gamas de modelos).

Tabla 20

Servicio de venta
(Importancia del servicio en 1990 y del previsto para 1993)

Importancia otorgada en 1990	1990	Importancia	1993
	Porcentaje		Porcentaje
Muy Importante	18	Muy importante	72
Importante	64	Importante	28
No importante	18	No importante	0
Total	100		100

Tabla 21

Importancia otorgada (1990) y prevista (1993)

	1990			1993		
	Polivalencia	Flexibilidad	Especialización	Polivalencia	Flexibilidad	Especialización
Muy importante	9%	9%	45,5%	18%	45,5%	64%
Importante	9%	64%	45,5%	9%	36,0%	27%
No importante	82%	27%	19,0%	73%	18,0%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Incrementar la capacidad de diseño mediante el desarrollo de departamentos de diseño y las relaciones con prestigiosos diseñadores externos¹¹.

Mejorar la imagen de empresa y de marca¹².

⁹ El 82% de las empresas lo consideran como fortaleza importante o muy importante en 1990, y el 100% piensan que así lo será en 1993 (Tabla 20).

¹⁰ La falta de personal cualificado ha sido uno de los problemas del sector. La mayoría de las empresas consideran que la contratación y entrenamiento de personal con formación alta será una condición para la expansión. Más del 80% dicen que flexibilidad y especialización de la mano de obra será importante o muy importante en 1993.

¹¹ El 90% de las empresas lo consideran como condición básica para competir en los mercados nacional e internacional.

¹² Del 100% de las empresas, lo consideran como muy importante (82%) o importante (18%) en 1993 (Tabla 22).

Tabla 22

Imagen

Importancia otorgada en 1990	Porcentaje empresas	Importancia prevista para 1993	Porcentaje empresas
Muy Importante	45	Muy importante	82
Importante	45	Importante	18
No importante	10	No importante	0
Total	100	Total	100

- *Los niveles de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, y el de subcontratación, son pequeños.*

Sólo un número muy reducido de empresas de la muestra subcontratan algunos productos; tampoco es importante la subcontratación de componentes. Sin embargo, la mayoría de ellas consideran que, en el futuro, la capacidad de subcontratar será una fortaleza.

Tabla 23

Subcontratación

Importancia otorgada en 1990	Porcentaje empresas	Importancia prevista para 1993	Porcentaje empresas
Muy Importante	27,3	Muy importante	45,5
Importante	45,4	Importante	36,4
No importante	27,3	No importante	18,0
Total	100	Total	100

- *Las alianzas estratégicas son prácticamente inexistentes.*

Entre estas empresas importantes del sector no se observa la existencia de alianzas estratégicas con competidores (a los que manifiestan conocer poco), clientes o proveedores. Dos empresas de la muestra manifiestan estar buscando alianzas, sin haber tenido éxito hasta el momento. La mayoría de las empresas manifiestan tener poca información sobre el sector, tanto nacional como internacional, un factor que complica la búsqueda de relaciones estratégicas y la cooperación entre los potenciales aliados.

- *Los competidores directos e inmediatos son empresas bastante similares entre sí.*

Las empresas importantes compiten con empresas parecidas a ellas. Las empresas, con frecuencia nacieron en la misma época, a veces producto de un grupo de personas que se separaron. Tienen productos semejantes que, en buena parte de su gama de calidades y precios, resultan casi idénticos. Sus conformaciones y estrategias resultan claramente similares, así como sus posibilidades financieras.

Evoluciones previsibles en la estructuración local del sector del mueble

De acuerdo con la situación de las empresas descrita y con las tendencias previsibles en el consumo hacia diseños más avanzados y funcionales, hacia "kits", hacia valorar más la relación precio-calidad y el servicio, no es aventurado pensar que en el sector español del mueble se producirán evoluciones como las siguientes:

- Una especialización de los puntos de venta y un crecimiento de las "superficies y cadenas de venta", junto con un incremento del nivel y amplitud de los servicios prestados tanto a clientes como a usuarios finales. A esta especialización acompañará un mayor conocimiento de la marca del fabricante y de la importancia dada a la misma.
- Una disminución significativa de los detallistas independientes que se dediquen a la renta de "todo" tipo de mueble tradicional.
- Una mayor integración vertical hacia adelante de las empresas importantes, buscando tener mayor nivel de distribución propia e influir con fuerza en canales de distribución más especializados.

Estas evoluciones estarán acompañadas por un mayor esfuerzo en alcanzar participaciones significativas de mercado, para conseguir un tamaño y una rentabilidad que permitan hacer las inversiones anteriormente comentadas y la integración vertical hacia adelante.

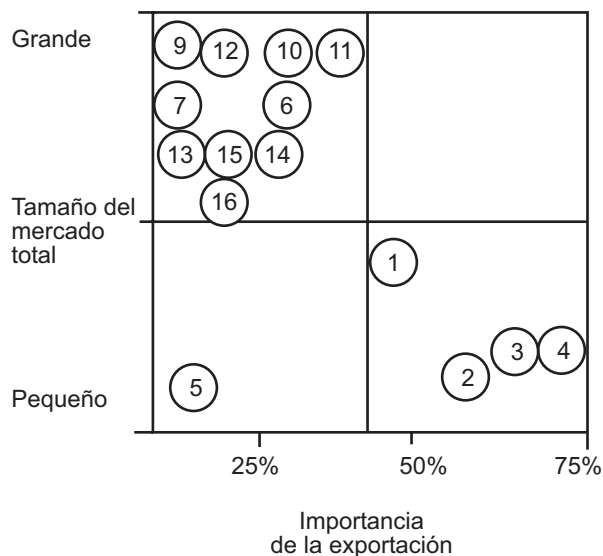
Esta lucha dará lugar a un incremento de la concentración, en el sentido de que pocas empresas significarán un mayor porcentaje del mercado, en detrimento de las empresas pequeñas, que perderán ventas e incluso desaparecerán.

Internacionalización de las empresas importantes

Arquetipos estratégicos

La clasificación de las dieciséis empresas de la muestra en una matriz que tiene como ejes el "tamaño del mercado local", para el negocio en el que operan, y la "importancia de la exportación", medida como porcentaje sobre sus ventas, en unión al análisis de las estrategias seguidas hasta 1990 y de sus "intenciones estratégicas"¹³, permite pensar en la existencia de "arquetipos estratégicos" cuyo análisis ayuda a hacer pronósticos sobre el futuro de la internacionalización del sector del mueble.

¹³ En el Anexo 1 se encuentra una descripción sintética de estas estrategias.



Estrellas locales (empresas 7, 9, 12, 13, 14, 15 y 16 del Anexo 1)

Empresas líderes, o cuasi líderes, en los mercados locales, y con ningún o pequeño énfasis en la exportación.

Este arquetipo estratégico parece ser más frecuente en negocios como los muebles para oficina, cocina y baño, que tienen unos canales de distribución comparativamente más “acotados”, un mercado local con un tamaño importante y que ha experimentado alto crecimiento en los últimos años.

Las estrellas locales parecen haber dedicado su esfuerzo a posicionarse en el mercado local, logrando porcentajes significativos de participación construyendo imagen de marca, a mejorar el diseño de sus productos y alcanzar fuerza en el canal de distribución.

Cabe cuestionarse por qué las estrellas locales del sector del mueble no han intensificado su internacionalización, dado que al ser líderes locales tienen, en principio, ventajas comparativamente superiores para hacerlo. Tal vez haya sido por falta de “vocación” o por la necesidad de dedicar todos sus recursos al mercado local. Si la causa es alguna de estas dos circunstancias, para estas empresas el cambio intenso y rápido de su orientación local a una orientación internacional no resultará fácil, pues la “vocación” internacional pide un fuerte compromiso de recursos humanos y económicos, y competir para conservar el liderazgo del mercado local les exigirá la mayor parte de los recursos que en razón de su tamaño, y sin perder su independencia, puedan disponer en los próximos años.

Cabe, asimismo, cuestionarse si las estrellas locales han alcanzado, en 1990, ventajas competitivas suficientes para enfrentarse con éxito a una futura competencia extranjera que pudiera introducirse en España, y que lógicamente se basaría en una fuerte relación con los canales de distribución, el servicio, el coste y el diseño. Caso de no ser así, además de tener dificultades para su internacionalización, perderían su posición de estrellas locales.

Seguidores (empresas 6, 10 y 11)

Empresas que siguen de cerca en el mercado español a las “estrellas locales” y que han puesto mayor énfasis que éstas en la exportación.

Este arquetipo estratégico parece corresponder a empresas con menores ventajas competitivas en el canal de distribución local, o a empresas de más reciente creación. Siendo probable que éstas, o similares circunstancias, les hayan conducido a un mayor esfuerzo de exportación, con las ventajas de alcanzar mayor tamaño del que correspondería a su participación en el mercado local, desarrollar relaciones con distribuidores extranjeros y “aprender” en los mercados de destino, para mejorar su competitividad en el mercado local.

Exportadores (empresas 1, 2, 3 y 4)

Empresas para las que la exportación es básica, representando la mayor parte de sus ventas.

Este arquetipo estratégico parece ser más frecuente en productos como los del mueble rústico de estilo español, muebles de caña, muebles de plástico, etc., cuyo mercado local ni es tan grande ni está tan “acotado” como el de las empresas anteriores.

Estos “exportadores” parecen haber dedicado sus esfuerzos a mejorar el diseño de los productos, a alcanzar una relación calidad-coste adecuada para los mercados extranjeros y a fortalecer su situación en los canales de distribución de otros países.

Estas empresas posiblemente parecen menos vulnerables a la entrada de competidores extranjeros en España, aunque ofrecen dudas en cuanto a las oportunidades de importantes crecimientos.

Especialistas (empresa 5)

Empresas líderes que operan en negocios con mercados locales de relativo menor tamaño y que tienen un nulo o muy pequeño énfasis en la exportación.

Este arquetipo estratégico tiene su lógica en negocios como los que se dan en las industrias “multidomésticos”, en los que la ventaja competitiva es solamente local (Porter, 1980).

En la medida en que el diseño y la calidad de los productos de los “especialistas”, su nivel de servicio, etc., sean los adecuados para el mercado local, estas empresas son difícilmente desplazables por otras nacionales o internacionales, pero, por las mismas razones, los especialistas tienen dificultad para alcanzar gran tamaño y raramente lograrán una dimensión internacional importante.

Multinacional¹⁴

Este arquetipo estratégico correspondería a aquellas empresas que buscan alcanzar una posición aventajada en el mercado local para integrarse, posteriormente, en una empresa mayor que busca liderazgo en el mercado europeo.

De acuerdo con la experiencia observada en los últimos años en otros sectores españoles, no parece improbable que este arquetipo estratégico sea más frecuente en el futuro en el sector del mueble. Asimismo, tampoco es improbable que algunas de las “estrellas locales” y de los “seguidores” pasen a formar parte de grupos o redes de subcontratación del tipo de Ikea (Anexo 2).

¹⁴ En la matriz no se ha incluido el caso de una empresa líder en el mercado local (nº 8) adquirida por una multinacional que opera en varios países europeos.

España en comparación con otros países de la CEE

El volumen de importaciones y exportaciones del sector español del mueble en millones de pesetas, de 1985 a 1989, que se presenta en la Tabla 24, hace ver un importante crecimiento de las exportaciones, que en 1989 representaron el 16% de la producción del sector (cifra que todavía es bastante inferior a la de la mayoría de los países de la CEE), y un notablemente más importante crecimiento de las importaciones (Tabla 24).

Tabla 24

Internacionalización del sector del mueble

Año	Exportaciones	Incremento sobre año anterior	Importaciones	Incremento sobre año anterior	Importaciones como porcentaje de exportación
1985	30.137	-	7.964	-	26,4%
1986	35.388	17%	13.819	73%	39,0%
1987	33.000	7%	19.155	38%	50,4%
1988	48.000	26%	25.944	35%	54,2%
1989	76.000	58%	54.378	95%	71,6%

La situación de producción, importación y exportación en otros países de la CEE se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25

Sector de mueble en la CEE, en millones de ptas

País/año	Producción	Exportación (porcentaje sobre producción)	Importación (porcentaje sobre exportación)	Consumo aparente
Italia 1988	(Todo tipo de mueble) 1.500.000	472.000 (32%)	n.d.	n.d.
1989	1.800.000	507.000 (28%)	33.000 (8%)	1.326.000
Francia 1989	(Muebles madera y sillas) 352.000	34.000 (24%)	233.000 (278%)	551.000
Alemania 1989	(Todo tipo de mueble) 922.000	375.000 (41%)	325.000 (37%)	872.000
Reino Unido 1989	(Todo tipo de mueble) 451.000	62.000 (14%)	161.000 (261%)	550.000
Bélgica 1988	(Muebles madera y sillas) 154.000	91.000 (59%)	65.000 (71%)	128.000
Países Bajos 1989	(Muebles madera y sillas) 114.000	40.000 (35%)	83.000 (209%)	157.000
España 1988	(Todo tipo de mueble) 372.000	48.000 (13%)	26.000 (54%)	350.000
1989	420.000	76.000 (18%)	54.000 (72%)	398.000

De acuerdo con estos datos, Italia figura como el primer exportador de Europa, tanto por el volumen de sus exportaciones como por realizar unas importaciones que, en comparación, son muy pequeñas.

El segundo país en importancia por el volumen de sus exportaciones es Alemania, pero al mismo tiempo es el principal importador. Alemania tiene un índice de compra de muebles “per cápita” de los más altos de Europa; sus empresas fabricantes de muebles son de mayor tamaño, con un nivel de tecnología de productos y procesos superior a las españolas.

Países Bajos, Reino Unido y Francia figuran como importadores netos de muebles. De hecho, el 40% de las exportaciones españolas se dirigen a Francia.

Dado que, en términos generales, la estructura del sector del mueble de España es muy distinta a la de Alemania, Francia y Reino Unido, y más parecida a la de Italia, es interesante comparar las características de Italia y de España, buena parte de ellas similares, para ver en qué pueden consistir las debilidades españolas de cara a la internacionalización y qué posibilidades tienen de ser transformadas en fortalezas¹⁵.

Características similares en ambos países son:

- El elevado número de empresas en el sector y su pequeño tamaño.
- La existencia de pocas empresas de tamaño grande.
- La situación de factores de producción como materias primas, energía, costes y disponibilidades de mano de obra y de capital.
- La concentración geográfica de las empresas.
- El elevado número de empresas familiares.
- La pequeña integración vertical hacia adelante de las empresas.

Características distintas, por el intenso grado en que se dan en Italia en comparación con España, son:

- Unos clientes y usuarios finales muy exigentes y sofisticados, que piden constante mejora y “novedad”, y, como consecuencia, una gran variedad de productos de buen diseño y elevada calidad.
- Una distribución bastante especializada, en estrecha conexión con fabricantes.
- El alto nivel del diseño y la ventaja comparativa que de la imagen de Italia se tiene en los otros países.
- Una elevada rivalidad entre las empresas del mercado local, que ha conducido a que los fabricantes se especialicen y busquen ventajas competitivas a través de nuevos modelos y de mejoras en los procesos de producción, aplicando tecnologías muy avanzadas para incrementar su flexibilidad y poder hacer series pequeñas de producción sin importantes repercusiones en los costes.
- Un intenso uso de la subcontratación.
- La existencia de proveedores de maquinaria muy avanzada.

¹⁵ En el análisis de estas características se ha tomado como base la información sobre Italia en Porter, 1990b.

- Un elevado nivel de alianzas estratégicas con competidores, productores de maquinaria, proveedores y clientes, hasta el punto que se puede afirmar que hay establecida en el país una agrupación de relaciones profundamente sinérgicas.

Estas últimas características, las que se dan en Italia y mucho menos en España, están reconocidas como de las más importantes para que un país sea una plataforma adecuada para la exportación (Porter, 1990a). Al añadir a ellas el compromiso y dedicación de las empresas italianas hacia la exportación, no puede extrañar el éxito internacional alcanzado por el sector del mueble de este país.

La difícil situación de internacionalización del sector español

Como se acaba de ver, Italia es extraordinariamente fuerte en la exportación por muchas razones, y de manera especial por el diseño de sus productos y nivel de servicio. Alemania también lo es, apoyándose en sus tecnologías avanzadas y de producto y proceso, así como en las ventajas de la producción de grandes series. Suecia, con Ikea, es otro líder mundial de exportación, dando lugar a una revolución en cuanto a distribución y precios. En esta situación, y teniendo en cuenta la integración de la CEE en 1992, ¿qué posibilidades de exportación importantes quedan para el sector del mueble español?

España no tiene de momento desarrolladas las características de una plataforma para la internacionalización, ni parece que las vaya a adquirir en los próximos años dada la situación interna de la demanda, de los canales de distribución de muebles y la dedicación de buena parte de sus empresas, con una estrategia de continuidad, al mercado local.

Por otra parte, el compromiso, la proactividad de las empresas importantes del sector con la internacionalización, no es ni parece que vaya a ser elevado. En efecto, como promedio, las dieciséis empresas de la muestra manifiestan que:

- En 1993, en comparación con 1989, destinarán un 10% más del total de su producción al mercado internacional.
- Los gastos anuales de sus departamentos de exportación oscilarán durante estos años entre 25 y 30 millones de pesetas.
- Sus inversiones en el extranjero serán de unos 25 millones de pesetas en el período 1990 a 1993.

Dadas todas estas circunstancias, no es de esperar un cambio ni cualitativo ni intenso en la internacionalización de las empresas importantes. En el probable crecimiento de la cifra de exportaciones tendrá influencia el volumen de exportaciones de las empresas pequeñas. Exportaciones que, de acuerdo con los datos del cuestionario "posicional", al no observarse ventajas competitivas en dichas empresas, es bastante probable que se consigan en base a bajar los precios de venta o a circunstancias coyunturales de difícil repetición.

Por otra parte, no se puede perder de vista que muchas de estas empresas pequeñas son de reciente creación, situación diferente a la italiana, y que por ello tienen dificultades para crear alianzas entre ellas y con otros actores. Asimismo, otra parte de estas empresas son empresas familiares, que están próximas a pasar de primera a segunda generación, situación que hace difícil el compromiso de internacionalización dada la habitual necesidad de la revitalización estratégica de la empresa en este período (Ward, 1987) y la problemática de incorporar a la siguiente generación.

Notas finales

El análisis efectuado no conduce a una situación de elevado optimismo. La supervivencia de muchas empresas está en juego y la internacionalización es, para la mayoría, una meta difícil y lejana en el tiempo. La competencia global que se avecina, unida a los cambios en los canales de distribución y en los hábitos de los consumidores, debe obligar a replantearse en profundidad el enfoque del negocio. Ha llegado la hora del compromiso efectivo no sólo en la industrialización –área a la que tradicionalmente se han volcado los esfuerzos–, sino también, y de modo básico en el próximo futuro, en la comercialización.

Las empresas españolas que han invertido hasta ahora en tecnología y automatización, mostrando una clara orientación hacia la producción en calidad y bajo coste, deben virar sus prioridades hacia una orientación más y más comercial. Para ello deberán incorporar en el corto plazo el diseño a sus productos, el marketing a su oferta y el control efectivo a sus canales de distribución. Todo ello con el objeto de interpretar con fiabilidad y rapidez los cambiantes gustos de los consumidores.

Únicamente las compañías con una acusada vocación comercial sobrevivirán en el entorno competitivo que tenemos a la vuelta de la esquina. Obviamente, esta vocación de orientación hacia el cliente no debe quedarse en una socorrida y ya cansina declaración de intenciones, sino que deberá tener su reflejo operativo en las inversiones y recursos comprometidos.

Probablemente, la urgente respuesta que necesita la actual situación competitiva no pueda alcanzarse en solitario. Ha llegado el momento de superar el espíritu individualista que caracteriza al sector y abrirse a colaboraciones estratégicas con otras empresas, tanto nacionales como extranjeras, con el fin de adquirir y/o potenciar en un corto espacio de tiempo las ventajas en diseño (grupos de diseño), comercialización (intercambios de línea de productos), distribución (franquicias...) y marca (paraguas genéricos), al margen de los ya tradicionales de compra y subcontratación.

Para ser mercedoras de estas alianzas estratégicas, las empresas españolas deberán desarrollar sólidas fortalezas en los negocios locales y mostrar en sus equipos directivos profesionalidad y flexibilidad para trabajar con otras culturas y en otros idiomas.

El proceso de adquisiciones, fusiones y alianzas, tan habitual en otros sectores, puede irrumpir también con virulencia en el mueble tanto en la distribución como en la fabricación. Bueno será que encuentre a las empresas preparadas y con las ideas claras.

En cuanto a las empresas pequeñas, no parece que tengan muchas posibilidades de superar la marginalidad, salvo que por una acertada especialización en algún producto puedan crecer lo suficiente para competir con eficacia, o por saber asociarse entre ellas bajo la égida de algún grupo de importancia que las emplee en subcontratación.

Anexo 1

Síntesis de estrategias

1. Muebles de plástico para jardín. Precios competitivos. Exportación (50% de sus ventas) a través de grandes tiendas a buena parte de los países de Europa.
2. Muebles de caña tapizados. Alta calidad para segmentos superiores del mercado. Exportación (70% de la venta) a través de tiendas con prestigio, concentrada en pocos países de la CEE.
3. Muebles rústicos de estilo español. Subcontratación de la mayoría de los componentes. Precios para competir en nivel bajo y medio bajo. Exportación (90% de la venta) a través de distribuidores a la mayoría de los países de la CEE. Sin intención de crecimiento.
4. Muebles rústicos de estilo español. (Prácticamente idéntica a la nº 3. Operan en la misma zona geográfica, en un claro mimetismo.)
5. Muebles clásicos y antiguos, hechos “a mano” y “uno a uno”. Precio alto. Tiendas propias en las ciudades importantes de España. Exportación (15% de la venta) por medio de agentes.
6. Dormitorios. Producción bastante automatizada. Venta a grupos de compra y clientes de tamaño importante. Exportación (25% de la venta) concentrada. Intentando alianzas con grandes fabricantes europeos.
7. Dormitorios. Ampliando gama hacia tapizados y librerías. Segmentos medios del mercado. Venta a través de tiendas, especialmente en zonas rurales. Exportación poco significativa.
8. Muebles para oficina. Gama completa en modelos y materiales. Líder en el mercado español, adquirida por una multinacional que busca liderazgo en Europa.
9. Muebles de madera para oficina. Diseño de calidad para mercado alto. “Kits”. Fuertes inversiones en automatización. Expansión en el mercado español para alcanzar tamaño equivalente a los principales competidores de Europa. Exportación insignificante.
10. Muebles oficina. Mercado medio y alto. Inversiones para crecimiento. Exportación (25% de la venta) a través de distribuidores.
11. Muebles oficina alta calidad y gama limitada. Inversiones para crecimiento. Exportación (35% de la venta) a través de distribuidores.
12. Muebles oficina de alto nivel. Inversiones para crecimiento y reducción de costes. Exportación (10% de la venta) a través de distribuidores.
13. Muebles para cocina. Nivel alto y medio del mercado. “Kits”. Importante fuerza en los distribuidores nacionales. Exportación poco significativa. Diversificación a negocios fuera del sector del mueble.
14. Muebles para cocina. Segmento alto de mercado. Tiendas propias. Exportación (15% de la venta) a través de distribuidores concesionarios.
15. Muebles para cocina y baño. Segmento bajo y medio del mercado. Exportación (10% de la venta) por medio de agentes a comisión.
16. Muebles para baño. Todos los segmentos y modelos. Ventas por medio de tiendas especializadas. Exportación (15% de la venta) a través de distribuidores.

Anexo 2

Ikea: síntesis de información

Ikea y su peculiar estrategia única: un ejemplo de internacionalización

Ikea es la empresa de muebles con más éxito en el mundo. En 1989 tuvo unas ventas de 268.000 millones de pesetas, superando la mitad de las ventas del sector español del mueble, en 21 países, a través de 86 grandes superficies de venta. Ikea tuvo más de 12.000 empleados a tiempo completo y trabajó con 1.860 proveedores-subcontratistas en 45 países.

La parte más importante de su estrategia es conseguir un liderazgo en el coste, en una amplia gama de productos, la misma en todo el mundo, alcanzando economías de escala. Sus productos se fabrican en grandes cantidades con un diseño muy avanzado y, al mismo tiempo, simple, funcional, ahorrando espacio, y que les hace fáciles de transportar embalados y de ser montados.

Las grandes superficies de venta se sitúan en las afueras de las ciudades, donde el terreno es más barato y haya un fácil acceso al área. Las superficies de venta son muy completas, toda la familia puede acudir y pasar el día en Ikea. Se puede comer, jugar y comprar. El propio cliente hace de detallista, transporta y monta los muebles.

Gran parte de la mejora de los costes se produce en la compra. Las oficinas de compra están centralizadas. Existen centros de distribución, que buscan economías de escala y control. Ikea tiene un gran número de subcontratistas trabajando y ello reduce la inversión en instalaciones y en stocks, y a través de la especialización disminuye el coste total de producción.

La estrategia de ofrecer los mismos precios en todo el mundo no siempre es práctica o alcanzable. Sin embargo, lo que sí es uniforme en todos los países es el posicionamiento “precio/imagen”. Ikea ofrece precios bajos y calidad razonable, ni la mejor ni la peor. Sus clientes acostumbran a ser jóvenes y sensibles al precio. Ikea tiene procedimientos estandarizados para la garantía de calidad. Los muebles duran el tiempo que las especificaciones anuncian.

Ikea ha desarrollado una estrategia de comunicación uniforme, si bien cada tienda es libre para adaptarla. Su principal medio es el catálogo. Se distribuyen anualmente 60 millones de catálogos.

Cuando Ikea quiere penetrar en un mercado nuevo, primero escoge como prueba uno parecido pero más pequeño; así, con la experiencia alcanzada, entra con más fuerza. En algunos casos, Ikea, con la intención de mantener una expansión controlada, ha concedido franquicias en determinados mercados.

Referencias

- Abell, Derek, F. (1980), «Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning», Prentice Hall Inc.
- AIDIMA (1988), «El sector de mueble en España», Valencia.
- ANIEME (1988), «Datos relativos de exportación e importación en el sector del mueble».
- Caves, Richard (1977), «American Industry: Structure, Conduct, Performance», Prentice Hall Inc.
- DBK, (1988), «Mobiliario de Oficina», Madrid.
- Estadísticas de aduanas, 1986, 1987 y 1988.
- Fomento de Producción, 1988 y 1989.
- Hax, Arnoldo, C. y Nicolas S. Majluf (1984), «Strategic Management: An Integrative Perspective», Prentice Hall Inc.
- ICEX (1989), «Estadísticas de importación y exportación del sector de mueble», Barcelona.
- Ikea International (1989), folletos e información comercial.
- IMPIVA y Generalitat Valenciana (1989), «Guía Formación Industrial Sectorial: Sector de Mueble y Madera».
- Instituto Nazionale per il Commercio Estero (1988), «La Industria Italiana del Mueble», Barcelona.
- «La Industria Española del Mueble, Historia y Actualidad», 1989.
- Moorman C.W, A. Montgomery y Michael E. Porter (1989), «The Household Furniture Industry in 1986, The US», Harvard Business School.
- Porter, Michael E. (1980), «Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors», The Free Press.
- Porter, Michael E. (1990a), «The Competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E. (1990b), «The Competitive Advantage of Nations», Mac Millan Press.
- Ward, L.L. (1987), «Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership», Jossey-Bass, San Francisco.