



I CONGRESO FORESTAL DE CASTILLA Y LEÓN:

"SECTOR FORESTAL Y DESARROLLO RURAL"



BURGOS 9 al 11 de octubre de 2006

EL SECTOR DEL MUEBLE DE CASTILLA Y LEÓN

AUTOR PONENCIA: JOSE LUIS ALONSO SANZ

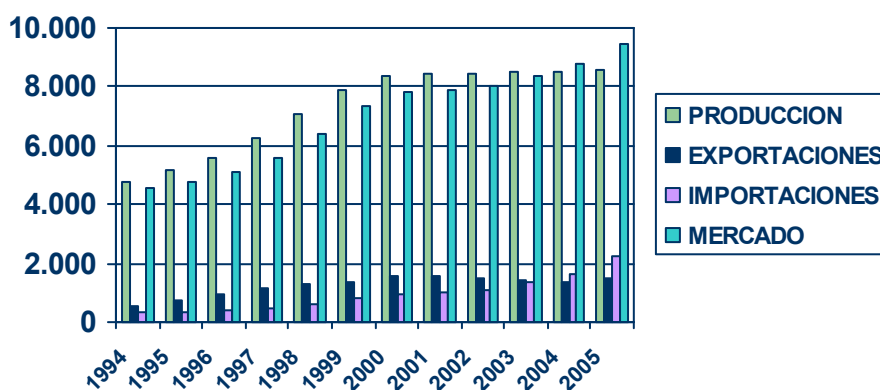
CARGO: GERENTE DE

1. INTRODUCCIÓN

Ignorar el cambio conduce a la extinción,
adaptarse al cambio permite la supervivencia,
prever el cambio consigue el desarrollo,
y crear el cambio conlleva al liderazgo permanente e indiscutible.

El sector del mueble en Castilla y León, según datos del 2004, da empleo directo a 6.331 personas, con un total de 626 empresas y una cifra de negocios 648.100.000 euros. Con relación a 2003 el nº de personas ocupadas ha incrementado en un 3,7%, el nº de empresas en un 3,1% y el volumen de negocio en un 13,1%. No obstante lo anterior los datos para el 2005 no son buenos y durante el 2006 las previsiones son pesimistas, tal y como refleja la evolución del sector a nivel nacional:

SECTOR ESPAÑOL DEL MUEBLE (millones €)



Vemos en el gráfico como el mercado va creciendo a tasas aceptables, pero la producción nacional se mantiene desde el año 2000, siendo las importaciones las que están abasteciendo los incrementos de demanda.

La pérdida de mercado de las industrias del mueble de Castilla y León, aun sin ser un caso aislado, es la consecuencia de un estilo de empresas que basadas en un enfoque excesivo sobre el sistema productivo, ha ignorado sistemáticamente las necesidades (o demandas) de los clientes a quienes pretendidamente daban servicio. Hoy los clientes pueden elegir (y deben elegir), exigen mejores productos y exigen mejores precios. Conseguir que nuestras empresas del sector enlacen con la realidad del mercado es el objetivo de este plan, conseguir que las empresas se comprometan y emprendan las acciones propuestas es el medio para conseguirlo.

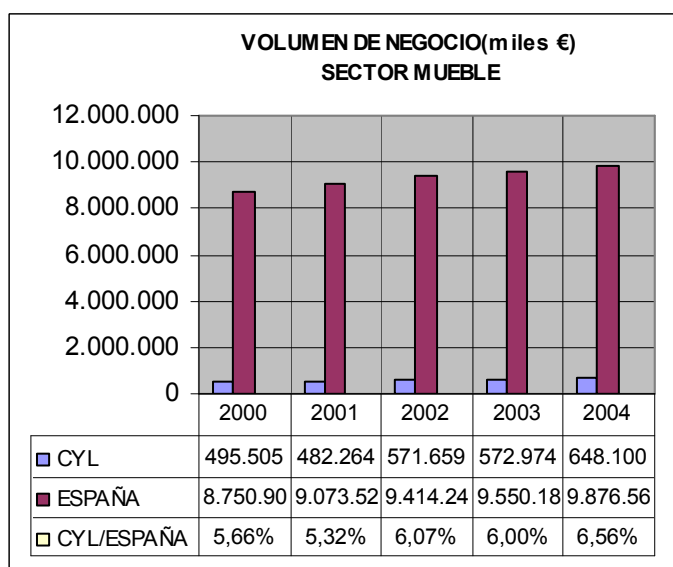
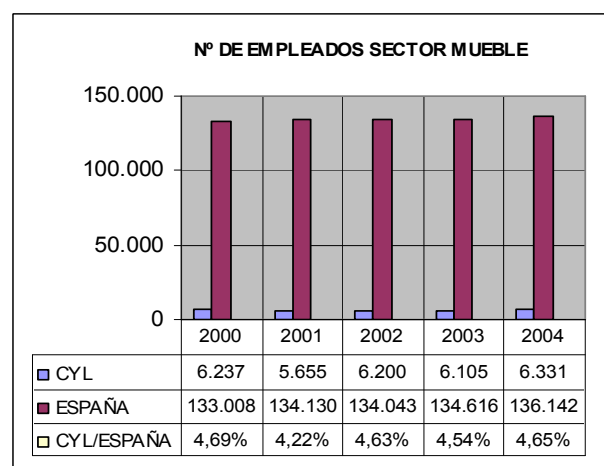
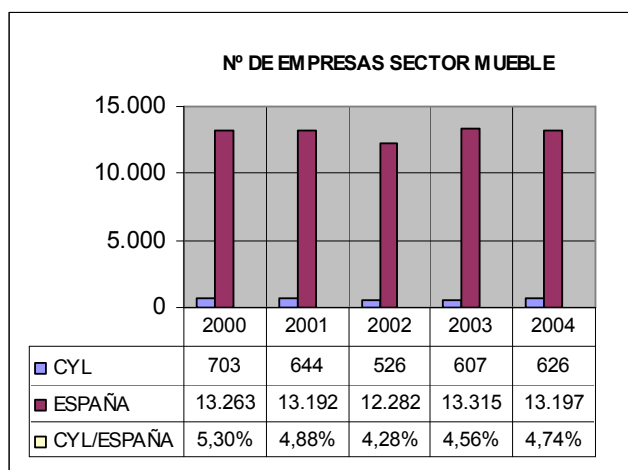
La rentabilidad en las industrias del sector del mueble decrece año a año situándose en entornos que no lo hacen viable como actividad productiva; la rentabilidad económica ha pasado de 6,32% en el año 2000 a 3,94% en 2003, y la rentabilidad financiera ha descendido de 17,83% a 11,05% en el mismo periodo de tiempo (datos del observatorio del mueble de AIDIMA). El negocio del mueble crece en nuestro país a un ritmo del 6% anual, sin embargo nuestras empresas crecen un 0,7% con tasas de inflación del 3,5%. El mercado es creciente pero nuestras empresas pierden cuota por falta de competitividad.

El sector del mueble en Castilla y León tiene cierta importancia para la comunidad, dado su nivel de empleo y potencial exportador, aunque la mayoría de las empresas de dicho sector carecen de capacidades para explotar las oportunidades sin ayuda y por si mismos. Hay segmentos de mercado que representan oportunidades relevantes para las empresas del sector en Castilla y León.

Existe una importante red de instituciones en la región, capaz de ayudar a las empresas y facilitarles el apoyo y acceso a los recursos necesarios para mejorar sus capacidades y explotar las oportunidades potenciales del mercado.

La presión de los mercados emergentes (Asia sobre todo) y la deslocalización de fabricantes europeos, hacen de este sector muy sensible a competencia en precio. La necesidad de diferenciarse y de adoptar medidas de permanencia que no se basen exclusivamente en la producción son necesarias y urgentes en este sector.

La industria manufacturera de nuestra zona, y especialmente la industria del mueble con tasas de eficiencia escasísimas del 10% al 15%, necesitan integrar en su idea de negocio el marketing y la distribución para poder competir con fabricantes asiáticos cuyos costes productivos son muy inferiores a los nuestros y con una calidad creciente. Los sistemas productivos de Asia nos aventajan en tecnología, organización de la producción y sistemas de calidad (introducción de ISOs en China y Vietnam) para garantizar una calidad contrastada.



2. ÁMBITO DE REFERENCIA. ESCENARIO ACTUAL.

La realidad industrial del sector del mueble en Castilla y León no difiere, a grandes rasgos, del resto de las industrias manufactureras, su principal dolencia se encuentra en la falta de competitividad, situación heredada de una visión enfocada al producto y unos sistemas productivos desarrollados para mercados inmaduros. España, con las tasas de crecimiento mayores de la Europa de los 15, es el único país desarrollado que no crece en productividad, es decir, que aún creciendo en términos absolutos, no se invierte en hacer las cosas bien.

Por los trabajos desarrollados con anterioridad, se identifican un número importante de empresas que opera bajo el modelo de supervivencia a corto plazo, buscando predominantemente compradores interesados en sus productos actuales y su habilidad productiva.

En base a su actual nivel de experiencia, en su capacidad y recursos, su potencial para pasar a un “Modelo de Crecimiento” varía, así como también lo hace el plazo y período de tiempo que deberá pasar para alcanzar ese salto cualitativo estratégico. Las características principales del sector son las siguientes:

1. El sector tiene tendencia a concentrarse en la fabricación de muebles de hogar, con una fortaleza en producción, así como también goza de una razonable rentabilidad. No obstante, la rentabilidad decrece año a año, dado que es un sector muy sensible a competencia en precio, y los competidores asiáticos tienen costes productivos muy inferiores, con una calidad creciente. La fabricación de las empresas en Castilla y León generalmente se basa en métodos artesanos, con bajas tasas de eficiencia y largos plazos de entrega. Para poder sobrevivir (y crecer) en este entorno, las empresas tienen que diferenciarse y liderar el mercado, con un concepto global de negocio.
2. Las empresas demuestran un alto deseo para desarrollar nuevos mercados, pero tienen poca experiencia exportadora y actúan en un número reducido de mercados. No conocen los deseos y las necesidades del consumidor final y además no segmentan el mercado. El diseño del producto suele basarse en una adaptación del producto que fabrican, utilizando las mismas técnicas de producción. Además, utilizan canales tradicionales, cuyos márgenes parecen excesivos, y no tienen marca.
3. Las empresas tienen una limitada capacidad de acceso a capital y finanzas para su desarrollo.

El sector de Mueble de Hogar es el más importante dentro del concepto de hábitat. Hemos detectado 4 modelos de negocio en el sector en Castilla y León, de los que creemos que inicialmente destacan por su importancia y potencial los 2 y 4:

1. Fabricación/venta de mobiliario, para otros fabricantes de muebles y/o comercializadores, que exige alta competitividad en costes/precio y garantía de servicio/calidad, incluido la exportación indirecta.
2. Fabricación/venta de mobiliario y hábitat, para hoteles, instituciones y colectividades (contract), con un interesante potencial para el futuro, aunque requiere “prescriptores” y un “know-how” distinto y importante. Representa un cierto peso dentro de los negocios del sector en Castilla y León, pero como “salida” alternativa y sin una clara orientación estratégica.
3. Fabricación/venta de mobiliario y accesorios, directamente, al último cliente/usuario, que exige capacidad de “llamada” al cliente y “presencia física” para la transacción.
4. Diseño/fabricación/venta de mobiliario y complementos para el hogar, al canal tradicional minorista, que constituye la actividad de negocio más importante en el sector.

La situación actual del mercado es muy diferente a la que inicialmente dio origen a la aparición de la mayoría de las empresas, hemos pasado de una situación donde se vendía prácticamente todo lo que se fabricaba a tener que luchar por cada venta, porque el mercado se encuentra saturado de oferta con un producto adecuado a las demandas del consumidor.

Nuestras empresas están adoptando estrategias de supervivencia en un sector donde los consumidores se orientan a productos más baratos y de calidad concertada. Debemos dotar a nuestra empresas de herramientas que les permitan diferenciarse del resto de competidores y liderar el mercado, en definitiva pasar de la producción a un concepto global de negocio.

Un análisis DAFO del sector nos ayudará a comprender la situación actual del sector en Castilla y León.

FORTALEZAS (SECTOR MUEBLE)
Calidad intrínseca de materias primas y acabados
Flexibilidad y adaptación a necesidades específicas
Cercanía geográfica
Oficio
Buena imagen sectorial en España
DEBILIDADES (SECTOR MUEBLE)
Falta de recursos humanos adecuados (profesionalidad)
Falta de competitividad (valor/precio desfasado)
Canales de distribución sin orientación al cliente
Ausencia de marcas reconocidas (sólo existen fabricas y tiendas)
Desconocimiento de las necesidades del cliente
Plazos de entrega largos
Visión producto
Sistemas de fabricación "artesanos"
Ausencia de diseño (copia - seguidismo)
Falta de colaboración. Aislacionismo
Falta de I+D+i
Falta de iniciativa empresarial
Bajas economías de escala
OPORTUNIDADES ESPECIFICAS
Crecimiento de las ventas
Crecimiento inmobiliario
Ciclos de vida del producto mas cortos
Nuevas formas de distribución
Aparición de nuevos clientes y conceptos de "hogar" (divorciados, solteros, inmigrantes, ...)
Crecimiento de la población
Producción deslocalizable
Valoración de intangibles
Aparición de nuevo cliente "ecológico"
AMENAZAS ESPECIFICAS
Competidores externos (Asia, ibero América, Europa oriental, ..)
Concentración de la distribución
Reducción del ciclo de vida del producto
Endeudamiento de clientes finales

3. ESTRATEGIA

Siempre dentro de la línea de negocio del Mueble cabe preguntarse sobre que planteamiento estratégico escoger para realizar el análisis de mercados y el posterior plan de marketing. Podemos optar, como es habitual, por elegir seguir haciendo lo que hemos hecho siempre y luego intentar buscarle mercados, esta es la estrategia más común en mercados no maduros, donde el acceso a una parte de la clientela no resulta excesivamente complicado porque nuestro producto siempre tendrá un hueco (explotación por nicho de mercado). El problema surge en la medida en que la localización de nichos de mercado resulta cada vez más difícil y menos estable en el tiempo, ya que surgen competidores dispuestos a disputar las nuevas áreas localizadas y que intentarán competir en precio, obligándonos a la búsqueda continua de nuevos yacimientos. Ante esta perspectiva cabe hacer un planteamiento inverso, definir el/los segmento/s de clientes al cual queremos dirigirnos como clientes objetivos, analizar sus necesidades (criterios de decisión) y luego atacar el desarrollo del producto adaptándolo a dichos criterios. Esta última suele ser la opción mas adecuada para la penetración en mercados maduros, ello exige una inversión en conocer al consumidor y sus criterios de decisión, y flexibilidad para adaptarnos a sus necesidades, tanto estéticas como de plazo y precio. Este planteamiento permite además “crear” tendencias de forma que los productos que salen al mercado son innovadores en cuanto al diseño y a las nuevas demandas que se incorporan en su funcionalidad, permite conocer las necesidades reales del consumidor final y “crear” un producto con mas garantías de éxito porque está llamado a satisfacer dichas necesidades. *Es cambiar el centro de gravedad del negocio de la venta a nuestro cliente a pensar más en la venta al consumidor.*

Para ello es necesaria una reorganización profunda de la relación con el cliente, proporcionar un paquete cliente-valor *que envuelva* el producto o servicio central y negociar lo que ofrece el paquete:

- Mejora en la calidad / fiabilidad / puntualidad de entrega y servicio.
- Reducción del coste total de propiedad / suministro / relación de negocio.
- Reconfiguración de los paquetes de soluciones, en los que el producto o servicio principal puede ser una pequeña parte.
- Acceso transparente a la información, atendiendo al cliente final y ofreciendo soporte del producto.
- Proporcionar una experiencia de negocio útil, aunque no esté relacionada con el producto o servicio principal.

Cambiar la argumentación del precio al valor supone un incremento espectacular de los márgenes, ya que añadir más valor de cliente no implica una inversión mayor proporcionalmente. También permite a los fabricantes incrementar la fidelidad del cliente, ya que los clientes valoran cada vez más la relación, no sólo el producto o el servicio.

Para que la argumentación cambie del precio al valor, un fabricante debe reorganizar todos los procesos y las interacciones con el cliente alrededor de una estrategia de valor añadido. Para ello, se requieren cinco iniciativas clave:

(1) Desarrollar una metodología sistemática y continuada para entender qué valoran realmente los clientes: Los clientes finales tienen percepciones fundamentalmente distintas de sí mismos (consumidores) y de sus organizaciones (*business-to-business*), y esperan que los productos que compran reflejen un mayor entendimiento de estas percepciones, frustraciones y aspiraciones.

¿En qué son diferentes los clientes?

- *Demografía y etnias*, las empresas deben preguntarse: *¿Cuáles son los antecedentes culturales del cliente? y ¿están reflejados en nuestros productos?*
- *Género y roles en el trabajo*: hoy día, los clientes esperan de los especialistas de marketing entiendan que, en una misma semana, el mismo cliente puede ser un ejecutivo sénior, un padre, un voluntario en un refugio, un entrenador deportivo o el cuidador de un familiar anciano. *¿Cuáles son los diversos roles del cliente en el trabajo y fuera de él, y cómo pueden ayudarle nuestros productos?*
- *Priorización*: La creciente automatización de las agendas y las listas de tareas en papel, ordenadores y sistemas de asistencia digitales ha generado una base de clientes acosados, estresados y centrados en las listas de tareas pendientes. Por ejemplo, la mitad de los cabezas de familia de EE.UU. están demasiado fatigados para preparar la cena y el 63% buscan constantemente formas de acelerar los trabajos del hogar (compra, limpieza, cocina). Esto significa que ahora los clientes valoran los productos y servicios en términos sencillos: *¿La solución que ofrece el producto incorpora (o elimina) elementos de la lista de tareas pendientes?*

Estas cuestiones requieren soluciones de negocio adaptadas al valor, puesto que los vendedores/proveedores desplazan literalmente las instalaciones de oficinas desde las plantas o instalaciones hacia la calle. Tener un mayor conocimiento de los clientes, con una concentración específica en las propias percepciones, actitudes y necesidades de cambio y en satisfacer esas necesidades, permite a las empresas prevenir una “migración a la baja” en los hábitos de gasto que pueden llevar a que los productos sean percibidos como convencionales y la detección por parte del cliente.

- (2) **Centrarse atentamente en construir relaciones en lugar de productos, ampliando la propuesta de valor, pasando de tener productos preferidos a convertirse en un socio preferido.** Sólo porque los clientes puedan obtener ayuda técnica específica sobre nuestro producto en pocos segundos (por teléfono o vía Web) no significa que puedan esperar un servicio inmediato de sus otros proveedores, ¿o sí? Según los clientes, la respuesta es “Sí”. En la actualidad, las expectativas de los clientes sobrepasan los límites establecidos de la industria, porque:

- a. La mayor cobertura informativa de los aspectos relacionados con el negocio y los clientes ha hecho que estos últimos sean más conscientes de los aspectos relacionados con el servicio y de las comparativas;
- b. En las empresas actuales cada vez más ágiles, generalmente los directivos tienen un margen de maniobra más amplio y una mayor visibilidad de servicios de más fabricantes e industrias, convirtiéndolos en mejores “consumidores”;
- c. En Internet, las empresas tienen una apariencia similar entre sí. Los clientes valoran los niveles de servicio comparándolos con los mejores posibles, independientemente de la industria.

- (3) **Reexaminar el producto y la propuesta de valor al cliente, y enlazarlo a otros productos/servicios:** Los clientes quieren fabricantes que inviertan tiempo en conocerles a ellos y a sus negocios, para poder recibir un paquete completo de soluciones, del cual, un producto o servicio concreto puede ser una pequeña parte. Los argumentos de venta sobre un producto y sus características ya no son relevantes. Lo que importa es la forma en que esas características contribuyen a la construcción del valor, que en su conjunto soluciona el problema de un cliente u ofrece una experiencia única al consumidor. Por ejemplo, el mercado de comestibles se dio cuenta de ello hace tiempo, y empezó a poner un gran énfasis en la demanda de los consumidores de bienes empaquetados, definidos por la Asociación de Fabricantes de Alimentos de América (*Grocery Manufacturers of America*) como “la combinación de productos, servicios e

información para proporcionar respuestas a los clientes”. Los consumidores compran cada vez más experiencias integrales de alimentación o de “habitabilidad” en lugar de ingredientes individuales para recetas.

Esa combinación también significa enlazar conjuntamente productos y servicios de proveedores principales y secundarios para crear una solución de valor en la cadena de suministro. Asimismo ello aporta racionalización en los niveles de inventario, gestión mejorada del ciclo de vida de proveedores y productos, y una mejor planificación de las ventas y las operaciones.

(4) Situar la gestión de la información (sobre productos/servicios/valor y clientes) en el centro de la propuesta de valor para el cliente, ofreciendo datos, información, productos y servicios cómo, cuándo y dónde el cliente desee:

Actualmente, los clientes valoran una buena gestión de la información; sobre el producto, sobre *sí mismos*; tanto como el producto o el servicio. Por ejemplo, en un entorno *just-in-time*, la información sobre la fecha de entrega de un envío o de un servicio tiene frecuentemente más valor que el propio envío o servicio, ya que una entrega a destiempo podría finalizar la operación con un cliente. La información sobre la entrega de un envío o un servicio proporciona al cliente el poder de programar, planificar y ofrecer un excelente servicio a *sus* clientes. Sin la información, los clientes no saben si un proveedor podrá suministrar o no a tiempo, lo cual puede ponerles nerviosos. Los competidores describen con una palabra a sus clientes nerviosos: “posibilidades”. Incluso más importante es la información sobre los propios clientes, gestionada para su beneficio y para el valor del cliente. Muchas empresas son conscientes de ello, y están realizando grandes inversiones en situar la información de sus clientes en el centro de su propuesta de valor. Del mismo modo que los clientes desean información, cada vez más la quieren allá donde se encuentren. Actualmente, los clientes son móviles, y esperan poder disponer de la información, los productos y los servicios allá donde estén. Los fabricantes deben incorporar la movilidad a sus propuestas de valor de sus clientes. Cada vez más, los clientes tienen menos ganas de sentarse delante de un PC en el trabajo o en casa, al igual que usted. Desean salir, estar en sus instalaciones, con sus clientes, o ir al campo de golf. El modo en que los fabricantes proporcionen información a sus clientes más allá del PC (mediante conexión inalámbrica a Internet o el comercio electrónico móvil) será uno de los aspectos diferenciadores más importantes con la competencia en los próximos cinco años. Se prevé un índice de crecimiento anual medio de ventas de PDAs de un 6,5% hasta el 2008. Mediante la tecnología móvil, los clientes:

- Comprarán y cursarán órdenes de compra de forma inalámbrica. Muchas empresas de consumo ya ofrecen comercio electrónico móvil.
- Comprobarán precios, recibirán ofertas y verificarán el estado de los pedidos. Un gran número de empresas financieras ya ofrecen la gestión móvil de cuentas.
- Recibirán información geográfica confidencial, como la ubicación de una instalación cercana o de un camión. Varias empresas ofrecen envío en línea de su flota de camiones.
- Recibirán servicios de localización específicos, incluyendo el acceso móvil a registros y referencias de mantenimiento, así como sistemas de monitorización remota de entregas, maquinaria e instalaciones de almacenamiento.
- Obtendrán ayuda en la venta a sus propios clientes. Microsoft y un gran número de empresas de software están habilitando sus paquetes de software ERP y cadena de suministro para poder aprovechar la Internet móvil, posibilitando una verdadera relación comercial entre socios en cualquier momento y lugar.

Los líderes centrados en el valor del cliente de mañana están re-integrando los conceptos de distancia, geografía y ubicación en sus modelos de negocio para incluir la movilidad y la Internet sin cables.

- (5) **Desarrollar una metodología sistemática y continua para evaluar productos y propuestas de valor a clientes, así como los paquetes de valor ofrecidos por la competencia, e inventar e implementar nuevos conceptos en la creación de valor para el cliente:** Empresas de éxito reconocen que es posible agregar valor ejerciendo nuevos modelos de negocio que utilizan la tecnología para alinear todos los procesos y flujos de trabajo alrededor de clientes específicos o nichos de clientes. Estas empresas inician el diseño de su organización desde fuera hacia dentro, identificando los procesos que intervienen en la satisfacción de las necesidades de los clientes, y diseñando sus departamentos y cargos para adaptarse a ello. Estas empresas dirigidas y organizadas en función del cliente, ofrecen potentes ventajas en la velocidad de lanzamiento de productos al mercado y en la respuesta de los clientes, consiguiendo importantes beneficios.

Las empresas pueden seguir ofreciendo el mismo producto el siguiente año por menos de un 5%, y reforzar las percepciones del cliente que, como cualquier producto estandarizado, el precio seguirá bajando. O unirse a los fabricantes con sentido común que entienden a sus clientes, desarrollar relaciones con ellos, utilizar la tecnología informática para solidificar los vínculos con sus clientes, empaquetar productos para aumentar el valor, y mantener el cliente (y el valor del cliente) siempre en el frente y en el centro.