

# EXPERIENCIA Y LINEAS ESTRATEGICAS DE LOS PLANES DE ACTUACION EN EL SECTOR DEL MUEBLE\*

*Miguel RIVAS CASADO\*\**

## 1. LA FIGURA DE PLAN DE ACTUACION

La estrategia seguida por la Agencia de Desarrollo Regional de Andalucía (IFA y antes IPIA) en el campo de la promoción económica, abarca la doble problemática del desarrollo regional: a) posibilitar una viabilidad para aquellas iniciativas apoyadas en el potencial propio de la región; b) articular de modo satisfactorio la economía andaluza a nivel internacional, mediante la atracción de inversión foránea, promoción tecnológica o la mejora del potencial locacional andaluz. Todo ello orientado a la empresa, como unidad principal en la responsabilidad del crecimiento económico.

El Plan de Actuación ha sido el instrumento que se ha dispuesto para la movilización del potencial endógeno. Así lo muestra su orientación sectorial centrada en recursos primarios (mármol, corcho, aceite de oliva, etc.) o destinada a relanzar actividades tradicionales de importancia para ciertas economías locales (mueble en Sanlúcar, cerámica en Bailén, calzado en Valverde del Camino, etc.). Espacialmente se ha orientado casi exclusivamente hacia áreas marginales, desconectadas de los circuitos económicos regionales. Es por ello, que la estrategia de fomento utilizada está en estrecha relación con el modelo de desarrollo local/endógeno. Los rasgos esenciales que definen un plan de actuación son:

- \* Concertación. Es necesaria la participación y acuerdo de las partes implicadas: empresa y también agentes públicos. Es de vital importancia la forma-

---

\* Este trabajo está basado en una ponencia presentada al I Encuentro con las Cooperativas Andaluzas de Madera y Muebles, Torremolinos, noviembre de 1991.

\*\* Geógrafo del Departamento de Estudios y Planificación. Instituto de Fomento de Andalucía.

- ción de una conciencia colectiva dispuesta a trabajar por el desarrollo de plan, tanto para solucionar problemas individuales como colectivos.
- \* La empresa como agente protagonista. Sobre ella se aplica un enfoque integral que abarca la problemática de cada una de sus áreas funcionales. La realización del plan depende de la iniciativa empresarial por avanzar en la estrategia recomendada.
  - \* Viabilidad. Las soluciones propuestas están ajustadas a las posibilidades de adopción por los agentes afectados.
  - \* Flexibilidad. Para garantizar la continua adecuación del plan a la demanda y evolución de la realidad, suelen constituirse “mesas de seguimiento”.

En definitiva, a partir de la identificación de la problemática que afecta a un tejido empresarial determinado, el plan de actuación lo que propone es un modo de actuar, una estrategia. Para ello se ofrece cobertura institucional (apoyo financiero, asesoramiento técnico) a aquellos proyectos de empresa orientados en la dirección de la estrategia propuesta.

## 2. LA EXPERIENCIA DE PLANES DE ACTUACION EN EL SECTOR DEL MUEBLE

Al poco de su creación, el Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA), elaboró en 1993 unas directrices generales para la reestructuración y promoción del sector del mueble en Andalucía, donde ya estaban presentes elementos que van a repetirse en las actuaciones posteriores sobre el sector: fomento de las normas de calidad en materias primas y acabados; diseño propio andaluz; creación de una organización que integre comercialización y compras y subcontrate producción a talleres asociados.

Tras diversas experiencias en planes de actuación sobre la fabricación de muebles de madera, que analizaremos a continuación, el Instituto de Fomento, dentro de su estrategia de movilización del potencial endógeno y fomento del tejido productivo, continúa formulando estrategias y promoviendo iniciativas entre el colectivo de fabricantes de muebles de madera. Para esta ocasión, dejaremos al margen las referencias a los apoyos ofrecidos al sector del mueble dentro de los planes de actuación territoriales (Sierra de Huelva...), así como a los planes en curso y los apoyos financieros a proyectos individuales.

## **2.1. El Plan de Actuación del Sector de Fabricantes de Muebles de Madera de la provincia de Granada**

El Plan se gesta a instancias de la asociación provincial del sector, que en 1985 plantea directamente al IPIA la necesidad de una central de compras que mejore las condiciones de aprovisionamiento de la madera, y de paso se trate la problemática que afectaba a los pequeños fabricantes de muebles por encargo, fundamentalmente de Granada capital y su área de influencia. Se forma una Mesa de Seguimiento con el objeto de acometer un plan de actuación para el sector y un estudio de viabilidad para una central de compras, que se incorporaría como primera acción a desarrollar por el plan. A pesar de la heterogeneidad del colectivo empresarial a tratar, la problemática detectada consistía principalmente en una serie de aspectos comunes:

- Problemas de aprovisionamiento de madera, derivados de la atomización del sector y de la compra individualizada, provocando escasa capacidad de negociación en precio y calidades (excesiva humedad), dentro de un mercado poco transparente.
- Falta general de espacio y de instalaciones adecuadas que permitan la aspiración de polvo y virutas y un óptimo barnizado y secado.
- Ausencia de diseño propio y de una búsqueda de diferenciación vía producto, así como de un desarrollo diferenciado de la función comercial.
- Deficiente gestión empresarial, ausencia de control de costes.

Las acciones de carácter colectivo propuestas en el plan y orientadas a los fabricantes de mueble auxiliar y/o funcional, fueron esencialmente tres: a) central de compras, destinada a solucionar los problemas de suministro de madera; b) mejora de instalaciones y de suelo industrial apropiado; c) sociedad comercializadora con funciones en diseño, promoción, fuerza de ventas, almacenamiento, control de calidad, e incluso organización global de la producción de los fabricantes integrados en ella.

Pese a que la elaboración del plan partió de una demanda del colectivo de empresarios, sólo se llevó a cabo la primera de las acciones citadas y ello en gran parte debido a una insistencia continuada de la gerencia del IPIA en Granada. Por ejemplo, el reclamo para ejercer un lobby ante el Ayuntamiento de cara a disponer de un polígono para la industria de la madera no fue secundado por los empresarios.

Central de Madera de Granada, CEMAGRA, S.A., se constituyó siguiendo el modelo de viabilidad establecido en el plan. El Instituto de la Pequeña y Mediana

Empresa Industrial (IMPI) aportó un 40% del capital, siendo el resto suscrito por los fabricantes de la provincia, si bien hubo problemas a la hora de que los socios desembolsasen la totalidad del capital comprometido. Además de funcionar como central de compras, también le fueron encomendados a la nueva sociedad, aspectos relacionados con el diseño y la comercialización. Los socios no estaban en la obligación de comprar a la central, ya que ésta mostraría las ventajas por sí misma, si bien su viabilidad descansaba en que canalizaría en torno a un 70% de las compras de sus socios.

La realidad fue que en 2 años de funcionamiento, el nivel de ventas de madera de la central a sus socios fue muy bajo, éstos seguían comprando en las mismas condiciones y a los mismos proveedores de antes, en definitiva, no creyeron en el proyecto por el cual ellos mismos habían clamado. Una de las causas de este recelo pudo estar en la no implicación desde el primer momento de Muebles Ebano, una gran empresa de muebles de cocina en situación de liderazgo en la provincia, lo que pudo restar fiabilidad al proyecto frente al pequeño fabricante. Exceptuando la buena acogida del apoyo financiero que el IPIA puso a disposición de empresas individuales (subvención de 4 puntos de interés a préstamos, empleado en la renovación de bienes de equipo), no se asistió a un avance claro en mejora de la competitividad global del sector. Pese a todo, no conviene desdeñar el efecto que las reuniones continuadas de la mesa de seguimiento tuvo sobre algunas empresas más receptivas, quienes a partir de entonces, aunque de manera individualizada, comenzaron a plantearse temas como la normalización y calidad, diseño, etc.

## **2.2. El Plan de Actuación de la Madera de Sanlúcar de Barrameda**

A raíz de la labor de animación llevada a cabo por la Oficina de Fomento Económico del Ayuntamiento de Sanlúcar, el IFA inició en 1989 el diseño de un plan de actuación, con el propósito de intervenir sobre un colectivo de 70 talleres artesanos, fabricantes de mueble doméstico de alta calidad. Además de un completo diagnóstico ya elaborado por la Oficina de Fomento de la localidad, se contaba con un cierto nivel asociativo dentro del colectivo afectado, que era la Asociación de Ebanistas. Los principales problemas sobre los que se pretendía actuar eran los siguientes:

- Fuerte presencia de economía sumergida y en consecuencia precariedad del trabajo, enrarecimiento de las relaciones dentro del colectivo, instalaciones inadecuadas, etc.

- Instalaciones poco apropiadas para el tratamiento de la madera, mala distribución en planta, falta de espacio en general.
- Escasez de equipos básico como sistemas de aire comprimido y de aspiración de aire y virutas, provocando problemas de calidad en el acabado.
- Nulo desarrollo de la función comercial de manera diferenciada y ausencia de acciones conjuntas de promoción.
- Guerra soterrada de precios, generada por el intrusismo y una escasa cohesión frente a distribuidores.
- Nula capacidad de negociación frente a proveedores, debido a la compra individualizada, generándose problemas de calidad y opacidad de precios en el abastecimiento de madera.

En función de esta problemática, generada casi en su totalidad por el carácter sumergido de gran parte de los talleres, se establecieron una serie de acciones destinadas a dar solución a problemas individuales y colectivos. Para lo primero, se puso a disposición de las empresas incentivos a la inversión para la mejora de la distribución en planta, renovación de maquinaria, relocalización y apoyos a proyectos de fusión entre talleres.

Como acción de carácter colectivo, se propuso dotar de contenido a la asociación de ebanistas, convirtiéndola en centro de asesoramiento y servicios para el sector. Ello sería cofinanciado entre la propia asociación, a través de las aportaciones de los socios y un Programa Integrado de Acción Comercial (PIAC), instrumento de apoyo de la D.G. de Cooperación Económica y Comercio de la Junta de Andalucía. Fue planteado el tema de una sociedad comercializadora, con funciones en almacenaje, compras, política de precios, red de ventas, exposición permanente y catálogo de productos. No obstante, de no llevarse a cabo, la asociación de ebanistas podría hacerse cargo de la totalidad o parte de estas funciones.

Como se ve, se trata de un programa de factible ejecución, ajustado a las necesidades del colectivo afectado. Para facilitar su desarrollo se llegó a un compromiso institucional entre Corporación Local, D.G. de Cooperación Económica y Comercio e Instituto de Fomento de Andalucía. La respuesta de los ebanistas sanluqueños a esta acción integrada de fomento empresarial ha sido hasta el momento bastante escasa. La voluntad conjunta, inicialmente detectada, de superar una situación de actividad sumergida no se mantuvo firme cuando llegó el momento de que los talleres tomaron la iniciativa para realizar inversiones según las líneas recomendadas en el plan. A excepción de algunos proyectos de fusión, se produjo un retraimiento, en cierto modo derivado de la creencia de que el plan de actuación consistiría en subvenciones públicas indiscriminadas. En

consecuencia, la situación actual del sector no es significativamente mejor que con anterioridad al plan. La conciencia asociativa y de hacer frente a problemas comunes se ha ido diluyendo y la actividad de la asociación de ebanistas ha entrado en un impase.

### 2.3. Conclusiones

La labor de promoción de la Agencia de Desarrollo Regional de Andalucía en el sector de madera y mueble, ha sido ejercida de diversas formas, de manera recurrente. La figura del Plan de Actuación Sectorial se ha proyectado sobre tejidos empresariales diversos (artesanos, “empresas de reciente creación”, etc.) y a escalas diferentes: desde unas primeras directrices a escala regional en los comienzos del IPIA, hasta los niveles municipal (Sanlúcar) y provincial (Granada y Córdoba). Las acciones propuestas han estado ajustadas a las particularidades de cada una de las problemáticas, no obstante, a pesar de la heterogeneidad de los colectivos tratados, aparecen una serie de constantes, que indican la viabilidad de una estrategia o modelo de reorganización del sector a nivel regional.

Tales constantes son la necesidad de aumentar la dimensión media de los establecimientos, ante un acusado minifundismo, promover la comercialización como función diferenciada dentro de la empresa o llevar a cabo acciones conjuntas en diseño y promoción. La cooperación se perfila como estrategia irrenunciable ante la escasa capacidad de negociación frente a los sectores proveedor y distribuidor.

Los resultados de esta labor de promoción sectorial no han sido plenamente satisfactorios, en el sentido que no han generado una movilización conjunta en las líneas propuestas por los planes. De las experiencias antes comentadas se derivan una serie de conclusiones. En primer lugar, los signos de cohesión y de conciencia común mostrados por el colectivo empresarial objeto de la actuación de fomento, se generan ante la posibilidad de una intervención pública. Por ello suelen ser superficiales, y la unidad y voluntad de cooperación iniciales se diluyen al no cumplirse sus expectativas sobre la naturaleza del apoyo público, lo que muestra la escasa operatividad del asociacionismo empresarial en nuestro entorno. Las expectativas depositadas sobre la naturaleza del apoyo público suelen estar relacionadas con subvenciones indiscriminadas, produciéndose un retraimiento al comprobarse lo erróneo de esta creencia. El motor del plan son las iniciativas empresariales, a cuya disposición se ponen una serie de apoyos e incentivos, si no hay iniciativas el plan no se lleva a cabo.

Si bien las acciones realizadas para avanzar en la mejora integral del tejido productivo en cuestión, no han tenido el efecto y sinergias deseados, al menos sí

han servido para que los elementos más dinámicos tomen conciencia de la problemática que les afecta y acometan por su cuenta acciones encaminadas a la mejora de su situación. Por otra parte, es destacable que de las acciones propuestas por los distintos planes, se desprende un mismo modelo de reorganización para el sector del mueble de madera, que luego será explícitamente propuesto en el estudio del sector en la provincia de Córdoba. Este consiste en la formación, mediante la cooperación, de una organización de cierta dimensión que compre, comercialice, almacene, diseñe, promocióne, y subcontrate la producción a pequeños fabricantes altamente especializados.

A pesar de la formulación del modelo anterior, los escasos resultados de la experiencia en centrales de compra y comercializadoras, cuya viabilidad depende de la cohesión y voluntad del colectivo, aconsejan (sin descartar lo anterior) optar por elaborar y divulgar estrategias comunes para compras, diseño, comercialización, etc., que sirvan de guía a quien de manera individual o compartida opte decididamente por un camino de mejora.

### 3. CARACTERIZACION Y PROBLEMATICA DEL SECTOR DEL MUEBLE DE MADERA EN ANDALUCIA

En términos generales, el sector de 1.<sup>a</sup> y 2.<sup>a</sup> transformación de la madera pertenece al grupo de los calificados como de demanda débil, participando de una serie de grandes rasgos comunes: intensivo en trabajo y recursos naturales; bajo contenido tecnológico (gastos en I+D en torno al 0,3% del VAB) y escasa productividad del trabajo (las economías de escala tienen muy escasa importancia, aunque existen posibilidades mediante especialización y series largas); escaso papel de la gran empresa, se trata de un sector articulado en torno a PYMES. Finalmente, parece que el sector será poco sensible a la realización del Mercado Interior por su vocación nacional y realización del Mercado Interior por su vocación nacional y estar escasamente influido por barreras arancelarias y no arancelarias. No obstante, el Mercado Unico inducirá una cierta reestructuración en aquellos estados miembros con mejor nivel competitivo (Grecia, Portugal y España), quienes soportarán una mayor presión de las importaciones.

#### 3.1. Evolución reciente y tendencia

Tras el retroceso sufrido durante el período 1975-1985, se experimentó a partir de la 2.<sup>a</sup> mitad de los 80 una recuperación en términos de producción, no siendo así en empleo y número de empresas, lo que significa que se trata de un

proceso de ajuste orientado a la mejora de la productividad. Para valorar la tendencia del sector a corto plazo es conveniente atender a los factores determinantes de la demanda, a saber: alta sensibilidad a los ciclos económicos, agotándose el período expansivo al comienzo de los noventa; evolución del sector de la construcción (caída de la actividad, aunque conviene tener en cuenta el Plan Andaluz de la Vivienda) y creación de nuevos hogares, esto último depende del contingente de población joven y en Andalucía es importante el papel del grupo de edad entre 15 y 24 años. El consumo per cápita de mobiliario está estrechamente unido a la renta per cápita. Si bien Andalucía es la penúltima región española en renta familiar disponible, ha habido un incremento del poder adquisitivo. Además, el bajo nivel de Andalucía en consumo per cápita de mobiliario deja un espacio abierto para el aumento de la demanda interna.

A nivel comunitario, se estima un crecimiento del sector del 4% anual. La evolución del mercado regional andaluz se perfila como favorable, dado que cuenta con un potencial de demanda significativo. Sin embargo, ante nuestra falta de competitividad, podemos asistir a una mayor presión de las importaciones provenientes de países mejor posicionados como Alemania o Italia (países donde la saturación de sus mercados nacionales es próxima).

### **3.2. Impacto del sector en Andalucía**

Según los datos para 1988 de la Encuesta Industrial del INE, el aporte de Andalucía al conjunto nacional de este sector no es significativo (6,28% de la producción bruta y 8,65% del empleo), aunque estos porcentajes se han incrementado desde 1985. Las Comunidades Autónomas más representativas son con diferencia Valencia (principal competencia fuera de la región andaluza), y Cataluña, seguida por Galicia, Madrid, País Vasco, Castilla-León y Andalucía. Tampoco es significativo el sector en la economía regional, representado el 2% de la producción industrial bruta de Andalucía y el 6,5% del empleo industrial (para el conjunto nacional tales aportaciones son el 3,1% y el 7,1% respectivamente). Por otra parte el sector posee una mayor participación en la inversión industrial de los últimos años en Andalucía (6,5% en el primer trimestre de 1988), lo que indica un comportamiento expansivo dentro del conjunto regional.

Las diferencias en las aportaciones de producción y empleo muestran el bajo nivel de productividad del sector en Andalucía: 3,7 millones de ptas. por empleado, lo que representa un 30% menos que la media española para el sector, cifrada en 5,2 millones de ptas. por empleado. Este rasgo se acentúa aún más si atendemos a los bajos salarios medios del sector en Andalucía (854.000 ptas.) en comparación con la media nacional (1.133.000 ptas.).



El nivel de articulación de las industrias andaluzas de la madera y el mueble es satisfactorio. Según las Tablas input-output regionales de 1980, el 61% de los inputs consumidos por el sector procedieron de Andalucía, un 31,2% fueron importados del resto de España y el 7,8% del extranjero. El 83% de las adquisiciones al sector silvícola se realizaron en la misma Comunidad Autónoma (almacenistas). En lo que a mercados finales se refiere, el grado de autoabastecimiento es notable: el 80% del consumo privado fue atendido por la producción de empresas andaluzas. El reto de futuro es mantener esta posición ante el progresivo deterioro de la tasa de cobertura. Las provincias andaluzas más relevantes en la fabricación de muebles de madera son, en términos de empleo, Córdoba y Sevilla, seguidas en un segundo nivel de importancia por Málaga y Jaén.

### 3.3. Estructura de las empresas operantes <sup>1</sup>

**Tipología de empresas.** De manera general pueden identificarse tres categorías de agentes fabricantes: pequeños talleres, con una antigüedad entre 20 y 30 años, constituidos en su mayor parte por autónomos, que abastecen al mercado local bajo pedido y para particulares; fabricantes artesanos, con un producto diferenciado de alta calidad, dirigido directamente a particulares con rentas elevadas; empresas de reciente creación, surgidas a partir de los 80 como consecuencia de la expansión del mercado. Estas últimas tienen una media entre 10 y 15 empleados, fabrican bajo pedido y/o en serie muebles de estilo moderno y provenzal. Poseen un nivel de mecanización más alto que el resto y su facturación es superior a los 50 millones de pesetas.

El tipo de “pequeños artesanos” al no ofrecer particularidad alguna ni en producto, ni en volumen de producción, no será objeto de atención. Además, hemos obviado el tratamiento del sector artesano, por lo que en adelante tanto el diagnóstico como la estrategia propuesta irán referidos exclusivamente a las llamadas “empresas de reciente creación”, las más interesantes en un enfoque empresarial e industrial del sector.

**Dimensión.** La dimensión media de los establecimientos fabricantes de mueble en Andalucía es de 6,4 empleados y cerca de un 90% de estos establecimientos tienen menos de 10 empleados. Estamos pues ante un sector muy atomizado, lo que se traduce en una escasa capitalización y gestión empresarial inadecuada.

---

1. El análisis de la estructura empresarial está tomado del estudio del Instituto de Fomento de Andalucía sobre el sector en la provincia de Córdoba, basado en entrevistas con 62 “empresas de reciente creación”. Para la extrapolación de tal diagnóstico, así como de la estrategia propuesta, se ha tomado en consideración el análisis sobre el sector contenido en el estudio “Informe sobre el sector industrial en Andalucía”.

Aunque por otra parte esto supone una mayor flexibilidad, lo que unido a la juventud de las empresas (el 43% se ha constituido con posterioridad a 1982) puede significar una mayor agilidad ante iniciativas de reorganización. El hecho de que el 68% de los agentes operantes en Andalucía lo hagan bajo la forma de autónomos, revela a la fórmula cooperativa como una opción a considerar de cara a contrarrestar el minifundismo del sector.

**Proceso Productivo.** Más de la mitad de las empresas cordobesas de reciente creación, fabrican siempre bajo pedido, siendo únicamente un 23% las que lo hacen en serie y almacenado. En estos casos las series suelen ser cortas por lo que los plazos de entrega al cliente continúan siendo largos, no habiendo una práctica eficaz del estocaje. Prácticamente todas las empresas fabrican el mueble completo, no aprovechándose las posibles economías de escala derivadas de la especialización. El proceso productivo dista mucho de estar automatizado, la maquinaria requiere asistencia manual al igual que el ensamblaje entre las distintas fases. El 34% de las empresas apenas disponen de maquinaria.

**Producto.** En términos generales no se busca una diferenciación de la competencia vía producto. El mueble auxiliar es el más extendido seguido de la fabricación de dormitorios, comedores y sofás, los estilos más trabajados son el clásico, provenzal y moderno. La mayoría de las empresas realizan, además de la fabricación, otras operaciones como barnizado, pintado o tapizado. El diseño propio es muy escaso y en la mayoría de los casos esta función es asumida por el propietario o gerente de la empresa, basándose en las especificaciones de los clientes, ferias y catálogos de la competencia.

**Distribución y Mercados.** Los minoristas constituyen el destino principal de las ventas de las empresas "de reciente creación", seguido de particulares y mayoristas. el 86% de la facturación de las empresas que contestaron a esta pregunta se realiza en tiendas de muebles. La atomización del sector genera una escasa capacidad de negociación frente a distribuidores, situación que se acentúa con la presencia cada vez mayor de grandes cadenas. El destino de la producción es esencialmente el mercado regional, careciéndose de vocación exportadora, en cuyo caso se realiza a países de la CEE.

Respecto al modo de distribución, un 40% dice disponer de vendedores, siendo lo más común entre éstas contar con representantes multicanal, el 54% no dispone de fuerza de ventas alguna. Un 75% de las empresas transportan el producto hasta el cliente, siendo lo general la utilización de vehículo propio para abastecer el mercado provincial y agencias de transporte para mercados más alejados. Las acciones de publicidad no son continuadas y la exposición de productos en el punto de venta no suele ser correcta. Se acude a las ferias más con el propósito de imitar que como expositor.

#### 4. LINEAS DE ACTUACION PROPUESTAS

Del diagnóstico anterior se deduce la vulnerabilidad del tejido productivo existente, que no ofrece barreras de entrada significativas ante la presión importadora que se avecina. Redimensionamiento y reestructuración son conceptos claves para afrontar con garantías el nuevo entorno competitivo. Las líneas de actuación propuestas a continuación son una respuesta a cada uno de los puntos débiles que hoy en día constituyen un freno a la competitividad global de la fabricación del mueble de madera en Andalucía.

##### **Gestión Empresarial**

- \* Dimensión más cooperación como estrategia para aumentar la capacidad de negociación frente a proveedores y distribuidores.
- \* Aplicar sistemas de gestión como la planificación estratégica, para afrontar la optimización de la capacidad productiva, ampliación de mercados, etc.
- \* Dejar de actuar bajo criterios de producción para adoptar una perspectiva de mercado.

##### **Proceso Productivo**

- \* Incrementar el nivel general de automatización, más fácil en entornos más especializados.
- \* Incorporación de técnicas CAD/CAM.
- \* Implantar sistemas de gestión de calidad.

##### **Producto**

- \* Búsqueda de la diferenciación vía producto. Concretar más la gama y concentrar en ella el esfuerzo competitivo (se recomienda una orientación hacia el segmento medio).
- \* Aumentar la inversión en diseño: integrando a profesionales en la estructura, externalizando tal función, o creando un “grupo de diseño” entre diversos productores (se diseña una línea de productos común que se fabrica separadamente pero que se promociona y comercializa de manera conjunta). Buscar un diseño propio y diferenciado.
- \* Ajustar más la relación precio/calidad, que es determinante en gamas medias y bajas y está en estrecha relación con un eficiente control de costes.

## **Comercialización**

- \* Realizar acciones conjuntas para incentivar el consumo: crear y modular la demanda, acortar el largo ciclo de renovación del mobiliario doméstico hasta niveles europeos.
- \* Aumentar las acciones y el presupuesto de comunicación: folletos, exposiciones, divulgación de las características del producto.
- \* Reforzar los canales de distribución, recurriendo a una fuerza de ventas especializada. Mejora del conocimiento en técnicas de exportación.
- \* Creación de centrales de compra que asumirían funciones de almacenamiento y distribución, solucionando los problemas de estocaje planteados a fabricantes y minoristas.

## **Actuaciones a realizar por la Administración**

- \* Apoyos técnicos y financieros a empresas que sigan la estrategia de desarrollo acordada.
- \* Suelo industrial adecuado para actividades de transformación de la madera.
- \* Fomento del diseño y de las técnicas CAD/CAM.
- \* Apoyo a la adquisición de servicios avanzados a las empresas.
- \* Apoyo a la implantación de sistemas de gestión de calidad.
- \* Formación.
- \* Apoyo a acciones comerciales integradas sobre el mueble andaluz y al fomento de una imagen de marca.

## **Un modelo de reestructuración para el sector**

Orientación hacia el mercado, aumento de la dimensión y cooperación son algunas de las ideas fundamentales que se derivan de las líneas de actuación propuestas. Líneas cuya ejecución simultánea es difícil de asumir por el tipo de empresa estándar con que contamos en nuestra región. Es por ello, que el modelo de reestructuración propuesto en el estudio realizado para la provincia de Córdoba, se basa en la formación de “empresas locomotoras” cuya producción es en gran parte subcontratada a empresas auxiliares menores, altamente especializadas.

Por su dimensión, estas “empresas locomotoras” (asimilables a las centrales de compra y comercializadoras ya propuestas) tendrían capacidad suficiente para abordar una estrategia orientada al mercado y una eficiente gestión empresarial: estrategia de marketing; definición de la gama de productos, diseño, acciones

continuadas de producción global, distribución y logística, negociación con distribuidores. Estas empresas subcontratarían la totalidad o parte de la producción a empresas auxiliares de menor dimensión orientadas a una política de producción basada en la especialización, automatización y series largas.

Adoptar este modelo supondría entrar en un proceso de notable transformación y en un momento en que ya había que estar preparado. En el caso de Córdoba, no existe ninguna empresa con las características expuestas para la “empresa locomotora”, lo que haría recomendable la fusión de empresas o la creación de una nueva sociedad participada por empresas ya existentes. En cualquier caso, la cooperación es la idea que ha de estar presente en todos los pasos encaminados a aumentar la competitividad de la fabricación de muebles en Andalucía.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1991). *Panorama de la Industria Comunitaria 1991-92*. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones Oficiales de la Comunidad Europea.
- CUADRADO, J.R. Director (1990). *El crecimiento regional español ante la integración europea*. Madrid. Instituto de Estudios de Prospectiva. Ministerio de Economía y Hacienda.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCIA. (1989). *Plan de Actuación de la artesanía de la madera de Sanlúcar de Barrameda*. (Asistencia técnica: IDEASSA). No publicado.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCIA. (1990). *Informe sobre el sector industrial en Andalucía*. Sevilla. (Asistencia técnica: ESECA).
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCIA. (1991). *Estudio sobre el sector de la madera, corcho y muebles de madera en la provincia de Córdoba*. (Asistencia técnica: ICSA). No publicado.
- INSTITUTO DE PROMOCION INDUSTRIAL DE ANDALUCIA. (1986). *Plan de Actuación del sector de fabricantes de muebles de madera de la provincia de Granada*. (Asistencia técnica: IDEASSA). No publicado.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. (1991). *Encuesta Industrial 1985-1988*. Madrid. INE.