

Sectores maduros

¿Nuevas oportunidades?



MIGUEL ÁNGEL MOLINERO ESPADAS

MASTER 96
 direccion@cocinatres.com

Dotar a las empresas de los medios necesarios para que puedan posicionarse adecuadamente debe ser competencia de instituciones de interés general.

En los últimos años, tras la explosión de la burbuja tecnológica, parece haberse reducido el interés de los inversores en las iniciativas soportadas en expectativas de altas rentabilidades derivadas de la explotación de la innovación tecnológica. Altos endeudamientos, sectores innovadores, oportunidades comerciales basadas en nuevas demandas difícilmente contrastables... y algo de "glamour" han desencadenado importantes frustraciones empresariales y no menos pérdidas económicas.

Pero, ¿qué ha sucedido y sucede en los sectores maduros?; porque nuestra economía, no lo olvidemos, está plagada de empresas que operan en dichos sectores y en ocasiones tanto empresarios como directivos de estas empresas tienen la sensación de que no son adecuadamente atendidos por la administración ni por la sociedad en su conjunto.

Un sector de actividad llega a ser maduro porque hay empresas, en general muchas —a veces demasiadas—, que operan en el mismo durante mucho tiempo. Dicho de otra forma, en los sectores maduros, se mantienen de forma prolongada empleos, se obtienen rentabilidades de interés para los agentes, se desarrollan estrategias competitivas cada vez más depuradas, se busca la calidad entendida como evolución de productos y servicios en pos de la excelencia, por tanto, son pilar básico y cuantitativamente significativo de la economía de una región, sin ir más lejos Andalucía. Esta realidad, en cierta forma contrasta con el apoyo público y reconocimiento social de los denominados sectores maduros, a favor del que han venido disfrutando las iniciativas empresariales de sectores tecnológicamente avanzados.

Andalucía suele ser reconocida dentro y fuera de nuestras fronteras por el sector turístico y agroindustrial. Nuestra Región también es un polo muy importante para el sector Madera-Mueble. Andalucía, con un 14,8 % de las empresas fabricantes de muebles de España, sólo es aventajada en di-



cha presencia empresarial por la Comunidad Valenciana y Cataluña. Así mismo, nuestra comunidad se caracteriza por una importante actividad exportadora ocupando la quinta posición del conjunto nacional observándose una tendencia al alza en el ejercicio 2002 (ANIEME). Paradójicamente, un sector de la importancia de este se encuentra escasamente vertebrado en nuestra Región, reduciéndose por tanto las posibilidades de acciones colectivas de interés sectorial.

Genéricamente, los sectores maduros son aquellos en los que aumenta el número de empresas y se experimenta una presión a la baja de los precios y márgenes a consecuencia de la mayor presión competitiva. Si la presión continúa, las empresas suelen defender el beneficio aumentando el volumen e intentando aprovechar las economías de escala, a veces mediante fusiones, adquisiciones y alianzas. Cuando se ha alcanzado esta posición, ¿qué opciones quedan?, ¿cambiamos de sector?, ¿renunciamos a las legítimas aspiraciones de mantenimiento de valor para los accionistas? Aún a pesar de esta realidad que afecta en gran medida al sector del mueble, las empresas españolas líderes del sector mantienen rentabilidades nada desdeñables -rentabilidad sobre fondos propios superior al 23% o rentabilidad sobre recursos permanentes superior al 16% (AIDIMA, 2002)-.



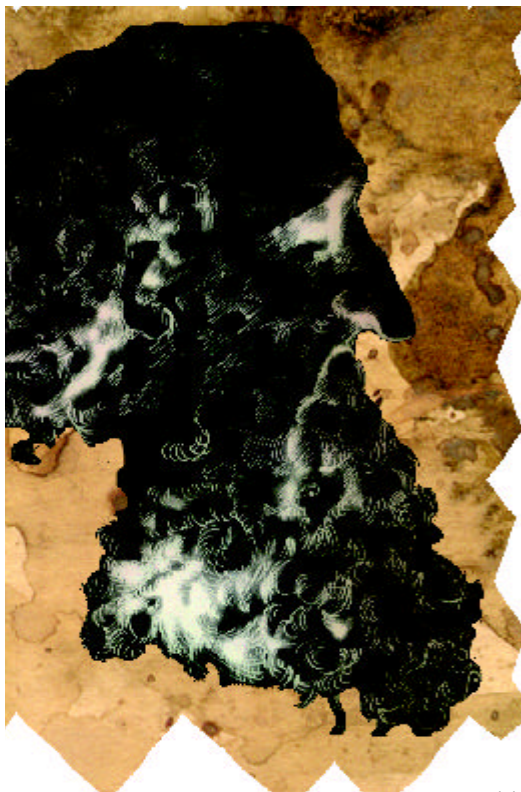
El sector del mueble, pieza importante de la economía de nuestra Región, viene experimentando importantes mutaciones. La inversión de la pirámide de edad de la población, ligeramente amortiguada por la afluencia de inmigrantes, no parece que se vea compensada por una reducción del turno de reposición de mobiliario (el plazo de renovación del mobiliario de cocina en España se sitúa en torno a 12 años frente a los 7 años en Alemania). Este fenómeno, contrariamente a lo que se creía hace algunos años, no está directamente relacionado con el poder adquisitivo de las familias sino más bien con las formas de vida de españoles en relación con los habitantes de otras regiones de Europa. También directamente relacionado con los hábitos de vida, se ha observado una sustancial reducción de la superficie media de la vivienda del 20% desde 1985 al 2001, afectando negativamente al consumo de muebles en España.

En relación con los hábitos de consumo de los compradores de muebles también se observan importantes variaciones que afectan a los canales de distribución. En el último año, las tiendas tradicionales, distribuidores mayoritarios del sector, han perdido casi un 5% de cuota de mercado continuando con la tendencia de los últimos años (Observatorio Español del Mercado del Mueble, AIDIMA, 2002).

Aún a pesar de esto, nuestro país y nuestra región siguen siendo área de interés para grandes grupos multinacionales de distribución que planean inversiones superiores a las previstas por todos los grupos españoles del sector juntos, por lo que en un futuro próximo se padecerá una mayor presión competitiva.

Estos aspectos tan sólo son una muestra de la situación de permanente evolución en la que se encuentran muchos sectores de los denominados maduros y que nos permiten aseverar que pocas cosas hay inmutables y pocos sectores -quizá tan sólo los regulados- deberían ser considerados maduros en sentido estricto.

Para el alto directivo en una de estas



empresas es fundamental identificar riesgos, que en ocasiones pueden ser fuente de interesantes oportunidades, de forma rigurosa y soportada en información fiable, tratando por tanto de huir de las decisiones basadas únicamente en la intuición. Pocas son las empresas que de forma aislada puedan tener acceso a la información pertinente para actuar evitando los riesgos y explotando las oportunidades del medio y largo plazo, limitándose a las acciones de muy corto plazo.

A modo de ejemplo, si depositamos una rana en un recipiente con agua a 70 grados, la rana salta inmediatamente; en cambio, si la depositamos en un recipiente con agua a 25 grados y vamos aumentando la temperatura a razón de un grado por minuto, la rana terminará muriendo, este es el fenómeno que sucede con las empresas que no tienen la capacidad de analizar la información con una cierta perspectiva.

Dotar a las empresas de los medios necesarios para que puedan posicionarse adecuadamente debe ser com-

petencia de instituciones de interés general, administraciones públicas y organizaciones empresariales, así como empresas de servicios especializados. En este sentido es muy favorablemente percibida por muchos gestores de empresa la iniciativa del Gobierno Regional de crear una Red de Centros Tecnológicos que presten apoyo a sectores maduros y viables a medio y largo plazo. Aún así, de poca utilidad serán los esfuerzos públicos si no son canalizados adecuadamente hacia el tejido empresarial así como si no son sensibles a las inquietudes y necesidades reales de la empresa. Es por tanto crítica la estrecha colaboración entre el entorno público y privado como ya se ha puesto de manifiesto en iniciativas similares de otras comunidades españolas.

Los tiempos que corren suelen dejar más a la vista los "michelines" de las empresas generados en las épocas de "vacas gordas", son por tanto momentos adecuados para prepararnos en mejorar nuestras principales carencias. Observemos "los signos de los tiempos", aprovechemos los medios a nuestro alcance y hagamos de los riesgos genéricos nuestras oportunidades estratégicas. ▀

Aprovechemos los medios a nuestro alcance y hagamos de los riesgos genéricos nuestras oportunidades estratégicas.