

MUEBLES DEL SUR, S.L.⁽¹⁾

Tras la reunión del Consejo de Administración de Muebles de Sur, S.L. mantenida el 20 de enero de 2011, su director comercial, Víctor Alcalá, se dirigía así a su buen amigo y consejero Martín Duhart:

“Ya ves Martín, estoy francamente contento por los resultados que hemos obtenido en este ejercicio 2010; creía que no lo íbamos a conseguir. A principios de 2010 todo apuntaba a otro año más con pérdidas después de los nefastos 2008 y 2009, pero las medidas que hemos tomado parece que han empezado a dar sus frutos y el camino que hemos iniciado me hace mantener la ilusión. Estoy convencido de que tenemos armas suficientes para sobrevivir y ser una empresa rentable en este duro sector del mueble, pero me preocupa cómo definir, pilotar y mantener el control de este proceso.

Además, como sabes, no sólo estoy yo, sino toda mi familia que dirigimos esta empresa y nuestro personal, del cual estamos muy orgullosos. Cada vez más estoy asumiendo el relevo de mi padre en la dirección general y los frentes en los que debemos actuar son muy diversos y el horizonte que se vislumbra en el futuro no permitirá errores, me temo. Creo que estamos en un momento crucial, el de ser capaces de consolidar esta recuperación y fortalecer las bases de nuestro negocio y de nuestra empresa”.

Estas eran las reflexiones de Víctor en la sala de reuniones de la sede de la sociedad, una moderna nave de más de 16.000 metros cuadrados adquirida en el año 2001 que albergaba los almacenes de muebles en crudo, la fábrica y las oficinas.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. José Franco López, diplomado PIDE IIST 2008, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

LA EMPRESA

Los inicios y su desarrollo

Muebles del Sur, S.L. es una empresa familiar que inició su andadura mediando los años setenta (1974) en una comarca del sur de España con una fuerte implantación de empresas dedicadas a la fabricación de muebles. En ese año, el matrimonio formado por D. José Alcalá y D^a Paula López, fundaron una sociedad para fabricar y comercializar mobiliario metálico de diseño a base de forja, complementando su oferta con herrajes y accesorios utilizados en el sector.

Tras más de veinte años en ese negocio, el cual les permitió vivir razonablemente bien y formar un pequeño capital, hacia finales de 1996, viendo las buenas oportunidades que ofrecía el sector del mueble y percibiendo un potencial crecimiento, se introdujeron en los muebles de madera (en base de pino y conglomerada), abandonando paulatinamente los de metal. Se centraron en el diseño y en la fabricación (tratamiento, acondicionamiento y acabado) de unos muebles en crudo que eran adquiridos a una serie de proveedores locales ubicados en la misma comarca.

Concebida bajo un concepto de diseños originales, una imagen de calidad media alta y unos precios muy competitivos, la respuesta a su oferta fue cada vez más aceptada en el sector, ampliando progresivamente su ámbito comercial desde la región de Andalucía hacia otras regiones de España a través, principalmente, de la figura de “representantes autónomos” que vendían los muebles mediante catálogos y a comisión a una amplia red de tiendas repartidas por todo el país.

El carácter familiar de la empresa se hizo notar desde sus inicios, ya que dos de los tres hijos del matrimonio, Víctor y Daniel, se incorporaron a la empresa desde jóvenes y fueron asumiendo responsabilidades directivas tras pasar por los distintos departamentos y funciones de la empresa; la otra hija, Laura, mantenía una estrecha relación familiar, pero nunca había participado en la dirección del negocio. El hermano de D^a Paula, D. Esteban, y su esposa, D^a María Fernández, se incorporaron a la empresa en 1980 y 1989, respectivamente, asumiendo responsabilidades en el ámbito de la fabricación hasta hacerse cargo total de la fábrica. En enero de 2011, Víctor contaba con 34 años de edad y Daniel con 36.

El reparto de funciones existente desde 2000, año en el que empezó una fuerte fase de crecimiento de la empresa, era el siguiente (ver Anexo 1 con el organigrama en esas fechas):

- Director General y Presidente del Consejo de Administración: D. José Alcalá
- Responsable financiera y de administración: D^a Paula López
- Responsable comercial: D. Víctor Alcalá
- Responsable de diseño y compras: D. Daniel Alcalá
- Responsable de fábrica: D. Esteban López (con el apoyo de D^a María Fernández)
- Responsable del personal: D. José Alcalá.

Por esa fecha, incluyendo a los miembros de la familia, la plantilla de la empresa estaba formada por 25 personas repartidas entre fábrica, administración y comercial. La facturación de 1999 y 2000 fueron 1,6 y 2,9 millones de euros, respectivamente.

Durante la década siguiente, Muebles del Sur llegó a facturar casi 10 millones de euros en el año 2006, aunque la crisis económica hizo descender la facturación hasta los 4 millones de euros en 2009 y, tras grandes esfuerzos, logró remontar hasta los 5,5 millones de euros en 2010 (ver Anexo 2 con la evolución de la facturación y beneficios antes de impuestos para el periodo 1996 – 2010).

En enero de 2011 la plantilla la formaban 53 personas repartidas en las siguientes funciones:

- Dirección (propiedad): 4
- Administración y servicios generales: 5
- Comercial: 4
- Encargados de producción: 4
- Personal de fábrica: 36

Por su parte, la fuerza de ventas la constituían 27 vendedores autónomos repartidos por toda la geografía española, lo que hacía que Muebles del Sur tuviera presencia en casi todas las provincias de España, con especial importancia en la zona de Andalucía que representó, históricamente, más del 30% de la facturación (ver Anexo 2: ventas por provincias en 2009 y 2010; y Anexo 4: ventas por zonas geográficas y por Comunidades Autónomas en 2009).

Esencia del negocio y filosofía de la empresa

Desde sus inicios, la forma de concebir el negocio fue desarrollándose y consolidándose en cuatro ideas principales que impregnaban la forma de trabajar de todos en la empresa. Tal como lo definía D. José:

“Somos fabricantes de un producto de calidad adecuada, con diseño destacado, un servicio excelente y a un precio justo. Estas son nuestras armas para buscar nuestro sitio en un sector muy competitivo, maduro, y donde es muy difícil diferenciarse de la competencia.

Nuestra filosofía de total atención y servicio al cliente está muy arraigada en la empresa y es la base fundamental para vender y entender el negocio; esto ha sido muy reconocido en el sector y nos ha permitido crecer, pero también he de reconocer que nos ha costado bastante dinero y ha hecho que a muchos clientes hubiera sido mejor no venderles, dada la dedicación de tiempo que requerían, el coste de las incidencias, roturas, cambios y el asumir situaciones que, a veces, no era culpa nuestra. No obstante, estamos convencidos de que es un buen camino, sólo que debemos hacerlo a un coste razonable”.