# 2021, el año de los fabricantes de muebles

ANIEME

20 años
improven
Resultoría para tu éxito

# PROGRAMA

- Un nuevo cliente ante un nuevo entorno
- Retos en el modelo de negocio
- Cambios en la cadena de suministro
- El tamaño si que importa
- Dudas y preguntas

Sergio Gordillo
Socio Director Improven
sgordillo@improven.com

Guillermo Prats
Socio de Improven
gprats@improven.com

# Datos generales sector y adaptación a un nuevo entorno

improven
Resultoría para tu éxito

Número y evolución de las empresas fabricantes de muebles en España con asalariados (1999 – 2018).

Base = CNAE 31. Fabricación de muebles. Empresas con asalariados.

Observatorio Español del Mercado del Mueble (AIDIMME), a partir de datos del DIRCE (Directorio Central de Empresas).

## DATOS 2020

> 7.000 empresas

> 63.000 trabajadores

No pérdida empleo en 2020

4.153M€ tamaño mercado

-9,9% reducción vs 2019 por contract

Comportamiento general en forma de "V"

2021 con subida de precios relevante en la materia prima

# Sector ya en transformación a un nuevo entorno

- Menos empresas y más cuota→ Proceso de concentración.

- Entrada en el mercado de grandes empresas internacionales y de referentes de otros sectores → Ikea, Porcelanosa, Roca,…

- Reducción de los eslabones de la cadena de valor → menos intermediarios y más cercanía de fabricantes a clientes.

- Del producto al servicio personalizado y moda → estancias completas, servicio completo (instalación, montaje,…), solución contract, tendencias-moda, …

- Introducción de nuevas tecnologías de fabricación (automatización, robótica, impresión 3D) que permiten métodos de producción más integrados y flexibles, junto con una reducción en los costes de fabricación y gobernanza

- Crecimiento del canal online → conflicto con las condiciones con el canal tradicional.

# Y llega el COVID 19

QUALITY
BRAND
WARRANTY
SERVICE
VALUE
STRATEGY
$
CUSTOMER
SUPPORT
RELATIONSHIP
PRODUCT
LOYALTY
SOLUTION
PROMOTION

# Impactos del COVID19

improven
Resultoría para tu éxito

MOVILIDAD

## Maroto espera que España recupere este año la mitad del turismo extranjero de 2019

EL 'BOOM' DEL 'E-COMMERCE'

## Las ventas por internet se dispararon un 50% en 2020 y fuerzan la reestructuración del comercio

En un año de pandemia, las compras 'online' crecieron tanto como en los cuatro años anteriores, un 'boom' que cambiará para siempre la distribución del empleo en el comercio

Economía

## Calviño avanza un mal dato de paro en marzo y plantea una revisión a la baja de las previsiones económicas

- *La recuperación mundial y programas de estímulos ayudará a España*
- *"España será una de las economías que más crezcan en 2021", apunta*

CaixaBank y Bankia

# Tendencias que se intensifican: un nuevo hogar

Los hábitos de vida, tendencias sociales, de entretenimiento y consumo en el hogar hacia un espacio de disfrute y convivencia, más que a un espacio de servicio.

- Ocio en casa
- Digitalización de todo

Teletrabajo

- Integración en salón y espacios abiertos en el hogar

- Hogares con menos habitantes.
- Ready to eat + 5ª Gama en aumento

- Hombre en la cocina Masterchef
- Valor gastronomía
- Cocinar como experiencia no como hábito

# Tendencias que se intensifican: crecimiento de las diferencias

La previsión del mercado es que el perfil de hogares potenciales de alta capacidad adquisitiva llegue a triplicarse en algunos mercados traccionado principalmente en el segmento premium.

# Tendencias que se intensifican: la inmediatez y la ultima milla

improven
Resultoría para tu éxito

NOTICIAS

## La disminución de los plazos de entrega será clave en logística

NEGOCIOS

# Tendencias que se intensifican: la omnicanalidad

A nivel mundial, el sector del home furnishing & DIY es el que más crecimiento a experimento en el e-commerce (+120%)

# Cambios sociales que van a permanecer más allá del COVID19

- Mayor digitalización y automatización (trabajo, relaciones sociales, comunicación, compras, formación, información…).
- Entorno cada vez más volátil e impredecible: costes, materiales, demanda…
- Nuevas forma de uso de los espacios: hogar, ocio, trabajo… todo como partes de una misma realidad.
- Incremento de las diferencias sociales y crecimiento familias de menos miembros.
- Más capacidad de comparar: valor/precio → dos caras de una misma moneda.
- Más exigencia para decidir → Menos paciencia para recibir.
- Desaparición de eslabones de la cadena de suministro.
- Incremento de Back to local. Conciencia de lo cercano, eco, socialmente responsable…

La tormenta perfecta

¿Retos y cambios?

# Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

- Mayor digitalización
- Más vida en casa
- Menos gastos importantes
- Más comparaciones de productos: valor/precio
- Más tiempo libre.
- Más exigencia para decidir. Menos paciencia.
- Back to local. Conciencia de lo cercano, eco, socialmente responsable…

- OMNICANALIDAD

- RECONSIDERACIÓN PRECIO / VALOR

- VELOCIDAD Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

- COMPLEJIDAD

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### LA OMNICANALIDAD HA VENIDO AL SECTOR PARA QUEDARSE

- 14% de consumidores ha comprado muebles online en 2020
- Importe medio de gasto en mueble: 305 €:
  - Pedidos de más unidades → Soluciones más amplias.
- "Pérdida de respeto" a gastar grandes cantidades.
- El mueble entra en el "carrito de la compra online".
- Amazon: foco en productos voluminosos (alto valor, bajo coste logístico)
  - Abril 2019: 100.000 $m^2$ en Illescas.
  - 2022: ampliación Illescas + 200.000 $m^2$+ 100.000 $m^2$ en Alcalá de Henares.

**Amazon levantará otro centro logístico en Madrid de 100.000 m2 que dará mil empleos**

Amazon sigue su expansión en España a golpe de ladrillo

Amazon

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### LA OMNICANALIDAD HA VENIDO PARA QUEDARSE. CONSECUENCIAS Y OPORTUNIDADES

- Incremento de cartera de clientes.
- Cuidado con los crecimientos y con quién los logro
- Cuidemos la comunicación y diferenciémonos.
- Dependencia de otros.
- Posibilidad de Internacionalización.
- Nuevas habilidades y conocimientos
- Consecuencias en mi gama de producto
- Consecuencias en mi Cadena de Suministro (aguas abajo)

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### EL PRECIO: CRITERIO DE COMPRA ESENCIAL

- ¿Crisis económica a la vista?. Al menos inestabilidad.
- Más competencia de gasto (ocio, viajes, restauración…).
- Más exposición online, oportunidad y competencia.
- Mayor comparación. Compra meditada y racional.
- El cliente es más rey. En la decisión de compra y durante el proceso de compra (¿papel de la tienda?).

VALOR Y PRECIO: No es el precio, es el valor/precio.

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### EL PRECIO: CRITERIO DE COMPRA ESENCIAL. CONSECUENCIAS Y OPORTUNIDADES

- Reflexión sobre los costes de fabricación:
  - MOD ( productividad) MOI. Flexibilidad de la estructura productiva.
- Revisión de los costes (no tan) ocultos
  - Stock y Gama de Producto.
- Conocimiento preciso de los costes reales
  - Direct Costing
- FOCO. Reflexión sobre lo que SÍ somos ("core business": fabricantes, fabricantes de sillas, de salón, de precio medio, de precio alto…) y lo que NO somos. Lo que no aporta, resta (tiempo, rentabilidad, recursos…).
- Tengamos un plan de flexibilidad para la cuenta de resultados para activarlo lo antes posible.

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### VELOCIDAD Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE. EL NUEVO PETRÓLEO

- Cambios en los comportamientos de compra.
- El cliente es caprichoso.
- "Haz caso a lo que hace, no a lo que dice".
- **"La información es poder"**… Y ahora mucho más…
- Pero si no tenemos contacto con él…
  - ¿Para quién diseñamos? ¿Cómo conocemos sus necesidades? ¿Estamos satisfaciéndole? ¿Podemos venderle más?
  - ¿De quién es el cliente? ¿Puedo influirle más? ¿Tenemos una barrera en nuestro cliente distribuidor?

### ¿Por qué?
- Mejora la experiencia de compra
- Conoce lo que te compra y lo que no
- Cross Selling
- Planifica su próxima compra.
- Reten al cliente

# RETOS DEL SECTOR:
## Cambios sociales e impacto en las empresas del mueble

### MAYOR COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN

- Variabilidad: Mayor nº de referencias, clientes, destinos de entrega, fuentes de entrada de pedidos… menores volúmenes de producción, de pedidos… personalización…
- Variedad de las referencias, clientes, cadenas de suministro, proveedores (y sus comportamientos)… Ciclos de vida más cortos.
- Opacidad (poca integración) aguas abajo y aguas arriba e incluso dentro de la empresa (ventas y operaciones). Cada vez más interlocutores
- Interacción entre las variables

**¿Complejidad creciente… Rentabilidad creciente?**

**¡¡¡SOLUCIÓN DE COMPROMISO!!!**

| | |
|---|---|
| *"Muchos diseños"*<br>*"Cambios y actualizaciones"*<br>*"Nuevos colores, diseños…"* | DISEÑO |
| *"Volumen de pocas referencias"*<br>*"Poco stock"* | APROV |
| *"Menos referencias y colores"*<br>*"Tiradas largas y planificadas"*<br>*"Estandarización"* | FABRICACIÓN |
| *"Menos referencias"*<br>*"Contenedor completo"*<br>*"Poco stock"*<br>*"Pedidos planificados"* | LOGÍSTICA |
| *"Muchos colores y variedad y stock"*<br>*"Personalización"*<br>*"Flexibilidad"*<br>*"Actualización de portfolio"* | MARKETING & VENTAS |

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO
## Seguridad en el suministro

- Inestabilidad en proveedores.
- Diversifiquemos riesgos
- El mundo cada vez es más pequeño. ¡¡¡Busquemos!!!
- Monitoricemos riesgos, detectemos y actuemos
- Reduzcamos riesgos permitiendo la entrada a nuevos proveedores.

- Busquemos alternativas. Nuevas oportunidades.
- Ayudemos (financieramente, comprando más, ayudando en la gestión) a proveedores con potencial.

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

## Rapidez en el Servicio

- El cliente cada vez espera menos.
- En producto a medida cada vez cuesta más imponer 3 semanas de plazo de entrega.
- Plazos de más de 4-5 días no son aceptables en producto de stock.
- En venta online, almacena el Marketplace, o pide drop shipping (incluso para probar). ¿Estamos preparados?

- ¿Apostamos por stock?
- ¿Reducimos opciones de personalización a cambio de mejorar el servicio?
- ¿Incrementamos el stock de piezas o de PT?
- ¿Kit vs. Montado? Volumen (coste, precio) vs. Diferenciación (montaje, diseño…)
- ¿Simplificación diseño de modelos? Para montaje sencillo, para compartir piezas, para un mejor packaging y transporte en kit…
- ¿Apostamos por el drop shipping desde nuestro almacén? Consecuencias…

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO
## Cambios en el almacén

- Distintos tipos de clientes:
  - Grandes pedidos (>0,5 camión).
  - Pedidos individuales (online). Pallet monorreferencia, bulto.
  - Necesidad de flexibilidad en el almacén.
- Gama de producto. Costes ocultos.
  - Reduce la rotación.
  - Actualización continua de posiciones picking/stocking.
  - Menor eficiencia y más fallos en los pedidos.
  - ¿Hay conexión con la tienda?. ¿Cuál es la gama realmente necesaria? Miremos el lineal.
- Producto stock vs. contra pedido:
  - Contra pedido debe valer la pena fabricarlo: margen y diferenciación. Más aún.
  - Contra stock: "pan blanco" (da de comer pero ¿tiene el margen suficiente?). Suaviza la curva de demanda y paga los costes fijos. ¡¡Cada vez más valor!!
  - ¿Cuál es el Mix adecuado?

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

## Gestión de la Complejidad Soluciones

- 1. Reducción de la Complejidad
  - 3 Opciones
    - Reducción de referencias redundantes. Pensemos en soluciones para el cliente ¡No reduciremos ventas!
    - Reducción de referencias con poca venta empezando por las menos rentables.
    - Estandarización: de piezas, componentes, colores, tipos de clientes, plazos de pedidos… en toda la cadena.
  - Colaboración e integración entre departamentos,:
    - Departamento comercial y marketing, operaciones, diseño, aprovisionamiento…
    - Visión de margen total, no de ventas de SKU.

| | VENTAS | #SKUs | %SKUs |
|---|---|---|---|
| A | 80% | 1581 | 23% |
| B | 15% | 2076 | 31% |
| C1 | 1% | 274 | 4% |
| C2 | 1% | 323 | 5% |
| C3 | 1% | 398 | 6% |
| C4 | 1% | 554 | 8% |
| C5 | 1% | 1537 | 23% |

| Inductores de Complejidad | Total | 80% EBITDA | % |
|---|---|---|---|
| Nº Clientes | 3245 | 125 | 4% |
| nº SKU | 1643 | 287 | 17% |
| Nº Líneas Producto | 5 | 2 | 40% |
| Tipos de Embalaje | 45 | 12 | 27% |
| Tecnologías | 5 | 2 | 40% |
| nº Proveedores | 35 | 9 | 26% |

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

## Gestión de la Complejidad Soluciones

### 2. Gestión de la Complejidad: Dentro de la empresa: S&OP

Conecta la previsión de ventas con la planificación de las compras, aprovisionamiento, fabricación, RRHH y logística

- Previsión de ventas: Comunicación, uniformidad y validez del dato (único).
- Impacto en la operación: ¿Cuál es el cuello de botella? Empecemos por ahí.
- Diseño de la herramienta: Integrar CRM, ERP y MRP
- Gestión de la información. Reuniones de seguimiento continua.

### 2. Gestión de la Complejidad: Fuera de la empresa

Opacidad en la Cadena de Suministro:

- Más inventario
- Más costes.
- Más periodos de entrega
- Más costes de transporte
- Retrasos.
- Roturas de Stock.

# CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

## Eficiencia general

Cada vez mejores, y más eficientes.

- El mercado va a presionar con los precios
- La calidad percibida y fabricada no debe ser afectada
- Además, las MMPP están incrementando su coste

DEBEMOS HACER MÁS CON MENOS

- Eficiencia en todos los procesos: productivo (productividad, eficiencia de la instalación), logístico (gestión del almacén y logística), comercial (rentabilidad de las ventas), y a nivel de estructura.

**Mejora de 3-4 pp EBITDA**

# El tamaño si que importa

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme

| Empresas de 0 a 9 Empleados | Empresas de 10 a 49 Empleados | Empresas de 50 a 249 Empleados | Empresas más de 250 Empleados |
|---|---|---|---|
| **95,5%** | **3,8%** | **0,6%** | **0,1%** |
| 3.049.707 | 121.601 | 20.108 | 3.794 |

# El tamaño si que importa

improven
Resultoría para tu éxito

Más cerca del cliente

Mejor solución

Más productividad

Más innovación

Más oportunidades para el talento

Más desarrollo internacional

Más tecnología

Más capacidad de invertir

# ¿Qué está ocurriendo a nuestro alrededor?

improven
Resultoría para tu éxito

PRODUCTOS

## Roca, todo en baños, cocinas y cerámica

**Soluciones integrales para todas las necesidades**

Sea cual sea el espacio disponible, Roca tiene una solución, porque el mobiliario siempre se adapta a las diferentes necesidades y espacios.

PORCELANOSA

Interiores prácticos y funcionales.

Espacios enriquecidos por los productos de interior.

Armarios y vestidores

Mobiliario interior

Iluminación

Baño

Los muebles más prácticos de Porcelanosa para actualizar su baño

Los imprescindibles de Porcelanosa para tener un hogar con decoración industrial

# ¿Qué está ocurriendo a nuestro alrededor?

improven
Resultoría para tu éxito

LA FAMILIA ALBIÑANA MANTIENE LA PROPIEDAD DE VONDOM

## Los dueños de Familycash compran Plastiken

**5/02/2021** - VALÈNCIA. **Canet Ferrero Inversiones**, firma propietaria de la cadena valenciana de supermercados **Familycash**, ha adquirido el fabricante de productos plásticos para bricolaje y jardín **Plastiken**. La familia Albiñana, fundadores de Plastiken, mantienen la propiedad de **Vondom**, la marca de mobiliario exterior de diseño que desde hace años opera como empresa independiente de la sociedad con la que se iniciaron en la producción de artículos de plástico.

IKEA

## Grupo Steinhoff mantiene en venta a Conforama Iberia y firma un sales y lease-back de sus activos inmobilarios

Noticias de Electro > Distribución Electro | 05/03/2021 | PABLO GARCÍA

MuyComputer

IKEA saca sus propios muebles gaming de la mano de ASUS ROG

El Confidencial

Diseño: Ikea se alía con Sonos para lanzar una línea de muebles que son altavoces

**IKEA Studio, la nueva app de realidad aumentada con LiDAR para probar todos los muebles de IKEA en tu casa**

NOTICIA

## Muebles Boom entra en el accionariado de Conforama

ECONOMÍA

## Finsa compra Jomar, la tercera industria de tablero de Portugal

COMUNIDAD VALENCIANA

## Pamesa compra el 50% de Argenta y desbanca a Porcelanosa como líder del azulejo español

# ¿Qué está ocurriendo a nuestro alrededor?

improven
Resultoría para tu éxito

Julià Grup
Furniture Solutions

**1982** — Francesc se inicia en el sector como representante de muebles.

**1984** — Nace Julià Grup (B2B). Empresa distribuidora de colchones y sofás cama en la provincia de Girona.

**1996** — Expansión por todo el territorio nacional.

**2002** — Ampliación del catálogo con productos de salón y comedor.

**2004** — Creación del equipo interno de diseño de producto y apertura de oficinas en Asia.

Kave Home

**2005** — Inicio de la exportación a nivel europeo e internacional. Actualmente presencia en más de 80 países.

**2013** — Lanzamiento de Kave Home como marca de referencia del grupo y e-commerce de venta directa al cliente final.

**2013** — KaveHome.com en Francia.

**2015** — KaveHome.com España.

**2017** — KaveHome.com Italia y KaveHome.com Holanda.

**2018** — Inauguración de las nuevas oficinas energéticamente eficientes.

**2018** — Ampliación Equipo de Diseño y KaveHome.com Portugal.

**2019** — Abrimos nuestras primeras tiendas físicas: Barcelona, Madrid y Vigo.

**2020** — Lanzamiento proyecto de sostenibilidad Kave Cares.

**Next** — KaveHome.com Australia y franquicias Francia.

# ¿Qué está ocurriendo a nuestro alrededor?

improven
Resultoría para tu éxito

| Concepto | Asesoría | Fabricación | Ejecución |
|---|---|---|---|
| Definimos cada aspecto del Proyecto, considerando la arquitectura, la funcionalidad y el diseño interior. | Asesoramos sobre materiales, tendencias y planificación ejecutiva, para garantizar la máxima calidad de procesos y acabados. | Diseñamos y fabricamos los componentes y mobiliario, contando además con una experimentada cadena de interproveedores. | Realizamos la ejecución del proyecto respetando escrupulosamente plazos y funcionamiento del hotel. |

…… de fabricantes a soluciones de espacios…..

# Reflexionar el plan de acción y prepararse

improven
Resultoría para tu éxito

¿Comprar?

¿Ser comprado?

¿Fusionarse? ¿Colaboración?

¿Para qué?

¿Por qué no?

# ¿Para qué?: Oportunidades de crecimiento

1. **Canales:** omnicanalidad (nuevas tiendas / on line)
2. **Clientes:** alto valor vs gran masa
3. **Servicios:** inmediatez, teleasistencia, soluciones, tendencia - moda, instalación, montaje, postventa, mantenimiento…
4. **Productos:** más espacios y más completa (jardín, cocina, baño, otras estancias,…)
5. **Zonas geográficas:** crecimiento internacional
6. **Cadena de valor:** acercamiento al cliente y/o materia prima, capacidad productiva, almacenamiento y logística

# El tamaño si que importa

improven
Resultoría para tu éxito

Preparémonos:

Ser grandes en lo pequeño
Desde ahí crezcamos
Maximicemos el EBITDA
Tengamos un equipo sólido

Seamos atractivos en cualquier caso.

Always plan for the fact that no plan ever goes according to plan.

- Simon Sinek

improven
Resultoría para tu éxito

Todos estamos compitiendo en la misma ~~carrera~~, crisis

pero sólo los mejores mejoraran su posición competitiva

improven
Resultoría para tu éxito

# Turno de Preguntas

improven
Resultoría para tu éxito

# ¡Muchas gracias!

Sergio Gordillo
Socio Director Improven
sgordillo@improven.com

Guillermo Prats
Socio de Improven
gprats@improven.com