



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO EN

PLAN DE GESTIÓN DE NUEVA MUEBLES NAVARRA

Itziar Alzuguren Tellechea

DIRECTOR

Emilio Huerta

Pamplona-Iruña

9 de junio de 2014

El siguiente Plan de Gestión aquí presente tiene por objeto conocer cómo evolucionará y cómo hará frente la empresa Nueva Muebles Navarra a las cada vez más exigentes demandas del mercado.

La empresa, creada en 2013 y sucesora de la antigua Muebles Navarra S.A. (la cual cesó su actividad a causa de la crisis en 2012) ha querido hacer una previsión sobre los posibles resultados que podrá obtener en esta nueva etapa e intentar prever como responderá el mercado a su vuelta.

Así, su finalidad en este primer ejercicio será conseguir que sus antiguos clientes vuelvan a confiar en ellos y poder conseguir unas ventas que le permitan mantenerse en el mercado, para poco a poco extenderse a nuevos clientes y seguir creciendo.

Nota para el lector: En vista de preservar la privacidad de los datos aquí presentes, se ha decidido omitir el verdadero nombre de la empresa. En su lugar, se utilizarán los nombres de “Muebles Navarra” para hacer referencia a la empresa predecesora y “Nueva MN” en referencia a la nueva empresa creada en 2013.

Palabras clave:

- S.A.: Sociedad Anónima
- S.L: Sociedad Limitada
- ICEX: Instituto de Comercio Exterior
- FAMO: Asociación Española de Fabricantes de Mobiliario de Oficina

PLAN DE GESTIÓN ANUAL

A.- HISTORIA DE LA EMPRESA

1.- Breve historia de la empresa.....	9
2.-Industria.....	9
3.- Producto/Mercado.....	13
4.- Mercados.....	13
5.- Resultados últimos ejercicios.....	14
5.1.- Distribución ventas por zonas	
5.2.- Cuentas de explotación	
6.- Liquidación de la antigua sociedad.....	17
7.- Creación nueva sociedad.....	17

PLAN DE GESTIÓN 2.014

B.- PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

1.- POLÍTICA COMERCIAL.....	18
1.1.- En Mercado Nacional.....	18
1.1.1.-Venta Directa desde fábrica	
1.1.2.- Agentes comerciales en España	
1.1.3.- Distribuidores	
1.2.- En Exportación.....	22
1.2.1.-En Francia	
1.2.2.- Resto de Europa	
2.- PLAN DE VENTAS.....	23
2.1- Fijación de precios.....	23
2.2.- Ventas por producto.....	24
2.3.- Ventas por clientes.....	25
2.4.-Ventas por zonas.....	27
2.4.1.- Plan de actuación para Fráncia	
2.5.-Medidas para la mejora de ventas.....	30
3.- COSTOS PROPORCIONALES DE VENTAS.....	31
3.1.- Comisiones de ventas.....	32

3.2.- Costes de montaje.....	32
3.3.- Transportes de ventas.....	33
3.4.- Gastos financieros de negociación.....	34
4.- PERSONAL Y SU COSTE.....	34
4.1.- Distribución de personal.....	34
4.2.- Coste del personal.....	35
4.3.- Productividad.....	35
5.- PRODUCCIÓN.....	36
5.1.- Materias primas, elementos incorporables y embalajes.....	36
5.2.- Otros costes de fabricación.....	37
5.2.1.- Proporcionales de producción	
5.2.2.- Fijos	
6.- INMOVILIZADO.....	38
6.1.- Inmovilizado adquirido.....	38
6.2.- Nuevas inversiones.....	39
6.3.- Amortizaciones.....	40
7.- GASTOS GENERALES.....	40
7.1.- De Comercial.....	40
7.2.- De Administración.....	41
8.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN.....	42
8.1.-Conformación de la cuenta.....	43
9.-CONCLUSIÓN.....	46
10.-REFLEXIÓN FINAL.....	49
11.-BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	50
ANEXO I. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y VENTAJAS DE NUEVAMN RESPECTO A ELLOS.....	52
ANEXO II. ACCIONES A LLEVAR A CABO EN EL FUTURO.....	61

DIRECTORIO DE CUADROS

1.-Distribución de ventas por productos.....	15
2.-Distribución de ventas por zonas.....	16
3.-Resultados de los últimos ejercicios.....	16
4.- Balance de situación de Muebles Navarra.....	17
5.- Fijación de precios.....	24
6.-Presupuesto de ventas por producto.....	25
7.-Ventas por tipo de cliente.....	26
8.- Ventas por zonas.....	27
9.-Comisiones.....	32
10.-Costes de montaje.....	33
11.-Portes de ventas.....	33
12.-Gastos financieros de negociación.....	34
13.- Coste de personal.....	35
14.-Productividad económica.....	36
15.-Consumo medio de materias primas, elementos incorporados y embalajes.....	37
16.-Costes fijos de fabricación.....	38
17.-Intereses a abonar.....	39
18.- Amortizaciones.....	40
19.- Gastos generales.....	41
20.-Cuenta de explotación previsional.....	43

Es bien sabido por todos que la crisis del 2008 tuvo un impacto enorme en la economía española. Muchas empresas se vieron obligadas a cerrar, mientras que otras consiguieron sobrevivir, gracias en gran parte a que tenían clientes en países extranjeros a los que no afectó tanto la crisis.

La empresa aquí presente, Muebles Navarra S.A. forma parte del primer grupo, de aquellos que no pudieron hacer frente a las constantes caídas de ventas. La mala situación le llevó a entrar en concurso de acreedores a finales del 2012.

Algunos de sus trabajadores, no contentos con la decisión, decidieron darle una segunda oportunidad ya que creían firmemente en su producto, el cual era de buena calidad y competitivo. Así, a mediados del 2013, crearon NuevaMN S.L.L y adquirieron la mayor parte de los activos de la antigua Muebles Navarra.

A las puertas de esta nueva etapa, la empresa quiso conocer cómo iba a responder el mercado a su vuelta, y fue así como empezó a tomar forma el trabajo aquí presente. NuevaMN necesitaba a alguien que se pudiese encargar de realizar un Plan de Gestión en el cual se planificase el uso de la infraestructura y de los activos. La empresa me propuso realizar dicho Plan de Gestión y gracias a su colaboración y a los datos facilitados, he podido realizar una aproximación de lo que se espera del mercado en este primer ejercicio.

La compañía debía tener en cuenta, que en el tiempo en el que la empresa estuvo cerrada, nuevas competidoras entraron al sector y que muchos de sus antiguos clientes encontraron nuevos suministradores. Por tanto, la NuevaMN tenía dos retos por delante: por un lado volver a hacerse un hueco en el mercado tanto nacional como internacional; y por otro, volver a ganarse la confianza de sus antiguos clientes. Todo esto, teniendo en cuenta que los recursos con los que cuenta la empresa son bastante limitados en cuanto a capital.

En este primer ejercicio la empresa ha tenido que tomar sus decisiones basándose en predicciones, teniendo como referencia a Muebles Navarra. Se ha optado por realizar un plan conservador, con el principal objetivo de conseguir unas ventas de 2 millones de euros, cantidad que le permitirá a NuevaMN cubrir sus gastos y poder seguir en el mercado. Al final del ejercicio habrá que ver si las predicciones y estimaciones realizadas han sido acertadas o no.

A) HISTORIA DE LA EMPRESA

1.- BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Muebles Navarra, S.A. se constituyó en 1.987 y provenía de un negocio familiar. Su actividad ha sido la fabricación de mobiliario y equipamiento interior para oficinas, aunque más tarde también comenzó a comercializar sillería y otros complementos.

Se posicionó en el mercado interior y europeo como una de las empresas con mejor desarrollo de producto en el equipamiento de oficina, lo que le ha permitido ser adjudicataria de equipamientos importantes en los mercados de nuevas instalaciones, accediendo a proyectos como los equipamientos de Torre de Iberdrola, el Guggenheim de Bilbao, Universidad de Deusto, Universidad de Navarra, y muchos proyectos de firmas importantes en Madrid, de la mano de los mejores grupos de arquitectos prescriptores de España.

2.-INDUSTRIA

Es importante conocer la industria de la que forma parte y ver en qué lugar se encuentra la empresa dentro de esta.

Como es lógico pensar, la industria del mobiliario de oficina está muy presente en todos los países industrializados; y cada vez más en los países en desarrollo. Este sector está directamente relacionado con la construcción y con la creación de nuevos espacios de oficina, residencias, universidades, bibliotecas, etc.

Cada vez las empresas dan mayor importancia a un espacio de trabajo bien diseñado, ya que este se convierte en un valor y fomenta la colaboración entre los trabajadores, favoreciendo el éxito de la compañía. A pesar de ello, la oficina supone uno de los costes más altos para las empresas después de los salarios, y es por eso que muchos las están intentando reducir.

El sector en España

En cuanto al sector en España, antes de la crisis del 2008, podíamos encontrar un total de 115 empresas de los cuales 80 contaban con una plantilla superior a 20 operarios; empleando en total alrededor de 5200 trabajadores.

La mayoría de dichas empresas (75%) están concentradas en Madrid, Catalunya y País Vasco; siendo esta última la región con mayor tradición en la industria y en donde se concentra el 25% de la producción estatal. Además, históricamente ha sido un sector muy concentrado en donde las 5 mayores empresas controlaban el 40% del mercado.

Es lógico pensar que durante los años del boom inmobiliario, este sector creció mucho debido al gran número de oficinas que se construían, así como a la gran cantidad de empresas que se creaban continuamente. Es por esto, que ha sido también uno de los sectores más castigados por la crisis; ya que tiene una dependencia directa con la creación de nuevas empresas o ampliaciones de las ya existentes, el desarrollo de ciertos sectores (como por ejemplo el de cajas y bancos), así como de los presupuestos de las administraciones públicas.

La llegada de la crisis provocó una guerra de precios entre los fabricantes, debido a que la oferta superaba a la demanda, lo que les obligó a adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y a la internacionalización hacia mercados en crecimiento.

Otro de los factores que ha afectado negativamente la industria está relacionado con las nuevas tecnologías; ya que gracias a internet, muchas empresas ya no necesitan abrir nuevas oficinas y se sirven de internet para ponerse en contacto con clientes que se encuentran en distintas partes del mundo.

Según un estudio llevado a cabo por el DBK (empresa encargada de realizar distintos análisis sectoriales), el valor de las ventas en el mercado interior español de mueble de oficina se ha reducido en un 60% respecto al máximo alcanzado en 2007, situándose el total del mercado en 275 millones de euros en 2012, un 14% menos que en el año anterior.

Durante el ejercicio 2012, las exportaciones aumentaron un 2,4%, situándose en 129 millones de euros, lo que supone el 40% del valor de la producción. Por el contrario, las importaciones retrocedieron en un 13,5%, disminuyendo hasta 83 millones de euros, siendo China y Alemania los principales orígenes del mobiliario importado.

Por otro lado, FAMO (Asociación Española de Fabricantes de Mobiliario de Oficina) afirma que con una caída del 32% en el mercado nacional, el sector ya ha tocado fondo y que por tanto, poco a poco empezará a recuperarse.

Algunos fabricantes españoles han optado por seguir una estrategia de internacionalización, adentrándose en nuevos mercados, bien sea en Europa o en países que se encuentran en vías de desarrollo como Brasil, Méjico, India etc. Esto les ha permitido mantenerse a flote y a algunos incluso seguir creciendo.

Entre los mercados tradicionales para España, encontramos a Francia, Portugal, Alemania y Reino Unido y en menor medida Italia, donde es más difícil competir debido a que se trata de uno de los mayores fabricantes a nivel mundial. Por otro lado, entre los países emergentes destacan Arabia Saudí, Marruecos, México, Guinea Ecuatorial, Gabón, Argelia...

Es importante remarcar, que si bien España posee un buen producto, con una buena posición a nivel internacional, le es muy difícil competir con el mercado oriental, donde las condiciones de trabajo y el salario son mucho más baratas. Aunque el transporte sigue siendo un hándicap para ellos.

El sector en Europa

Al igual que en España, el mercado Europeo está también muy concentrado. Las 10 mayores empresas controlan el 27%. Existe un alto nivel de competencia y en el último año, varias empresas se han visto obligadas a cerrar por la caída de ventas y pérdida de márgenes causadas por las guerras de precios.

En 2013, la industria obtuvo unas ventas de 6.568 millones de euros y se espera que dicha cifra aumente un 0.2% durante 2014. Dicho aumento está previsto que sea todavía mayor a medida que la economía se regenere, esperando un crecimiento medio del 2,7% entre 2013-2017.

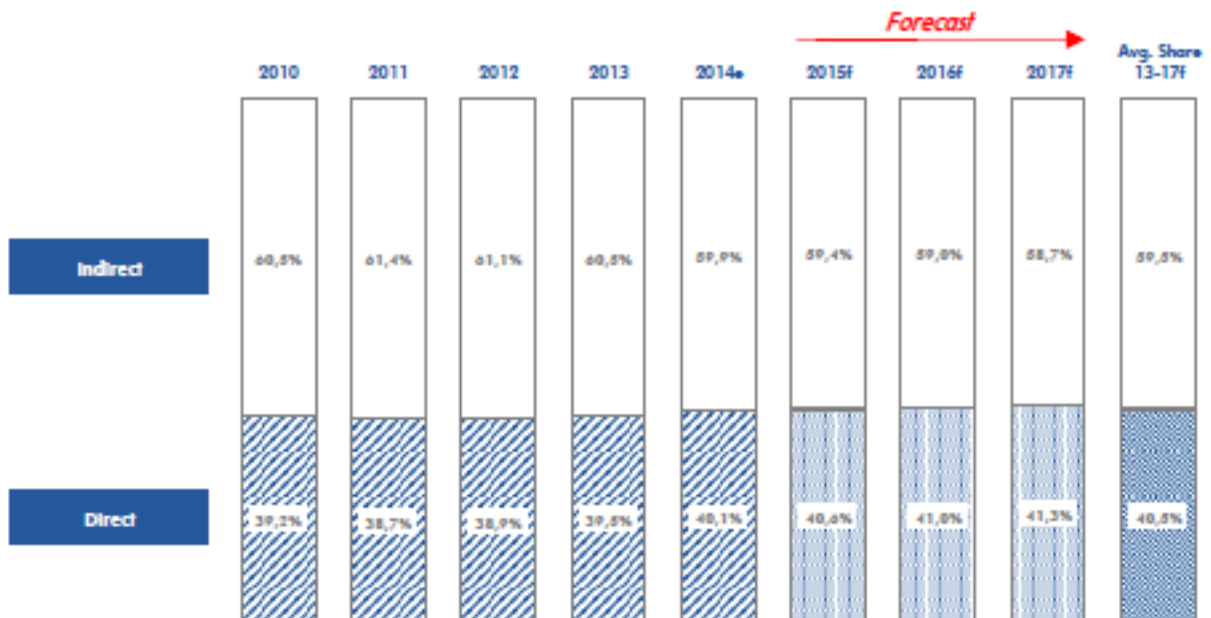
Western Europe: Total Market Value in € 1.000, per Segment 2013-2014e

Total Market	2013	2014e	Change in %	
Turnover (in 1.000 €)	6.567.857	6.582.203	0,2%	

Product Groups (in 1.000 €)	2013	2014e	Change in %	Share 2013
Desks	1.543.493	1.546.474	0,2%	23,5%
Swivel Chairs	1.560.015	1.564.361	0,3%	23,8%
Storage	1.361.869	1.364.436	0,2%	20,7%
Meeting Chairs	798.449	801.555	0,4%	12,2%
Meeting Tables	590.097	590.617	0,1%	9,0%
Partitioning Systems	360.465	358.383	-0,6%	5,5%
Lounge Chairs	353.469	356.377	0,8%	5,4%

Segments (in 1.000 €)	2013	2014e	Change in %	Share 2013
Operational	5.787.258	5.784.800	0,0%	88,1%
Executive	780.866	796.568	2,0%	11,9%

Tal y como se observa en la tabla, si sumamos las ventas esperadas de desks, storage, meeting tables y partitioning systems, vemos que se obtiene un volumen de ventas de 3.859 millones de euros para el 2014. Si NuevaMN se hiciese son el 1 por mil del mercado, conseguiría unos ingresos de 4 millones de euros al año.



En cuanto al tipo de distribuidor utilizado, vemos que el sector se está decantando por el distribuidor directo, evitando en la medida de lo posible los intermediarios. Esto es exactamente lo que NuevaMN está haciendo.

3.- PRODUCTO (MERCADO)

La actividad propia de la empresa se centraba en fabricar mesas y armarios de oficina, pero también cubría otras dos líneas de negocio:

- Distribución primero y luego fabricación e instalación de mamparas separadoras para oficinas y otros espacios
- Comercialización de equipamientos complementarios de oficina: sillas, lámparas, etc...

El producto se ha distinguido por su diseño, por aportar configuraciones arquitectónicas muy del gusto de los arquitectos prescriptores de las principales obras de oficinas realizadas en España y Francia.

Ofrecían además gran solidez, ordenada distribución, diseño de líneas ligeras y con soluciones de electrificación individual, regulación en altura, instalaciones adaptadas al uso de equipos informáticos, etc...

Las mamparas divisorias, en primera instancia, siendo distribuidores de un productor italiano y luego como fabricantes, han conseguido también motivar a los prescriptores al conseguir un producto de gran elegancia a unos precios razonables.

La empresa, además, se adaptaba a las necesidades de dimensiones y espacios de los clientes, fabricando mobiliario a medida, hecho éste que le daba una ventaja competitiva sobre fabricantes que no salen de su gama estándar.

Como indicamos, su mercado ha sido el de la instalación de mobiliario, mamparas y armarios para oficinas, aunque también se han realizado instalaciones para hoteles, residencias de ancianos, etc...

4.- MERCADOS

Cada vez es más frecuente encontrarse con empresas que le dan mucha importancia a la imagen de la oficina ya que cada vez es más frecuentada por los clientes. Se pretende que la imagen de marca percibida por el cliente se consiga también a través del espacio físico de la empresa.

Como hemos comentado, el sector en España ya ha tocado fondo. Pero los productores han sabido suplir dicha caída aumentando las exportaciones, que según el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) representan actualmente el 40% de las ventas.

Con la llegada de la crisis se redujo tanto la contratación de nuevos espacios de oficina, como el gasto del sector privado y de las administraciones públicas. Esto provocó que el valor total dentro del mercado español se redujera en un 12% respecto al año anterior, lo que se traduce en una reducción de hasta 275 millones de euros.

En concreto en Muebles Navarra, su actividad se ha centrado principalmente en el mercado interior, donde acumula la mayor cifra de negocio. Dentro de este, se distinguen tres zonas principales: Madrid, Barcelona y zona norte.

Su expansión en el exterior se dirigió hacia mercados cercanos como Francia, Bélgica, Italia, Portugal, etc... en los que se consiguieron cifras de ventas muy interesantes en volumen. Siendo el más importante Francia, con unas ventas anuales de alrededor de 2 millones de €. En total, las exportaciones constituyen alrededor del 30% de las ventas totales.

5.- RESULTADOS ÚLTIMOS EJERCICIOS

Es importante mencionar, que NuevaMN no ha podido tener acceso a todos los datos de su predecesora, habiendo conseguido únicamente las cifras a partir del año 2007-2008. Esto ha impedido a la nueva empresa saber qué resultados se obtenían antes de dicho ejercicio. Por tanto, no podemos saber si la empresa siempre ha tenido un resultado negativo o si por el contrario, tenía resultados positivos antes de la llegada de la crisis.

5.1.- Distribución de ventas por productos (* Datos en miles de euros)

Cuadro1

AÑO	MOBILIARIO	SILLERÍA	MAMPARA	TOTAL
2.007	8.106	1.990	4.875	14.971
2.008	9.329	1.297	4.421	15.047
2.009	5.793	1.364	2.685	9.842
2.010	5.690	933	1.535	8.158
2.011	6.328	1.068	3.663	11.059
2.012	3.984	300	21	4.305

Como podemos observar, la caída de las ventas en los períodos 2009-2010 ya anunciaba una difícil situación para la compañía, si bien es cierto que vuelven a subir en 2011. Ya en el ejercicio 2012 caen considerablemente y se puede ver que no hay ventas de mamparas. Esto se debe a que es un año de adaptación a la nueva mampara creada por la empresa. Hasta ese año se trabajaba como distribuidor de una mampara italiana, CITTERIO, y lo que se hizo a partir de 2.011 fue copiarla y desarrollar una propia. Esto produjo dificultades de adaptación al mercado y a los clientes, puesto que la mampara propia era más estrecha que la italiana.

5.2.- Distribución de ventas por zonas

La empresa divide su mercado interior en cinco zonas: Madrid, Barcelona/Levante, zona norte, Andalucía y ventas directas desde empresa. En cuanto al mercado exterior, la mayoría de sus ventas provenían de Francia y en menor medida de países como Bélgica e Inglaterra.

Cuadro 2

	2.010	2.011	2.012
MERCADO INTERIOR	5.818	8.362	2.878
MADRID	1.934	2.627	1.413
BARCELONA/LEVANTE	2.291	1.196	665
NORTE	1.133	1.455	363
ANDALUCÍA	285	444	326
DIRECTO EMPRESA	175	2.640	110
EXPORTACIÓN	2.340	2.697	1.427
TOTAL	8.158	11.059	4.305

Históricamente, las zonas con mayor volumen de ventas han sido aquellas donde se concentran mayor número de empresas y sus sedes, es decir, en Madrid y Barcelona. Siendo Andalucía aquella que le proporciona menos ingresos.

5.3.- Resultados de los últimos ejercicios (* Datos en miles de euros)

Cuadro 3

	2.009	2.010	2.011	2.012
Ventas	9.842	8.158	11.059	4.305
Resultado de ejercicio	-569	-868	+81	-2.337
Cash-Flow	-279	-797	-115	-2.337

En el período considerado de 4 ejercicios las ventas han bajado en un total de 5,5 millones de euros, aunque hubo un repunte en el año 2.011. Por otro lado, el deterioro financiero en el período (Cash-Flow negativo) fue de 3.528 miles de euros. Como se puede ver, ya desde el año 2009 la empresa no podía hacer frente a sus gastos; situación que empeoró en el 2012, llevando a la empresa a optar por un concurso de acreedores voluntario.

6.- LIQUIDACIÓN DE LA ANTIGUA SOCIEDAD

Con estos resultados, el desequilibrio patrimonial de la sociedad a finales del año 2012 ascendía a 2.201 miles de euros.

El Balance de Situación a fecha 31-12-2012 era el siguiente (en miles de euros).

Cuadro 4

Activo no corriente	2.225
Activo corriente	2.118
TOTAL ACTIVO	4.343
Patrimonio Neto	-2.201
Pasivo no corriente	996
Pasivo corriente	5.546
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	4.343

Con esta situación, la empresa Muebles Navarra, S.A. solicitó Concurso Voluntario en el mes de octubre de 2012, el cual se inició con un Convenio, que se frustró por causas financieras y escasez de tesorería para la continuidad del período post-concursal. La empresa entró en Liquidación.

7.- CREACIÓN DE LA NUEVA SOCIEDAD

Después de que la anterior empresa entrase en liquidación, un grupo de trabajadores decidió constituir una nueva sociedad bajo la forma jurídica de Sociedad Laboral. La constitución se conformó con 14 socios trabajadores, los cuales capitalizaron su derecho al desempleo. La nueva sociedad se denomina Nueva Muebles Navarra, S.L.L.

El nuevo proyecto adquiere naves, maquinaria, modelos industriales, etc... que pertenecía a la antigua sociedad.

B) PLANIFICACIÓN ECONÓMICA



Este apartado trata de anticipar el futuro de la empresa, desde el presente y con base en el pasado, con el fin de conocer qué debe hacer la empresa, cómo debe hacerlo y quién y cuándo deben hacerlo. Como no podemos saber con exactitud qué es lo que nos depara el futuro, se trata de hacer previsiones para intentar acercarse a la realidad.

PLAN DE GESTIÓN

Para que una empresa tenga éxito, es fundamental concretar las pautas a seguir, los objetivos que se quieren conseguir así como tener claro cuál es el fin último. Todo esto desde un punto de vista temporal, económico y productivo.

1.- POLÍTICA COMERCIAL

Si bien es cierto que el objetivo principal de una empresa es vender, es importante saber cómo y dónde conseguir dichas ventas para poder aprovechar todos nuestros recursos. Con esto en mente, proporcionaremos una cifra exacta sobre las ventas que se esperan en este primer ejercicio. Dicha cifra está basada en previsiones, con lo cual al final del ejercicio habrá que ver si se ha superado o no y en ambos casos habrá que analizar la razón de dichas diferencias.

1.1.- Mercado nacional

En principio, la idea es trabajar con agentes comerciales y distribuidores, aunque también habrá una zona que se atenderá directamente desde fábrica.

Se trata con esto de no incurrir en gastos estructurales fijos comerciales. No se pueden cometer errores como los anteriores de mantener Delegaciones propias con una estructura de personal en nómina, con su sueldo fijo y un porcentaje variable sobre las ventas, con unos gastos fijos de locales, oficinas, nóminas, energía, impuestos locales, gastos de representación, etc...

De este modo, NuevaMN tratará de recuperar la fuerza comercial que tenía la empresa anterior pero con una fórmula de gastos proporcionales a las ventas. Así, la fórmula será una mezcla entre agentes a comisión y distribuidores, optando siempre que se pueda por el primero.

Así tendremos:

1.1.1.- Venta directa desde fábrica

Tradicionalmente esta ha sido una zona importante para la empresa y así lo planificamos también ahora. Atenderá la zona más cercana a la misma, es decir, Navarra, la Comunidad Autónoma Vasca y La Rioja.

La persona encargada trabajará desde fábrica atendiendo a los clientes tradicionales de Muebles Navarra (empresas y prescriptores).

1.1.2.- Agentes comerciales en España

En Madrid se cuenta con un Agente comercial a comisión que es el comercial más potente que trabajaba en la antigua Delegación y que por diversos problemas económicos y de criterio dejó de prestar sus servicios ya a finales del ejercicio 2.011.

También se ha nombrado un Agente comercial para la zona de Aragón. Este agente anteriormente trabajaba en un Distribuidor de mobiliario de oficina que cerró su negocio.

La retribución al Agente será de una comisión del 10% sobre las ventas de mobiliario y de un 5% sobre las ventas de mampara.

Como ya he mencionado, siempre que se pueda, la empresa intentará trabajar con agentes, ya que la figura del Agente comercial es la más interesante para la empresa porque permite el acceso directo al cliente final sin intermediarios (los distribuidores); lo cual permite evitar al Distribuidor que siempre es un escalón más en la cadena comercial de acceso al cliente y que lógicamente también quiere obtener un beneficio de cada operación comercial.

Hay que mencionar que no es fácil encontrar Agentes comerciales válidos, porque consideran que las comisiones que puedan obtener hoy en un mercado como éste no van a ser atractivas.

Es por eso que el Agente puede funcionar mejor en zonas de alto potencial económico (Madrid, Barcelona) o en el caso de Agentes multicartera (que trabajen dentro de este sector de mobiliario).

En la medida de lo posible, la empresa ha de tender hacia esta forma de llegar al cliente final, es decir, con Agentes comerciales propios que ofrezcan mobiliario de oficina, sillería y mampara.

1.1.3.- Distribuidores

Es la figura de acceso al cliente final más utilizada históricamente en este mercado del mobiliario de oficina. Son pequeñas empresas con un local abierto al público y que ofrecen una serie de productos para el equipamiento de oficinas:

- Mobiliario (mesas y armarios)
- Sillería
- Mamparas divisorias
- Suelos técnicos
- Iluminación
- Complementos (papeleras, archivadores...)

Durante la crisis han ido desapareciendo básicamente por dos razones:

- Por la reducción del mercado
- Porque los fabricantes han accedido directamente al cliente final a través de agentes, eliminando el coste del distribuidor.

Aun así, en el caso de NuevaMN hay distribuidores dispuestos a tener nuestro producto en sus exposiciones (show-rooms), puesto que es un producto que por su diseño, relación calidad-precio, y por las instalaciones realizadas, es más interesante que otros de la competencia.

La anterior empresa de Muebles Navarra, S.A. ha contado con distribuidores en las principales ciudades españolas. La tarea es recuperar aquéllos que sigan abiertos y sean más interesantes en cada ciudad, siempre que no podamos contar con la figura de un agente propio.

En Barcelona por ejemplo, se ha intentado recuperar a la responsable de la antigua Delegación, pero no ha sido posible, así que se trabajará con uno o varios distribuidores.

Al Distribuidor se le concede un 45% de descuento sobre el precio de tarifa (P.V.P.) y tiene que ocuparse a su costa de la instalación. El producto se le entrega a portes pagados, siempre que el pedido supere un importe de 3.000 €. En caso de no ser así, se le reduce el descuento aplicable para así cubrir el coste del transporte.

Habrà que nombrar agentes o distribuidores en:

- Burgos
- Galicia
- Asturias
- Málaga
- Sevilla
- Levante
- Mallorca

Algunos de ellos están ya contactados y se trata de cerrar la forma de funcionamiento

1.2.- Exportación

El principal mercado exterior ha sido históricamente Francia, aunque también ha habido ventas en otros países como Bélgica, Luxemburgo, Italia, Grecia e Inglaterra.

En Francia se han vendido dos millones de euros en cada ejercicio de 2010 y 2011, bajando a un millón de euros en 2012; las cuales han sido principalmente en la zona de París (Île de France).

Se contaba con un delegado propio en París, que era el que atendía esa zona. En el resto de Francia se contaba con clientes (distribuidores) aislados, poco atendidos y de escasa cifra de consumo.

En el resto de mercado se hacían operaciones puntuales.

1.2.1.- Francia

Principal mercado exterior para NuevaMN. Para atacar este mercado se ha firmado un contrato con una empresa comercial con agentes multicartera del sector de instalaciones de mobiliario de hogar u oficina (hoteles, residencias, organismos

oficiales, grandes cuentas...). Estos se van a ocupar de contactar con los anteriores clientes (más de 50) y de crear una nueva red de distribuidores en todas las zonas.

A los distribuidores se les concederá un descuento sobre P.V.P. de hasta el 50% y a la red comercial se le retribuirá con el 15% de comisión sobre ventas (más adelante comentaremos la fijación de precios en los distintos mercados).

1.2.2.- Resto de Europa

En el resto de países cercanos se va a intentar la búsqueda de una red comercial como la de Francia y poder así dirigirnos al mercado de la misma manera con una combinación entre agente propio y distribuidores. Pero si no se consigue la figura del agente, habría que trabajar únicamente con distribuidores.

Tenemos que tener en cuenta que la antigua empresa tenía unos pocos clientes (distribuidores) en Inglaterra, Bélgica, Luxemburgo e Italia.

2.- PLAN DE VENTAS

Este es un punto muy importante para la empresa, ya que su subsistencia en el largo plazo dependerá de las ventas que logre. En este primer ejercicio la empresa busca obtener unas ventas que le permitan mantenerse y hacer frente a sus gastos para más adelante seguir aumentando el volumen e ir afianzándose en el mercado. En este caso, se prevén unas ventas de dos millones de euros.

2.1.- Fijación de precios

En el mercado inmobiliario de madera se fijan precios a través de un sistema de puntos. Así, cada producto (mesa, armario, etc...) tiene asignados unos puntos de valor que provienen de un cálculo de costos que se hizo anteriormente. Al punto se le da un valor en euros y ese es el precio de venta del producto. Dicho valor de punto ha sido históricamente distinto para el mercado interior y para exportación.

Nosotros en NuevaMN vamos a fijar como valor del punto el mismo que aplicaba la antigua empresa en el año 2.012. Esto es, 3,9 euros por punto en el mercado interior y 4,6 euros por punto en el mercado de exportación.

Dicho esto, el precio de un producto con un valor de 100 puntos sería el siguiente en cada uno de los mercados:

Cuadro 5

Concepto	Nacional	Exportación
P.V.P. (100 puntos)	390 €	460 €
Descuento máx %	45	50
Precio Venta Mínimo	214,50 €	230 €

Estos precios son ex-works en cada uno de los mercados. Lo cual quiere decir que NuevaMN pone la mercancía a disposición del comprador en la fábrica y todos los gastos a partir de dicho momento son por cuenta del comprador (a menos que se llegue a algún otro acuerdo y así se exprese en el contrato de compra-venta).

Se ha hecho un análisis de costes de fabricación de los principales productos y la primera conclusión es que se puede seguir manteniendo la tarifa por puntos que utilizaba la anterior empresa. No obstante, durante este primer ejercicio se deben calcular los costes de todos los productos y modificar, si fuese necesario, la tarifa.

El precio mínimo para el mercado exterior es un 7,22% superior al del mercado interior. A primera vista y dada la diferente situación económica de cada país, esa diferencia parece que se podrá ampliar y aplicar un diferencial mayor a las ventas en el exterior. Será un análisis que habrá que hacer en este primer ejercicio.

No obstante, como de lo que se trata es de asegurar unas ventas que permitan la viabilidad de la empresa, comenzaremos con este valor del punto para cada mercado.

2.2.- Ventas por producto

Para este primer ejercicio, vamos a considerar dos productos:

- Mobiliario
- Mampara

No vamos a presupuestar ninguna cifra para “producto comercializado” (sillería, complementos...) que no es fabricado por NuevaMN. Hacemos esto por dos motivos:

- 1) Es lógico pensar que los fabricantes de sillería y complementos estarán accediendo a clientes finales eliminando intermediarios. En este caso eliminando a NuevaMN que antes ofrecía sus productos como complemento al mobiliario de oficina.
- 2) En este primer ejercicio es mejor plantear una política conservadora en este tipo de productos y ver cómo y qué nos va demandando el mercado.

No obstante, no conviene olvidar que el producto comercializado se trabajaba con altos márgenes (hasta llegar al 50%). Es decir, una silla que se vende a un precio al cliente de 100 €, a NuevaMN le costaría 50 €.

Se puede ver (apartado 4.-Resultados últimos ejercicios) que las ventas en sillería en prácticamente todos los ejercicios se han colocado por encima del millón de euros salvo en 2.012 que fueron de 300.000 €.

El presupuesto de ventas por producto para el primer ejercicio de la nueva empresa será el siguiente:

Cuadro 6

Producto	Ventas (euros)
Mobiliario	1.700.000
Mampara	300.000
TOTAL	2.000.000

Esto supone facturar aproximadamente el 46% de lo facturado en el último ejercicio de la anterior empresa; o lo que es lo mismo, facturar el 18% de lo que la empresa facturó en 2.011.

Se ha hecho esta previsión, ya que lo que NuevaMN busca en este primer ejercicio es principalmente recuperar la confianza de los antiguos clientes y darse a conocer de nuevo en el mercado. Así, ha querido empezar poco a poco y hacer un plan de gestión conservador para luego poder conocer qué es lo que les va demandando el mercado y poder seguir creciendo.

2.3.- Ventas por clientes

Vamos a dividir los clientes en:

- Clientes directos: aquí incluimos a agentes y a los clientes finales que son atendidos desde fábrica
- Distribuidores

Asimilaremos los clientes de Francia a las ventas a través de distribuidor. También incluiremos en ventas de exportación una previsión para ventas en Grecia (un cliente) a través de nuestro Agente en Madrid.

Con esto obtenemos el siguiente cuadro provisional en el que las ventas directas son 1.100.000 € centrados en el mercado nacional y las ventas a través de distribuidor son 900.000 € de los que 650.000 € estarían en Francia.

Cuadro 7

VENTAS POR TIPO DE CLIENTE			
	Cliente Directo	Distribuidor	Total
NACIONAL			
Norte	400.000	100.000	500.000
Madrid	500.000	100.000	600.000
Barcelona	200.000		200.000
TOTAL NAC	1.100.000	200.000	1.300.000
EXPORTACIÓN			
Francia		650.000	650.000
Madrid Export		50.000	50.000
TOTAL EXPOR			700.000
TOTAL			2.000.000

Las ventas directas en el último ejercicio de 2012 fueron de 2.551 miles de euros repartidos entre Madrid, Barcelona, Norte y Directo Empresa.

2.4.- Ventas por zonas

Se recogen en el siguiente cuadro:

Cuadro 8

VENTAS POR ZONAS			
	Mobiliario	Mampara	Total
NACIONAL			
Norte	350.000	150.000	500.000
Madrid	450.000	150.000	600.000
Barcelona	200.000		200.000
SUMA NACIONAL	1.000.000	300.000	1.300.000
EXPORTACIÓN			
Francia	650.000		650.000
Madrid Export	50.000		50.000
SUMA EXPORT	700.000	0	700.000
TOTAL	1.700.000	300.000	2.000.000

Se presupuestan 1.300.000 € para el mercado nacional (en 2.012 fueron 2.878 miles de euros) y 700.000 € para exportación (en 2.012 fueron 1.427 miles de euros). O lo que es lo mismo, un 65% para mercado nacional y un 35% para exportación.

2.4.1 Plan de actuación para Francia



Históricamente Francia ha sido el mayor mercado exterior de Muebles Navarra, y así lo planificamos también ahora.

Para poder realizar una buena entrada en el país y poder consolidarse dentro de él, NuevaMN ha realizado un Plan de Ventas que se concreta en las siguientes acciones:

1.- Contacto con los antiguos clientes

Esta fase ya ha sido llevada a cabo por la nueva red comercial que NuevaMN ha instalado en Francia. Fundamentalmente se trata de clientes concentrados en la zona de París (Île de France).

Se ha contratado con 62 distribuidores a los que se les han proporcionado catálogos en papel y USB, las nuevas tarifas de precios (en papel y USB) y nuevas condiciones de venta y de transporte. Hay que mencionar que todos ellos se han manifestado dispuestos a trabajar con la empresa.

2.- Consecución de pedidos de estos clientes

Los clientes de la antigua Muebles Navarra han conseguido nuevos suministradores de mobiliario en el tiempo que esta estuvo cerrada. Pero poco a poco han comenzado a hacer pequeños pedidos de prueba para ver cómo responde Nueva MN. Es por ello que la empresa debe estar a la altura y cumplir con sus contratos. Así, poco a poco, los antiguos clientes dejarán de comprar a su suministrador actual; aunque es un proceso que llevará tiempo.

Por otro lado, una de las mayores dudas que tienen los distribuidores es sobre si la nueva empresa se va a mantener en el mercado y no va a cerrar como lo hizo su predecesora. A todos ellos les gusta el producto de NuevaMN, además de que los precios que proponemos son absolutamente competitivos para el mercado francés.

Así, podríamos señalar como ejemplo un contrato firmado para una instalación en París consistente en 277 puestos de trabajo, más de 584 armarios y otro mobiliario de complemento que deberá estar finalizada para el 11 de julio de 2014. El cliente, es una multinacional americana que ha trasladado sus oficinas en París.

Para dicha obra, han estado como ofertantes todos los grandes fabricantes del sector, entre ellos sus principales competidores: Steelcase y Ofita; e incluso empresas suecas como Kinnarps. Ante todos ellos se ha impuesto NuevaMN, tanto por la calidad de los diseños presentados como por el precio ofertado; principales factores que le ofrecen una ventaja competitiva a la empresa.

Esto se debe a que sus principales competidores (Steelcase, Dynamobel y Ofita) no son capaces de igualar la relación diseño-calidad-precio que ofrece NuevaMN. Además no salen de su gama estándar, mientras que NuevaMN ofrece la posibilidad de adaptar el producto a medida. *(Se puede encontrar un análisis de competidores más detallado en el anexo I)*

Para este concurso, NuevaMN ha ofrecido los precios de tarifa e incluso ha podido presupuestar el montaje y el transporte como partidas independientes; y ni aun así han sido capaces el resto de competidores de mejorar los precios.

Por tanto, todo hace pensar que los antiguos clientes volverán a trabajar con la empresa.

3.-Nueva red comercial-Ampliación

Está compuesta por 11 agentes comerciales que atenderán todo el territorio. Su misión será la de mantener los antiguos clientes y la consecución de los nuevos.

Dicha red se irá modificando dependiendo de su funcionamiento en cada una de las zonas asignadas.

Además, también habrá que incrementar fuerza de ventas en Bélgica, Países Bajos y Suiza. Pero antes habrá que ver qué resultados obtienen los agentes en las zonas fronterizas.

2.5.-Medidas para la mejora de ventas

Teniendo en cuenta la situación de NuevaMN en el mercado, podemos decidir por donde puede pasar la mejora de ventas; qué acciones se deben tomar y cuáles se deben evitar.

Por el momento parece que los catálogos de NuevaMN son plenamente vigentes y sus precios competitivos, es por ello que la empresa cree que la mejora de ventas debe venir principalmente por ampliar la red de ventas.

Como ya hemos comentado, NuevaMN es la única empresa del sector que hace mobiliario e instalaciones a medida adaptándose a las necesidades del cliente y del edificio en el que se ubica. Esto hace que los márgenes en estos casos sean superiores a los de una fabricación estándar.

De este modo, cabe destacar que la compañía ha conseguido el contrato para amueblar 105 habitaciones del nuevo edificio de la Misericordia en Pamplona donde va a proveer armarios para los distintos dormitorios a medida, mesas de trabajo y armarios de baño. Las habitaciones, aunque todas iguales, suponen una adaptación a medida.

Esta obra se había presupuestado a la constructora a cargo de construir la nueva residencia y hay que mencionar que a la hora de realizar el concurso, el resto de presentados quedaron fuera por diseño y precio. La obra deberá estar finalizada para mediados del mes de Septiembre de este año.

Esto nos indica que NuevaMN es también competidora en el mercado interior; más teniendo en cuenta que este tipo de grandes obras son las que más empujan a los competidores a bajar los precios.

En lo que se refiere a producto estándar, la empresa ofrece un producto de alto diseño a precio medio; mientras que en cuanto a las instalaciones a medida, podemos decir que no encuentra competidores para realizar las grandes obras. Si bien es cierto, que puede haber otros motivos por los que dichas obras se adjudiquen a otras empresas.

Con todo esto, podemos decir que la mejora en ventas vendrá de mantener las ventajas competitivas actuales y de ir ampliando la red de ventas. Pero no sólo eso, ya que durante los próximos meses NuevaMN debe darse a conocer, poner el producto a la vista para que el cliente lo conozca. Para ello será importante entre otros, participar en ferias de mobiliario (*en el anexo II se puede encontrar una lista de acciones a llevar a cabo más detallada*).

3.- COSTOS PROPORCIONALES DE VENTAS

Como ya hemos comentado, NuevaMN quiere evitar los costes que produce tener distribuidores fijos y pagarles en proporción a las ventas. Distinguiremos entre:

3.1.- Comisiones de ventas

Para el mercado nacional y ventas directos se presupuesta un 10% para mobiliario y un 5% para mampara. Mientras que para el mercado de exportación se presupuesta un 15% para Francia y un 10% para ventas de exportación hechas desde Madrid.

Por otro lado, en la zona Norte no se generan comisiones, puesto que se atiende desde fábrica por una persona que está en nómina de la empresa.

Las comisiones son:

Cuadro 9

COMISIONES			
NACIONAL			
	Mobiliario 10%	Mampara 5%	
Norte			
Madrid	45.000	7.500	
Barcelona	20.000		
SUMA NACIONAL	65.000	7.500	72.500
EXPORTACIÓN			
	Mobiliario 15%		
Francia	97.500		97.500
Madrid Export	7.500		7.500
SUMA EXPORT			105.000
TOTAL			177.500

3.2.- Costes del montaje

Debemos asumir los costes del montaje de las ventas directas, que hemos indicado que suponen 1.100.000 € (800.000 € de mobiliario y 300.000 € de mampara).

Para mobiliario se presupuesta un 5% sobre ventas y para mampara un 15%.

Los costes presupuestados son los siguientes:

Cuadro 10

COSTES DE MONTAJE				
	Cliente Directo			
	Mobiliario	Mampara		
	800.000	300.000	1.100.000	100,00%
Porcentaje	5%	15%		
Coste de Montaje	40.000	45.000	85.000	7,72%

3.3.- Transporte de ventas

Ya hemos indicado que se incluyen los portes en pedidos superiores a 3.000 € y en el resto de casos se absorbe el coste del transporte con un menor descuento al distribuidor.

Como es imposible saber cuál va a ser el importe de los pedidos, lo que se hace es suponer lo siguiente:

- Cada camión completo puede llevar material por valor de 30.000 € (datos históricos). Nosotros presupuestamos 15.000 € por camión.
- El precio de un camión completo a Madrid ronda los 450 € y a Barcelona 550 €. Nosotros presupuestamos 650 € por camión.
- Un camión completo a la zona de París supone un coste de 1250 €. Es lo que presupuestamos:

Cuadro 11

PORTES DE VENTAS					
	Ventas	Importe/camión	Nº de camiones	Importe / viaje	Porte
NACIONAL	1.300.000	15.000	87	650	56.333
EXPORTACIÓN	700.000	15.000	47	1.250	58.333
TOTAL					114.667

3.4.- Gastos financieros de negociación

Suponemos que se cobra un 30% del pedido a la formalización del mismo y el 70% restante a 60 días de la entrega. Con esto obtenemos los siguientes costes:

Cuadro 12

GASTOS FINANCIEROS DE NEGOCIACIÓN				
	Ventas	Ventas con I.V.A.	Cobro al contado 30%	Importe a negociar
NACIONAL	1.300.000	1.573.000	471.900	1.101.100
EXPORTACIÓN	700.000	700.000	210.000	490.000
SUMA	2.000.000	2.273.000	681.900	1.591.100
Tipo de descuento	6% anual			
Tiempo de descuento	60 días			
Gastos Financieros				15.911

4.- PERSONAL Y SU COSTE

Del personal provienen la mayoría de gastos de la empresa. Si bien es cierto que es necesario tener un número mínimo de trabajadores, hay que intentar reducir gastos innecesarios. Así, en esta nueva andadura NuevaMN ha decidido prescindir en la medida de lo posible de comerciales con sueldo fijo y sustituirlos por agentes a comisión.

4.1.- Distribución del personal

El personal con el que se va a afrontar el primer ejercicio de la empresa está distribuido de la forma siguiente:

- M.O.D.: 10 personas en taller.
- M.O.I. Fabricación: dos personas en Oficina Técnica y una persona en Compras.

- M.O.I. Comercial: una persona como comercial de Zona Norte y una persona para atender desde fábrica la red comercial en Francia.
- M.O.I. Administración: una persona en el Departamento Financiero y la Gerencia de la Empresa.

4.2.- Coste del personal

Se recoge en el cuadro siguiente:

Cuadro 13

COSTE DE PERSONAL					
CONCEPTO	NÚMERO	BRUTO UNITARIO	BRUTO TOTAL	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL
M.O.D.	10	22.000	220.000	29.150	291.500
M.O.I.F.					106.000
O.T.	2	25.000	50.000	33.125	66.250
Compras	1	30.000	30.000	39.750	39.750
M.O.I.COM					68.900
Norte	1	30.000	30.000	39.750	39.750
Admon Com.	1	22.000	22.000	29.150	29.150
M.O.I. ADMON					129.000
Financ	1	36.000	36.000	47.000	47.000
Gerencia	1	70.000	70.000	82.000	82.000
TOTAL	17				595.400

4.3.- Productividad

Aunque carecemos de datos de productividad física (p.e. m²/Hombre/hora de producción), que habrá que obtener, apuntamos algunos ratios a controlar en la productividad económica.

Cuadro 14

PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA		
FACTURACIÓN ANUAL		2.000.000
PERSONAL	NÚM	
M.O.D.	10	
Facturación/ persona M.O.D.		200.000
PERSONAL TOTAL	17	
Facturación por personal total		117.647
HORAS DE M.O.D.	16.387,50	
Facturación / Hora de M.O.D.		122,04
DÍAS DE TRABAJO ANUAL	220	
Facturación / Día laborable		9.090,91

5.- PRODUCCIÓN

Al no saber cómo va a responder el mercado a la entrada de NuevaMN, ni qué es lo que nos van a demandar los clientes, es difícil conocer la producción exacta. Nosotros estimamos lo siguiente.

5.1.- Materias primas, elementos incorporables y embalaje

Se han confeccionado unas fichas de costes de los principales productos de la empresa. Aunque éstos son muy diversos, se tendrá que trabajar por medias para calcular los consumos de materias primas, elementos incorporables y embalaje.

De este análisis se desprende que estos consumos son (en porcentaje sobre precio de venta):

- Mobiliario mesas: 40%
- Mobiliario armarios: 22%
- Mampara: 45%
- Mobiliario en Francia: 35%

Con las ventas previstas, el porcentaje medio de consumo se sitúa en el 34,50% sobre ventas

Cuadro 15

CONSUMO MEDIO DE MATERIAS PRIMAS, ELEMENTOS INCORPORADOS Y EMBALAJES					
		% VENTAS	CONSUM *	NUMEROS	
ESPAÑA	1.300.000				
Mobiliario Mesas		25	40	1000	
Mobiliario Armarios		25	22	550	
Mampara		15	45	675	
FRANCIA	700000				
Mobiliario		35	35	1225	
		100		3450	
CONSUMO MEDIO MATERIAS PRIMAS, ELEM INC, Y EMBALAJE					34,5

5.2.- Otros costes de fabricación

5.2.1.- Proporciones de Fabricación

Entre éstos tenemos:

- Energía: se ha considerado con los datos históricos disponibles que para la producción prevista el coste de energía se va a situar en 6.000 € mensuales.
- Otros: Se prevén otros consumos como herramental diverso, discos de corte, etc... y, para ello, se prevé una cantidad de 1.000 € mensuales.

5.2.2.- *Fijos de fabricación*

Se prevén los siguientes:

Cuadro 16

CONCEPTO	MES	AÑO
Reparaciones y conservación	1.000	12.000
Gastos de viaje producción	200	2.400
Transportes de producción	500	6.000
Arrendamiento de la nave	500	6.000
Seguros		5.600
Certificaciones (ISO, etc...)	500	6.000
Asistencia técnica y laboratorio	500	6.000
Otros varios	200	2.400
TOTAL		46.400

6.- INMOVILIZADO

NuevaMN ha adquirido parte del inmovilizado de su antigua predecesora. Todavía no ha podido adquirir todos los bienes, pero sí los necesarios para que le permitan poder empezar a fabricar. En concreto, tenemos:

6.1.- Inmovilizado adquirido

Se adquieren los siguientes bienes:

- Nave: se adquiere la nave principal al Banco de Santander por 300.000 € mediante un préstamo concedido por el mismo banco a diez años con dos de carencia de amortización y a un tipo del 6.08 % anual.
Esto supone unos intereses de 18.300 € para el primer año.
- Centro de mecanizado Planet: se adquiere mediante subrogación en una operación de Leasing a cinco años financiado por Caja Rural de Navarra.

- Resto de maquinaria: se adquiere al FOGASA, por el que estaba embargada, por un importe de 100.000 € a pagar en cuatro años.
Los intereses mensuales para el primer año son de 400 € al mes.
- Existencias y pequeño herramental: se adquiere a la anterior empresa en liquidación por un importe de 80.000 € a pagar en el primer ejercicio sin intereses.

Con todo esto, los intereses a abonar el primer año son:

Cuadro 17

ENTIDAD	IMPORTE
Banco Santander	18.300
Caja Rural	4.652
FOGASA	4.800
TOTAL	27.752
INTERESES	

6.2.- Nuevas inversiones

Durante el primer ejercicio se prevén las siguientes inversiones:

- Informática: cambiar el actual programa Navision por uno más acorde con la actual dimensión de la empresa.
Además renovar los equipos que sea necesario.
La inversión prevista es de 20.000 €.
- Calefacción: Necesaria para trabajar en invierno, sobre todo en las secciones de pintado y lacado por los problemas que las bajas temperaturas pueden causar.
- Se pretende aprovechar el serrín obtenido en la producción para fabricar pellets con una pequeña compactadora y quemar los pellets en las calderas actuales una vez modificado el actual quemador.
Esto supone una inversión de alrededor de 20.000 €.
- Matrices para mampara: se deben fabricar las matrices para luego poder producir los perfiles de mamparas. El extrusionador de aluminio fabrica las matrices que luego sirven para producir los perfiles de mamparas. Hay 10 perfiles por lo que harán falta 10 matrices con una inversión de 13.000 €.

6.3.- Amortizaciones.

Se recogen en el cuadro siguiente

Cuadro 18

AMORTIZACIONES				
CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	VIDA ÚTIL	AMORT ANUAL
Nave	300.000		20	15.000
Planet	100.000		10	10.000
Resto Maquinaria	100.000		10	10.000
	500.000			
Informática		20.000	5	2.000
Calefacción		20.000	15	667
Matrices Mampara		13.000	10	650
AMORTIZACIONES PRODUCTIVAS				38.317

7.- GASTOS GENERALES

Si bien los salarios suponen la mayor partida de gastos, existen también gastos en los que la empresa tiene que incurrir para llevar a cabo su actividad. Recordemos que en esta nueva etapa la empresa tiene especial interés en entrar en países extranjeros, lo cual supone mayores gastos. Distinguimos entre:

7.1.- De comercial

Entre éstos tenemos.

- Delegación de Madrid: con un coste fijo mensual de 1.000 € para gastos del Agente Comercial.
- Kilometraje comercial: para la zona norte, con un previsión de 900 € mensuales.
- Publicidad: se prevén 500 € mensuales.

7.2.- De administración

Se prevén los siguientes:

- Gastos de viaje de administración.
- Mantenimiento de Oficina
- Comunicaciones y Web.
- Asesoría Fiscal-Laboral
- Tasas y contribuciones
- Material de oficina
- Mantenimiento informático
- Otros

El cuadro resumen de Gastos Generales es el siguiente:

Cuadro 19

GASTOS GENERALES		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Delegación Madrid	1.000	12.000
Kilometraje comercial	900	10.800
Publicidad	500	6.000
Gastos viaje administración	500	6.000
Mantenimiento oficina	150	1.800
Comunicaciones y Web	400	4.800
Asesorías fiscal – laboral	300	3.600
Tasas y contribuciones		600
Material Oficina	200	2.400
Informática	500	6.000
Otros	200	2.400
	SUMA	56.400



8.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

En la siguiente cuenta de explotación previsional se recoge la evolución que se espera la empresa tenga en este primer periodo. En dicha cuenta se recogen los resultados que espera obtener NuevaMN a lo largo de todo el año comercial

8.1.- Conformación de la cuenta

Recogiendo todo lo anterior, la Cuenta de Explotación Previsional que se obtiene es la siguiente.

Cuadro 20

CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL		
	IMPORTE	%
VENTAS	2.000.000	100
GASTOS PROPORCIONALES DE VENTAS	403.078	20,15
Comisiones	177.500	8,88
Portes de ventas	114.667	5,73
Financieros de descuento	15.911	0,80
Montaje	95.000	4,75
VENTAS NETAS	1.596.922	79,85
PRODUCCIÓN A P.V.N.	1.596.922	79,85
COSTES PROPORCIONALES DE FABRICACIÓN	1.065.500	53,28
Materias Primas, elem. incorp, y embalaje	690.000	34,50
Mano de Obra Directa	291.500	14,58
Energía	72.000	3,60
Otros	12.000	0,60
MARGEN BRUTO DE FABRICACIÓN	531.422	26,57
COSTES FIJOS DE FABRICACIÓN	190.717	9,54
Mano de Obra Indirecta de Fabricación	106.000	5,30
Reparaciones y conservación de Nave y máquinas	12.000	0,60
Amortizaciones productivas	38.317	1,92
Seguros de Nave	5.600	0,28
Arrendamientos de nave	6.000	0,30
Gastos de viaje de Producción	2.400	0,12
Transportes de Producción	6.000	0,30
Asistencia técnica y laboratorios	6.000	0,30
Certificaciones (ISO, etc...)	6.000	0,30
Otros	2.400	0,12

MARGEN INDUSTRIAL	340.705	17,04
GASTOS GENERALES	282.052	14,10
Mano de Obra Indirecta de Comercial	68.900	3,45
Viajes y dietas, y fijo comerc	28.800	1,44
Mano de Obra Indirecta de Administración	129.000	6,45
Viajes y dietas de administración	6.000	0,30
Material y mantenimiento de Oficina	4.200	0,21
Comunicaciones	4.800	0,24
Otros	3.000	0,15
Asesorías e informáticaç	9.600	0,48
Intereses de préstamos	27.752	1,39
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	58.653	2,93
Dotación para insolvencias de clientes		0,00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	58.653	2,93
CASH-FLOW	96.970	4,85

Los resultados esperados son positivos por un importe de 58.653 € mientras que el cash-flow asciende a 96.970 €.

El margen bruto sobre ventas previsto es del 26,57%, la cual en principio parece muy interesante para una actividad como la de la empresa. Si a lo largo del ejercicio se va confirmando la obtención de este margen, se estará asegurando el futuro de la compañía.

No obstante, uno de los objetivos debe ser la mejora de ese margen. Para ello se deberán tomar las siguientes medidas entre otras:

- Mejora en la gestión del transporte. El incremento del volumen de ventas llevará como consecuencia un mayor aprovechamiento de los envíos en camión lo cual supondrá una rebaja de coste.
- Gestión más eficaz de las compras de materias primas y elementos incorporables. La continuidad de la empresa y la seriedad en los pagos a proveedores traerá como consecuencia una mejora de los precios de compra si esta actividad se gestiona

bien. Además esa tranquilidad financiera dará a la empresa la opción de buscar proveedores alternativos.

- Incremento de la productividad de la Mano de Obra directa. Esta tendrá que venir por mejoras en la organización productiva y mediante inversiones en maquinaria y otros equipos (elementos de transporte internos, caminos de rodillos para eliminación de stocks intermedios de tableros procesados, puesta a punto de toda la maquinaria etc.). Estas inversiones habrá que recogerlas en el plan para el ejercicio 2015.
- Racionalización del consumo energético.

El margen Bruto representa el 26.57% sobre el total de ventas. Esto supone que por cada millón de euros de facturación adicional, los resultados de la empresa mejorarían en 265.700 €, siempre y cuando los costes fijos se mantengan constantes.

Siendo conscientes de que aumentar las ventas en un millón supondrá también aumentar los costes fijos, prevemos que los resultados de NuevaMN podrían mejorar en un total de 150.000-200.000 € (pero habría que hacer un plan más preciso para poder asegurar dicha cantidad). Con lo cual, la empresa obtendría unos resultados cercanos a los 250.000 € y un cash-flow que superaría los 300.000 €.

Esto supondría el aseguramiento de la empresa y la tranquilidad para afrontar las cargas financieras iniciales y las que se pudieran derivar de las inversiones a realizar en 2015.

9.-CONCLUSIÓN



Teniendo en cuenta la buena respuesta que NuevaMN está obteniendo por parte de sus clientes, todo indica a que la empresa va por el buen camino.

Si bien es cierto que en la industria cada vez existen más competidores y que los clientes son cada vez más exigentes, NuevaMN ha sabido ofrecer un producto de gran diseño y gran calidad a un precio medio. Este factor supone sin duda una de sus principales ventajas competitivas. Junto con esto, la empresa ofrece también la posibilidad de realizar mobiliario a medida; esto ha sido determinante a la hora de hacerse con obras como las de la Casa de la Misericordia en Pamplona.

La industria está directamente relacionada con la actividad económica; ya que depende de esta el que se creen o se destruyan puestos de trabajo, y por tanto oficinas. De momento, parece que el sector tiene expectativas de crecimiento en varios países europeos como Francia, Alemania, Reino Unido, Bélgica etc. Además de los países en vías de desarrollo que suponen todo un nuevo mercado para el sector.

Si bien es cierto que en España actualmente la actividad económica esta ralentizada, poco a poco se espera que vaya creciendo, lo cual es una buena noticia para NuevaMN. De todas formas, la empresa no ha querido esperar a que esto ocurra, por lo que ha decidido dirigir su actividad hacia los mercados exteriores.

Muestra de ello es el Plan de Actuación para Francia que la empresa está llevando a cabo. Dentro de él, la empresa ha establecido una red de ventas a través de un acuerdo con una compañía de agentes multicartera. Gracias a dicho acuerdo, NuevaMN podrá acceder no sólo a obras de oficinas sino también a proyectos en universidades, residencias, hospitales, etc. Con el tiempo NuevaMN se ira consolidando en el mercado francés, lo que le permitirá dar el salto a otros países.

Por otro lado en España, la empresa ha contratado a varios agentes, intentando evitar en la medida de lo posible a los distribuidores, quienes suponen un escalón más en la cadena de distribución y por tanto mayor coste. De hecho, estos les suponían un gran coste a Muebles Navarra; y es por eso que NuevaMN decide decantarse por la figura del agente a comisión, siempre que sea posible.

En general, la compañía ofrece un descuento a agentes y distribuidores sobre el precio de venta bastante atractivo. Para los distribuidores el descuento es de hasta un 45% dentro del mercado nacional y de un 50% en el mercado exterior. Por otro lado, no hay que olvidar que los agentes trabajan a comisión, obteniendo un entre un 10% (sobre ventas en mobiliario) y un 5% (sobre ventas en mamparas) dentro del mercado nacional; mientras que en Francia, los agentes obtienen una comisión del 15% sobre las ventas en mobiliario. Estos son sin duda márgenes muy atractivos para todos ellos.

Ya hemos dicho que el precio es una de las ventajas competitivas de la empresa. Esto se debe a que en este primer ejercicio NuevaMN ha decidido mantener el precio que ofrecía su predecesora para ver cómo responden los clientes. De momento, se ha utilizado el mismo sistema de puntos que la antigua empresa, el cual establece un diferencial del 7.22% entre el mercado nacional y el de exportación. Dichos precios se irán ajustando en base a los nuevos costes en los que incurra la empresa. Además, se espera poder aumentar dicha diferencia aumentando el precio en los mercados exteriores.

Uno de los objetivos de la empresa recordemos, era hacer que sus antiguos clientes dejaran de comprar a su actual suministrador para volver a consumir nuestros productos. Somos conscientes de que este proceso llevará tiempo; pero a pesar de ello ya hemos recibido los primeros pedidos por parte de estos. Al tratarse de pequeños pedidos, entendemos que los clientes nos están poniendo a prueba para ver como respondemos al mercado, lo cual sin duda es positivo ya que demuestra su interés por volver a trabajar con nosotros.

Por tanto, si conseguimos responder adecuadamente a los clientes, tanto antiguos como nuevos, NuevaMN ira afianzándose en el mercado. Sin duda, la estrategia de la empresa deberá tener en cuenta el mantener la misma relación calidad-diseño-precio que actualmente. Así, la mejora de ventas vendrá por ampliar la red de ventas (actualmente contamos con 62 distribuidores y agentes) para poder llegar a nuevos países y nuevos nichos de mercado.

10.-REFLEXION FINAL

El mercado está respondiendo bien a la entrada de NuevaMN. Muestra indudable de ello son las obras que está consiguiendo, en las que se ha impuesto sobre algunos de sus mayores competidores. Esto se ha conseguido gracias a las ventajas competitivas que ofrece la compañía.

A pesar de ello, hay que recordar que este es su primer ejercicio y por tanto, su subsistencia dependerá en gran medida de su capacidad para hacer frente a todos los pedidos. Ya que puede ocurrir que sus trabajadores (Mano de Obra Directa) no sean suficientes para poder hacer frente a todos sus pedidos en las fechas convenidas. Por lo tanto, la empresa deberá tener un plan B por si esto ocurriese; como puede ser la subcontratación.

En general, por lo que hemos podido ver en el poco tiempo que la empresa lleva en el mercado, NuevaMN tiene grandes posibilidades. Todo dependerá de cómo utilice sus recursos a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, parece claro que una vez consiga consolidarse en el mercado, podrá adentrarse en nuevos países, aumentado su cartera de pedidos y por consiguiente sus ingresos.

11.-BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

La mayor parte de la información ha sido proporcionada por la propia empresa.

<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/entrevistas/camilo-agromayor-director-general-ofita/597.aspx>

<http://www.slideshare.net/Ofita/memoria-ofita-2012>

<http://ofita.com/static-content/www.ofita.com-counseling-certificates-and-guarantees-corporate-social-responsibility.pdf>

<http://www.expansion.com/2011/11/23/directivos/1322070877.html>

<http://www.architonic.com/es/pmabt/ofita/3102632>

<http://www.oficinas21.com/lugar-trabajo/entrevistas/1000137000101/alejandro-pocina-presidente-consejero-af-steelcase.1.html>

<http://www.steelcase.es/es/compania/prensa/noticias-2013/documents/een107nov2013-steelcase.pdf>

http://www.steelcase.es/es/recursos/360/documents/360-issue5-es_ok.pdf

<http://www.madera-sostenible.com/madera/sostenible/index/pag/Panorama/colleft//colright/Panorama/tip/articulo/pagid/3557/botid/10/>

http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=7b609629-d388-4789-be2d-1bb0f7129a9d&groupId=10131

http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/negocios-general/el-mercado-de-mueble-de-oficina-se-reduce-un-60-en-cinco-anos-segun-el-estudio-de-sectores-de-dbk_4QYYdpyG1eCayImHOOGfj3/

<http://www.interempresas.net/Office-Equipment/Articles/52025-Spanish-Office-furniture-crossing-borders.html>

http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista90/rev_90_09.pdf

<http://www.diarioya.es/content/volumen-mobiliario-de-oficina-es-una-empresa-1%C3%ADder-en-el-mercado-del-mueble-de-oficina>

<http://www.ib-connect.com/es/actualidad/crece-exportaci%C3%B3n-esp%C3%B1ola-de-mobiliario-de-oficina>

<http://www.dbk.es/pdf/ejemplos/trend01.pdf>

http://www.tormo.com/sectores/315/Sector_Mobiliario_la_clave_esta_en_la_especializacion

ANEXO I

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cómo ya hemos comentado, históricamente este ha sido un sector muy concentrado y con gran competencia. Así, las empresas se han visto obligadas a innovar para poder seguir en el mercado. Pero hay que tener en cuenta que con la globalización se han abierto nuevos mercados (aunque también nuevos competidores) ofreciendo mayores oportunidades a aquellos que las saben aprovechar. No sólo eso, gracias a las nuevas tecnologías también se han abierto nuevos nichos de mercado para el sector, como pueden ser los trabajadores que trabajan desde casa.

Entre la competencia, dentro del mercado español podemos encontrar tanto empresas grandes como pequeñas; al igual que empresas extranjeras ya afincadas en España. De entre ellas, las que mayor competencia suponen para NuevaMN son las siguientes:

Entre las más grandes, encontramos:

- AF Steelcase: lleva 50 años en el mercado español y es parte de la multinacional americana Steelcase.
- Ofita: empresa con sede social en Vitoria, con gran presencia en el mercado internacional. Ya en el año 2000, cambiaron la dirección de su estrategia comercial y empezaron a adentrarse en nuevos segmentos del mercado como el contract o las bibliotecas
- Jevit Dynamobel: afincada en Peralta (Navarra), en sus comienzos se dedicaban a la sillería (la cual fabricaban bajo licencia) pero años más tarde cambiaron de estrategia para empezar a producir su propio producto.

Otras de menor tamaño:

- Actiu: empresa familiar creada en los años 70 en Alicante. Al principio se dedicaba a fabricar mobiliario de hogar y en el año 1995 entraron en el sector de equipamiento para oficinas. Fueron obteniendo un gran reconocimiento a nivel internacional, lo que les permitió crear su propio parque tecnológico en el año 2008.
- Forma5: empresa familiar con sede en Sevilla.
- Coinma: empresa vasca creada en 1964. Junto con otras seis empresas, forma parte del “Grupo del Mueble”, la cual pertenece a la división del hogar de la Corporación

Mondragón. Desde que entró en el grupo, Coinma empezó a trabajar no sólo en oficinas, sino también en hostelería, sanidad y residencias. Actualmente esta en concurso de acreedores.

De entre estos, los competidores más directos para NewB son Steelcase, Jevit Dynamobel y Ofita. A continuación analizaremos el comportamiento y la estrategia que siguen y veremos qué podemos hacer para competir con ellos

AF Steelcase

Como hemos dicho, forma parte de la multinacional Americana y es líder del sector tanto a nivel nacional como mundial. La compañía cumplió 100 años en 2012, y hace 50 que entró en España. El tener una larga trayectoria detrás hace que conozcan muy bien el mercado y el tipo de cliente al que se enfrentan.

Actualmente, su desafío principal es estar en vanguardia para no perder su posición en el mercado, sin olvidar que el reto es fabricar un buen producto y a precios de mercado. Para ello han realizado grandes inversiones en I+D, en mejora de capacidades productivas, de eficacia y de productividad.

Uno de sus objetivos a la hora de fabricar un nuevo producto es llevar las investigaciones más allá del espacio de trabajo y centrarse en analizar a las personas y conocer que es lo que les motiva, para así ver cómo pueden crear espacios donde se sientan cómodos y que cumplan todas sus necesidades. Tal y como ellos lo llaman, se centran en los “insights” de la compañía ayudando a liberar el potencial humano; intentan comprender las conductas del comportamiento en los espacios de trabajo y son capaces de trasladar dicho conocimiento a varias industrias, desde la sanidad a la educación.

Como ejemplo de ello, una de sus investigaciones, el “media scape”, donde han tratado de entender qué ocurre en las reuniones, por qué no son fluidas, qué es lo que frena esta productividad, visto de forma analítica y crítica para a partir de ahí crear sus productos. Otro ejemplo es el “Room Wizard”, un sistema de reserva de salas que consiste en un aparato electrónico que se coloca en la puerta de algunas de las distintas salas que conforman una empresa y mediante la cual los empleados pueden reservar la sala para distintas horas, sin tener que estar preocupándose de si está ocupada o libre y hasta que hora.

Uno de sus puntos clave es disponer de una capacidad industrial y de operaciones muy potente que les permite satisfacer al cliente y darles lo que necesitan en ese momento justo. Tal y como afirmaba Alejandro Pociñas (CEO de AF Steelcase) en una entrevista, esta es la clave diferenciadora.

Pero no solo eso, ya que una empresa como Steelcase, con mercados globales, se puede permitir invertir en I+D unas cantidades que luego logra rentabilizar gracias a las ventas que consiguen en países de todo el mundo. Ventaja que le permite poder solventar las posibles pérdidas en un país con las ganancias en otros.

En cuanto al tipo de cliente, ellos buscan un perfil que se fije no solo en el precio sino en el conjunto del servicio; ya que en el mercado siempre va a haber alguien que ofrezca un m2 de mesa a un precio más barato. Así, ayudan a las empresas a gestionar sus espacios de trabajo, vendiendo cada mesa y silla como herramientas para hacer que sus negocios sean más productivos. Les hacen ver que si bien en un principio el m2 de mesa puede ser más caro que el de la competencia, a medio-largo plazo el coste será menor.

Han demostrado que cuando una empresa les cofia el equipamiento del espacio, puede obtener un incremento en su productividad de entre un 20 y un 30%. Esto les permite tener clientes de continuidad, con un alto grado de fidelidad.

Si bien las ventas han bajado durante la crisis, han ganado cuota de mercado. Esto se debe principalmente a que muchas empresas del sector no han sido capaces de aguantar mientras que Steelcase ha sabido aprovechar sus recursos. Muestra de ello son la cantidad de nuevos productos que están lanzando continuamente.

En resumen:

- Se trata de una empresa con gran trayectoria en el sector y muy conocida
- El hecho de ser una multinacional les permite poder dedicar mayor presupuesto a la innovación sin tener que centrarse sólo en los beneficios. Ya que puede suplir las pérdidas en un país con las ganancias que obtenga en otro.
- En cuanto a precios, existen en el mercado competidores que ofrecen el producto a precios más baratos. Si bien ellos insisten en ofrecer no sólo un precio, sino un servicio más completo. Por tanto, dependiendo de lo que busque el comprador, esto podrá suponerles una desventaja.

- Ofrecen un producto estándar, sin adaptarse a las particularidades que pueda tener cada cliente. Si bien es cierto, que algunos de sus productos (mesas y sillas) son regulables en altura.

Ofita

Empresa vasca creada en 1969 en Vitoria (Álava) y uno de los referentes del sector. Hoy en día convertida en multinacional, sus ventas proceden principalmente del mercado nacional, mientras que un 15% se debe a las exportaciones. Estas últimas están creciendo a un ritmo del 30% debido en gran parte al proceso de internacionalización que puso en marcha la compañía en los años 90.

Ya desde sus inicios, Ofita tuvo presencia internacional de forma ocasional, pero hoy está presente en más de 20 países y cuenta con showrooms permanentes en Madrid, Barcelona, Vitoria, Riad, Doha, Abu Dhabi, Méjico y Dubai.

En territorio nacional, cuenta con una red de ventas muy amplia con distribuidores en Asturias, Navarra, Cuenca, Canarias, Extremadura, Granada, La Rioja, León , Murcia, Palencia San Sebastián, Toledo, Valencia, Valladolid y Zamora entre otros.

En cuanto a producto, fabrica mesas, sillas y armarios y además ofrece asesoramiento a sus clientes sobre cómo crear espacios humanos, rentables, eficaces y sostenibles. Para ello la empresa cuenta con departamentos de I+D+I, departamentos de ergonomía y salud laboral y de soluciones al mercado; así como con un laboratorio de ideas Ofilab, donde toman parte trabajadores de todas las distintas áreas.

A la hora de desarrollar nuevos productos, la organización cuenta con distintos laboratorios, cada uno dedicado a un aspecto específico del diseño y desarrollo de nuevos productos; así distinguimos:

- OFIMIND: participan personas de distintas áreas de la empresa guiadas por un experto en mercadotecnia.
- OFITA SORPRENDE: reúne a todos los responsables de las distintas unidades de negocio. Estos se reúnen periódicamente para tratar nuevas ideas a desarrollarse a corto plazo
- OFILAB: es el laboratorio de tendencias creado para reflexionar, explorar y divulgar las tendencias de evolución del espacio y el equipamiento de las oficinas. Con un objetivo añadido, promocionar a los jóvenes diseñadores.

Hay que mencionar que la empresa colabora con distintos diseñadores de reconocido prestigio internacional como por ejemplo Guillermo Capdevilla o Adalberto dal Lago, para conseguir estar a la vanguardia del diseño. Hecho este que les ayuda a dotar de un valor añadido al producto (lo que se traduce en ventas).

En el año 2011, la empresa propuso un nuevo planteamiento estratégico con el propósito de analizar sus fortalezas y debilidades y sobre todo descubrir nuevas oportunidades para asegurar la competitividad empresarial y sostenibilidad a largo plazo de la compañía. El plan busca fomentar la innovación y la internacionalización para obtener un mejor posicionamiento en nichos de mercado estratégicos como bibliotecas, oficinas, el canal contract, sanitarios y espacios educativos.

En su búsqueda de nuevos nichos de mercado, Ofilab organizó en 2012 un workshop con jóvenes diseñadores para tratar el tema “Home, smart office” con el objetivo de desarrollar nuevos conceptos de espacio, mobiliario y equipamiento para el trabajo en el hogar (el cual se va a convertir en una verdadera revolución). Todo indica que comenzarán a fabricar productos multifuncionales que sirvan para realizar tanto actividades de ocio como para trabajar y que sean parte íntegra del hogar, para así satisfacer las necesidades de este nuevo nicho.

En esta misma línea, crearon en Madrid espacios de co-working para autónomos, free-lancers, emprendedores, arquitectos o profesionales de todos los sectores que no disponen de oficina o necesitan más espacio para trabajar o reunirse. Este espacio ofrece puestos de trabajo y salas de reunión que se alquilan por horas, días e incluso meses en función de las necesidades de cada uno.

Por otro lado, en cuanto al mercado exterior, se sirven de distintas estrategias para darse a conocer. Por un lado, participan en ferias internacionales como The Office Exhibition (Dubai), el Salone Ufficio (Milán), Design Prima (Londres) y Orgatec (Colonia); además de utilizar los medios de comunicación locales o diferentes newsletter sectoriales.

Ofita colabora con otras empresas vascas para mejorar su competitividad y situarlas en una posición de liderazgo en los mercados internacionales. Para ello toma parte en iniciativas como la Semana Vasca de la Ecoeficiencia. Además colabora con sus clientes nacionales en su apertura de oficinas internacionales, como por ejemplo Inditex, Telefónica o BBVA.

En resumen:

- Se trata de una multinacional con una amplia red de ventas. Lo que le permite por un lado invertir en I+D y además poder compensar las pérdidas en un mercado con las ganancias en otro.
- Buena organización en cuanto a desarrollo de productos, dividido en 3 laboratorios.
- Ya se está preparando para entrar en nuevos nichos de mercado, como el del trabajo en el hogar.
- Ofrece un producto estándar, sin posibilidad de adaptarse a las particularidades de cada cliente.

Jevit Dynamobel

Empresa familiar fundada en 1960 en Peralta, Navarra. Al principio su actividad estaba basada en la sillería (el cual producían bajo licencia), centrando sus ventas en el mercado español; a partir de los 90 empezaron a invertir en I+D y a fabricar su propia silla.

Más tarde, decidieron entrar en los mercados de Alemania, Francia y Gran Bretaña y lanzar un nuevo plan estratégico queriendo colocarse entre los puestos 10-20 del ranking de los fabricantes del sector (a nivel Europeo). Dicha estrategia estaba basada en alianzas con otras empresas nacionales, fabricantes de productos complementarios para su negocio, que desarrollasen actividades tanto para Europa como para América Latina.

En 2006 adquirió Movinord SA, empresa centrada en aportar soluciones integrales para la configuración de espacios interiores, basada en los principios de construcción sostenible. Desde la adquisición, se centraron en ofrecer un servicio más completo y actualmente, se trata de una de las pocas empresas europeas capaces de ofrecer una respuesta integral a todos los elementos de la oficina: partición, techo, suelo, silla y mueble. Esta es sin duda su principal ventaja frente a los competidores.

A pesar de ello, no se salvó de la crisis, y en 2010 se vio obligado a realizar un ERE y varios despidos en su plantilla. Esto le produjo varias disputas tanto con los trabajadores como con las Administraciones del Gobierno de Navarra, además de la imagen de debilidad. Al parecer, esta decisión no se debió solo a una baja cartera de pedidos sino a una dramática situación financiera de la compañía, que estaría lastrada por la compra de Movinord en 2006.

A día de hoy cuentan con representantes en: Alemania, Benelux, Brasil, Francia, Grecia, Reino Unido, Chile y Dinamarca y en España tienen asignados 11 representantes, organizados en distintas zonas geográficas.

Sostenibilidad. Sin duda constituye uno de los focos de la empresa en los últimos años. Así, a la hora de diseñar un nuevo producto buscan que el proceso de producción sea lo más ecológico posible, que los mobiliarios sean fácilmente desmontables y se puedan reutilizar.

La ubicación, un valor añadido. Navarra es pionera en distintas materias: renovables, medicina e investigación; además de estar dotada de una buena infraestructura que facilita el transporte y dispone de una buena red empresarial.

En resumen:

- Una de las pocas empresas a nivel Europeo que ofrece soluciones integrales a todos los elementos de la oficina
- Buscan que sus productos sean fácilmente desmontables y fabricados a base de materiales reutilizables
- El estar situado cerca de una de las zonas más industrializadas del estado español como es el país vasco. Lo que le permite tener acceso a clientes.
- Mala situación financiera. Desde la adquisición de Movinord, la empresa no ha sido capaz de remontar y se ha visto obligada a realizar un ERE en su plantilla.

VENTAJAS COMPETITIVAS DE NUEVAMN

Si bien es cierto que cada día es más difícil lograr clientes, una empresa tiene que saber diferenciarse del resto. En el caso de NuevaMN, lo que le diferencia es la relación calidad-precio de su producto ya que ofrece un producto de muy buena calidad y un diseño impecable a un precio medio. Además, se distingue de la mayoría de fabricantes de gama estándar ofreciendo un producto a medida. A esto hay que añadirle la oferta en sillería y complementos, ya que a pesar de que NuevaMN no fabrica sus propias sillas y complementos (luces, focos, suelos...), tiene contratos con varias empresas que se dedican a ello. Esto le permite poder ofrecer una gama más amplia que la de muchos de sus competidores.

En cuanto a los puntos débiles que presenta, la más destacable es la pérdida de confianza de los clientes, quienes tienen miedo de contratar con la empresa ante la incertidumbre de que esta pueda volver a caer (al igual que ocurrió con la antigua Muebles Navarra).

No sólo esto, al haber salido del mercado durante algunos meses, NuevaMN ha perdido el contacto con muchos de sus antiguos distribuidores, lo que le supone volver a crear una nueva red de ventas. Esto afecta mayormente a las ventas de exportación, que son precisamente las que quiere incentivar la empresa para poder sostener su actividad en el tiempo.

ANEXO II
ACCIONES A LLEVAR A CABO EN UN FUTURO

El principal objetivo de NuevaMN es volver a consolidarse en el mercado, tanto en el español como en el europeo, y conseguir que clientes antiguos y nuevos vuelvan a confiar en nosotros. Así, en este primer ejercicio, la empresa no está centrada en obtener beneficios, sino más bien en conocer mejor cuales son las necesidades de los clientes e ir adaptándose a la demanda y a las preferencias de estos.

Para ello, es imprescindible tener un contacto directo con los clientes y en este sector, una buena forma para lograrlo es mediante las ferias y show-rooms que se organizan alrededor de todo el mundo. Estas permiten conocer no sólo a los clientes sino también a los fabricantes y las nuevas tendencias en el sector. Entre otros, podemos encontrar:

- Ofitec, Salón del mueble de oficina (en Madrid)
- Saloni Worldwide, en Moscú
- Kiev International Furniture Forum
- INDEX (International Design Exhibition), en Dubai
- SOS (Spanish Office Show-room) en Estados Unidos

Sin embargo no es suficiente con tomar parte en este tipo de eventos una vez al año, sino que la empresa tiene que lograr tener el producto a la vista durante todo el año. Para ello, debe seguir colaborando con distintos distribuidores de equipamiento de oficina. Cuando el producto que se vende es interesante, son los propios distribuidores los que suelen querer mantener el artículo en sus show-rooms. Tal y como comentamos, esto es lo que ha pasado con algunos de los distribuidores de la antigua Muebles Navarra, quienes han mostrado interés en nuestro producto debido principalmente a su buena relación calidad-precio.

Otra buena forma de obtener una mayor repercusión sería mostrar el producto en revistas de decoración con cierta repercusión internacional. Aunque obviamente no es una acción determinante a la hora de entrar en un nuevo mercado, puede ayudar. Esto le ayudo a Actiu por ejemplo, a la hora de entrar en el mercado estadounidense.

Cuando en esta nueva etapa NuevaMN consiga nuevos clientes, debería intentar llevar la relación proveedor-cliente un paso más allá e intentar mantener el contacto con ellos, ya que si estrechamos relaciones, puede que dicho cliente dé el salto a un país

extranjero y nos tengan en cuenta para decorar sus nuevas oficinas. Esto le ha servido a Ofita.

Además, la empresa podría buscar nuevos nichos en los que el mobiliario de oficina este presente, como pueden ser las residencias, hospitales, universidades, bibliotecas, aeropuertos, auditorios, etc... Esto es lo que han hecho nuestros tres competidores más directos. Sin duda esto nos permitiría conocer nuevos mercados que podrían reportarnos grandes beneficios en el futuro.

Además cada vez son más las personas que deciden trabajar en casa, creando nuevas oportunidades para el sector del mobiliario. NuevaMN podría estar presente, creando soluciones que ayuden a este tipo de trabajadores a diferenciar la zona de trabajo del resto de su hogar, ofreciéndoles un producto multifuncional.