



MED Hábitat

Anuario 2021

REDES

La Industria Española del Hábitat ha hecho enormes esfuerzos estos últimos años para ganar en imagen, prestigio, innovación, productividad y, en definitiva, en competitividad internacional. Este Anuario 2021 así lo atestigua. Son, sin embargo, muchos los retos actuales a los que se enfrenta. Desde los generales asociados a los incrementos en los costes energéticos, materias primas, componentes y transporte -con fuerte impacto sobre la inflación y los mercados- hasta los que podríamos denominar de forma genérica como “retos asociados a la industrialización europea” basados en el refuerzo de la seguridad de las cadenas de suministro (sin lugar a dudas sobre este nuevo escenario geoestratégico), las economías circulares (para la reducción de las importaciones de materias primas vírgenes de las que carecemos), la descarbonización (con la reducción de las importaciones energéticas), la digitalización (por su influencia determinante en costes, agilidad y flexibilidad empresariales), la cualificación (para el desarrollo de competencias y personas en esta época digital) y el servicio “plus” (pues, si el servicio al cliente es base de valor diferencial, de ahí los enfoques

actuales hacia la personalización o customización, la circularidad amplía la responsabilidad del productor más allá de la vida útil del producto). Y, todo ello, para hacer más sostenible el planeta ofreciendo además de crecimiento y bienestar actuales, también amplias oportunidades de vida, progreso y bienestar a las generaciones futuras. Pero, frente a estos retos, nos encontramos con amenazas latentes que los legisladores deben tener presentes para abordarlos en toda su extensión. En primer lugar, que, si bien los objetivos legislativos nacionales y europeos deben ser ambiciosos, su aplicación debe ser progresiva para que la Industria mantenga su competitividad en amplios mercados globales donde no existen objetivos similares. En segundo lugar, que estos plazos de aplicación deben ser coherentes con el ritmo de adaptación de sus medianas y pequeñas empresas a las que, probablemente, haya que acompañar con planes públicos adecuados. Y, en tercer lugar, que las fronteras europeas no sean ni permisivas ni permeables a los productos que no cumplan con las mismas exigencias y requisitos que la legislación europea exija a sus Industrias.

1

Introducción

Introducción al Anuario 2021 de la Industria Española del Hábitat.

2

Prólogo



3

Perspectivas económicas

Perspectivas económicas de la Industria del Hábitat en el actual contexto internacional.

4

Caso de éxito

Aprovechando oportunidades.



5

Una visión global

Oportunidades, riesgos y estrategias.

TRB1

Tendencias

Si algún espacio ha resultado protagonista en estos últimos tiempos ha sido el hogar.

TRB2

Retos de gestión

Empresas del sector Hábitat en 2022.

TRB3

Renacimiento digital



TRB4

Riesgos, sostenibilidad y gobierno corporativo

ESG como elemento clave en la transformación de tu compañía.

6

Evolución de la Industria Española del Hábitat a través de sus ratios

JORI & ARMENGOL

Desde 1890 **asegurando el progreso generación tras generación** en Madrid, Barcelona y cualquier lugar del mundo.



CRÉDITO



FINANCIACIÓN
ESPECIALIZADA



PROGRAMAS
INTERNACIONALES



RC
GENERAL



RC
PROFESIONAL



RC
ADMINISTRADORES



DAÑOS
MATERIALES



PÉRDIDA DE
BENEFICIOS



RIESGOS
CIBERNÉTICOS



TRANSPORTE
Y LOGÍSTICA



FLOTAS



COMPENSACIÓN
Y RETRIBUCIÓN

Jori Armengol forma parte de:



01

Introducción.

Introducción al Anuario 2021 de la Industria Española del Hábitat.

Introducción al Anuario 2021 de la Industria Española del Hábitat

La Industria Española del Hábitat, formada por las agrupaciones de espacio grifería, cocina y baño, iluminación y domótica, muebles y textiles para el hogar -incluyendo descanso- y mobiliario técnico para oficinas, establecimientos y otras colectividades, representa algo más de 14.000 millones de facturación, 6.000 millones de exportación y 110.000 empleos directos (con datos 2019). En términos agregados podemos concluir que es la segunda industria europea del hábitat.

Este Anuario pretende reflejar en toda su complejidad la riqueza de esta Industria, su evolución en los últimos años, sus oportunidades, fortalezas y retos ante la actual coyuntura, pero también más allá de la misma, a ciertas macro-tendencias derivadas de la aceleración del conocimiento, la creciente preocupación por el medioambiente y la rápida evolución de las relaciones sociales, que vienen impulsando una amplia transformación en todos los órdenes, y en los que no es una excepción el hábitat y, por ende, sus elementos de edificación, decoración e interiorismo.

Podemos afirmar que la Industria Española del Hábitat -al igual que sus homólogas europeas- se encuentra en plena transformación alrededor de cuatro amplios vectores transversales: diseño, innovación, digitalización y sostenibilidad. Pero, a su vez, cada una de sus ramas industriales concentra diferentes especificidades. La Federación Hábitat de España ha publicado, distribuido y promovido las líneas maestras transformadoras de esta Industria (su plan de posicionamiento, modernización y desarrollo de la Industria Española del Hábitat) en las que los fondos europeos asociados al plan de recuperación, transformación y resiliencia deben servir de acicate.

El Anuario se estructura en un prólogo, firmado por el Catedrático Emérito D. Santiago Niño centrado en la actual coyuntura internacional, en varios artículos sobre oportunidades, fortalezas, perfiles y retos elaborados por el Equipo de Investigación IN-GLOBEST de la Universidad de Valencia liderado por el Catedrático de Organización de Empresas de esta Universidad, D. José Plá-Barber -autores en 2021 de un magnífico informe sobre la competitividad de este hipersector- así como la evolución en términos agregados de 250 empresas de la Industria como elemento de consulta para las empresas y, por último, incorpora varias Tribunas -necesariamente cortas- de entidades especializadas que han querido colaborar con este Anuario en aspectos tales como tendencias, digitalización, retos de gestión y gobernanza corporativa. A ellos toda nuestra gratitud.

Por último, quisiera también agradecer a JORI & ARMENGOL el patrocinio de este Anuario 2021. Se trata de una de las principales corredurías españolas de seguros de carácter independiente, con redes colaborativas internacionales y una larga trayectoria con la Industria del Hábitat. En el Anuario podremos aprovecharnos de sus conocimientos en estas materias fundamentales en la expansión empresarial. Con la publicación de este Anuario, la Federación Hábitat de España propone a sus lectores una visión general, lo más equilibrada posible y, aun sin entrar en detalles que impidan ver el bosque, suficientemente rica en matices.

Esperamos haber logrado ese objetivo.

José Ramón Revert Sempere
Presidente Federación Hábitat de España



02

Prólogo.

Prólogo

La RAE define prólogo como: 1. *m. Texto preliminar de un libro, escrito por el autor o por otra persona, que sirve de introducción a su lectura.* 2. *m. Aquello que sirve como de exordio o principio para ejecutar una cosa.* 3. *m. Primera parte de una obra, en la que se refieren hechos anteriores a los recogidos en ella o reflexiones relacionadas con su tema central.* 4. *m. Discurso que en el teatro griego y latino, y también en el moderno, precede al poema dramático.*

El entorno económico y social en el que las empresas van a desarrollar sus actividades de ahora en adelante va a ser radicalmente diferente al entorno en el que las desarrollaron en los años anteriores al 2020. Por un lado, la llegada del virus que desencadenó la Covid-19, actuó como un acelerador que puso en marcha la posibilidad de usar unas tecnologías que ya estaban ahí, pero esperando. Por otro la invasión de Ucrania ha terminado de definir el orden geopolítico, geoeconómico y geoestratégico mundial de las siguientes décadas.

Desde el 2008, momento en el que comienza la crisis en la que nos hallamos inmersos, más aún desde el 2012, y sobre todo desde el 2014, las economías desarrolladas de este planeta se han acostumbrado a funcionar dopadas por unas cantidades obscenas de dinero inyectadas por los bancos centrales. Era, primero, para evitar la debacle provocada por la crisis, para pasar a ser, después, la forma de propiciar la recuperación. El virus no ha hecho sino aumentar esta tendencia. Primer punto: las compañías que han continuado existiendo debido a este río gratuito de dinero desaparecerán en cuanto el caudal del río disminuya.

A la vez la inflación que desde los inicios del 2020 ha ido aumentando los costes de producción, y a la que se ha venido a sumar las producidas por las ri-

gideces ocasionadas por la invasión de Ucrania, se haya repercutido aún, o no, en los precios finales no será eterna, pero va más allá de los cuellos de botella creados por el virus y la guerra. Es decir, y por ejemplo, el precio de los fletes marítimos irá descendiendo a medida que se vayan recuperando las cadenas logísticas, pero el proceso de descarbonización en la que está inmerso el planeta está llevando a que se entre en una zona de precios elevados de la energía solo superables por aumentos de productividad en su uso o por la realización de inversiones generadoras de energía vía autoconsumo. Segundo punto: solo aquellas compañías que puedan abordar este escenario de necesaria rápida respuesta y de adaptabilidad permanente serán viables.

Paralelamente el mundo, Europa, España, están entrando en una senda de mucho menor crecimiento que el visto en los años anteriores al inicio de la crisis. Es decir, no es que todo lo acontecido después de 2008 –pandemia e invasión incluidas– haya sido un mal sueño del que se despertará para regresar a ‘el mundo va bien’ del 2006. Aquello pertenece a un modelo agotado y de ahí la crisis. Lo que se está gestando es un nuevo modelo mucho más estable que aquel: mucho menos volátil, pero con crecimientos mucho más bajos, con rigideces en la oferta que tardarán en desaparecer, y con bastantes menos protagonistas debido a las concentraciones de capital que llevan años produciéndose, aunque con productividades al alza.

Utilizando un lenguaje coloquial. ‘las cosas no están bien’.

Estas cifras han sido disminuidas en el World Economic Outlook presentado a finales del pasado mes de Abril: 3,6% en el 2022 y el mismo porcentaje en el 2023, para la economía mundial y 4,8% y 3,3% para España en los años referidos.

Como causa principal de tal empeoramiento la inflación: el 5,7% de media en las economías avanzadas y el 8.7% en la emergentes: ¡un incremento de 1,8 puntos en las primeras y de 2,8 en las segundas respecto al informe de Enero! Y es Europa, la zona del planeta que, de largo, más va a sufrir por las consecuencias de la situación creada en Ucrania y por sus consecuencias: según estimaciones del Primer Ministro italiano, Mario Draghi, los costes puede llegar a entre 1,5 y 2 billones de euros en los próximos cinco años.

Porque, y solo como ejemplo, siempre que se piensa en Rusia se piensa en gas, petróleo y carbón, pero entre Ucrania y Rusia controlan el 25% del comercio internacional de trigo, el 20% del de maíz, el 52% del de aceite de girasol. Rusia produce el 40% del paladio mundial y el 7% del níquel. Y el 14,5% de los miembros de las tripulaciones de los buques que navegan por los mares del mundo son rusos y ucranios. Tercer punto: quienes no sepan tendrán que aprender a moverse en ese nuevo escenario de crecimiento, en la práctica, estancado, sesgado y con rigideces, en el medio y largo plazo.

Y ello en un entorno de subempleo elevado del factor trabajo lo que supondrá pérdida de poder adquisitivo de salarios y pensiones y que implicará una menor capacidad de consumo, una menor recaudación fiscal, y unos menores niveles de cotizaciones sociales. Sin olvidar el exorbitante volumen que ha alcanzado la suma de deudas de Estados, empresas y familias y el impacto que ello puede llegar a tener sobre el sistema financiero.

Cuarto punto: en general, lo que puede esperarse es una mayor incertidumbre acrecentada por el número de refugiados que llegarán a Europa

–¿cinco millones? ¿seis?– y del que Europa tendrá que ocuparse: vivienda, educación, empleo.

Por lo que respecta a España cuatro son los problemas –los bloques de problemas, en realidad– que afectan a su economía y a su sociedad, problemas que en ningún caso son nuevos: una baja productividad que el virus ha forzado a caer y que hace menos competitivos los bienes y servicios elaborados en España; una demanda de trabajo insuficiente para absorber a la población activa existente (a pesar de que España cuenta con una de las tasas de actividad más bajas de Europa); unas cuentas públicas que no cuadran al ser los ingresos públicos menores que el gasto público (un encaje en el que el fraude y la elusión fiscal existente en España: entre 65.000 y 90.000 millones anuales, y las pérdidas que provoca la ineficiencia en el gasto público: 60.000 millones al año, desempeña su papel), lo que lleva al Estado a una deuda pública desmesurada agravada porque la mayoría de esa deuda se halla en balances extranjeros; y una dependencia exterior en cuanto a ingresos: turismo, y a aprovisionamientos: commodities.

Quinto punto: la economía española se halla ante un medio plazo extremadamente complicado. ¿El Sector Hábitat?. Bien. Tres cosas son absolutamente imprescindibles para cualquier elemento humano, otra cosa es que todos los obtengan: alimentos para nutrirse, ropa para vestirse, y un techo para guarecerse, techo que cada cual tendrá que equipar en la medida de sus posibilidades. Las páginas que vienen a continuación analizan eso al detalle, pero quédense con una reflexión: esas necesidades, han sido así siempre, por lo que, en esencia, puede decirse que las perspectivas del sector son consistentes.

Anexo. Previsiones para España 2022 – 2027. (IMF, World Economic Outlook April 2022)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PIB	4,8	3,1	3,3	2,0	1,7	1,7
Desempleo	13,4	13,1	12,8	12,6	12,5	12,5
Inflación (*)	2,7	0,8	1,5	1,8	1,7	1,7
Saldo Presupuestario	-5,3	-4,3	-3,9	-3,9	-3,9	-3,9
Deuda	116,4	115,8	114,9	114,5	114,5	114,6

(*) Fin del período, porcentaje de variación

Santiago Niño-Becerra

Catedrático Emérito

IQS School of Management

Universidad Ramon Llull



03

Perspectivas económicas.

Perspectivas económicas de la Industria del Hábitat
en el actual contexto internacional.

Perspectivas económicas: Industria del Hábitat en el actual contexto internacional

Con el objetivo de conocer las percepciones de las organizaciones que conforman el sector Hábitat, durante el mes de marzo de 2022 se recogieron datos mediante un cuestionario a responsables de empresas del sector. **Se obtuvieron un total de 25 encuestas y estos resultados se validaron poste-**

riormente en un panel con personal directivo de empresas y asociaciones de la Industria.

Los resultados globales se presentan en tres bloques: situación actual del sector, perfil de las empresas y sus retos futuros.

Situación actual de la Industria Española del Hábitat

Como principales amenazas globales del entorno, los encuestados indicaron los impactos todavía presentes de la pandemia y los nuevos derivados de la situación geopolítica, con interrupciones de las cadenas de suministro, el incremento de los costes energéticos y de las materias primas, así como el aumento de los costes de fabricación y una posible recesión económica en el futuro. **Los expertos advierten sobre el impacto conjunto de estos factores que provocaría un desajuste en los siguientes doce meses especialmente en pymes.** El aspecto regulatorio se percibe como una amenaza y, en ocasiones, también como una oportunidad considerable como, por ejemplo, la aparición de nuevas directivas en ecodiseño y productos sostenibles que obligan a transformar las cadenas de valor, pero que a su vez permitirían introducir nuevos productos de mayor valor añadido, sostenibles y circulares. Destacan también entre las amenazas los plazos para cumplir con estas regulaciones o la incertidumbre sobre un menor control de importaciones desde terceros países productores, además de la diversidad de normativas aplicables a nivel europeo con falta de reciprocidad en las exigencias a otros competidores.

En cuanto a las oportunidades del entorno los encuestados apuntan al resurgimiento del espacio hogar tras la pandemia, ya que el hogar "ha pasado a tener otro concepto; no solo es la casa, sino que también es oficina, centro de deporte o centro de ocio". Sin embargo, destacan **la necesidad de educar y sensibilizar al cliente en un consumo responsable**, que permita aunar el bienestar de los consumidores (se percibe que, por ejemplo, el teletrabajo no está siendo acompañado del mobiliario apropiado en los hogares

para trabajar jornadas completas), la sostenibilidad medioambiental y una justa competencia entre empresas locales e internacionales.

También destacan que el actual auge de la venta online permitiría dar mayor soporte a la arquitectura modular, aprovechando la evolución del usuario hacia herramientas digitales y transformando la oferta hacia productos y servicios más diferenciados. En el sector del mueble se observa este cambio en empresas productoras que están pasando a realizar proyectos adaptados. Por su parte, el sector de grifería, cocina y baño apunta a otra tendencia: la industrialización de las casas inteligentes (prefabricación) que conectan elementos del hogar. Se destaca que, **en el futuro, este sector deberá atender soluciones integrales con diversas funcionalidades como, por ejemplo, reducir los consumos energéticos e hídricos.** Para estos expertos la cadena de valor de la edificación -incluyendo una parte del hábitat- cambiará de forma acelerada hacia esa "industrialización" impulsada, entre otros, por las mayores exigencias europeas en materia de sostenibilidad y circularidad en la construcción.

Todos los encuestados señalan también las oportunidades para una mayor regionalización de las cadenas de valor globales y la evolución hacia nuevas normas europeas en materia de sostenibilidad, huella de carbono y economía circular con proveedores km. 0. No obstante, al mismo tiempo recalcan la importancia de que los fondos europeos de recuperación destinados a fomentar entre las empresas la innovación, digitalización y sostenibilidad lleguen cuanto antes para dar soporte a estos cambios.

Lo más destacable en la actualidad son las nuevas oportunidades que se perfilan en la industria.

Perfil de las empresas del Hábitat ante las **oportunidades y amenazas del entorno**

Como principales puntos fuertes de las empresas del Hábitat se destaca el know-how en producto, la experiencia y cobertura internacional y la capacidad de adaptación y orientación al cliente, además de la mejora de nuestra imagen país, cada vez más reconocida en el exterior. Para hacer frente a las amenazas, la flexibilidad productiva sería un factor competitivo clave ante un consumidor que valora la personalización del producto.

Entre las principales áreas de mejora, tanto externas como internas, mencionan la dependencia energética, la escasez de componentes (e industrias de cabecera) y de materias primas, la pequeña dimensión empresarial que reduce la capacidad de negociación y la falta de personal cualificado en la Industria. Por otra parte, aunque las empresas perciben la importancia de la venta online y el uso de una estrategia omnicanal (uso integrado del canal online y físico), de acuerdo con los datos analizados se observa que su modelo de internacionalización continúa desarrollándose de una forma indirecta mediante distribuidores con un reducido uso de redes propias (filiales o franquicias), lo que limita considerablemente el control del canal.

Por último, los encuestados consideran todavía bajo el nivel de cooperación existente con otros actores de la cadena de valor (como clientes o proveedores), y de escasa importancia la colaboración que pueda llevarse a cabo con otros actores externos a nivel institucional.



ILUMINACIÓN Y DOMÓTICA: Se trata de un sector dinámico con una fuerte presencia en todos los mercados geográficos. Utiliza en mayor medida redes propias en el exterior (agentes, oficinas de venta y filiales comerciales) con una considerable complejidad en la gestión. Sin embargo, todavía queda espacio de mejora en la aplicación y conocimiento de las nuevas tecnologías para optimizar sus procesos logísticos. Aunque sus cadenas de suministro están más internacionalizadas, su presencia en regiones como Oriente Medio y Asia es todavía baja.

Para hacer frente a los próximos cambios, este sector otorga una mayor prioridad a continuar diversificando la oferta tanto de países de suministro como de mercados de destino, apostando por incrementar su presencia en el exterior mediante adquisiciones, creación de filiales y acuerdos de cooperación.

GRIFERÍA, COCINA Y BAÑO: Las empresas de este sector suelen producir sus componentes adquiriendo inputs intermedios. En España pueden observarse modelos de negocio bastante distintos entre grifería, cocina y baño. Por ejemplo, el mobiliario de cocina mantiene un modelo muy ligado al canal tradicional de proximidad al consumidor; consideran que no venden productos, sino que prestan un servicio completo, y que uno de sus retos es crecer internacionalmente sin perder ese factor competitivo frente a, por ejemplo, las grandes industrias centroeuropeas de mayor tamaño y focalizadas en el producto. Sus otros dos retos pasan por la mayor digitalización de sus procesos y, también, por un mayor enfoque en soluciones tecnológicas.

El equipamiento de baño, sin embargo, está mucho más focalizado en el producto, con tiradas más largas y una mayor presencia internacional (algunas de ellas incluso con plantas productivas). Una tendencia similar al equipamiento de baño se observa con el sector de la grifería para el hogar.

TEXTIL Y MUEBLE PARA EL HOGAR: Una de las principales debilidades mencionadas es la propia inexperiencia en productos diferentes a los de la fabricación tradicional de la empresa. Los encuestados en su mayoría producen íntegramente los inputs, han mantenido la producción local o están pasando por un proceso de relocalización. Consideran que “se observa una tendencia a relocalizar debido las exigencias de producto de cercanía, huella de carbono, etc.; nos insisten en un producto de unas determinadas características de calidad y un mayor control de entrega y formato; pero, sin embargo, el precio sigue siendo un factor significativo en esas decisiones”.

Todas las empresas encuestadas exportan (en su mayoría mediante agentes independientes o distribuidores), y un porcentaje elevado opera también en Asia y América con filiales de venta o fábricas; un porcentaje elevado de estas empresas adquieren productos intermedios de proveedores nacionales o internacionales (especialmente de Europa). En este sector son muy conscientes del cambio en el canal tradicional minorista y valoran como muy relevante el cambio hacia la venta online.



Retos futuros de la Industria

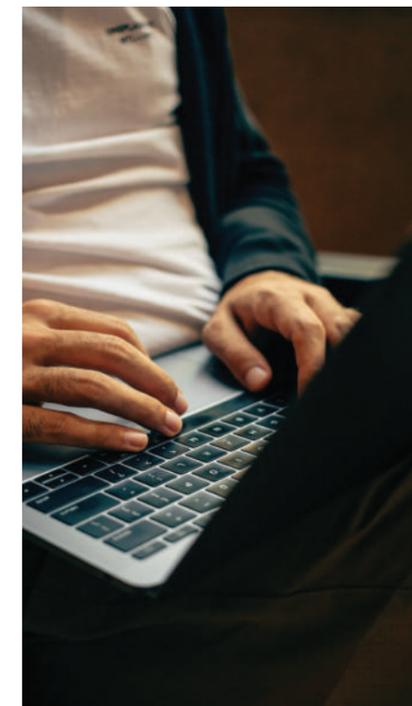
Para finalizar destacaremos tres aspectos o retos fundamentales que se derivan de las amenazas y oportunidades del entorno, así como del perfil de las empresas para hacer frente a los mismos.

RETO 1 **REESTRUCTURACIÓN Y** **RESILIENCIA DE LAS** **CADENAS DE VALOR**

Las empresas del Hábitat apuestan por un incremento del autoabastecimiento a nivel productivo fundamentado en: a) una reducción de la dependencia asiática, ampliando la base de proveedores a largo plazo con otros en territorio nacional o europeo, y b) una necesaria relocalización de la producción a nivel regional. Los directivos apuntan a la intervención gubernamental para favorecer este proceso de relocalización.

RETO 2 **DIGITALIZACIÓN E** **INDUSTRIA 4.0**

Existe consenso al entender la industria 4.0 como una realidad y una necesidad para poder competir, aunque el contacto directo y personalizado con el cliente no va a desaparecer nunca. En este sentido, es importante apuntar que el impacto de la transformación digital no solo se aplica en la gestión del suministro o la automatización industrial, sino en la mejora del tratamiento de los datos del cliente, la toma de decisiones directivas o el marketing digital.



Para hacer frente a estas tendencias se considera de gran ayuda contar con nuevas herramientas ERP que permitan mejorar la trazabilidad, la sensorización de la producción, y las relaciones con los clientes (CRM). También, desde todos los sectores, se apunta, por ejemplo, al desarrollo de soluciones específicas de realidad aumentada para que el cliente pueda ver el diseño final del producto.

RETO 3 **SOSTENIBILIDAD MEDIOAM-** **BIENTAL, GOBERNANZA Y** **SOCIEDAD**

En cuanto a los principios y valores que predominan en el sector Hábitat, los encuestados destacan que las empresas presentan un enfoque clásico en la rentabilidad económica con ciertas carencias corporativas en materias ESG (sociedad, gobernanza y sostenibilidad).

Existe, sin embargo, una fuerte conciencia sobre la importancia de implantar procesos de eco-diseño, y también de embalajes 100% sostenibles, ante los inminentes cambios en los procesos productivos alrededor de economías circulares; aunque, de momento, el elemento considerado clave es la certificación medioambiental o los sellos de calidad de sus respectivos sectores. Por otra parte, los planes de igualdad y la mejora de condiciones laborales es un tema recurrente entre las empresas. Por último, consideran que estas prácticas deben mejorar su reputación y posicionamiento si bien, la mayoría de las empresas admite un cierto grado de desconocimiento sobre cómo integrar de forma tangible los objetivos ODS en sus estrategias corporativas.

Conclusiones

Para afrontar estos tres retos de forma transversal, debemos abordar un problema clásico en estos sectores como es el reducido tamaño organizativo y, en consecuencia, la necesidad de cooperación interempresa. Aunque el grado varía por sector, la Industria Española del Hábitat sigue estando muy fragmentada y, **aunque esto permite agilidad, rapidez y flexibilidad de adaptación al cliente, también dificulta considerablemente la generación de recursos financieros, tecnológicos y de capital humano.** Las inversiones en intangibles (marcas, patentes, certificaciones y conocimientos) son cada vez más importantes para colaborar con las multinacionales que coordinan las cadenas de valor globales.

El principal problema para los años futuros será equilibrar la ventaja derivada de la flexibilidad y la personalización con el incremento de costes originado por las necesarias inversiones en I+D, sostenibilidad y transformación digital.

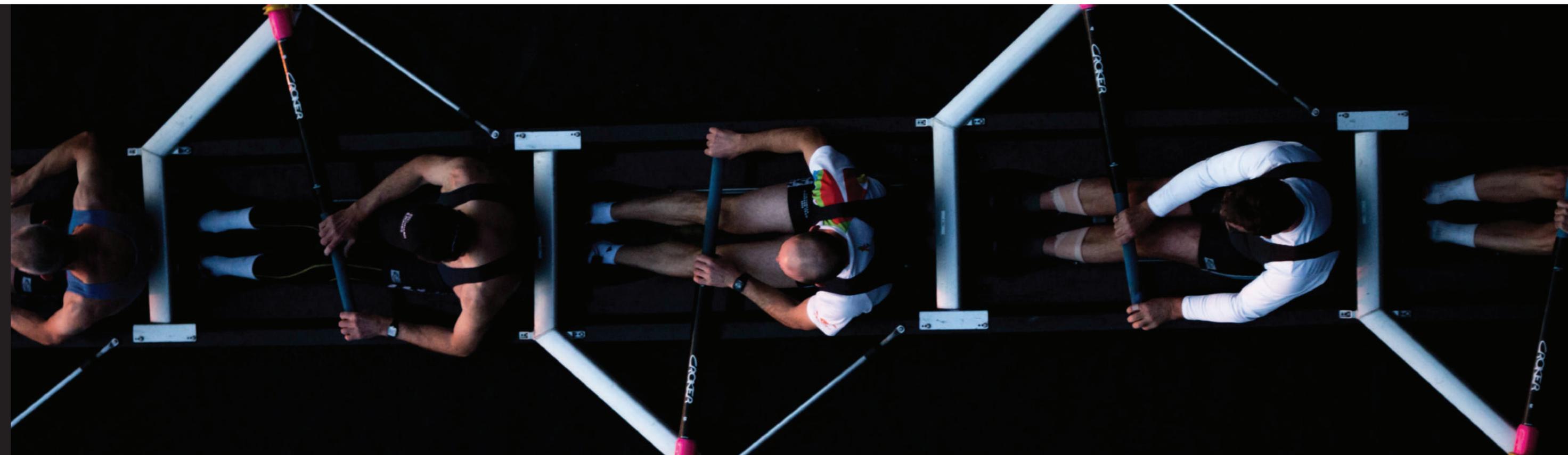
Aunque un tamaño empresarial reducido permite flexibilidad, para personalizar el producto/servicio es necesario también producir de manera eficiente, lo cual podría ser posible en muchos casos a través de la modularización de soluciones.

Estas soluciones estandarizadas, a la vez que personalizadas, pueden generarse en cadenas de valor integradas bajo una forma de gobierno modular. Este modelo de cadena, similar al del sector automóvil, cuenta con una empresa líder que actúa de “tractora” coordinando a toda la cadena y que, por tanto, requiere una colaboración estrecha entre actores en el largo plazo.

Esperamos que este anuario sea un primer paso para consolidar este espíritu de cooperación entre las empresas del sector Hábitat y hacer frente a los retos de nuestro entorno de forma unida.

INGLOBEST (Universidad de Valencia)

José Pla Barber, Cristina Villar, Andrea Pallás Rocafull y Ana Botella Andreu.



Introducción de Tendencias del Hábitat.

La sociedad ha vivido un hecho histórico, una pandemia mundial que como todo acontecimiento disruptivo ha modificado el curso de la historia en muchos aspectos dentro y fuera del hábitat. El desarrollo de la tecnología, la importancia del hogar, la seguridad, la salud y la sostenibilidad son drivers que están marcando la evolución de las tendencias del hábitat hoy, no solo dentro del hogar físico, también en el exterior, en los espacios públicos y en el consumidor como origen de todos estos cambios.

El Observatorio de Tendencias del Hábitat (OTH) recoge en la quinta edición del **Cuaderno de Tendencias del Hábitat 22/23** estos drivers y se analizan en profundidad las tendencias en el mercado del hábitat, identificando las distintas manifestaciones, motivos, causas e implicaciones. La publicación, que verá la luz en los próximos meses, recoge las propuestas de diseño de producto, de evolución sociocultural y de mercado que están marcando las tendencias en el hábitat. A continuación, un breve avance del que será el CTH22/23.

Si algún espacio ha resultado protagonista en estos últimos tiempos ha sido el hogar, que se ha convertido en el centro vital durante meses.

EL HOGAR GANA EN IMPORTANCIA y se adapta a las necesidades de los usuarios. Deja de ser un espacio únicamente para el descanso para convertirse en un espacio de seguridad, centro de todas las actividades, lo que ha provocado que viva uno de los momentos donde más importancia se está reconociendo.

Algunas de las cuestiones que están potenciando los cambios en el hábitat son:

LA CONCIENCIA DEL AUTOCUIDADO

Físico y mental, tanto de espacios públicos como privados. En ese tiempo, el habitante ha ido tomando conciencia del espacio y lo adapta para hacerlo más saludable y confortable. Se potencia como tendencia la adquisición de productos que proporcionen soluciones de comodidad y seguridad, priorizando el uso consciente de materiales naturales, productos que ayuden a sentirse bien, que protejan, que cuiden no solo a nivel físico, también a nivel emocional.

EL CONFORT DEL PASADO

La necesidad de seguridad sentida en los últimos tiempos ha llevado a un resurgir de la nostalgia dentro del hogar. El retorno hacia lo auténtico, hacia las raíces, reconforta y aporta bienestar ante la incertidumbre. Por un lado, a través de los objetos antiguos e incluso el interés por objetos icónicos rediseñados o con estética vintage. Por otro lado, la explosión de las creaciones artesanas sigue evolucionando y ganando espacio dentro del hábitat también impulsada por la preocupación ambiental y el reducir el consumo de productos sin renunciar a la estética y a la creatividad.

ESPACIOS VIVIBLES

El exterior cobra protagonismo y los espacios al aire libre se acomodan para ser vividos. Se equipan terrazas, balcones o jardines para transformarlos en espacios de trabajo, de ocio o de descanso como continuidad del espacio interior.



Se valora también la conexión con los individuos, el contacto con la comunidad. Ganan importancia los proyectos en las ciudades que facilitan la socialización de los vecinos.

LA EXPLOSIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Durante muchos meses, la tecnología fue la única ventana al exterior. La comunicación con los seres queridos, las compras, el trabajo o los estudios solo tenían una vía: la tecnológica. Este curso acelerado ha propiciado que el usuario se vuelva un experto en tiempo récord y ha obligado también a la distribución a adaptar sus canales de venta y a implantar herramientas digitales como el social commerce (venta a través de las redes sociales como Whatsapp o Instagram) o el coviewing (asistencia personal para compras online)

e incluso a modificar los medios de pago y aceptar criptomonedas para transacciones en el mundo real.

EXPERIMENTAR PARA MEJORAR

También se observa una clara tendencia hacia la experimentación en los materiales. La ciencia y la investigación se alinean con la preocupación medioambiental y la sostenibilidad. Se dedican recursos a generar nuevos materiales, bien a partir de productos de deshecho, biomateriales, compuestos orgánicos o materiales sintéticos sustitutivos perfectos de otros de origen animal. Innovaciones sostenibles que pretenden explorar soluciones sostenibles para el hábitat.

Cristina Revert Carreres

Responsable del OTH en AIDIMME



Colección de Cuadernos de Tendencias del Hábitat del Observatorio de Tendencias del Hábitat. El Observatorio de Tendencias del Hábitat (OTH) es un sistema de generación y difusión de conocimiento relativo a las tendencias, impulsado por tres Institutos Tecnológicos complementarios para la industria del hábitat: AIDIMME (Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines), ITC (Instituto de Tecnología Cerámica) y AITEX (Instituto Textil) y puesto en marcha gracias al apoyo del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE). El OTH nace con la vocación de ser herramienta de información útil y creativa que sirve de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en las empresas (diseño, comunicación, marketing, estrategia empresarial, etc.) y que aporta información de medio plazo para el Sistema de Inteligencia Competitiva del Hábitat. Para más información www.tendenciashabitat.com

04

Caso de éxito.

Aprovechando oportunidades. La ocasión la pintan calva
- Un artículo de Javier Oviedo.

Aprovechando oportunidades.

Es un tema recurrente, que un comercial aparezca y reaparezca cada cierto tiempo con el planteamiento de una necesidad urgente que resolver. Da igual que sean chocolatinas, suministros de ferretería, mobiliario para un resort, textiles o cualquier tipo de consumibles o decoración: gran volumen, margen sobrado y alguna circunstancia extraña, ya sea un cliente espontáneo, el proyecto de un gran grupo archiconocido pero sobre una filial desconocida, o un país lejano.

El 99% de estas operaciones se caen, pero **en JORI&nos sentimos en la necesidad de emplear nuestros recursos antes de descartar que no existe ninguna posibilidad para el cliente.** No hay que vacilar, sino tener decisión y diligencia para no perder las oportunidades que se presenten, pues no suelen aparecer dos veces (Instituto Cervantes).

En este caso, se trataba de un cliente con un macroproyecto de obra civil que presentaba dificultades de crédito, susceptible de concurso de acreedores.

Las características del producto: diseño, funcionalidad, garantía de funcionamiento y precio resultaban óptimas para estar en la terna de proveedores referenciados para el pedido.

En paralelo, las referencias industriales también resultaban óptimas; capacidad de producción, cumplimiento de plazos, acomodo de entregas....

Tras un pormenorizado análisis de definición de los riesgos inherentes a la operación, su valoración y búsqueda de mitigantes, **la ventaja competitiva definitiva para ganar el pedido radicó en la decisión de concertar una cobertura de seguro de crédito** (modalidad single buyer m/l) sobre el contrato, lo que permitió:

A. Cubrir el riesgo de fabricación (cancelación unilateral del contrato), lo que permitía no exigir un pago anticipado de cuantía significativa, en detrimento de los competidores.

B. Se estableció cobertura no cancelable durante el tiempo que durara la operación.

C. Capacidad discrecional de prórroga suficientemente amplia para atender contingencias y no tensionar la relación comercial.

D. La cesión como beneficiario a una entidad financiera permitió **estructurar una operación de pre-post financiación por el total** en condiciones preferentes.

E. Se proveyeron de los bid bonds y performance bonds requeridos, con la tranquilidad de contar en el **propio contrato de seguro con la cobertura ante ejecuciones indebidas de avales.**

F. Se estructuraron plazos de pago – a contar desde hitos de entrega- suficientemente dilata- dos, de nuevo, en detrimento de las condiciones de competidores.

G. Además del riesgo comercial, quedaban bajo cobertura los **riesgos de carácter político.**



Claro que hubo retrasos en la operación. Sí, concurrieron problemas y momentos tensos. Sí, se tuvieron que solicitar prórrogas adicionales al asegurador y modificar el contrato, pero pese a ello lo conseguimos. **Decisión y diligencia** permitieron que el producto ahora luzca en las instalaciones del cliente, resultando no sólo una estupenda operación, sino también, un caso de éxito que nos hace sentir realmente orgullosos. Los antiguos romanos pintaban a la diosa Ocasión con abundante cabellera y enteramente calva por detrás, para representar la imposibilidad de asir por los pelos a las ocasiones después que han pasado.

Javier Oviedo
Director de JORI&CREDIT

TRB2

Retos de gestión de las empresas del sector Hábitat en 2022.

A nadie escapa que el actual momento económico está lleno de cambios en todos los sectores productivos y, por tanto, el sector del Hábitat no podía ser menos.

En estos momentos, observamos numerosas tendencias que debemos vigilar: vivimos disrupciones en la cadena de suministro (la llamada Crisis Ships & Chips), que se suma a un incremento de precios, al menos, hasta finales de año.

Nos hemos encontrado con un encarecimiento de las MMPP, tanto por el pico de demanda postpandemia como por los cierres de puertos en China, incremento de precios del combustible también afecta colateralmente a los transportes de estas mismas materias primas. Una tormenta perfecta que ha elevado hacia arriba los precios y ha tensionado los márgenes de las empresas.

Como ejemplos, se hablan de **incrementos en el precio de la madera del 40% y de los precios de los productos del 20% en este primer trimestre, añadidas a las subidas de precio de diciembre-enero.**

Del mismo modo, en 2022 continua la consolidación del despegue de la venta online en el sector, donde las marcas interaccionan directamente con el cliente, que a su vez es más exigente y pide mayor customización de soluciones y no solo de productos.

En 2022, el Hábitat también se verá afectado por otras tendencias generales como son la incertidumbre general (económica, social, geopolítica), que afecta a todos los sectores, y que a su vez tiene mejores perspectivas que en años anteriores, sobre todo, en lo que se refiere a datos de desempleo y crecimiento. En este contexto, la sostenibilidad de nuestras empresas y productos y la adaptación a un cliente de más edad, deben convertirse en una oportunidad para el sector.

Cuando leemos estas tendencias, todas parecen representar amenazas, y lo son, pero también son importantes oportunidades para fidelizar a nuestros clientes y mejorar nuestro posicionamiento respecto a la competencia.



¿Cómo aprovechar las **tendencias**?

Hemos de conocer bien el terreno de juego, definir nuestro camino y ejecutarlo con decisión aprovechando las ventajas que esta situación convulsa nos ofrece.

- Definir la estrategia de la empresa, elijamos un posicionamiento de manera definida y clara. Debemos explicarles a nuestros clientes en qué nos diferenciamos.
- Conozcamos al cliente final, tanto si nuestro canal es B2C como B2B. Si somos B2B, no dejemos en exclusiva a nuestro cliente la responsabilidad de conocer y satisfacer al cliente, porque es clave para nuestra empresa y su futuro.
- Muchos distribuidores están teniendo problemas de abastecimiento desde China por la incertidumbre en las cadenas de suministro desde China. Esto es una oportunidad para los productores locales (re-shoring de los aprovisionamientos). Por el momento de manera coyuntural, pero parte de esta tendencia será estructural.

- Es imprescindible ser eficiente en toda el área productiva y logística. El precio va a seguir siendo determinante, y el incremento de los precios de MMPP y suministros no va a ayudar. Por eso, el foco en la eficiencia productiva va a ser fundamental. Cobra una importancia capital la coordinación entre ventas, producción y cadena de suministro.
- Precios: El mercado va a asumir el incremento de precios, ya que en el ambiente (electricidad, combustible, alimentos) se respira y se asume el incremento de la inflación. Además, el anuncio de IKEA de su incremento de precios de un 9% ha validado la subida en todo el sector.
- Nivel de Servicio: los clientes se están acostumbrando a entregas rápidas, por lo que disponer de un stock sano (con rotación) y adecuado va a ser una ventaja competitiva. En este sentido, los almacenes deben adaptarse para preparaciones de pocos bultos y para preparaciones grandes (medio camión, un camión) para los distintos canales de venta.

- Relacionado con lo anterior, y para no morir ahogado por un excesivo stock y para enfocar esfuerzos, hemos de reevaluar la gama de productos y definir y apostar por productos concretos y verdaderamente representativos de nuestro posicionamiento y tener niveles de stock adecuados para esos productos.
- Y para completar el punto previo, es importante disponer de productos de uso rápido, el equivalente de impulso en el retail (el mueble kit es un ejemplo claro, pero también productos confeccionados en el sector textil, muebles de baño integrados...), que el cliente incluso pueda adquirir y montar de manera sencilla sin necesitar un instalador. Relacionado con esto, es importante diseñar el producto para facilitar no solo el montaje sino también el transporte.
- De producto a solución: los clientes incluso on-line están cada vez más dispuestos a comprar soluciones completas, combinaciones, productos complementarios para reducir su esfuerzo en búsqueda y comparación, siempre que le sea fácil, cómodo y rápido. Esta es una

oportunidad para incrementar el ticket medio de compra.

- Atención además a las tendencias de consumo derivadas de 2 macro-tendencias: La sostenibilidad, que empieza a dejar de ser una etiqueta para empezar a ser una exigencia sobre todo en mercados europeos (igual que hace unos años era la seguridad, materiales ignífugos...). Orígenes certificados, materiales naturales van a ser cada vez más apreciados, siendo esta una oportunidad de incrementar el margen. El segmento de personas mayores, que está agrupándose y siendo cada vez más reivindicativo. Va a aumentar la demanda de más comodidad, adaptabilidad, funcionalidad, etc.

En definitiva, el sector Hábitat tiene por delante un ejercicio lleno de retos, que puede convertir en oportunidades, si escucha las tendencias del mercado y las aprovecha.

Guillermo Prats
Socio de Improven

05

Una visión global.

Oportunidades, riesgos y estrategias.

Una visión global de las oportunidades, riesgos y estrategias

La crisis actual está evidenciando la necesidad de contar con una base industrial sólida y competitiva. Del conjunto de la industria manufacturera, los sectores asociados a la industria del hábitat (textil-hogar, iluminación, mobiliario, grifería y otros) han contribuido notablemente al progreso económico, tanto en términos de mejora de la productividad del sistema, como por su papel en la absorción del capital humano cualificado y en la potenciación de actividades de servicios con alto valor añadido.

En el estudio “Relanzamiento de la industria del hábitat: diagnóstico y hoja de ruta”, elaborado durante los últimos meses de 2020, evidenciamos la importancia de la industria del hábitat y destacamos su naturaleza resiliente, así como su capacidad para generar empleo de calidad y valor añadido local. Asimismo, con los datos actualizados del año 2019, observamos que su peso relativo dentro de la industria manufacturera continúa siendo considerable. En concreto, según datos del Instituto Nacional de Estadística, el hábitat representaría un 2,7% de la industria manufacturera en cuanto a su valor de producción, un 5,3% en relación al personal ocupado, un 3,2% en cuanto al valor añadido generado, y un 2,3% de las exportaciones totales (Federación hábitat de España, 2022).

El informe elaborado en 2020 incluía, además, un análisis DAFO en el que se identificaban las fortalezas y debilidades de las empresas de la industria, así como las principales oportunidades y amenazas del entorno actual. Las principales conclusiones de dicho análisis aparecen recogidas en la tabla adjunta del presente anuario. Adicionalmente, el estudio mostró el perfil estratégico de las empresas más sobresalientes de la industria y trazó un plan de acción para afrontar las debilidades estructurales de la industria y reforzar las capacidades competitivas claves de las empresas. Aunque el sector del hábitat sigue estando muy

atomizado, y predomina un modelo productivo intensivo en mano de obra, cuenta con unas claras fortalezas que emanan de su saber hacer, acumulado durante muchos años, su localización en clústeres industriales, y su demostrada capacidad de adaptación y vocación exportadora.

No obstante, lo más destacable en la actualidad son las nuevas oportunidades que se perfilan en la industria. Por una parte, la digitalización y la introducción de las nuevas tecnologías de fabricación (sensorización, robótica o impresión 3D) permiten métodos de producción más integrados y flexibles, junto con una reducción en los costes de fabricación y supervisión. Y, al mismo tiempo, facilitan la incorporación de un mayor contenido de servicios y personalización en el producto.

En este contexto, la decisión de localización basada en la proximidad al cliente se vuelve fundamental; de hecho, la ventaja más significativa de estas nuevas tecnologías es la posibilidad de adaptarse al cliente y co-crear, reduciéndose así las distancias entre los eslabones de la cadena de valor y, por tanto, haciendo menos atractiva la fragmentación internacional que ha sido tan común en los últimos años.

Por otra parte, tanto los consumidores en sus decisiones de compra como los propios gobiernos en el diseño de las políticas de ayuda son más conscientes de la necesidad de apostar por productos y modelos industriales sostenibles y arraigados en el territorio. Además, los confinamientos y el teletrabajo han puesto de relevancia la importancia de las condiciones del hogar, disparándose la demanda de productos de mayor calidad, tanto los funcionales (como colchones, sofás o mesas de trabajo), como aquellos más relacionados con aspectos estéticos (como cortinas, tapicería, iluminación u otros elementos decorativos). Por todo ello, se vislumbra un contexto potencialmente favorable para el sector del hábitat si se sabe aprovechar esta coyuntura.

Resumen del análisis DAFO del sector del hábitat

FORTALEZAS

- Importancia en empleo y valor generado (con margen de mejora).
- Potentes clústeres industriales.
- Asociaciones, institutos tecnológicos y ferias propias (puentes de conocimiento).
- Tradición y calidad.
- Orientación exportadora.
- Empresas tractoras.
- Versatilidad; capacidad de innovación.
- Portafolio de productos diversificado.

DEBILIDADES

- Sectores muy atomizados.
- Modelo productivo relativamente intensivo en mano de obra.
- Dependencia de otros sectores.
- Especialización en sub-sectores de menor valor añadido.
- Bajo control del canal de distribución.
- Poca cooperación horizontal y transversal.
- Estrategias internacionales poco evolucionadas.

OPORTUNIDADES

- Tendencias: nuevas tecnologías (Industria 4.0), energía renovable, canal del contract.
- Consumidores concienciados con la sostenibilidad y renovación del hogar (Covid-19).
- Disponibilidad de personal joven cualificado y expertos en diseño.
- Disponibilidad de redes locales de apoyo y conocimiento (ej.: universidades).
- Compromiso del gobierno con la industria.
- Cooperación con sectores transversales.
- Posible regionalización de las cadenas globales.

AMENAZAS

- Entorno competitivo de alta rivalidad.
- Importaciones de bajo coste.
- Formación profesional poco adecuada a las necesidades de la industria.
- Cambios en las redes de distribución (ejemplos):
 - Auge de canales sofisticados (ej.: online)
 - Concentración de la demanda
- Disrupción en la logística internacional: incremento de costes y tiempos.
- Dependencia de importaciones de materia prima e insumos.
- Elevado coste energético

Perfil estratégico empresarial actual

Por otro lado, con el objeto de contar con modelos de referencia, el estudio también propuso un perfil estratégico que caracterizaba a las empresas más exitosas de la industria. Dicho perfil se especifica a través de: (a) una propuesta de valor que apuesta por la personalización del producto o servicio; (b) una configuración productiva que equilibra el outsourcing con la producción local; (c) unos principios y valores que incorporan la sostenibilidad como elemento diferencial; (d) la utilización de modos de operación internacionales más complejos; y (e) el empleo de la cooperación en redes mediante la participación e interacción en estas, o incluso a través de adquisiciones.

En la figura siguiente se refleja la evolución de estos vectores estratégicos hasta posicionarse en el actual perfil ideal.

Por último, al objeto de consolidar un posicionamiento estratégico sólido del sector, propusimos una hoja de ruta que podría incluirse en la agenda de los próximos planes de recuperación del Gobierno. Por una parte, se sugiere potenciar en el sector los proyectos de adaptación a la industria 4.0 alineada con la economía circular. Adicionalmente, para superar las tradicionales debilidades asociadas a la industria, debería incentivarse la concentración empresarial (fusiones y adquisiciones), la cooperación horizontal y transversal y las formas de internacionalización más avanzadas. Por último, creemos que es fundamental estimular los mercados y el consumo con la creación y fomento de una imagen colectiva reputacional del Hábitat de España.

MODELO CLÁSICO



MODELO ACTUAL

PROPUESTA DE VALOR

Coste

Diferenciación

Personalización

En mayor o menor grado, las empresas pueden personalizar el producto

CONFIGURACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Producción local

Outsourcing (subcontratación)

Offshoring / Reshoring

Combinación de producción local e internacional. Tendencia a relocalizar procesos (por avances en Industria 4.0 y customización)

PRINCIPIOS Y CULTURA CORPORATIVA

Económicos

Responsabilidad social (RSC)

Sostenibilidad

Incorporación de prácticas sostenibles (sociales y medioambientales) a todas las áreas de la empresa (diseño, producción, gestión de RRHH, etc.)

MODOS DE OPERACIÓN

Agentes/ distribuidores (independientes)

Redes propias

Filiales/franquicias/venta online: combinación.

Estrategia omnicanal. Distribución combinada: redes propias, partners independientes o grandes distribuidores (canal físico y online)

REDES

Sin cooperación

Cooperación sin participación

Cooperación con participación

Acceso a redes mediante participación directa en organizaciones (complementarias) ubicadas en destino

Disrupciones globales y resiliencia en la cadena de valor del hábitat

La disrupción del comercio y los flujos de inversión internacional, como consecuencia de la crisis del Covid-19, así como el aumento del proteccionismo y el incremento de los costes de las materias primas y de la energía, han revigorizado el debate sobre la fragilidad de las cadenas de valor globales y los desafíos asociados al aprovisionamiento en economías lejanas. La guerra de Ucrania no ha hecho más que alertarnos sobre otros posibles riesgos y su compleja naturaleza. Dichos riesgos podrán tener un mayor o menor impacto, y una mayor o menor probabilidad de ocurrencia, pero deberán asumirse como inevitables. Y, por tanto, en este nuevo entorno donde la incertidumbre, el dinamismo y la complejidad son la norma, se vuelve imperativo el resurgimiento de un nuevo modelo de fabricación en los países desarrollados basado en la innovación, digitalización y sostenibilidad, con el rediseño de unas cadenas de suministro que, no sólo sean eficientes, sino también más resilientes frente a nuevas adversidades.

La resiliencia de la cadena de valor hace referencia a su capacidad para recuperarse después de una disrupción en un periodo de tiempo aceptable, y puede alcanzarse a través de diferentes estrategias. La primera, y la que más ha llamado la aten-

ción de los analistas, es la posible regionalización de ésta. Esta regionalización podría ser el resultado de un retroceso de la configuración de la cadena del nivel mundial al regional (con las empresas líderes replicando las cadenas de valor en las principales regiones del mundo) o de la relocalización de ciertas operaciones de producción más cerca de los mercados finales (near-shoring). Ambas opciones generarán unas cadenas de abastecimiento en la industria con menos eslabones, más cortas y flexibles. En general, podríamos esperar una mayor regionalización de la producción, en aquellos casos donde la tecnología permite abaratar los costes, y en los cuales los argumentos competitivos son la innovación, la diferenciación o la personalización de productos (por ejemplo, el mueble de diseño o la fabricación de textiles técnicos). Estas cadenas regionales son menos vulnerables a eventos o desastres naturales en países lejanos y facilitan la calidad, rapidez e innovación al estar más próximos a los centros de I+D+I (y diseño), producción y logística.

El camino hacia esta posible regionalización de la cadena del hábitat no es fácil y sus efectos no serán visibles en el corto plazo. No obstante, las empresas también pueden implementar otro tipo de

estrategias más simples para incrementar la resiliencia como, por ejemplo, la diversificación de los proveedores o el aumento de los stocks de seguridad. En ambos casos, la eficiencia se ve mermada y, por tanto, será necesario apostar por relaciones estables a largo plazo con los proveedores, de forma que se reduzcan las asimetrías de información y se genere la confianza e incentivos necesarios para invertir conjuntamente, mejorándose tanto coste como resiliencia frente a posibles eventualidades.

Otra posible estrategia sería aprovechar de manera inteligente todo el potencial que la digitalización ofrece (por ejemplo, la sensorización, la inteligencia artificial, la robótica colaborativa o las tecnologías de seguimiento). Esto permitiría, por una parte, mejorar las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena y su eficiencia y, por otra, introducir sistemas de control de riesgo y planes de continuidad del negocio que se utilizarán en caso de una interrupción.

Las nuevas tecnologías conllevan un cambio en el modelo de fabricación dominante basado en la escala hacia una mayor personalización, facilitando la participación de las empresas locales del hábitat en las cadenas de valor globales y la reducción

de su impacto medioambiental. Estas “fábricas digitales” con maquinaria capaz de realizar una producción versátil, de menor escala y personalizada, permitirán competir en costes con las economías menos desarrolladas, generar valor añadido local y mejorar la calidad y respeto al medioambiente. Será importante aprovechar el uso de nuevas materias originadas por la biotecnología o la nanotecnología que permiten incorporar procesos industriales más respetuosos con el medioambiente, más eficientes y sostenibles. También es fundamental contar con empresas tractoras que puedan impulsar acuerdos de colaboración en nuestros clústeres industriales para la realización de grandes proyectos conjuntos.

Esta crisis ofrece a las empresas de la industria y a los gobiernos una oportunidad única para repensar la configuración de las cadenas globales de suministro, al objeto de capturar nuevas fuentes de ventaja competitiva, basadas en la resiliencia y la flexibilidad, y que contribuyan a un futuro más sostenible y circular en esta industria.

INGLOBEST (Universidad de Valencia)

José Pla Barber, Cristina Villar, Ana Botella Andreu y Andrea Pallás Rocafull.

El renacimiento digital y del nuevo talento.



En estos últimos meses convulsos, tanto los hogares como las industrias están cobrando un nuevo sentido. Son muy buenas noticias para el sector del Hábitat.

La demanda de viviendas, el incremento de reformas y mejoras en ellas, el ahorro y la facilidad de acceso al crédito han incrementado la demanda. El freno a la deslocalización industrial, los problemas de aprovisionamiento e incrementos de costes logísticos, la revitalización industrial que pretende Europa junto a la disponibilidad de fondos europeos para proyectos industriales sostenibles e innovadores, está también ayudando a hacer apuestas importantes en el sector.

Esta visión optimista, contrasta con la respuesta a otra pregunta:

¿Está el sector aprovechando las oportunidades que la economía digital está trayendo a nuestra sociedad?

Hasta ahora, esa respuesta sería -como en el colegio- “que necesita mejorar”. Hay aún grandes oportunidades alrededor de la digitalización que podemos aprovechar en el sector del hábitat.

Empezando por el ámbito cliente, la mayoría de las empresas del sector que tienen marca y trabajan con el consumidor han acercado su publicidad a los canales digitales. Hay sitios web y se anuncian los productos en muchas de las plataformas con tráfico de consumidores. Es un primer paso. Queda por desarrollar en profundidad un canal digital real, adaptado a un producto cuya venta es mucho más compleja que un carrito de eCommerce. Tenemos productos con especificaciones técnicas, requieren instalación y manipulación en muchas ocasiones, donde hay instaladores, marmolistas, tiendas especializadas, grandes almacenes, decoradores, arquitectos, prescriptores en general. Hay proyectos y presupuestos. Son necesarias plataformas técnicas más completas, equipos especializados y estrategias de marketing más elaboradas.

Y sin llegar a idear un mundo en el metaverso, ya hay compañías con soluciones de realidad aumentada que permiten ver el producto “instalado” con un móvil o una tablet.

En la esfera industrial, es donde la revolución digital está aún por llegar. Las plataformas de big data y analítica industrial para el control y mejora de procesos industriales y disponibilidad de equipos son una de las primeras iniciativas a abordar. Las soluciones de trabajador conectado, movilidad en fábrica y conectividad de las líneas de producción, van a disparar su uso con el despliegue de tecnologías 5G. Las soluciones de inteligencia/visión artificial son actualmente claves para el control de calidad. Y más allá de las operaciones de fábrica, está la digitalización de las operaciones logísticas, incluyendo los almacenes ciegos, que permiten reducir los costes operativos.

Y ¿cómo financiar estas inversiones? Hay un momento único con los fondos europeos Next Generation, donde la modernización y digitalización del ecosistema industria-servicios es una de las principales políticas tractoras. Ahora es el momento de participar de esos proyectos, de forma individual o en consorcios. Con una ventaja adicional, la mayoría de los PERTES dan cabida e incluso exigen la participación de empresas de diferentes tamaños, primando el tejido industrial nacional. Muchas empresas del Hábitat, sus canales y proveedores encajan a la perfección.

Para terminar, comparto un dato que pone foco en el principal reto que existe para digitalizar nuestros negocios: la necesidad de más talento digital. En el último estudio, realizado por Accenture entre más de mil ejecutivos de primer nivel de empresas industriales, se señala que el talento que va a ser más demandado es el talento digital, IT, Data Scientists ¡mucho por encima de ventas, marketing o ingeniería tradicional! ¿Cuántas personas de la compañía disponen hoy de ese talento? Aquí, la respuesta, sería claramente “insuficiente”. Los futuros ganadores del sector serán los que tengan el mejor talento en estas nuevas capacidades.

José Luis Sancho
Senior managing director de Accenture

ESG como elemento clave en la transformación de tu compañía.

Hasta hace relativamente poco, los negocios se guiaban por un exceso feroz de competencia y la desmesurada ambición de algunas empresas por aumentar sus beneficios, lo que ha conducido, en algunos casos, a prácticas contables, éticas, ambientales y sociales poco recomendables.

La empresa es el motor principal de desarrollo económico y de progreso, pero necesita ejercer su poder de forma ética, sin priorizar el beneficio económico sobre aspectos reprobables desde un punto de vista de gobernanza, social o medioambiental. Nos encontramos ante un cambio progresivo en la economía de las empresas, en el que se está pasando de una “economía para los accionistas” a una “economía para los grupos de interés”.

La sostenibilidad está transformando la forma de hacer negocios, haciendo que el éxito empresarial ya no se mida solo por “cuánto se gana”, sino también por “cómo se gana”.

Y es en este punto en el que una gestión eficaz de elementos intangibles como el medio ambiente, los aspectos sociales y el buen gobierno (Environmental, Social and Governance, ESG, por sus siglas en inglés) comienza a ser un elemento competitivo en la gestión empresarial. La empresa responsable sabe que debe velar por el cuidado de su mercado y que tan importante para su permanencia a largo plazo es la generación de capital económico como la creación de valor social y medioambiental, ya que su marca o prestigio supone uno de los principales activos y la pérdida de éste crearía consumidores o clientes que no quieren adquirir sus productos o servicios, empleados que no quieren trabajar en sus instalaciones o inversores que no desean invertir capital en su empresa.

Las palancas que están impulsando la ESG son bien conocidas. Los inversores, las entidades de crédito y las agencias de calificación esperan una mayor visibilidad de un abanico cada vez mayor de métricas no financieras para entender mejor los riesgos medioambientales y sociales. Las iniciativas de los gobiernos para reducir las emisiones de carbón se traducen, cada vez más, en nuevas regulaciones en distintos ámbitos (economía circular, eficiencia energética, cambio climático, etc.) y nuevos impuestos. Los consumidores están cada vez más concienciados y orientan sus decisiones de compra hacia productos considerados sostenibles. Y así podríamos seguir con todos los grupos de interés de cualquier organización: proveedores, comunidades locales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.

Pablo Bascones Ilundáin

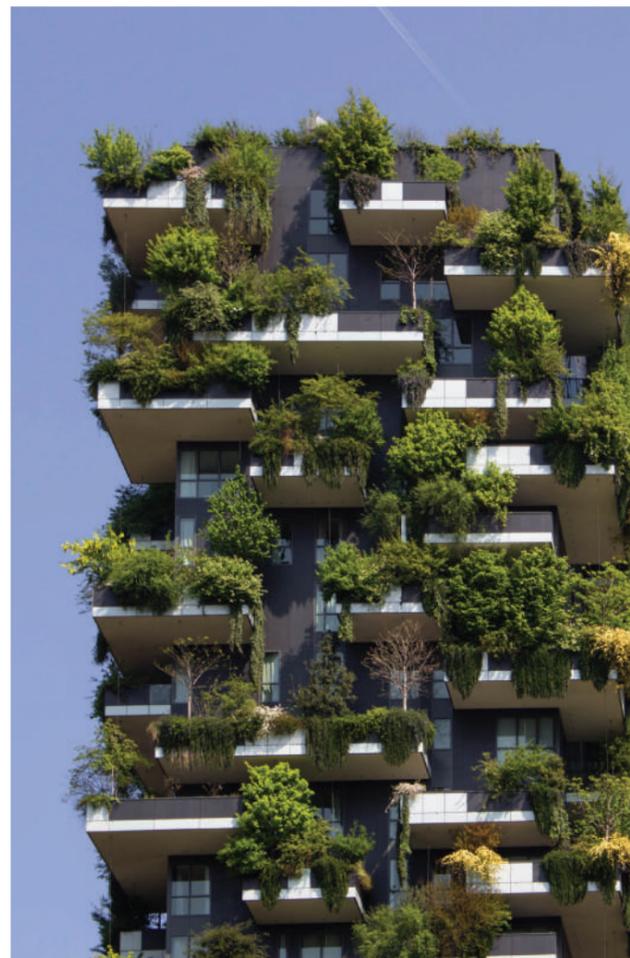
Socio de PwC. Responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático



En este contexto, la pandemia y la crisis energética derivada de la invasión de Ucrania han generado un momentum especial para acelerar este cambio y algunas compañías ya han empezado a reorientar sus negocios hacia un ecosistema de creación de valor alineado con las cuestiones ESG. La experiencia nos demuestra que las empresas que están obteniendo mejores resultados en índices y ratings ESG, son aquellas que han trabajado la materia desde la perspectiva estratégica, transformacional y de reporting:

Reinventando su estrategia.

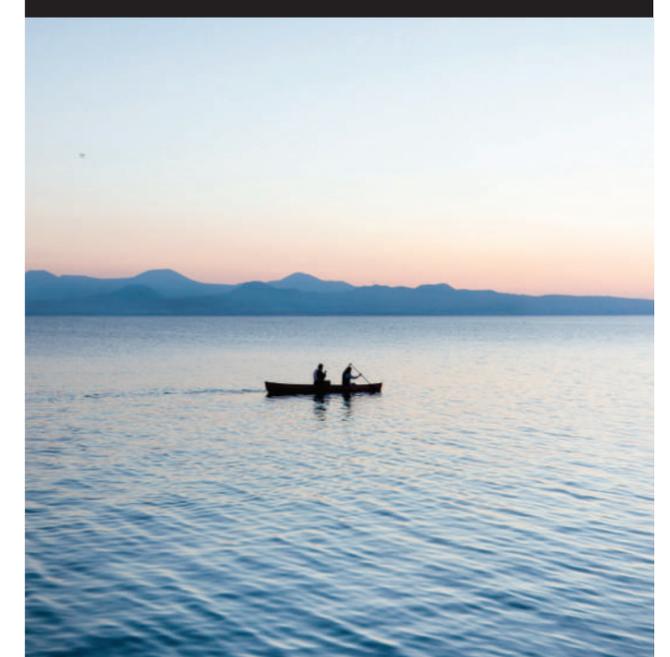
Las cuestiones ESG deben formar parte de la estrategia de negocio de la compañía y, por tanto, se debería realizar una reflexión específica en materia de sostenibilidad que permita nutrir y reforzar la estrategia de negocio. En este sentido, y a diferencia de una estrategia tradicional, resulta fundamental evaluar no solo las expectativas de los accionistas sino del resto de grupos de interés (clientes, empleados, regulador, administración pública, proveedores, etc.) ya que una estrategia ESG debe dar respuesta a los intereses de todos ellos. Las claves del éxito para garantizar la integración de la sostenibilidad pasan por **definir un adecuado governance en materia de sostenibilidad** (a nivel del management y del Consejo), **realizar una correcta evaluación de las expectativas de los grupos de interés** y un análisis de materialidad que permita centrar la estrategia en los aspectos claves de sostenibilidad, **definir un visioning a largo plazo en materia de sostenibilidad y aterrizar el mismo en planes de acción con objetivos medibles**, indicadores de seguimiento e incluso remuneración ligada al cumplimiento de los indicadores.



Lo fundamental es que cualquier estrategia de sostenibilidad piense siempre en clave de riesgos y oportunidades, entendidas estas como oportunidades de generación de ingresos, de reducción de costes o de mejora de la reputación de la marca. En definitiva, una estrategia sólida en sostenibilidad protege la reputación de tu empresa; impulsa la innovación y el compromiso de los empleados; agrada a tus consumidores y atrae y retiene al mejor talento; ayuda al cumplimiento normativo y te diferencia de tus rivales diferenciación en el mercado. En una frase, te sitúa en el camino hacia el crecimiento sólido y a largo plazo.

Revaluando la transparencia y el reporting al mercado.

Los reclamos de inversores y regulador, fundamentalmente, han hecho que las empresas, no solo cotizadas, redefinan la información que aportan al mercado en materia ESG. En España, la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de Información no Financiera ha marcado un antes y un después obligando a reportar sus cuentas anuales en materia no financiera a las compañías de más de 250 empleados. Esto no ha hecho más que comenzar porque se avecinan cambios normativos en Europa, comenzando por el Reglamento UE 2020/852 de Taxonomía, que aplica ya desde enero de 2022, y continuando, entre otras normas, con la revisión de la directiva de información no financiera que llegará con nuevos requerimientos de reporting y requiere la necesidad de desarrollar un nuevo estándar de reporting que homogeneice la forma de reportar métricas ESG al mercado en el que ya se encuentra trabajando EFRAG. En este contexto, el control interno de la información no financiera aspira a ponerse al mismo nivel que el existente en materia financiera, desde el momento en que esta información pasa a requerir ser formulada por el propio Consejo de Administración.



Transformando la empresa.

Una compañía que empieza a dar a conocer un abanico amplio de parámetros no financieros se dará cuenta, rápidamente, de que necesita definir los objetivos que deben estar por encima de esos parámetros y, por tanto, **impulsar el cambio y la transformación** para llegar a alcanzarlos. De la misma manera, una empresa que haya tenido que redefinir sus prioridades estratégicas para asegurarse su sostenibilidad necesitará transformarse urgentemente si quiere cumplir con los nuevos objetivos estratégicos. En cualquier caso, las empresas tendrán que gestionar los resultados derivados de la ESG de forma activa, integrándolos en la estrategia, e informar de los avances y de los resultados de esa transformación. La alta dirección tiene un papel clave a la hora de impulsar esta agenda de transformación, que no es independiente de los cambios provocados por la digitalización, sino que se basará en estos, redefiniendo su contexto (y su propósito).

En definitiva, cada empresa se encuentra en una situación única, cómo única será la profundidad del cambio que necesite. Independientemente de las motivaciones -un inversor que presiona para que la empresa descarbonice sus operaciones, un regulador que obligue a actuar con mayor transparencia, una cadena de suministro con riesgos en materia de derechos humanos- la agenda ESG resultante acabará por abarcar iniciativas de información, de estrategia y de transformación empresarial.

Pablo Bascones Ilundáin

Socio de PwC. Responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático

06

Evolución de la Industria Española del Hábitat.

A través de 250 empresas referentes.

Índice

1. El sector del hábitat	57
2. Variables organizativas	59
3. Análisis de la rentabilidad y retorno de la inversión	64
4. Ratios financieras	72
5. Medidas de productividad	82
6. Relaciones con grupos y redes externas	84
7. Referencias	84
8. Listado de empresas incluidas en la muestra	88

Índice de tablas y gráficos

TABLAS

Tabla 1. Tipo de empresa por subsector en el hábitat según número de empleados (datos: año 2019)	58
Tabla 2. Antigüedad de las empresas por subsector en el hábitat.....	59
Tabla 3. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROS (datos reportados: medias de 2017-2020).	62
Tabla 4. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROA (datos reportados: medias de 2017-2020).	63
Tabla 5. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROE (datos reportados: medias de 2017-2020).....	66
Tabla 6. Participadas por subsector en la industria del hábitat.	83
Tabla 7. Empresas con GUO (doméstico o extranjero) por subsector en la industria del hábitat (últimos datos disponibles en febrero de 2022).....	84

GRÁFICOS

Gráfico 1. Número medio de empleados por subsector y en la industria del hábitat (medias de los años 2017-2020).....	59
Gráfico 2. Comparativa de las ratios ROA, ROE y ROS por subsector y en la industria del hábitat (2017 -2020).....	65-66
Gráfico 3. Comparativa de los índices de liquidez por subsector (2017-2020).....	67
Gráfico 4. Comparativa del índice de fondo de maniobra por subsector (2017-2020).....	68
Gráfico 5. Comparativa de los índices de endeudamiento por subsector (2017-2020).....	69
Gráfico 6. Relación entre deuda neta y EBITDA por subsector (2017-2020).....	71
Gráfico 7. Relación entre EBITDA e ingresos de explotación por subsector. (2017- 2020).....	73
Gráfico 8. Ingresos de explotación medios y por empleado en cada subsector (2017-2020).....	75
Gráfico 9. Coste de los empleados y costes por empleado en cada subsector (2017- 2020).....	76-77
Gráfico 10. Intensidad de capital media y por empleado en cada subsector (2017 -2020)	79
Gráfico 11. Inmovilizado inmaterial medio en cada subsector (2017-2020).....	81
Gráfico 12. Valor añadido medio y por empleado en cada subsector (2017-2020).....	82

1. El sector del Hábitat.

La industria manufacturera en España aparece recogida en el capítulo C del CNAE 2009. Dentro de este, podemos diferenciar un grupo particular que conformaría el llamado **sector del hábitat**, integrado por las industrias del mueble (incluyendo mueble de hogar, baño, cocina y oficina o técnico), textil hogar, iluminación y otros sectores afines como es el caso de la grifería.

Esta parte del anuario se centra en el estudio de una muestra de **250 empresas** consideradas representativas de estos sectores para, a través su análisis, extraer una serie de conclusiones sobre las principales características del sector del hábitat en España. La selección de estas empresas, así como el peso de cada sector industrial dentro de la muestra (al que en adelante llamaremos “subsector” para diferenciarlos), han sido delimitados en base a criterios tanto cuantitativos como cualitativos. Atendiendo a los ingresos de explotación y tomando el año 2019 como referencia dada la particular coyuntura económica del año 2020, se ha considerado el umbral mínimo de ingresos que precisaría de una auditoría externa (alrededor de 5,7 millones de euros) para así evitar excesivas imprecisiones en los datos. Adicionalmente, también se han considerado criterios cualitativos, contando con la opinión de expertos de las asociaciones correspondientes a las industrias estudiadas, que han colaborado en la elaboración de

la muestra final. Finalmente, se han agrupado los sectores que compondrían el hábitat atendiendo, principalmente, a su CNAE y a la similitud de sus modelos de negocio, quedando la muestra de la siguiente manera: **muebles de oficina y técnicos:** 40 empresas; **muebles y textiles para el hogar:** 100 empresas; **mueble de descanso:** 20 empresas; **espacio de grifería, cocina y baño:** 70 empresas; **iluminación:** 20 empresas.

En esta sección del anuario se analizarán, por tanto, las características organizativas de las empresas de la muestra, su rentabilidad, estabilidad financiera, productividad y perfil corporativo.

Para ello, se parte de la información disponible en las bases de datos ORBIS y SABI para los años 2017, 2018, 2019 y 2020. No obstante, los datos para el ejercicio 2020 son todavía provisionales (y, a su vez, afectados por la pandemia) y esto debe tenerse en cuenta a la hora de interpretar el análisis aquí reportado. Es por este motivo que se ha tratado la presencia de datos perdidos en la muestra y también se han aportado valores medios para los cuatro años estudiados, para así poder aportar una instantánea lo más realista posible de la situación del sector.



2. Variables organizativas

En esta parte del informe se evaluarán las características de las empresas del hábitat mediante la comparación del tamaño medio empresarial, el tipo de empresa predominante y la experiencia o antigüedad entre los cinco subsectores que compondrían este sector.

Con respecto al análisis de los tipos de empresa predominantes en estas industrias, se ha atendido al número de empleados reportado para el año 2019 por ser el ejercicio con datos disponibles más completos y recientes, evitando así una excesiva imprecisión en la clasificación final.

Siguiendo los criterios de la Comisión Europea (2014), tales tipos de empresa podrán ser pequeñas empresas (de 10 a 50 empleados), medianas (entre 50 y 250) o grandes empresas (de más de 250 trabajadores). Los datos en cuestión reflejan que, en esta muestra, **el tipo de empresa predominante sería aquel correspondiente al tamaño mediano, siendo las áreas de mueble de descanso y de grifería, cocina y baño las que concentrarían un mayor número de grandes empresas.** Así, la muestra contendría 86 pequeñas empresas, 142 medianas y 22 grandes empresas, siguiendo en línea con la predominación del tamaño medio.

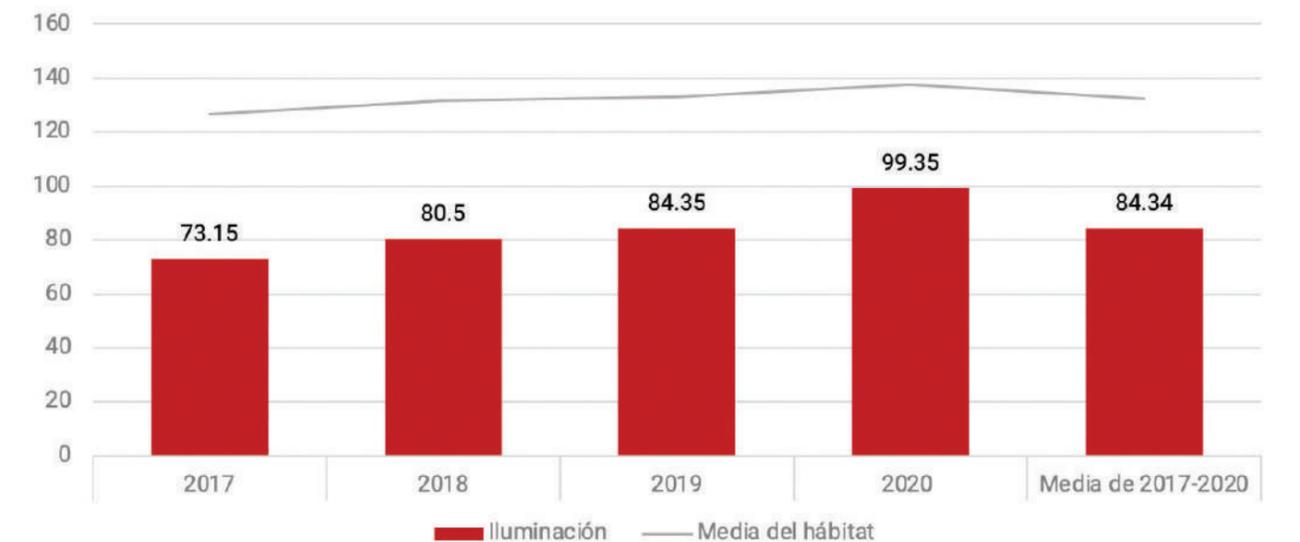
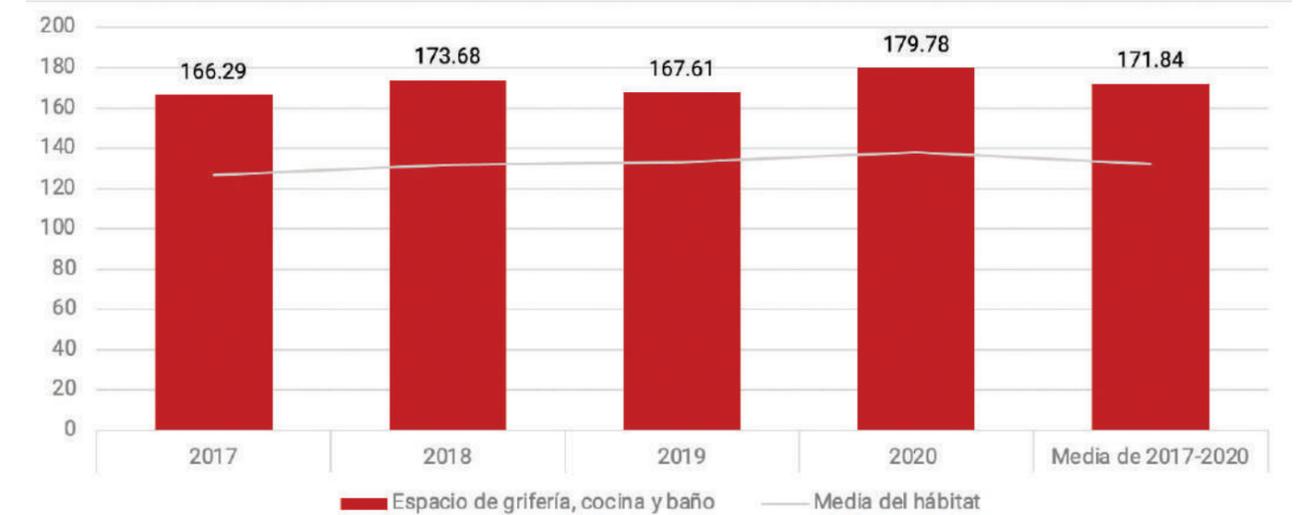
Tabla 1. Tipo de empresa por subsector en el hábitat según número de empleados (datos: año 2019).

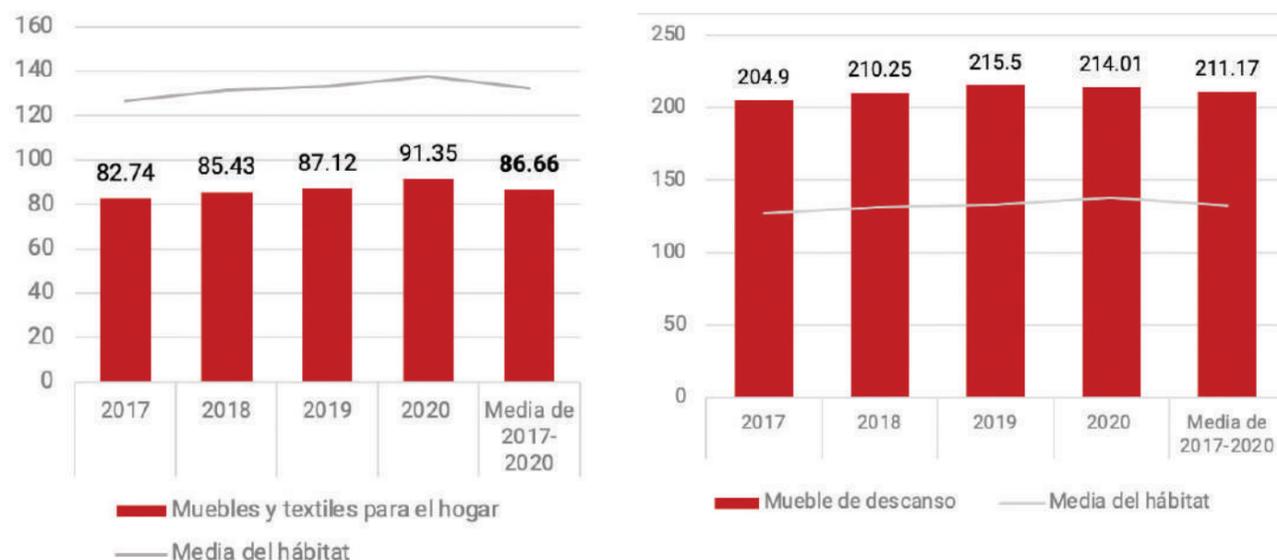
Tipo de empresa Subsector	Pequeña (10-50)	Mediana (50-250)	Grande (50-250)	TOTAL MUESTRA
Mueble de oficina y técnico	16 (40%)	20 (50%)	4 (10%)	40 (100%)
Muebles y textiles para el hogar	39 (39%)	56 (56%)	5 (5%)	100 (100%)
Mueble de descanso	5 (25%)	12 (60%)	3 (15%)	20 (100%)
Espacio de grifería, cocina y baño	16 (22,9%)	45 (64,3%)	9 (12,9%)	70 (100%)
Iluminación	10 (50%)	9 (45%)	1 (5%)	20 (100%)
TOTAL	86 (34,4%)	142 (56,8%)	22 (8,8%)	250 (100%)

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Por otro lado, y en relación con el **tamaño medio** de las empresas en cada industria, se muestra tanto la media de los cuatro años bajo análisis (2017-2020) como la evolución de tales valores medios en cada ejercicio. Estos datos apuntan a que, en general, **el tamaño medio empresarial ha ido aumentando y, en línea con lo indicado anteriormente, la empresa clasificada como "mediana" parece ser la predominante.** Además, el tamaño medio empresarial sería mayor en los sectores del mueble de descanso y en el espacio de grifería, cocina y baño (si bien en este último caso cabe considerar la presencia de grandes empresas fabricantes).

Gráfico 1. Número medio de empleados por subsector y en la industria del hábitat (medias de los años 2017-2020).





Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Con respecto a la **experiencia** de las empresas de la muestra, la antigüedad media de todas ellas se sitúa alrededor de los 30 años, siendo la presencia de las empresas más jóvenes significativamente menor. En concreto, el grupo donde observamos un mayor porcentaje de empresas sería aquel con más de 20 años de experiencia. Este dato podría ser indicativo de una mayor tradición en la industria del hábitat, así como de una mayor supervivencia por parte de las empresas analizadas que, de hecho, suponen una representación de algunas de las empresas más exitosas en estos sectores.

Tabla 2. Antigüedad de las empresas por subsector en el hábitat.

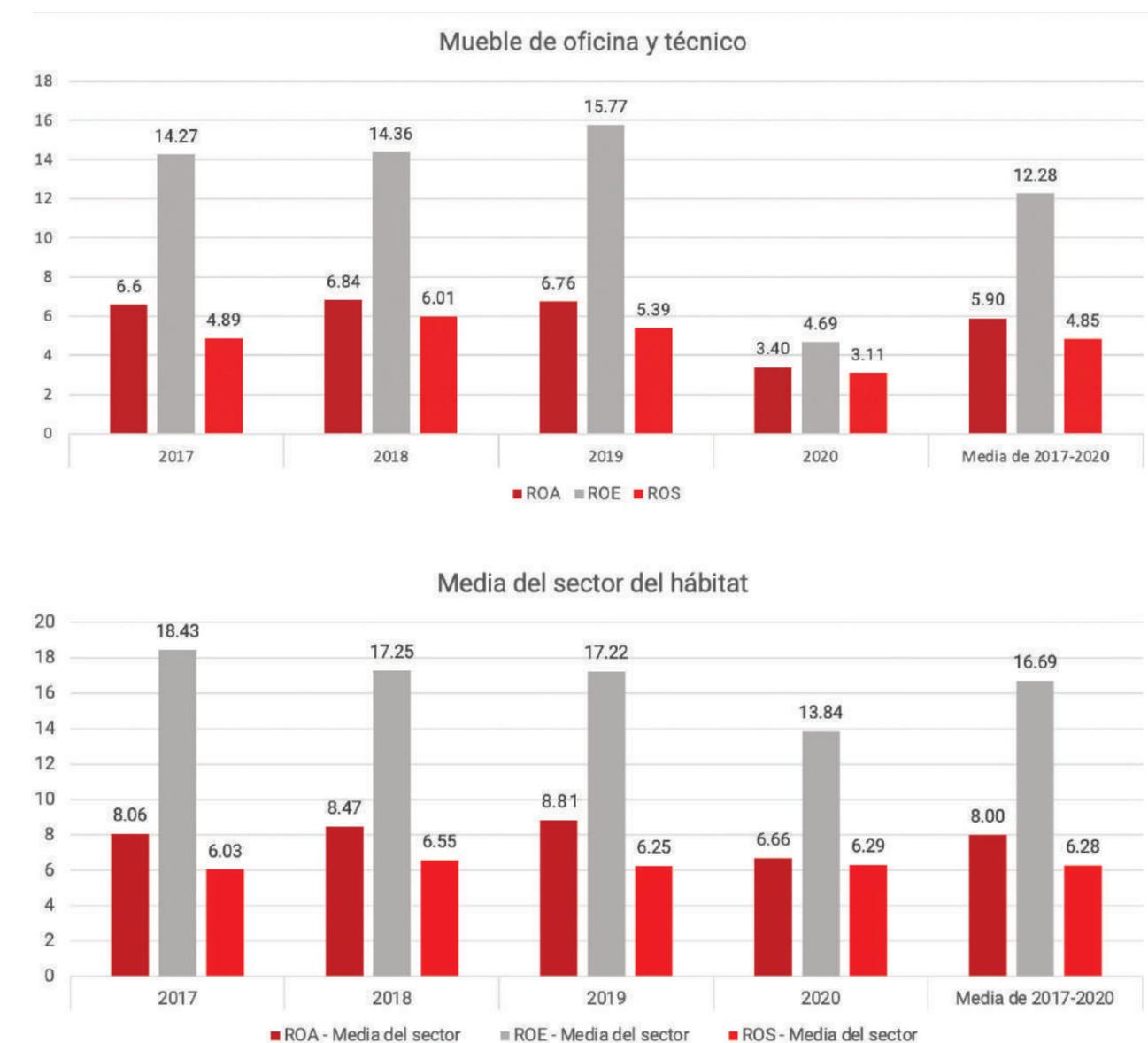
Antigüedad Subsector	5 años o menos		Entre 6 y 20 años		Más de 20 años		Años de experiencia Media
	Num.	%	Num.	%	Num.	%	
Mueble de oficina y técnico	-	-	8	20	32	80	32,35
Muebles y textiles para el hogar	1	1	21	21	78	78	33,81
Mueble de descanso	-	-	6	30	14	70	28,25
Espacio de grifería, cocina y baño	2	2,9	13	18,6	55	78,6	32,50
Iluminación	-	-	4	20	16	80	30,60
TOTAL	3	1,2	52	20,8	195	78	32,51

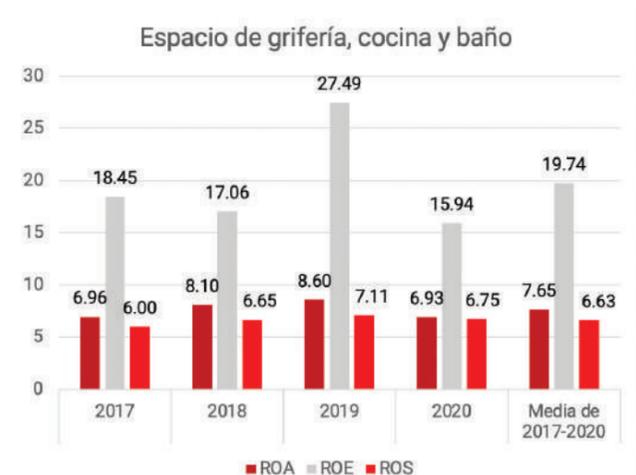
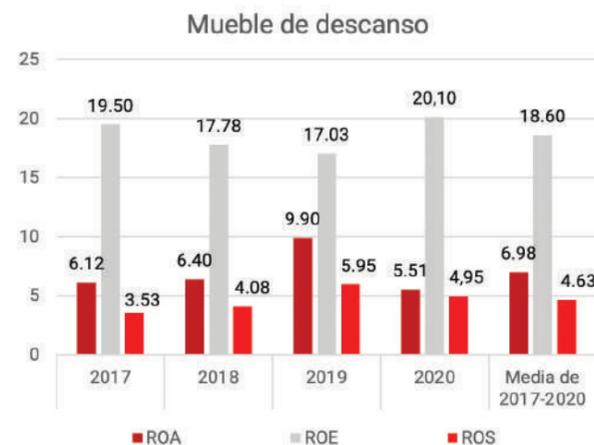
Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).
Año de referencia para el cálculo: 2022.

3. Análisis de la rentabilidad y retorno de la inversión

En este apartado analizamos la rentabilidad de las empresas de la muestra como una aproximación a la rentabilidad de los sectores que compondrían el hábitat. Para ello, se estudiará el retorno sobre su activo, el retorno sobre sus fondos propios y el retorno sobre sus ventas. Las dos primeras ratios han sido obtenidas de la base de datos ORBIS, mientras que la tercera ha sido calculada a partir de los datos recogidos. En todos los casos, se han considerado los resultados antes de impuestos.

Gráfico 2. Comparativa de las ratios ROA, ROE y ROS por subsector y en la industria del hábitat (2017-2020).





Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

La ratio ROS (Return on Sales) ofrece información relativa al retorno sobre las ventas. Calculada como el cociente entre el EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) y la cifra o importe de las ventas, observamos que **la media del sector se encuentra en un 6,28% para el periodo de 2017 a 2020**, habiendo experimentado una evolución relativamente favorable teniendo también en cuenta la actual coyuntura económica. Por sectores, la evolución de este indicador es igualmente positiva, siguiendo una tendencia ascendente especialmente en el periodo 2017-2019. En el caso del mueble de oficina, observamos cierto estancamiento en el año 2020, si bien la evolución de los años anteriores es favorable. En el caso del área de muebles y textiles para el hogar, el patrón es también positivo, ocurriendo algo similar con el mueble de descanso, aunque este también refleja un ligero descenso en 2020. Los espacios tanto de iluminación como de grifería, cocina y baño evolucionan de forma más o menos estable, con más propen-

sión al crecimiento, a pesar de un ligero descenso en el año 2019 en el caso del área de iluminación. En general, los datos parecen indicar una capacidad creciente por parte de estos subsectores para obtener retornos significativos sobre sus ventas.

Por otro lado, mediante un test de diferencia de medias se ha analizado si las empresas de determinada antigüedad obtienen un retorno superior o inferior sobre sus ventas que no se deba al azar. En esta ocasión, sin embargo, aunque se observa que de forma generalizada las empresas más jóvenes tienden a obtener un retorno superior, la prueba estadística no confirma la significatividad de esta relación para un nivel de confianza del 95% ($0.420 > 0.05$). Por tanto, podríamos concluir que, para el caso concreto de esta ratio, **la experiencia de la empresa no marca una diferencia con respecto al retorno que esta puede obtener sobre sus ventas**. En este caso, otros factores podrían destacar por encima de dicha antigüedad.

Tabla 3. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROS (datos reportados: medias de 2017-2020).

ROS (%) por subsector	Mueble de oficina y técnico	Muebles y textiles para el hogar	Mueble de descanso	Espacio de grifería, cocina y baño	Iluminación
5 años o menos	-	16,66	-	6,17	-
Entre 6 y 20 años	8,14	6,92	6,97	6,11	10,48
Más de 20 años	4,03	5,54	3,63	6,77	9,07
ROS (%)					
<i>Antigüedad</i>					
Medida de toda la muestra					
5 años o menos	9,67				
Entre 6 y 20 años	7,18				
Más de 20 años	5,79				
Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes: 0.420					

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

El análisis de la ratio ROA nos indica que, si bien ha habido una tendencia relativamente creciente en los últimos años, actualmente **el retorno sobre el activo de las empresas parece haberse estancado ligeramente**. No obstante, dado que en general los valores son óptimos especialmente al principio del periodo de tiempo analizado, dicho descenso podría ser puntual.

Por tanto, en mayor o menor medida, estos sectores serían capaces de obtener un retorno importante de sus inversiones en capital. De hecho, en todos ellos este retorno suele ser superior al 5% y normalmente tiende al crecimiento. Observando este dato junto con la ratio ROS, se puede apreciar que, en ocasiones, ambos parecen seguir direcciones parecidas (ascendentes o descendentes) a lo largo del periodo 2017-2020. Así, se podría deducir que se trata de sectores con modelos productivos y estructuras de costes que probablemente estén contribuyendo a propiciar un mayor retorno sobre las ventas realizadas.

Además, **en general las empresas más jóvenes reportan retornos superiores** (excepto para el caso del sector de iluminación, donde la diferencia es mínima). Para la muestra en total se observa la misma tendencia, siendo la prueba de diferencia de medias significativa para un nivel de confianza del 90% ($0.055 < 0.10$). La dinámica observada podría deberse a que las empresas más antiguas estén empleando prácticas más tradicionales, mientras que las más jóvenes podrían estar aplicando procesos productivos más modernos o rutinas organizativas diferentes. Todo ello podría estar conectado con una mayor propensión innovadora por parte de dichas empresas que, en ocasiones, nacen con modelos productivos más disruptivos.

Tabla 4. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROA (datos reportados: medias de 2017-2020).

ROA (%) por subsector Antigüedad	Mueble de oficina y técnico	Muebles y textiles para el hogar	Mueble de descanso	Espacio de grifería, cocina y baño	Iluminación
5 años o menos	-	26,122	-	11,10	-
Entre 6 y 20 años	9,07	9,92	10,97	8,81	11,28
Más de 20 años	5,10	6,41	5,27	7,25	12,33
ROA (%) Medida de toda la muestra					
Antigüedad					
5 años o menos	16,11				
Entre 6 y 20 años	9,74				
Más de 20 años	6,84				

Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes: 0.055

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Finalmente, la **ratio ROE** nos indicaría el grado de rentabilidad de las empresas al analizar el retorno que la entidad puede producir a partir de sus fondos propios. Expresándose como un porcentaje, se observa que **la tendencia en la industria del hábitat es dispar**. En esta ocasión, las áreas de muebles y textiles para el hogar y mueble de descanso comienzan el periodo con un ligero descenso que parece estar recuperándose actualmente. El sector de mueble de oficina o técnico, en cambio, sigue una trayectoria creciente que en el último año se ha estancado, aunque no en exceso. Algo parecido ocurre con el área de iluminación, mientras que el espacio de grifería, cocina y baño parece seguir una tendencia ligeramente más descendente. **No obstante, los datos anteriores a 2020 son óptimos en general, por lo que cabría considerar la influencia de factores coyuntura-**

les en la última etapa del periodo analizado. La prueba de diferencia de medias en este caso parece indicar que **las empresas más jóvenes tienden a reportar un retorno superior excepto en el caso del área de iluminación, de nuevo.** En el espacio de grifería, cocina y baño, no obstante, el retorno es superior para aquellas empresas de entre 6 y 20 años de experiencia. Para la muestra en total, la prueba es significativa para un nivel de confianza del 95% ($0.001 < 0.05$). Por tanto, las variables “ROE” y “antigüedad” sí estarían significativamente relacionadas entre sí y, en concreto, el hecho de que las empresas más jóvenes muestren niveles de rentabilidad superiores sí podría ser estadísticamente significativo. De nuevo, esto podría estar conectado con una mayor propensión innovadora por parte de estas empresas más jóvenes.

Tabla 5. Diferencia de medias para las variables “antigüedad” y ROE (datos reportados: medias de 2017-2020).

ROE (%) media 2020-2017 Antigüedad	Mueble de oficina y técnico	Muebles y textiles para el hogar	Mueble de descanso	Espacio de grifería, cocina y baño	Iluminación
5 años o menos	-	39,35	-	20,28	-
Entre 6 y 20 años	19,04	24,69	31,26	29,51	14,88
Más de 20 años	10,58	11,97	13,18	17,41	18,65
ROE (%) Medida de toda la muestra					
Antigüedad					
5 años o menos	26,64				
Entre 6 y 20 años	25,03				
Más de 20 años	13,91				

Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes: 0.001

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

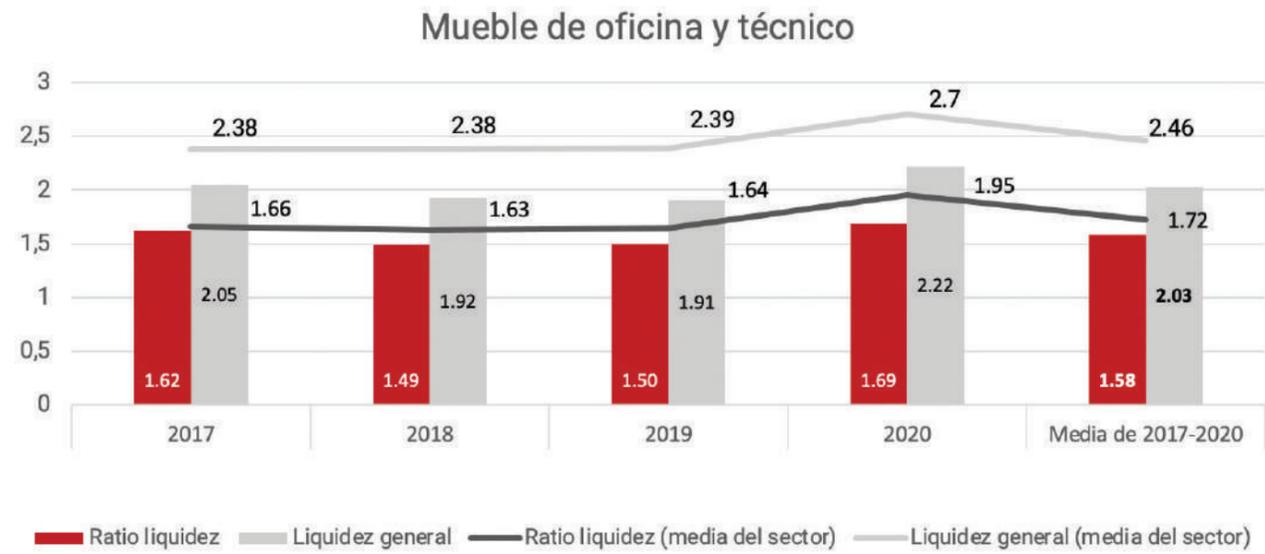
4. Ratios financieras

En este apartado analizamos la fortaleza financiera de estos sectores a partir de los ratios de liquidez, fondo de maniobra, endeudamiento, y los cocientes de deuda neta sobre EBITDA y EBITDA sobre ingresos. Los primeros han sido obtenidos de las bases de datos ORBIS y SABI, mientras que los dos últimos han sido calculados a partir de la información obtenida.

Con respecto a la **liquidez**, se han estudiado dos ratios: por un lado, la ratio de liquidez, calculada como (activo circulante – existencias) / pasivo líquido, permitiría analizar la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas corrientes con los elementos de su activo corriente, eliminando de la ecuación sus existencias. Por otro lado, se ha analizado la ratio de liquidez general, calculada como activo corriente / pasivo líquido. Este indicador permite analizar la proporción de deudas corrientes que la empresa podría cubrir de forma más inmediata con sus activos a corto plazo. Así, la liquidez indicaría de cuánto activo se dispone por cada unidad de pasivo que vence a corto plazo. Según los resultados, **los cinco subsectores reflejarían valores óptimos, siendo la tendencia para ambas ratios más o menos estable y en general creciente a lo largo del periodo 2017-2020.**

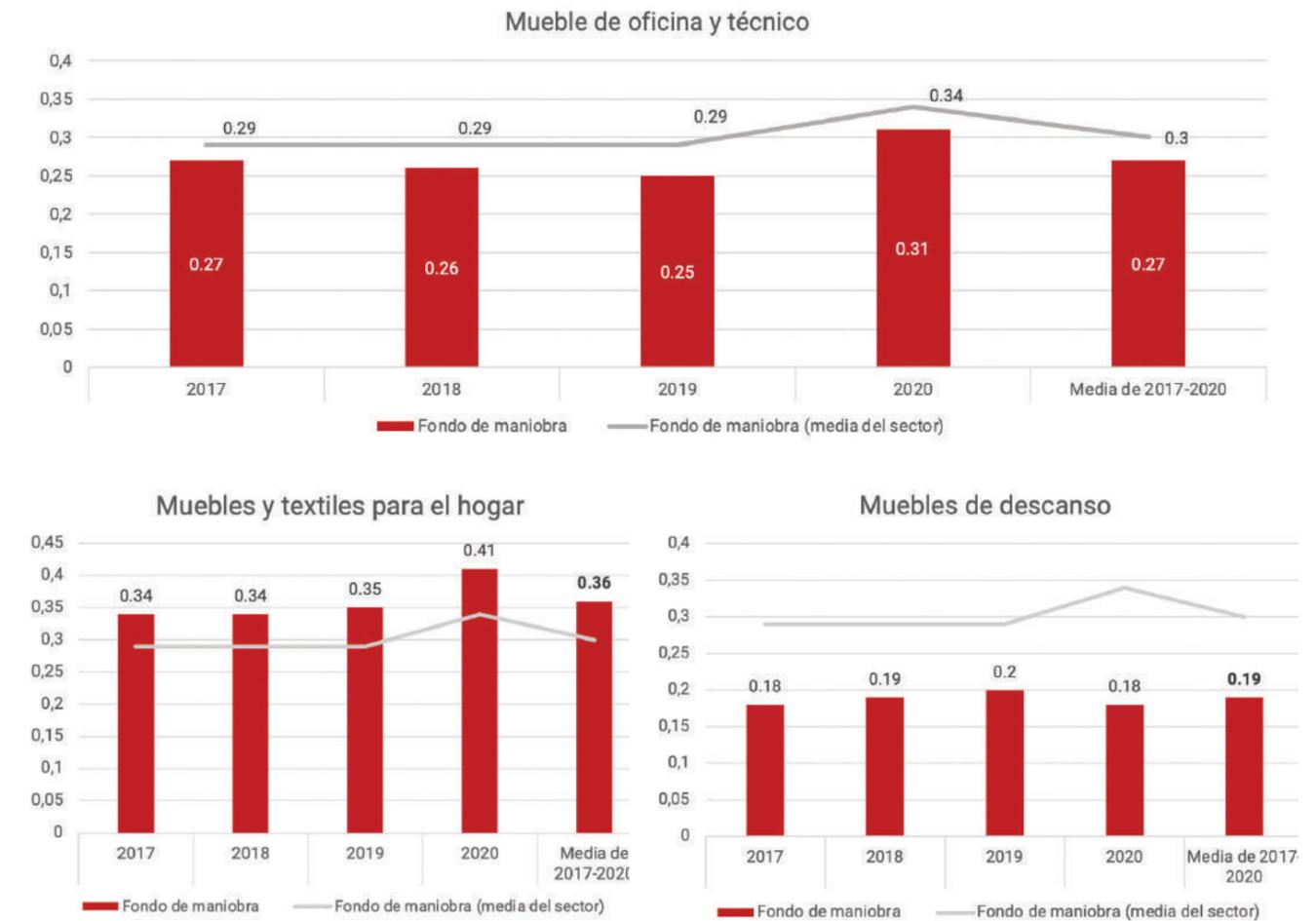
Por tanto, las empresas de cada subsector parecen disponer de capacidad cada vez mayor para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas. Tan solo en el caso de la iluminación observaríamos un descenso inicial de la liquidez general con un repunte en el último año y sin llegar a quedar por debajo de la media.

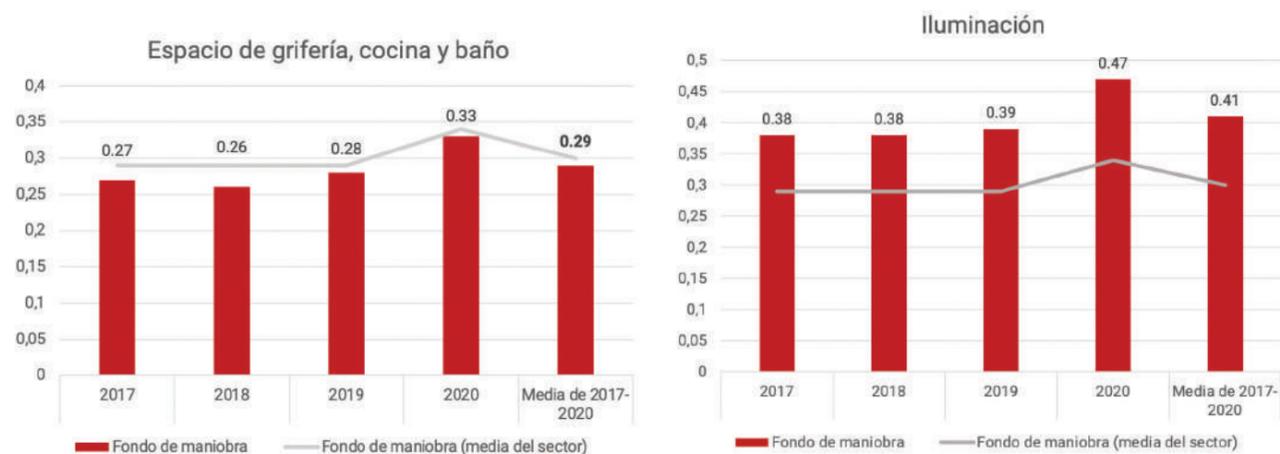
Gráfico 3. Comparativa de los índices de liquidez por subsector (2017-2020).



La **ratio de fondo de maniobra**, que se calcularía como $(\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}) / \text{total activo}$, funcionaría como otro indicador más de la liquidez de la empresa. Esta ratio reflejaría el activo corriente del que todavía se dispondría después de satisfacer las obligaciones más inmediatas de la empresa o, en otras palabras, indicaría la proporción de activo circulante que quedaría financiada por el pasivo a largo plazo y el patrimonio de la sociedad, poniéndolo en relación con el activo total a su vez. En tal sentido, observamos tendencias similares a las indicadas por las ratios de liquidez. La tendencia en el periodo de tiempo estudiado es estable, con cierta propensión hacia el crecimiento, y por subsectores la tónica general es igualmente favorable en cuanto a la liquidez de estas empresas, lo que al mismo tiempo les otorgaría una mayor flexibilidad.

Gráfico 4. Comparativa del índice de fondo de maniobra por subsector (2017-2020).



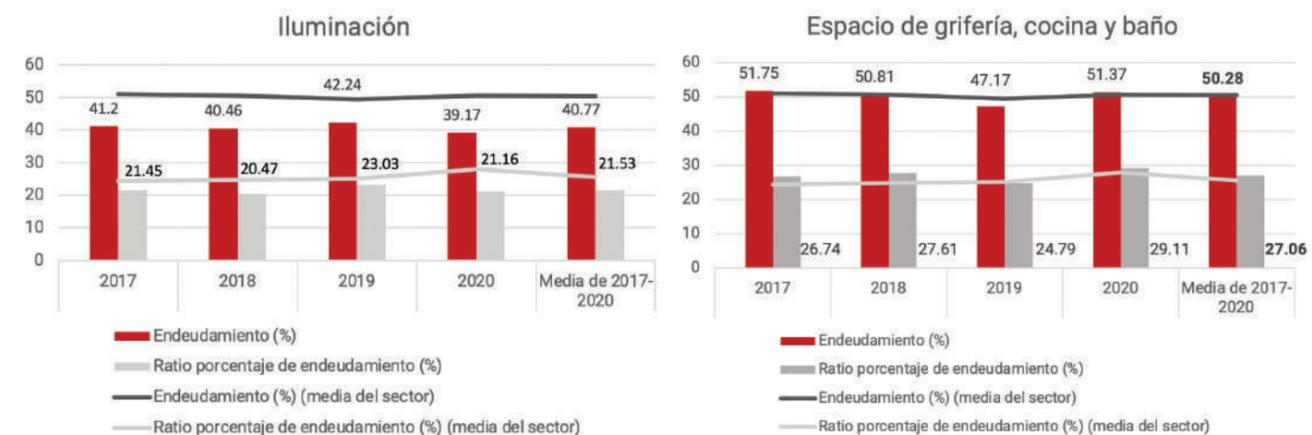
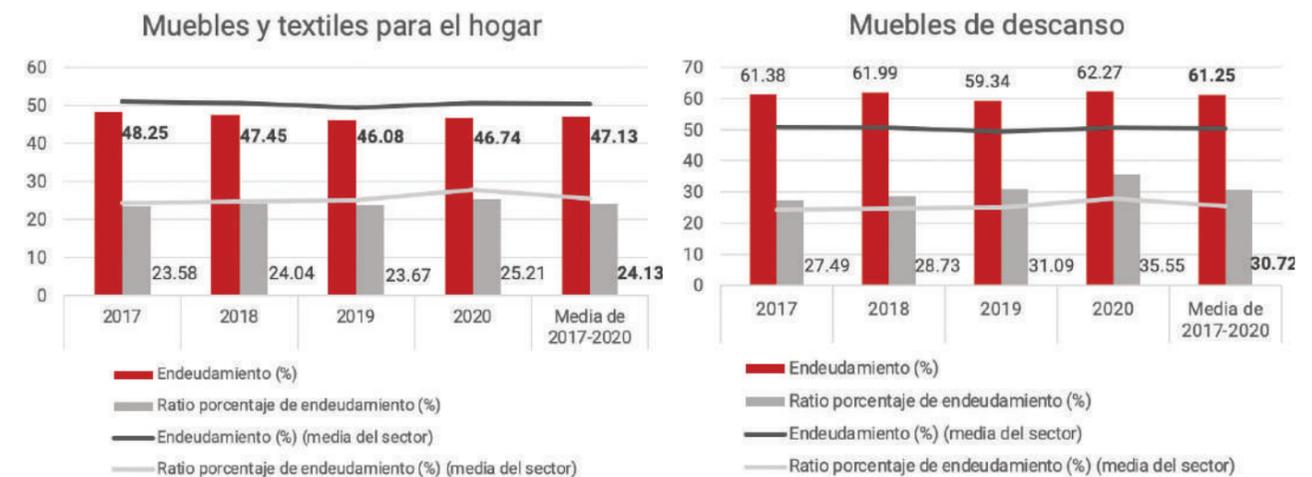
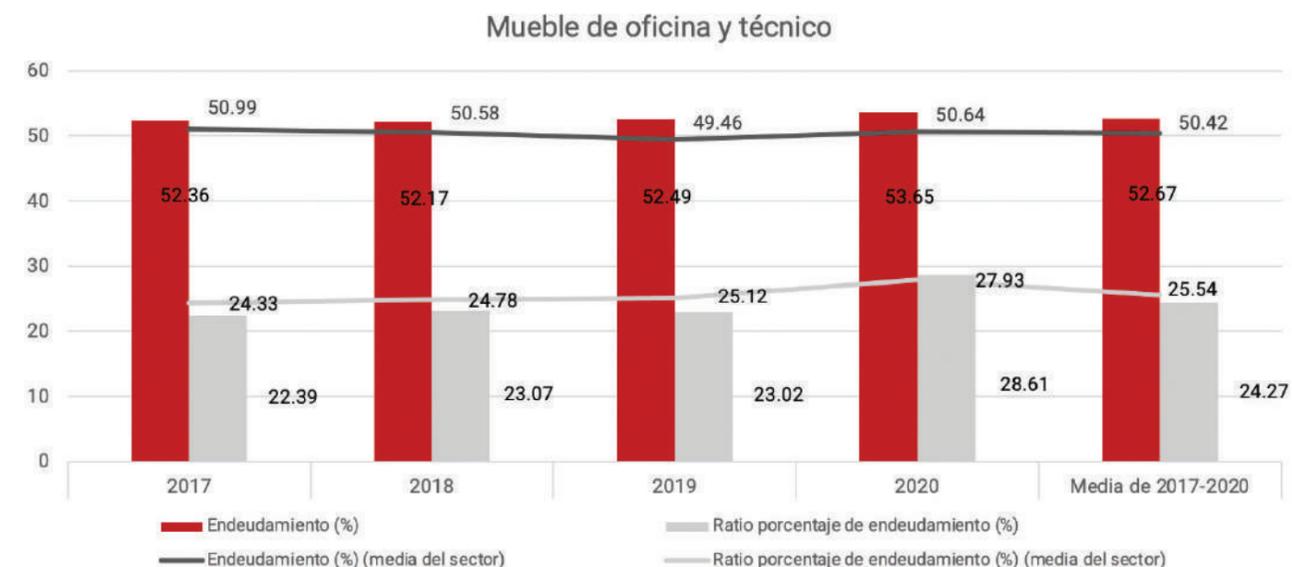


Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS y SABI (2022).

Con el fin de analizar el nivel de endeudamiento, se han empleado dos indicadores obtenidos de la base de datos SABI que se calcularían de la manera siguiente. Por un lado, **el porcentaje de endeudamiento** se calcularía como $(\text{pasivo no corriente} + \text{pasivo corriente}) / (\text{activo total})$. Por otro lado, **la ratio de porcentaje de endeudamiento** se obtendría como $(\text{deudas a corto y largo plazo} + \text{deudas con empresas a corto y largo plazo}) / (\text{activo total})$. Estas ratios reflejarían el nivel de endeudamiento o apalancamiento de la empresa o, dicho de otro modo, cuánto se apoya en la financiación ajena. El primero, al eliminar los recursos internos propios, indica la proporción que representa el pasivo tanto exigible como no exigible dentro del pasivo total de que dispondría la empresa, mientras que el segundo refleja la proporción que la deuda mantenida con terceros supondría para la sociedad en cuestión.

Observando el primer indicador, se aprecia que la proporción de endeudamiento queda entorno al 50% de forma general con ligeras variaciones, siguiendo asimismo una tónica principalmente decreciente que podría haber experimentado, en algunos casos, un repunte en el último ejercicio dada la situación particular del año 2020. **En cuanto al ratio de porcentaje de endeudamiento, se aprecia que las deudas contraídas con terceros se encuentran entorno al 25% de media, siendo este dato muy positivo** pues indica que en ninguno de los subsectores encontramos un nivel excesivo de apalancamiento o dependencia sobre terceros, favoreciendo por tanto la estabilidad financiera de las industrias bajo análisis.

Gráfico 5. Comparativa de los índices de endeudamiento por subsector (2017-2020).

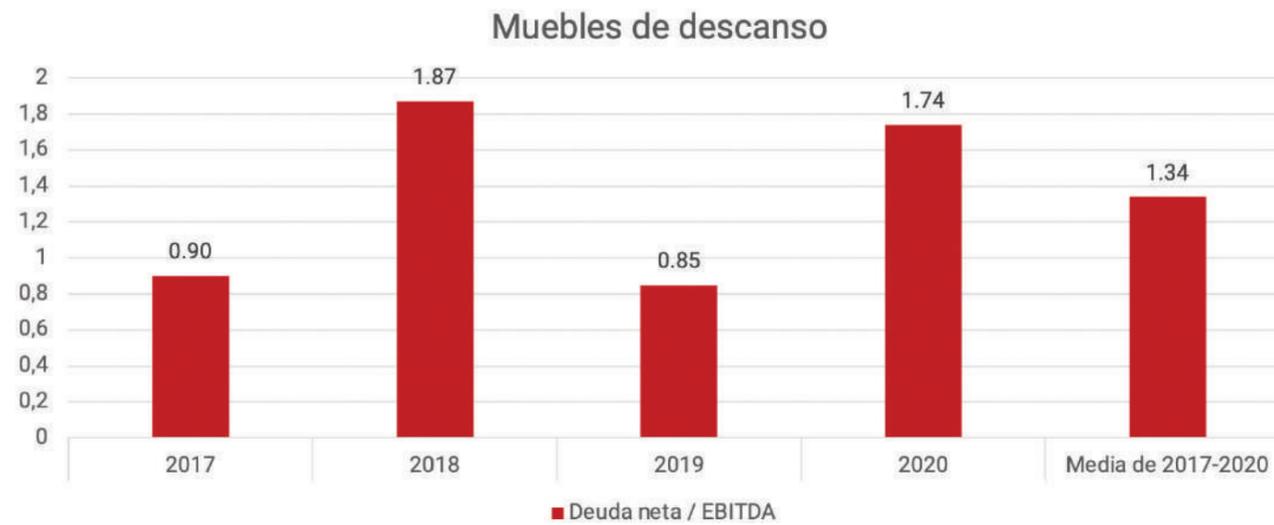


Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2022).

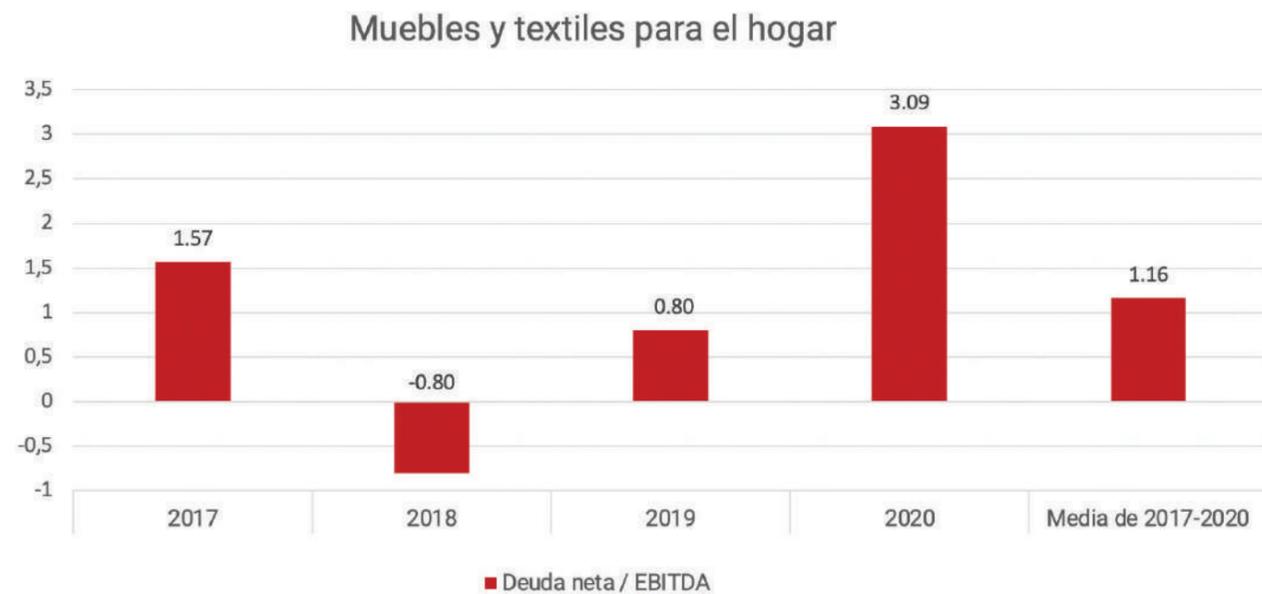
Con respecto al cociente **deuda neta / EBITDA**, este ha sido calculado como $[(\text{deudas a corto plazo} + \text{deudas a largo plazo}) - \text{efectivo y otros activos líquidos equivalentes}] / \text{EBITDA}$. Expresando la capacidad de la empresa para pagar su deuda neta, se interpreta a menudo como el tiempo que necesitaría la empresa para saldar por completo dicha deuda asumiendo unos flujos constantes. Así, valores superiores indicarían una situación financiera más complicada.

Gráfico 6. Relación entre deuda neta y EBITDA por subsector 3(2017-2020).



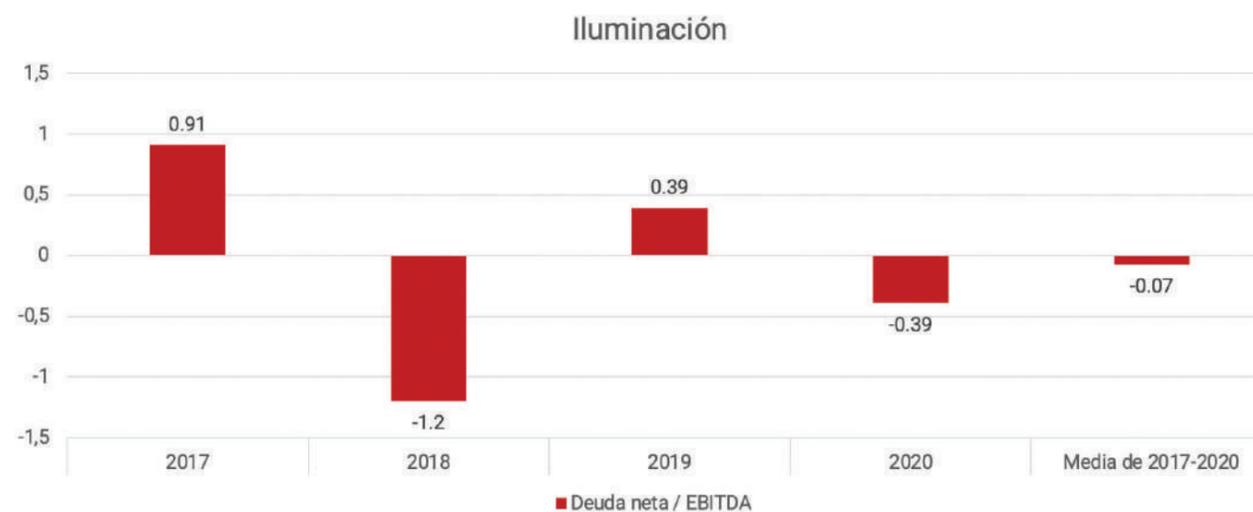


Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2022).



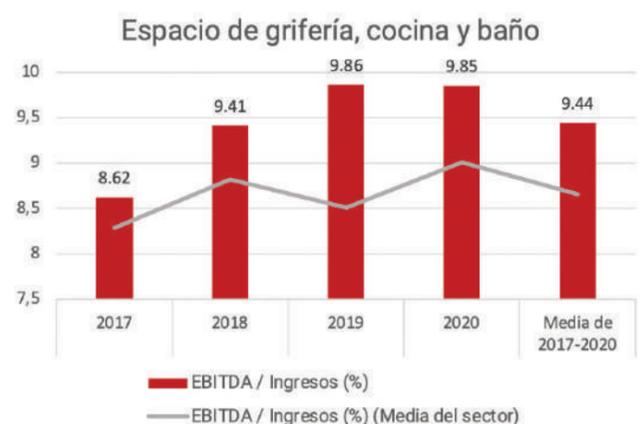
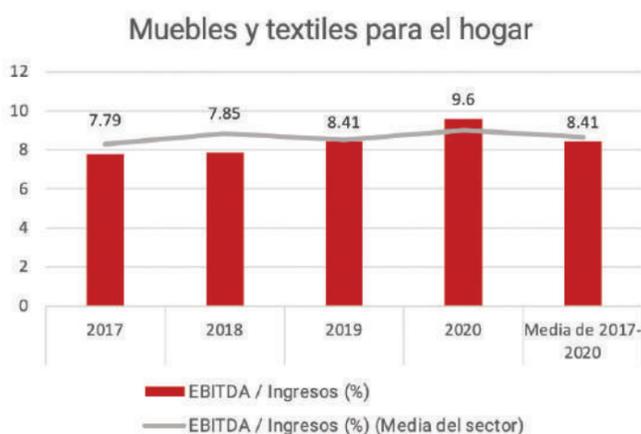
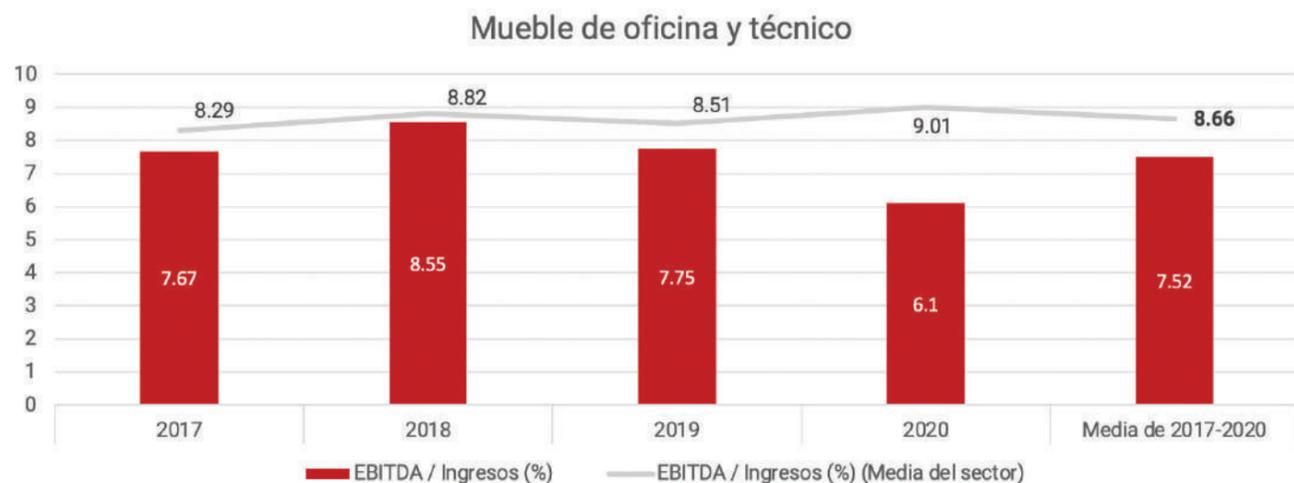
Para el caso bajo estudio observamos una situación favorable en gran parte, teniendo en cuenta que los valores negativos suelen indicar que el efectivo es superior a la deuda total (si bien también pueden deberse a un EBITDA negativo en momentos puntuales) y considerando también que valores entorno al uno y menores a tres serían lo deseable en este sentido. En algunos casos, como en el textil y mueble de hogar, observamos periodos concretos en los que el cociente es cercano a 3, particularmente en el ejercicio 2020; no obstante, este dato podría estar influido por la situación provocada por la pandemia. **En lo restante del periodo analizado, de hecho, este sector mostraría capacidad para responder ante su deuda neta.** En el espacio de grifería, cocina y baño, se observa un repunte en el año 2017 que, sin embargo, no pasa de un índice 3 y mejora significativamente en los siguientes ejercicios.

Por otro lado, tanto el sector de muebles de oficina o técnicos como el de iluminación se mantienen mayoritariamente en valores menores a 1 o incluso negativos. El área de muebles de descanso, aun con datos ligeramente más elevados, no muestra cifras preocupantes en el periodo analizado en general. De esta manera, podríamos concluir que en condiciones normales y dejando de lado las circunstancias sobrevenidas por la pandemia en 2020, se trata de empresas que, en su mayoría, no encontrarían problemas serios para hacer frente a su deuda.



Por último, se ha calculado el índice EBITDA / Ingresos como el cociente entre el EBITDA y los ingresos de explotación, expresándolo como un porcentaje. Generalmente, este índice permitiría analizar la rentabilidad de la empresa en relación con su actividad al aproximar el margen de ingresos que quedaría en esta tras considerar sus gastos operacionales. En este caso, **observamos una tendencia más o menos estable para la media del sector, más próxima al crecimiento, siendo esto muy favorable.**

Gráfico 7. Relación entre EBITDA e ingresos de explotación por subsector. (2017-2020).



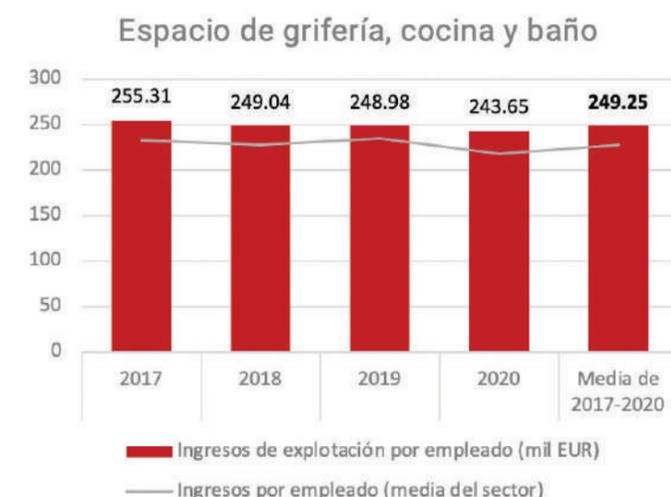
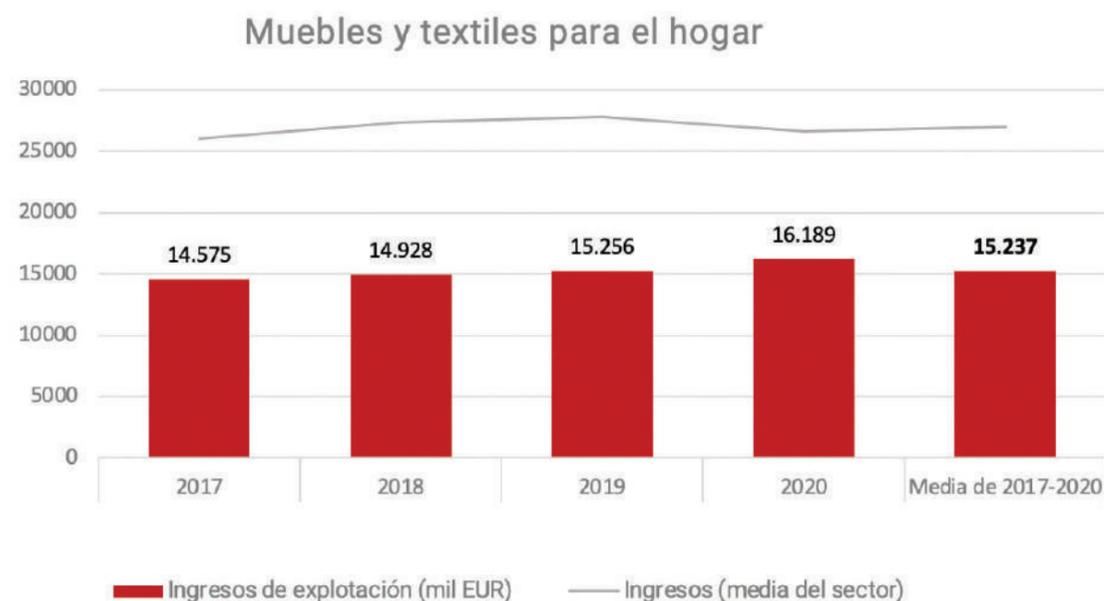
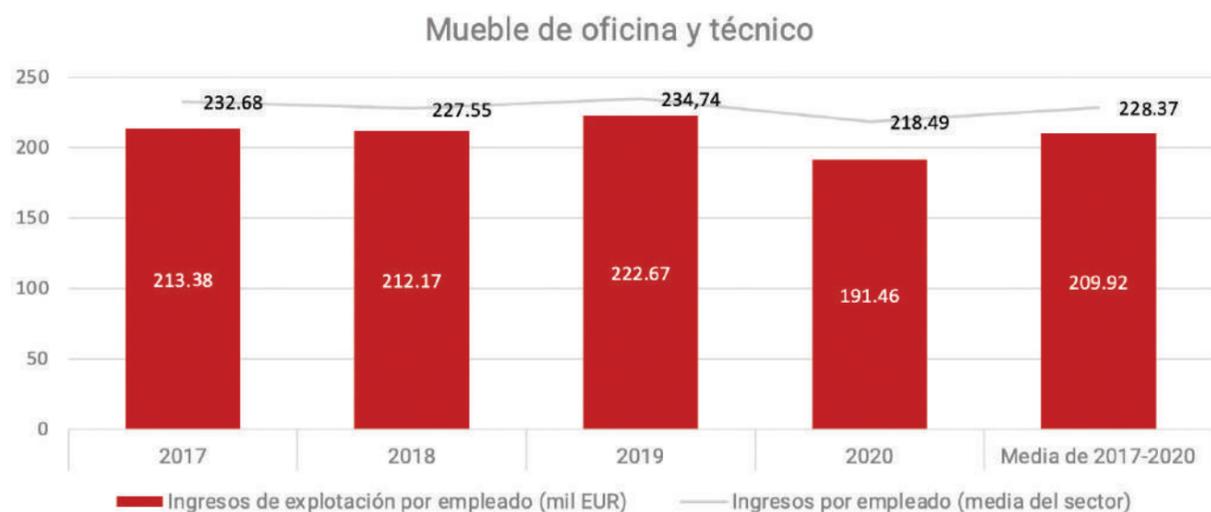
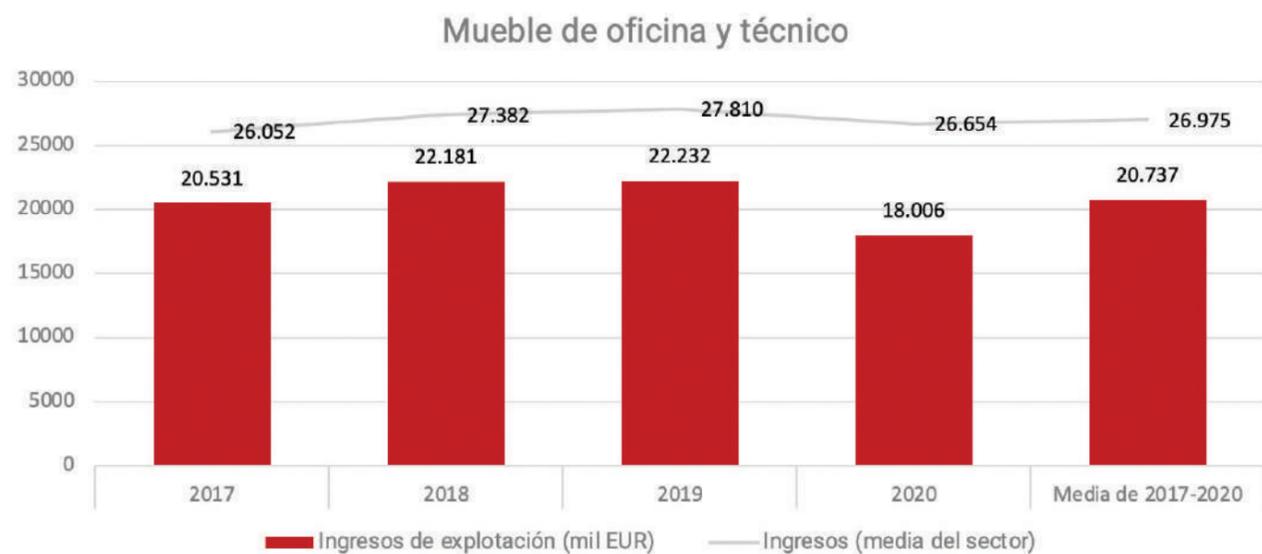
En el caso concreto del mueble de oficina o técnico, **el crecimiento es positivo al principio del periodo, con un ligero estancamiento de cara al año 2020**, pudiendo estar esto influido por el contexto particular de este ejercicio. No obstante, los valores se sitúan alrededor del 7-8%, siendo en general positivos. Este patrón es claramente ascendente al observar los datos para el sector de muebles y textiles para el hogar, con un valor superior incluso al final de dicho periodo de tiempo. El mueble de descanso, además, seguiría una tendencia similar con un crecimiento mayor, pasando del 5,27% en 2017 al 7,04% en 2020. Asimismo, la evolución de este dato en el espacio de grifería, cocina y baño es marcadamente positiva también, siendo ligeramente más estable en el caso de iluminación, que sin embargo reporta índices superiores con un breve descenso en el ejercicio 2019. En general, por tanto, **se podría concluir que se trata de sectores significativamente rentables en lo que a su operativa o actividad comercial se refiere, y que incluso cuentan con capacidad para crecer en este ámbito.**

5. Medidas de productividad

En este apartado del informe se analizan diferentes medidas de productividad: **los ingresos de explotación medios y por empleado; los costes de los empleados medios y por empleado; la inversión en activos o intensidad en capital media y por empleado; el inmovilizado inmaterial medio; y el valor añadido medio y por empleado.** Se muestran los valores medios para los diferentes años bajo estudio y la media para los cuatro años a modo de un indicador que no quede demasiado afectado por las disrupciones actuales.

En primer lugar y con respecto a **los ingresos de explotación**, estos siguen una evolución positiva a lo largo del periodo 2017-2020, con algún estancamiento puntual en el último año, probablemente debido al particular contexto de este y del que cabría esperar cierta recuperación en el próximo ejercicio. En el caso de muebles y textiles para el hogar, la tendencia creciente se mantiene. Cabría considerar, no obstante, diferencias debidas a la presencia de empresas de gran envergadura en algunos subsectores, o el propio modelo de negocio de algunos de ellos. Aun con todo, más allá del año 2020, todos los sectores en general muestran una capacidad de crecimiento reseñable. Al analizar los ingresos por empleado, se observa también una tendencia positiva en general, indicando que estos sectores contarían con unos índices de productividad altamente razonables que, además, irían en aumento. La proporción de ingresos generada por cada empleado crecería a lo largo de este periodo en las áreas de mueble de oficina o técnico, muebles y textiles de hogar y muebles de descanso, con algún ligero descenso en momentos puntuales. En los dos espacios restantes, la tendencia es más estable con un estancamiento hacia el final, si bien mostrarían una productividad considerable año tras año de igual modo.

Gráfico 8. Ingresos de explotación medios y por empleado en cada subsector (2017-2020).

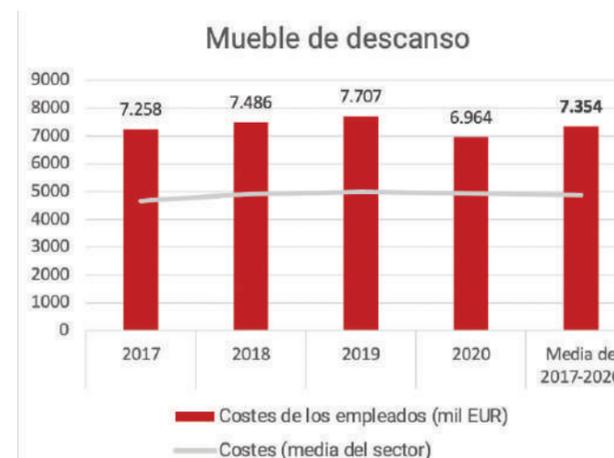
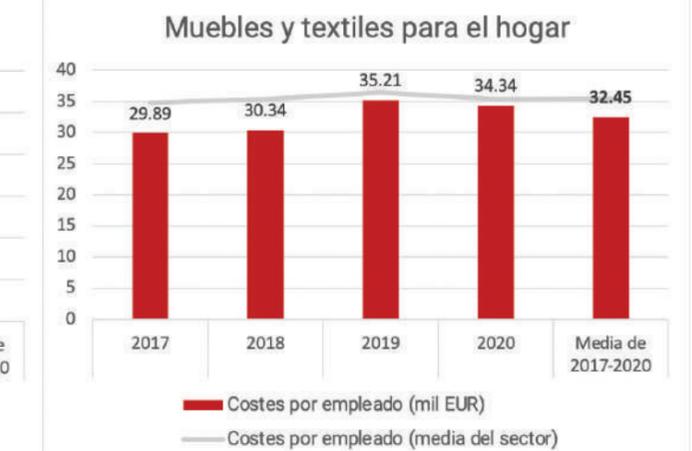
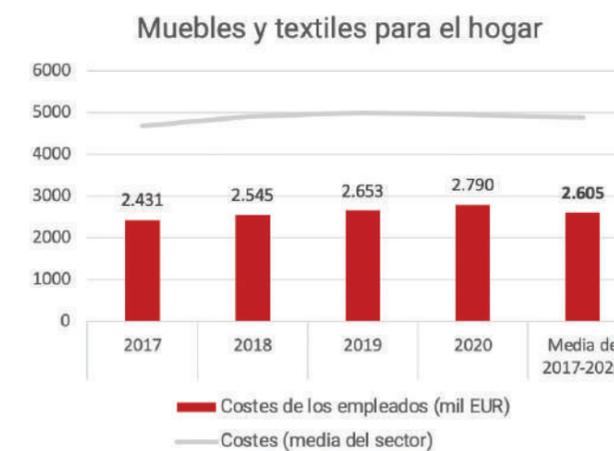
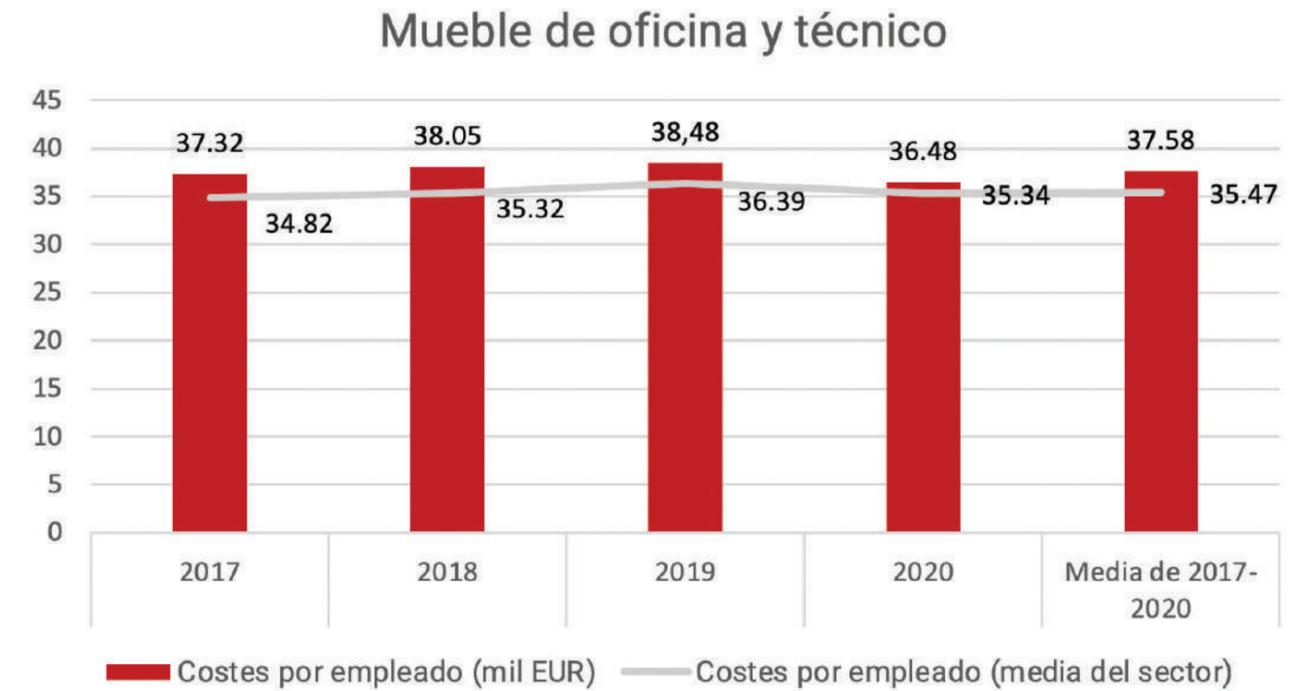
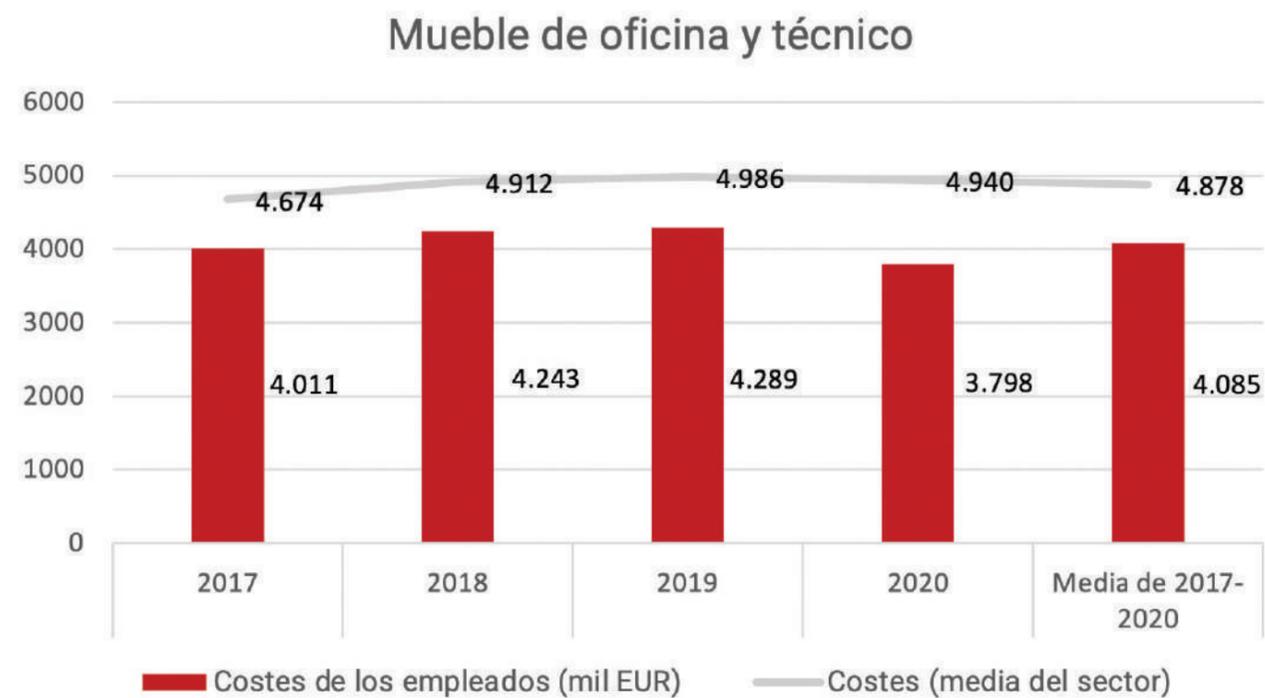


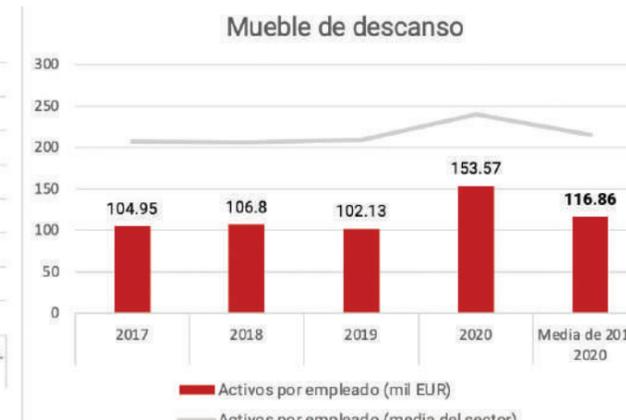
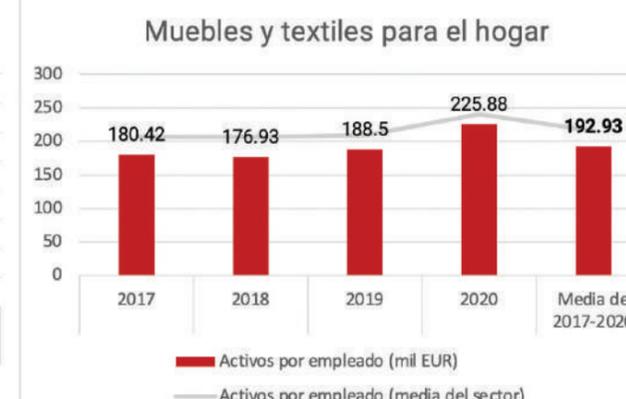
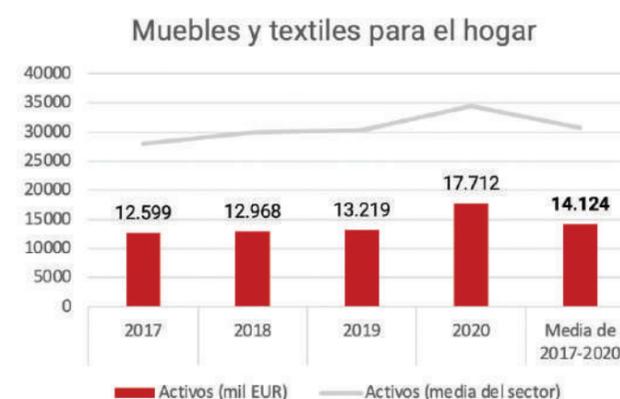
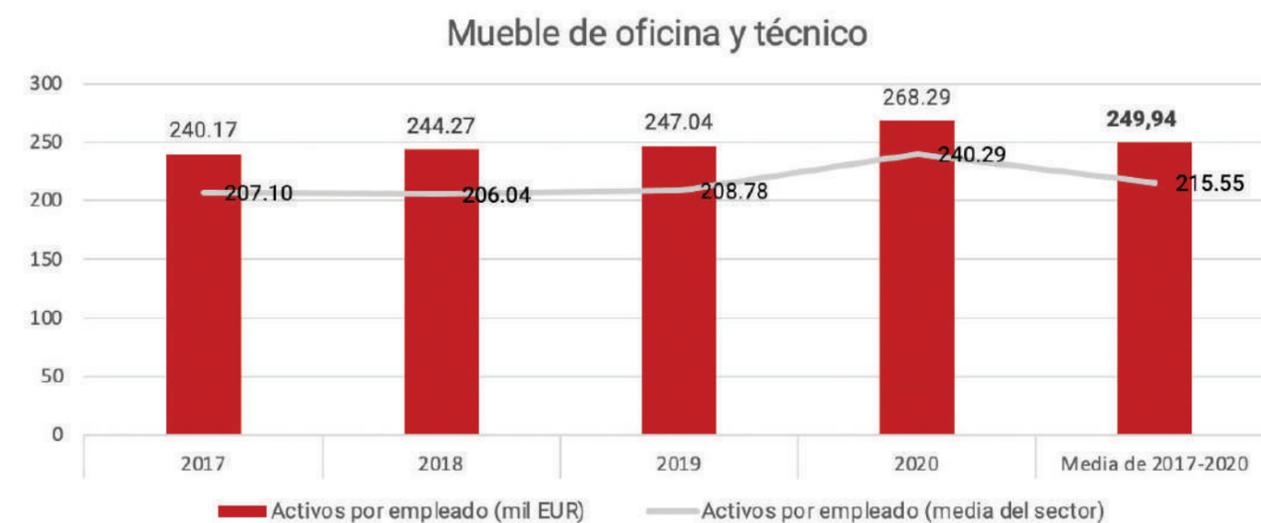
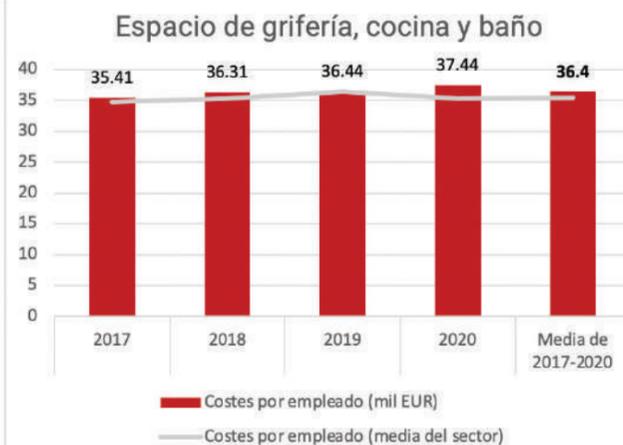
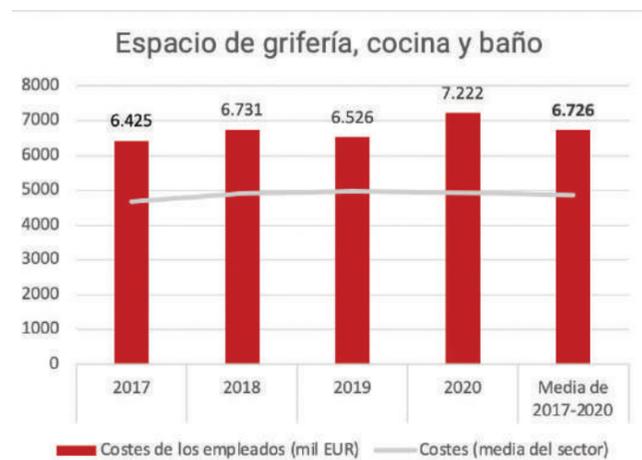


Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Con respecto al **coste de los empleados**, puede observarse cómo la tendencia general es creciente, incluso en el ejercicio 2020 en sectores como el de muebles y textiles para el hogar, el de iluminación, o el espacio de grifería, cocina y baño. La tendencia es similar al observar el coste medio por empleado, que se situaría alrededor de los 30-40 mil euros a grandes rasgos, y cuya evolución ha sido positiva especialmente al principio del periodo, evidenciando asimismo la apuesta por cada uno de estos sectores en este ámbito.

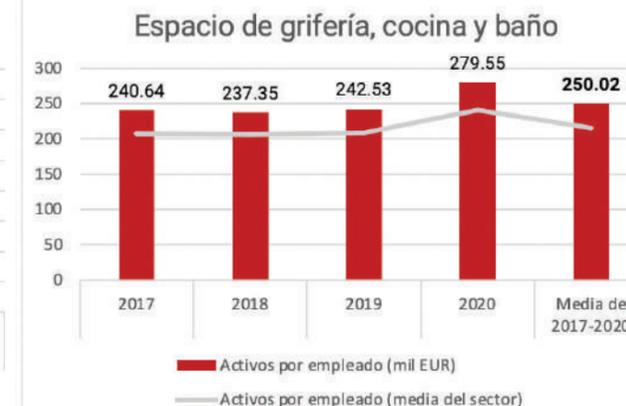
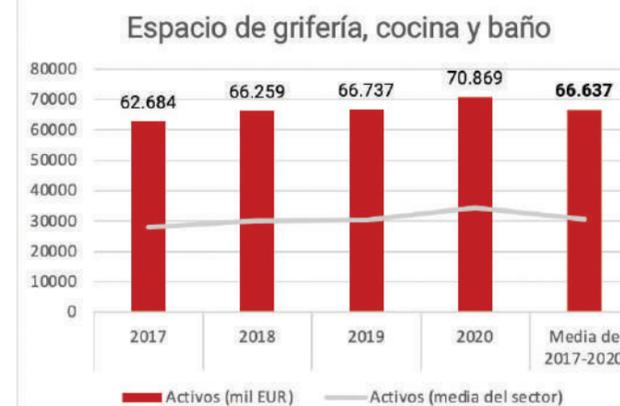
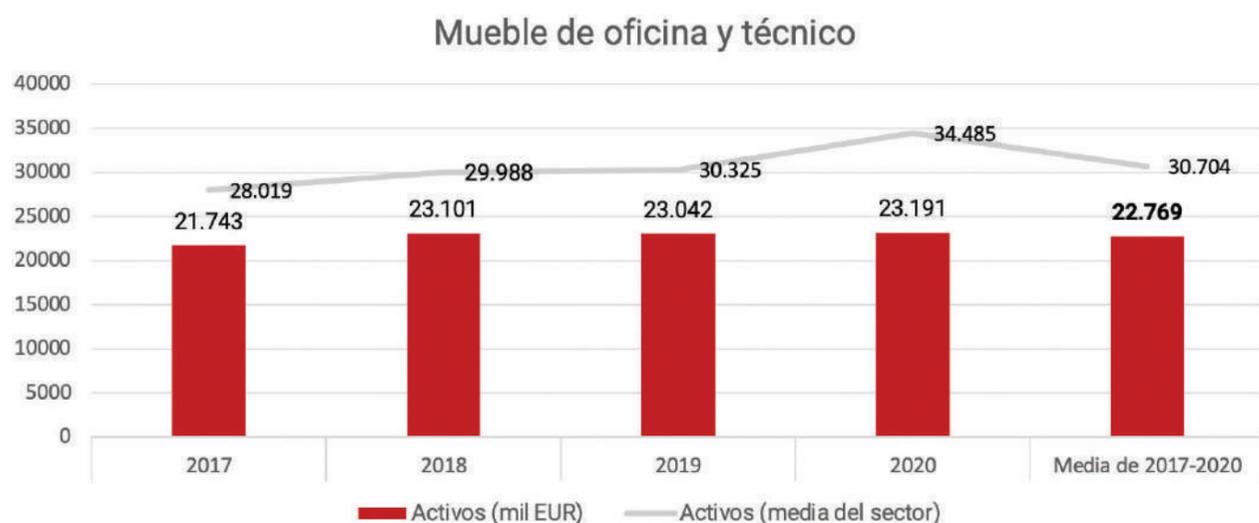
Gráfico 9. Coste de los empleados y costes por empleado en cada subsector (2017-2020).

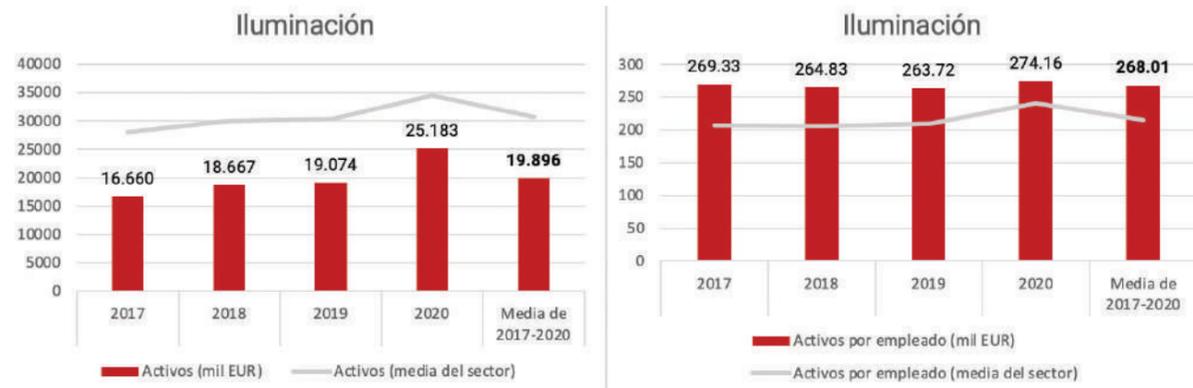




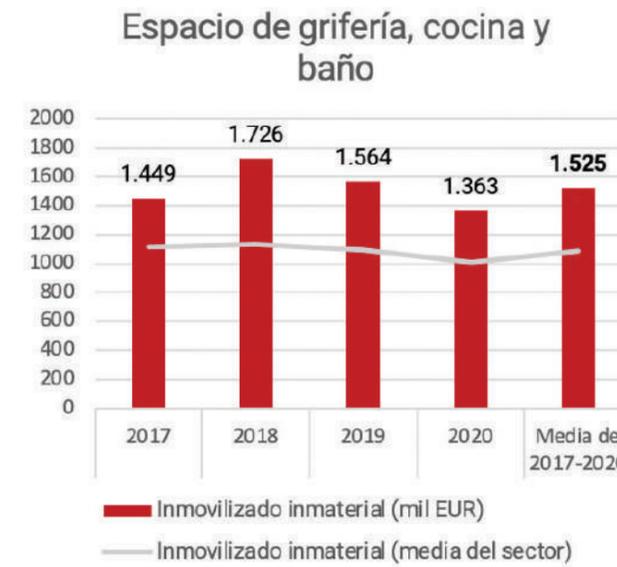
La **intensidad en capital**, analizada a través del volumen de activos totales, puede ser otro indicador más del modelo de negocio que predominaría en la industria. Esta inversión, en general, parece crecer año tras año de manera individual en cada subsector. Además, la evolución de la media de la industria es positiva, incluso al final del periodo de tiempo analizado. Al observar esta variable por empleado, vemos que la mayoría de los subsectores bajo análisis quedan cerca o incluso superan la media del sector. La evidencia parece indicar, por tanto, que los sectores que compondrían el hábitat estarían dispuestos a avanzar hacia modelos productivos más apoyados en la inversión en activos o capital, lo que a su vez tendría un potencial efecto positivo en la productividad de estos sectores.

Gráfico 10. Intensidad de capital media y por empleado en cada subsector (2017-2020)



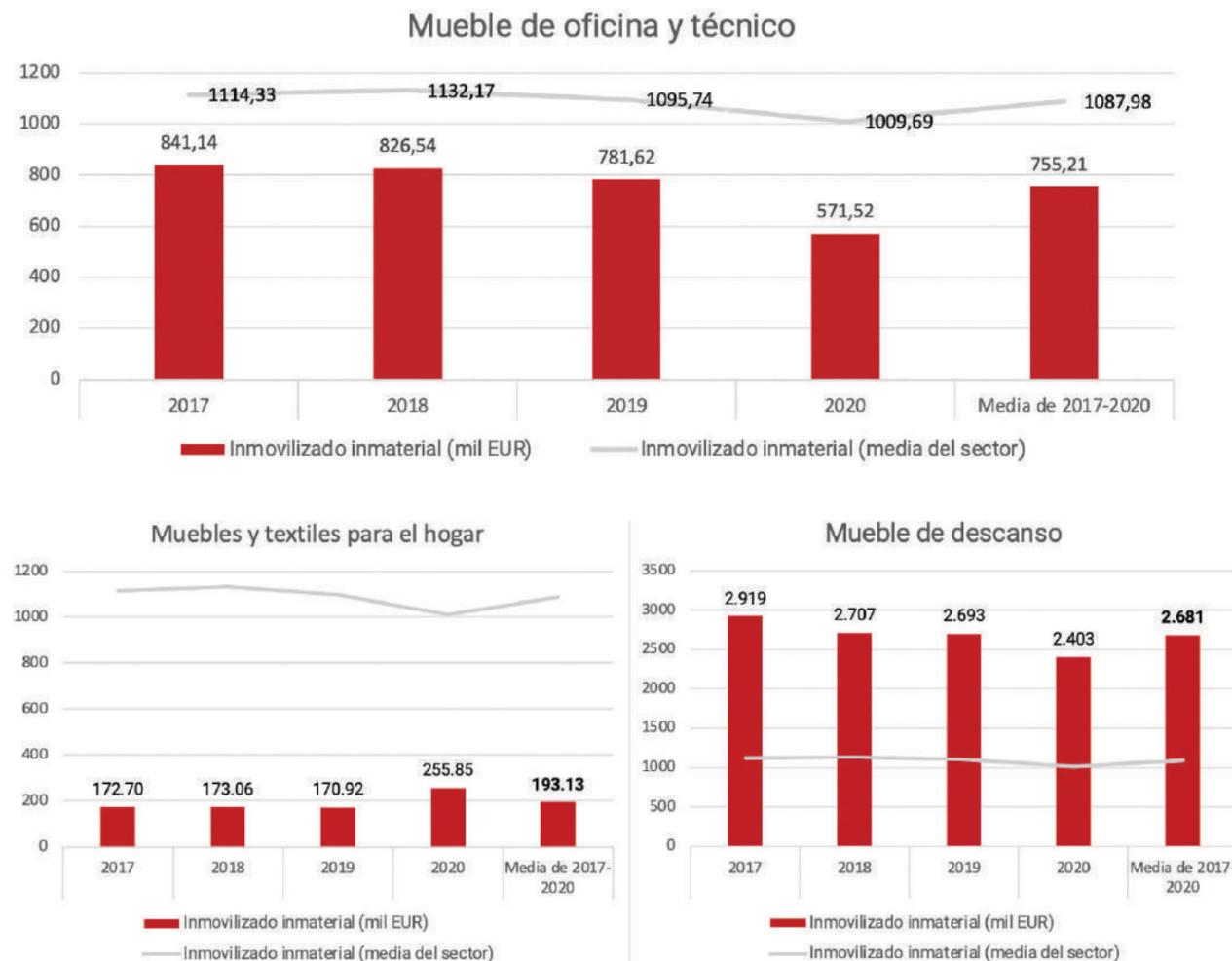


El **inmovilizado inmaterial**, por otro lado, comprendería los activos de naturaleza intangible y uso a largo plazo, como podrían ser los gastos en inversión y desarrollo o en marcas. Estos datos, de ser favorables, pueden ser un indicativo de una mayor apuesta por el diseño y la sofisticación, así como de la posesión de marcas propias que darían distinción a los productos ofrecidos por estas industrias.



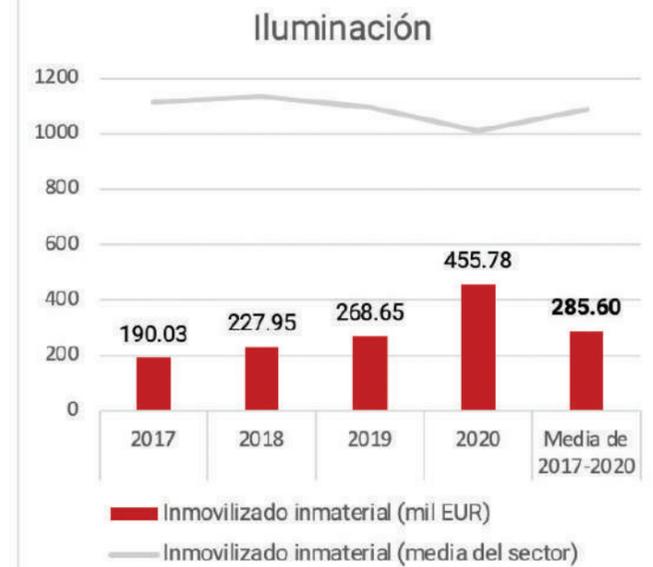
Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Gráfico 11. Inmovilizado inmaterial medio en cada subsector (2017-2020).



En este sentido, la tendencia general es estable y en algunos puntos descendente (a excepción del área de iluminación). Esto ocurre especialmente hacia el final del periodo bajo estudio, donde pueden haber primado otros factores en contrapartida de la sofisticación del producto como consecuencia de la crisis en el ejercicio último. No obstante, los datos reportados sí parecen indicar una importancia creciente de la parte correspondiente a elementos como el diseño o la posesión de marcas propias. De hecho, es habitual encontrar empresas de renombre en estos sectores cuyos modelos y productos siguen las tendencias actuales y que además suelen colaborar con diseñadores en el desarrollo de su actividad.

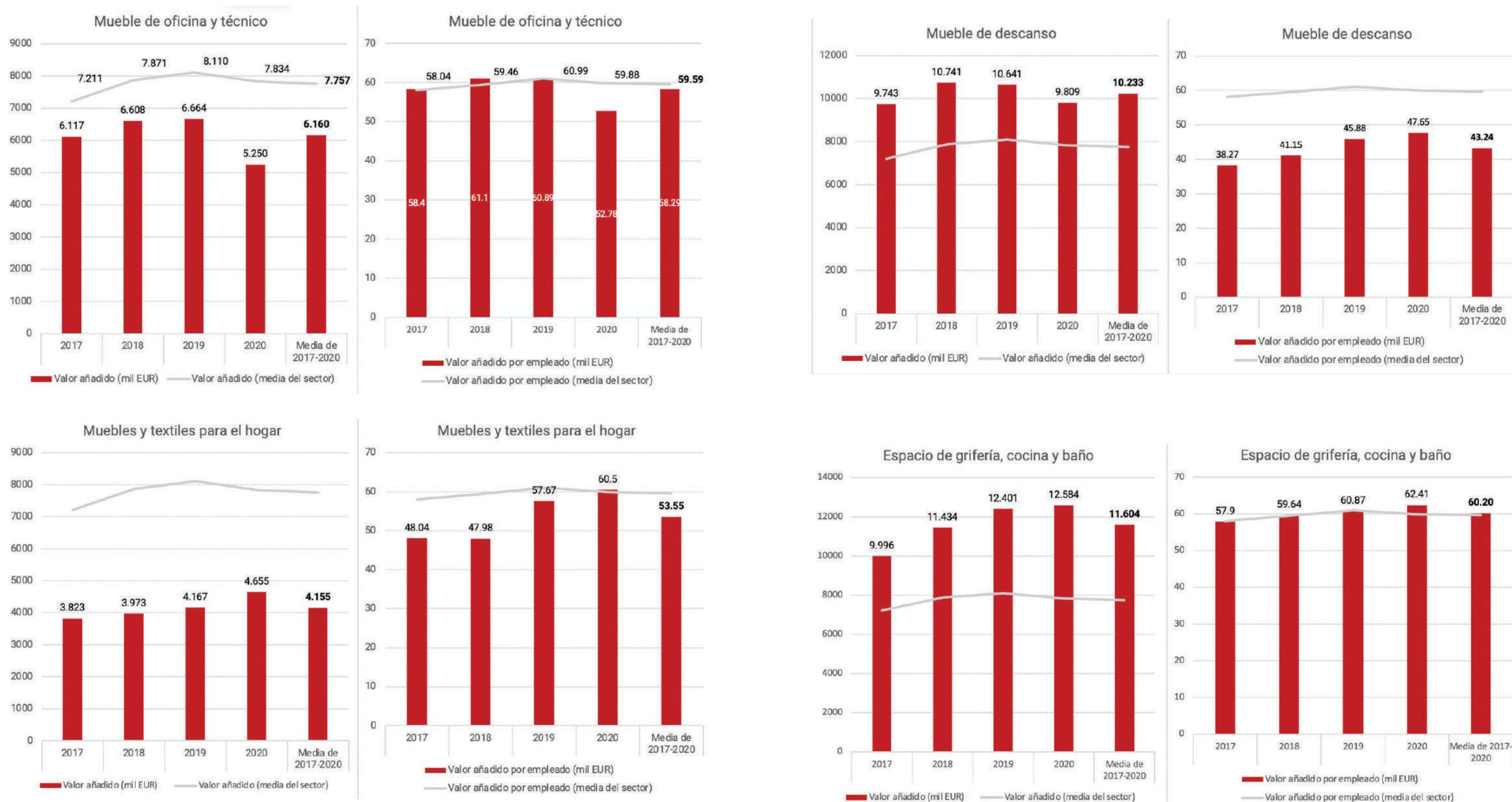
Por último, pasamos a analizar la variable de **valor añadido**. Este valor contable nos sirve como indicativo de cuáles son aquellas empresas que, con su propia actividad, han aportado más al producto, pues descuenta del valor de las ventas el coste necesario para producir. Con respecto al textil y mueble de hogar la tendencia es significativamente creciente en vista de los datos.

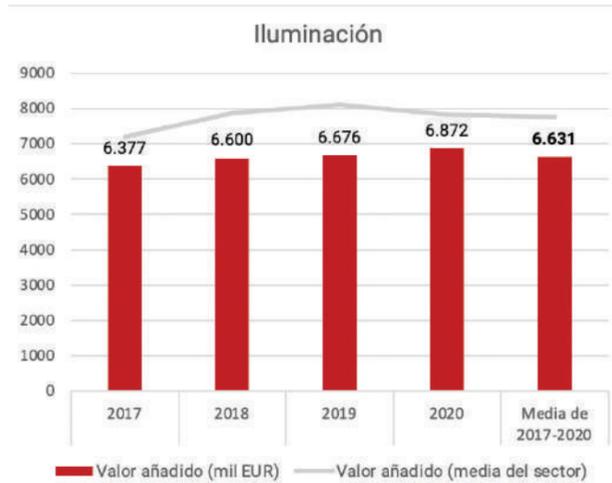


Aunque se observa un estancamiento puntual en el área de mueble de descanso, los valores reportados en este son especialmente elevados. Se aprecia también cierto crecimiento en los espacios de iluminación y en el de grifería, cocina y baño, así como en el área de mueble de oficina y técnico que, no obstante, registra un leve descenso en el último ejercicio. Aun con todo, estos tres últimos sectores reportan datos considerablemente elevados en este ámbito.

Las conclusiones son similares al observar el valor añadido por empleado. El mueble de oficina y técnico parece seguir una tónica similar a la comentada en referencia al valor añadido total. En esta ocasión, el área de iluminación contaría con un leve descenso en el valor añadido por empleado, si bien sus valores absolutos para cada año se mantienen en niveles óptimos y por encima de la media. El resto de espacios seguirían una evolución creciente, particularmente en los años ajenos a la pandemia. Por tanto, podríamos concluir que el valor añadido aportado por estos subsectores es considerable y, aparentemente, iría en aumento, al menos en términos generales.

Gráfico 12. Valor añadido medio y por empleado en cada subsector (2017-2020).





Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

6. Relaciones con grupos y redes externas

En este apartado se analiza la conexión de las empresas de la muestra con grupos corporativos y redes externas. Esta relación se determina en base al número de empresas que poseen participadas y en qué medida las poseen, así como también al número de empresas que cuentan con una matriz o un Global Ultimate Owner (GUO), analizando a su vez la nacionalidad de este último. El GUO haría referencia a aquella unidad (puede tratarse de una persona física o de una corporación como tal) que, como mínimo, posee un 50,01% de la empresa en cuestión. En ocasiones, son las propias empresas de la muestra las que constituyen dicho GUO. En este apartado, no obstante, únicamente se analiza la presencia o no de dichas conexiones.

En primer lugar, se puede observar que son el espacio de grifería, cocina y baño y el de iluminación los que, de media, poseen un mayor número de participadas. A su vez, **la proporción de empresas que poseerían participadas en cada subsector se encontraría alrededor del 40%** (excepto en el área de mueble de descanso), siendo superior en los dos subsectores mencionados anteriormente junto con el área de mueble de oficina y técnico.

Así, estos tres subsectores serían los que, en principio, contarían con más conexiones en este sentido.

Tabla 6. Participadas por subsector en la industria del hábitat.

Subsector	Número de participadas			Núm. de empresas con participadas	Porcentaje de empresas con participadas
	Media	Mín.	Máx.		
Mueble de oficina y técnico	1,28	0	12	17	42,5%
Muebles y textiles para el hogar	0,69	0	9	39	39%
Mueble de descanso	1,20	0	17	4	20%
Espacio de grifería, cocina y baño	2,66	0	47	35	50%
Iluminación	2,50	0	17	10	50%

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Por otro lado, son también los tres sectores anteriores los que contarían en mayor medida con los llamados GUO. Además, se aprecia el predominio de los GUO domésticos sobre los extranjeros; es decir, en su mayoría las empresas de la muestra están conectadas con particulares o unidades de nacionalidad española. En cuanto a aquellos GUO de propiedad extranjera (donde incluiríamos también los de nacionalidad europea), si bien su porcentaje es comparativamente menor, los espacios de iluminación y el de grifería, cocina y baño sería donde más destacarían estas conexiones. Cabe considerar, sin embargo, la presencia en la muestra de empresas conectadas con GUO de los que no aparece indicada su nacionalidad (estos suelen ser particulares que, en algunos casos, están relacionados con más de una empresa).

Por tanto, **los sectores de iluminación, mueble de oficina o técnico y el espacio de grifería, cocina y baño parecen ser los más propensos a establecer conexiones de los tipos indicados en términos comparativos y, en general, parece que los sectores analizados tenderían más hacia las relaciones de carácter doméstico.** No obstante, estas conexiones no deberían desdarse, especialmente cuando se trata de relaciones con otras empresas o grupos, ya que estas podrían asociarse, en ocasiones, con la obtención de índices de productividad óptimos al contar con un respaldo potencial en términos de recursos, por ejemplo. Además, también podrían dar acceso a conocimiento más allá de los límites internos de la empresa, siendo esto beneficioso para la actividad de la unidad en cuestión.

Tabla 7. Empresas con GUO (doméstico o extranjero) por subsector en la industria del hábitat (últimos datos disponibles en febrero de 2022).

Subsector	Propiedad doméstica (D)		Propiedad extranjera (E)		No se indica nacionalidad	Empresas sin GUO	Total de empresas con GUO (%)
Mueble de oficina y técnico	29	72,5%	4	10%	2	5	87,5%
Muebles y textiles para el hogar	78	78%	0	0%	8	14	86%
Mueble de descanso	12	60%	2	10%	3	3	85%
Espacio de grifería, cocina y baño	54	77,14%	8	11,43%	4	4	94,29%
Iluminación	14	70%	3	15%	3	0	100%

Fuente: elaboración propia a partir de ORBIS (2022).

Notas: Las matrices de propiedad extranjera incluyen aquellas europeas. La empresa incluida en la muestra puede constituir el propio GUO. Los GUO pueden ser personas físicas o empresas.

7. Referencias

Federación hábitat de España (2022).

Plan de posicionamiento, modernización y desarrollo de la Industria Española del Hábitat. MED Hábitat. Resumen Ejecutivo. Disponible en: https://www.habitatfromspain.es/wp-content/uploads/2022/04/Habitat_dossier_05042022.pdf

Pla-Barber, J., Villar, C., Botella-Andreu, A., y Pallás-Rocafull, A. (2021).

Relanzamiento de la industria del hábitat: diagnóstico y hoja de ruta. INGLOBEST. Resumen Ejecutivo. Disponible en: <https://www.habitatfromspain.es/wp-content/uploads/2022/03/RESUMEN-EJECUTIVO-FINAL-INGLOBEST.pdf>

Comisión Europea (2014).

Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión. Anexo I. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32014R0651>

ORBIS (febrero de 2022).

Bureau van Dijk. Base de datos ORBIS.

SABI (marzo de 2022).

Bureau van Dijk. Base de datos SABI.

8. Listado de empresas incluidas en la muestra

MUEBLES DE OFICINA Y TÉCNICO

1. ACTIU BERBEGAL Y FORMAS SA
2. AF STEELCASE SA
3. AKABA SA
4. ALUMA 3 SL
5. ARLEX DESIGN SL
6. ARQUIMAD FACTORY S.L.
7. ASCENDER SL
8. BURDINOLA SDAD COOP
9. CALCHER GLOBAL SOLUTIONS SL.
10. DILEOFFICE SL
11. DYNAMOBEL SA
12. EURO SEATING INTERNATIONAL SA
13. FORMA 5 SA
14. GESAB SAU
15. GRUPO ARMARIOS PERSIANA SA
16. INDUSTRIAS CANDIDO HERMIDA SL
17. INDUSTRIAS HIDRAULICAS PARDO, SL
18. INDUSTRIAS JOSPER SL
19. JG GROUP BURO SA.
20. LIMOBEL INWO, SOCIEDAD LIMITADA.
21. LUYANDO SYSTEM SL
22. MANUFACTURAS CHACON SANCHEZ SL
23. MARTINEZ OTERO CONTRACT SL.
24. MECANITZATS DE LA FUSTA KIM SL
25. MOBEL LINEA SL
26. MOSTOLES INDUSTRIAL, SA
27. OFIPRIX SL
28. OFITA INTERIORES SA
29. P DE LA OLIVA SA
30. RIPAY SA
31. RQUIMAD FACTORY S.L.
32. ROCADA SL
33. S.C. OBREROS DE EZCARAY
34. SILLONSUR SA
35. SITAB SYSTEM SL
36. STEEL INOX SL
37. TECNY-FARMA SL.
38. TJC DECORACION AMBIENTAL UNO SL
39. VICCARBE HABITAT SL
40. YUDIGAR SL

MUEBLES Y TEXTILES PARA EL HOGAR

1. ANDREU TOPS SL
2. ANDREU-EST SOCIEDAD ANONIMA
3. ANTECUIR SL
4. AZNAR TEXTIL SL
5. BAIX MODUL'S SL
6. BALLIU EXPORT SA
7. BANDALUX INDUSTRIAL SA
8. BELMARTI SL
9. BELPLA SA
10. CALIDAD Y DISEÑO MAPE SL
11. CAMPOS MONTAVERNER SL
12. CANDIDO PENALBA SL
13. CANETE SA
14. CARPINTERIA RAMON GARCIA SA
15. CASA MEDITERRANEA 1967 SL
16. CITEL SL
17. COLECCION ALEXANDRA INTL SOCIEDAD LIMITADA.
18. COMERCIAL INDUSTRIAL DE MANUFACTURADOS TEXTILES SL
19. COMERSAN SA
20. COTOBLAU SA
21. CREACIONES DE VELOURS INDUSTRIALES SA
22. CREACIONES EUROMODA SL
23. DISEÑOS TAPIZADOS MUNOZ SL
24. DIVANI STAR SL
25. EXPORMIM SA
26. F FRANCO E HIJOS SL
27. FABRICA DE MUEBLES TORRES SL
28. FABRI-KIT SL

29. FAMA SOFAS SL
30. FERNANDO CERDA BLANES E HIJOS SA
31. FORES DISEÑO SL
32. FRANCISCO JOVER SA
33. FROCA SL
34. FUNCOTEX SL
35. GANDIA BLASCO SA
36. GLICERIO CHAVES HORNEROS SL
37. GLOBAL SOFAS SL.
38. GONZALO FERRI SA
39. HIJO DE J BASSOLS SL
40. HISPANO TEX SAU
41. INCLASS DESIGNWORKS SL.
42. INDUSTRIAL MARIN TEXTIL SL
43. INDUSTRIAS BITEX SA
44. INDUSTRIAS MURTRA SA
45. INTERFABRICS SL
46. JIMENEZ VISO SL
47. JOSE ALBERO PUERTO SL
48. JULIA GRUP FURNITURE SOLUTIONS SLU
49. KETTAL SL.
50. LAGRAMA SL
51. LAN MOBEL S.C.
52. LOSBU SL
53. MANTEROL SA
54. MANUEL REVERT Y CIA SA
55. MANUFACTURAS RUIZ SA
56. MARTKOM GLOBAL INDUSTRIES
SOCIEDAD LIMITADA.
57. MICUNA SL
58. MILLANITAPIZADOS S.L.
59. MOBEL YECLA TAPIZADOS SL
60. MOBI CENIA SL
61. MOBIL FRESNO SL
62. MOBLES JJP SA
63. MONRABAL CHIRIVELLA SL
64. MOPAL TAPIZADOS SL

65. MR FABRICACION SOCIEDAD ANONIMA.
66. MUEBLES AZOR SA
67. MUEBLES GRUPO SEYS SA
68. MUEBLES RUDECA SL
69. NUEVA TEXTURA SL
70. MUEBLES TREKU SA
71. ONDARRETA MESAS Y SILLAS SL
72. PENALBA SOLER SA
73. PIEL, SA
74. PRODUCTOS KOL SL
75. RIMOBEL SA
76. RIOMA SL
77. ROS-1 SA
78. SALCEDO MUEBLES DE VIANA S.COOP.
79. SANCAL DISEÑO SL
80. SILLERIA VERGES SA
81. SILLERIAS ALACUAS SA
82. SKY LINE DESIGN SL
83. SPACIO REPOS SL
84. SUINTA SL
85. TAPIZADOS A PUCHE SL
86. TAPIZADOS ACOMODEL YECLA SL
87. TAPIZADOS J MAYO SL
88. TAPICERIAS NAVARRO INTERNACIONAL S.L.
89. TAPIZADOS MUNOZ ROBLES SL
90. TAPIZADOS PEDRO ORTIZ
SOCIEDAD LIMITADA
91. TEGAR MOBEL SL
92. TEIXITS J FRANCES SL
93. TEX ATHENEA SL
94. TEXTIL OLIUS SA
95. TEXTILS MORA SAL
96. TM SILLERIAS SL
97. TRASMAN PENEDES SL
98. TRIMOBEL-MAN SL
99. VELAMEN SA
100. XP INSTALACIONES SA

MUEBLES DE DESCANSO

1. COLCHON DUPEN SAU
2. COLCHON STAR SA
3. COLCHONES SOMICAT S.L.
4. COMOTEX SISTEMAS DEL DESCANSO SLU
5. COMPANIA EUROPEA DE ARTICULOS DEL
DESCANSO SL
6. CONFORDES SOCIEDAD LIMITADA
7. DOLCE CONFORT SL.
8. ECUS SLEEP SLU.
9. ESPADESA RETAIL SOCIEDAD LIMITADA.
10. FLEX EQUIPOS DE DESCANSO SA

11. GOMARCO DESCANSO SL
12. HILDING ANDERS SPAIN SL.
13. INDUSTRIAS RELAX SL
14. LUIS SORIANO SA
15. NOI MOBILIARIO EUROPEO SL
16. PIKOLIN SL
17. SIXTY CONFORT SL.
18. SMATTEX SL
19. SOMIMANCHA SL
20. SOMNIKA BEDS SL

ESPACIO DE GRIFERÍA, COCINA Y BAÑO

1. ABSARA INDUSTRIAL SL
2. ACCESORIOS DE BANO ARTYSAN SA
3. ALGICOCINA SL
4. BANOS 10 SL
5. BUJIOL SOCIEDAD LIMITADA
6. CASCOBALL SA
7. CASCOSOL SOCIEDAD LIMITADA.
8. CERAMICAS GALA SA
9. CINCOFINA SL
10. COMERCIAL SALGAR SL
11. COMPLEMENTOS SANITARIOS SA
12. CONSTRUPLAS SLU
13. COSENTINO INDUSTRIAL S.A.U.
14. DELTA COCINAS SL
15. FIORA BATH COLLECTIONS
SOCIEDAD LIMITADA.
16. FOMINAYA SA
17. FORMICA SOCIEDAD ANONIMA UNIPERSONAL
18. FRECAN SL
19. GAMA-DECOR SA
20. GENEBRE SA
21. GRIFERIAS GROBER SL
22. GRUPO ACB COMPONENTS SL.
23. GRUPO ALVIC FR MOBILIARIO SL
24. INDUSTRIA DEL MUEBLE CIUDAD REAL SL
25. INDUSTRIAS ALCORENSES CONFEDERADAS, SA
26. INDUSTRIAS COSMIC SAU
27. INDUSTRIAS RAMON SOLER SA

28. INOXPAN SL
29. KRION SOLID SURFACE SA.
30. LAMIPLAST SA
31. LEVANTINA Y ASOCIADOS DE MINERALES
SOCIEDAD ANONIMA
32. MAGAMA SL
33. MAMPARAS DE BANO KASSANDRA SL
34. MAMPARAS DOCCIA SL
35. MEDICLINICS SA
36. MEKA-BLOCK SA
37. METALGRUP SA
38. MOBILIARIO AUXILIAR DE DISEÑO SL
39. MOLDCOM COMPOSITES SL
40. MONTAKIT SL
41. MUEBLES DE BANO ORDONEZ SL
42. MUEBLES DE COCINA DOCA SRL
43. MUEBLES DICA SL
44. MUEBLES INCOSUR SLU
45. MUEBLES JUMAR SOCIEDAD LIMITADA
46. MUEBLES OB SA
47. NOFER SL
48. NOKEN DESIGN SA
49. NOVARALI SL.
50. POALGI SL
51. PRESTO IBERICA, SA
52. PROFILTEK SPAIN SA
53. ROCA SANITARIO SA
54. ROYO SPAIN SL.

55. SANICERAMIC IMPORT AND EXPORT SL
56. SANTOS COCINA Y BANO SLU
57. SANYC C.E.S. SOCIEDAD LIMITADA.
58. SEDAL SLU
59. SOBIME SA
60. SOLUCIONES ALONA SL
61. STANDARD HIDRAULICA SA
62. STILINEA COCINAS SA

63. STROHM BATHROOM SOLUTIONS SA.
64. TOPFORM SL
65. TORBATH FURNITURE SA.
66. TRANSFOR MAD SA
67. TRES COMERCIAL SA
68. TUCAI SA
69. VALVULAS ARCO SL
70. VISOBATH SL.

ILUMINACIÓN

1. ANTARES ILUMINACION SAU
2. ARKOSLIGHT SOCIEDAD LIMITADA.
3. AROMAS DEL CAMPO SL
4. B LUX, SA
5. BOVER IL LUMINACIO & MOBILIARI SL
6. BPM ILUMINACION SL
7. EBIR ILUMINACION SL
8. GRUPO LUXIONA SL
9. GRUPO MCI MUNDOCOLOR HOLDING SL
10. ILUMINACION NACO SL

11. JISO ILUMINACION SL
12. LAMP SA
13. LEDS C4 SA
14. LUZIFERLAMPS SL
15. NEXIA ILUMINACION SL
16. NORMAGRUP TECHNOLOGY SA.
17. ONOK LUZ TECNICA SL
18. SIGNIFY MANUFACTURING SPAIN SL.
19. SIMON LIGHTING SA
20. TAYMODE, VIBIA LOGISTIC PLATFORM S.L.



JORI & ARMENGOL & EMPRESA & FUTURO

Desde 1890 **asegurando el progreso**
generación tras generación.



Barcelona, Madrid, Bilbao
y en cualquier lugar del mundo.

Jori Armengol
forma parte de:

joriarmengol.com

 UnisonSteadfast

 TECHASSURE
CONNECT

 Astreos
credit