INNOVACION ESTETICA Y CONFIGURACION DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL EN EL SECTOR DEL MUEBLE EN MADRID (y II)

Por: Juan Carlos Santos Capa

5. EL CICLO DE VIDA DEL MOBILIARIO

El mobiliario se encuentra plenamente enmarcado en la categoría de productos «maduros», de concepción muy tradicional, y escasamente afectado por grandes innovaciones técnicas, en cuanto a la transformación de sus prestaciones se refiere. De hecho, la incidencia de éstas se suele limitar a la incorporación de nuevos materiales, o a las repercusiones en el precio y en la calidad inducidas por el desarrollo de nuevas tecnologías de producción.

Ello ha sido uno de los principales factores que han posibilitado el mantenimiento de su elevado período de vida útil, el cual ha empezado a remitir ante la creciente presión de las innovaciones formales.

El mobiliario, siguiendo los pasos de la confección y de los complementos personales, está adquiriendo aceleradamente una función referencial o comunicativa de gran relevancia, la cual llega en algunos casos a eclipsar su primitiva función utilitaria. Inmerso en este proceso, su velocidad de evolución experimenta una aceleración creciente, provocando el acortamiento de su ciclo vital por obsolescencia formal, lo que induce a su vez un descenso relativo de su precio y un acortamiento de su vida útil, así como una mayor interdependencia formal en el tiempo entre sus distintas gamas.

La innovación formal en el mueble se manifiesta en su mayor nivel de agregación a través de los estilos, los cuales pueden ser agrupados en dos categorías básicas: tradicionales y modernos. Ambas corrientes se manifiestan de forma cíclica o sinusoidal, manteniendo un curioso diálogo entre sí por medio del cual se alternan en el tiempo de forma sincronizada. Sin embargo, mientras que las ondas de los estilos tradicionales poseen cada vez una menor amplitud, las de los estilos actuales son progresivamente mayores, pudiéndose afirmar que la envolvente de los primeros se encuentra en una fase de declive, mientras que la envolvente de los segundos se encuentra todavía en una etapa de crecimiento, cercana quizá a la madurez.

Según vimos anteriormente, los estilos representan la envolvente de una función sinusoidal donde cada una de las ondas configura una tendencia concreta del estilo en el que se inserta, tendencia que suele adquirir la denominación de moda. Estas tendencias o modas se encuentran conformadas, a su vez, por determinadas gamas *o especies de productos, las cuales guardan una* estrecha correlación con las distintas fases por las que atraviesa la trayectoria o evolución de las primeras (gráfico 6). De esta forma, el nacimiento de una tendencia daría lugar a un tipo de producto muy elitista; la primera fase de su crecimiento se realizaría por medio de otro tipo de producto, de gama alta; la culminación de la fase de crecimiento y gran parte de la etapa de madurez se desarrollarían por medio de un tipo o especie de producto de gama media; distinto del anterior; y su declive se correspondería con una especie de producto de gama baja. Estas distintas especies de producto, enmarcadas dentro de una misma tendencia, configuran el proceso de banalización de ésta, siendo relativamente incompatibles entre sí, ya que cada gama o especie de producto se inspira en la precedente, la cual entra en declive en la medida en que es imitada por los productos de gama inferior.

Los dos estilos más genéricos se superponen entre sí, pero encontrándose ambos en distintas fases de su trayectoria o evolución, de forma que cuando uno de ellos comienza a declinar, el otro se encuentra en plena etapa de crecimiento. Lo mismo ocurre entre las tendencias de ambos estilos durante los períodos de alternancia y, en menor medida, entre las gamas o especies de producto de cada tendencia (gráfico 6). Esta es la causa de la aparente confusión existente en cada momento concreto, lo que dificulta en gran medida su estudio y análisis operativo.

Dentro del estilo moderno, iniciado en los comienzos de este siglo y todavía en fase de crecimiento, podemos distinguir una serie de tendencias diferenciadas, cada una de las cuales ha predominado durante una época determinada, mientras se alternaban de forma sucesiva con las tendencias del clásico. Así, por ejemplo, podemos distinguir entre el movimiento Bauhaus, el futurismo, el funcionalismo, el racionalismo y la tendencia actualmente emergente caracterizada por su lógica inspiración en las corrientes postmodernas.

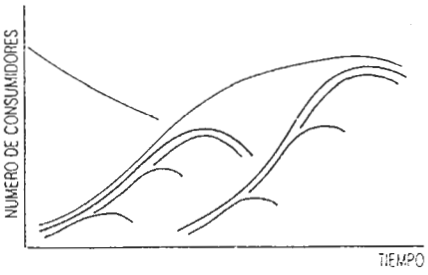


Gráfico 6: Convivencia en el tiempo de los distintos estilos, tendencias y gamas o especies de producto.

Cada una de estas tendencias ha seguido la dinámica de desarrollo anteriormente expuesta, según la cual las innovaciones formales en las que se basaban se iban banalizando a medida que pasaban de una gama o especie de producto a otra (o lo que es lo mismo, de un segmento de consumidores a otro), empujadas por el fenómeno de la imitación formal. Este proceso, absolutamente necesario e imprescindible en todos los casos de innovación formal o recodificación, ha configurado el establecimiento de cuatro gamas o especies de producto bien definidas en lo que al mobiliario se refiere, las cuales se encuentran bastante estereotipadas y estrechamente intervinculadas:

- *Mobiliario etilista:* Hace referencia a un tipo de mobiliario con un altísimo componente de personalización, realizado de encargo o en series muy cortas, tendiendo de forma creciente hacia la obra de autor a medida que se aproxima a una concepción artística. Posee un precio muy elevado y constituye un auténtico campo de experimentación formal, pudiendo ser definidos sus productos como auténticas *propuestas de códigos.* Agrupa por lo tanto a una gran diversidad de productos diferenciados, enmarcados dentro de unas directrices básicas más o menos compartidas.
- *Mobiliario de gama alta:* Inspirado formalmente en el anterior, se caracteriza por poseer una elevada calidad, tanto técnica como formal, debiendo moverse dentro de unos niveles de precio que requieren una producción industrial. Actúa de filtro ante la gran diversidad de productos que configuran el grupo anterior, *seleccionando, depurando y simplificando aquellas características que van consolidándose como de mayor relevancia simbólica.* A pesar de ellos está constituido por un todavía elevado número de modelos, ya que un cierto nivel de personalización es bastante valorado por los individuos que lo adquieren. Su estrategia de marketing se basa cada día más en la *imagen de marca.*
- *Mobiliario de gama media:* Inspirado formalmente en el anterior, se caracteriza por la importancia del precio, si bien éste se manifiesta crecientemente bajo la sanción de la calidad, descansando su competitividad en la relación calidad precio. Formalmente representa una especie de caricatura del producto de la categoría anterior, culminando el proceso de banalización. Su nivel de estandarización y estereotipación se está elevando de forma muy significativa, consolidándose como un producto sin marca que necesita ser arropado por una *imagen de establecimiento de venta.*
- *Mobiliario de gama baja:* Constituye la *degeneración total del anterior,* ya que se basa de forma exclusiva en el precio, incorporando al producto ya existente los rasgos más estereotipados del estilo en cuestión, lo que configura una tipología de productos absolutamente Kitsch. Su nivel de calidad es bajísimo y posee una demanda claramente regresiva.

A la vista de los planteamientos expuestos, aparecen dos cuestiones especialmente relevantes y significativas:

- El análisis de la evolución de los productos muy concretos de un fabricante debe realizarse teniendo como referencia la gama o especie de producto dentro de la cual compite, y observando tanto el desarrollo de la tendencia estética en la cual se inscribe, como su concreción en la gama superior del mismo tipo de mobiliario (en la cual se inspira). El estudio del ciclo vital del estilo más genérico al que pertenece carece de operatividad a corto plazo.
- En el campo de la fabricación de mobiliario carece de sentido el que una misma empresa aborde el seguimiento de este tipo de innovaciones formales a lo largo de todo su ciclo vital, ya que cada gama o especie de producto, a través de las que éste se concreta de forma sucesiva, requiere una estrategia productiva y de marketing diferente. Es por ello que cada día se impone con más fuerza la especialización de los fabricantes en una gama o especie de producto concreta, la cual se configura en función de los costes unitarios que posibilitan los diferentes modos de producción existentes.

A este respecto, dentro del campo del mueble se distinguen claramente tres modos de producción bastante diferenciados:

- *El modo de producción artesanal.* Se caracteriza por la nula automatización de sus procesos productivos y por la escasa división del trabajo sobre la que se estructura, poseyendo una altísima flexibilidad y unas escasas posibilidades de obtener economías de escala. Es muy apropiado para producciones no seriadas y muy personalizadas, así como para realizar y experimentar innovaciones de todo tipo, lo que se corresponde con un *mobiliario elitista.*
- *El modo de producción industrial flexible.* Se caracteriza por incorporar una tecnología industrial avanzada, de control numérico, lo cual le permite realizar producciones con un nivel de seriación no muy elevado y con un relativo grado de diversificación, adaptándose rápidamente a las modificaciones generadas por las innovaciones. Constituye un modo de producción muy flexible, a pesar de lo cual obtiene unos aceptables rendimientos de escala, así como unas cotas de calidad muy elevadas, siendo muy apropiado para *productos de gama alta.*

El modo de producción industrial convencional. Se caracteriza por utilizar una tecnología muy rígida que genera unos rendimientos muy elevados, lo que le posibilita unas economías de escala altísimas. Resulta especialmente adecuada para productos no muy complicados, altamente seriados y donde el precio constituya la base de su competitividad, es decir, para un *mobiliario de gama media y baja.* La mayor o menor adecuación de cada uno de los modos de producción descritos se encuentra directamente relacionada con el nivel de seriación factible (gráfico 7), el cual guarda una estrecha relación con cada una de las gamas o especies de productos anteriormente mencionadas. Esto es así debido a que, según la Teoría de la Demanda, a medida que disminuye el precio de un producto su demanda aumenta, lo que posibilita a su vez la reducción de su coste de producción, debido a los rendimientos de escala que se generan. Como cada gama de productos se encuentra definida, fundamentalmente, por un determinado nivel de precios, el cual condiciona el volumen y el grado de diversificación de la demanda, cada gama se caracterizará por posibilitar un nivel de seriación diferente. Por lo tanto, en la medida en que cada uno de los modos de producción descritos resulta más eficiente que los demás en algún nivel de producción seriada (ya que tanto los rendimientos como las economías de escala de cada uno son diferentes), resulta evidente que a cada gama de producto le corresponde un modo de producción específico.

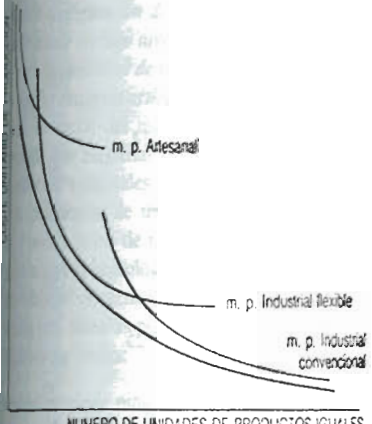


Gráfico 7: Adecuación de cada modo de producción a los distintos niveles de producción: Los rendimientos de escala sectoriales se configuran combinando los distintos modos de producción, según los rendimientos de escala de cada uno de éstos.

Pero además, esta correspondencia entre modo de producción y gama o especie de producto se encuentra también complementada por la correspondencia existente entre especie de producto y estrategia de marketing (de personalización, de producto, de relación calidad precio o de costes), lo que nos lleva a la conclusión de que la especialización empresarial en una gama de producto específica es fundamental en este sector. En función de la gama de producto seleccionada, se articularán de forma coherente las estrategias productivas y de marketing más adecuadas.

Tan importante como esta especialización empresarial es el adecuado desarrollo de la estructura sectorial que configuran, la cual debe agrupar empresas con distintos modos de producción y que abarquen los diferentes tipos o gamas de productos. Ello es debido a que el mercado demanda productos de las diferentes gamas de forma constante y simultánea, posibilitando especialización de cada empresa en una gama o especie de producto determinada. Cada segmento productivo se encontrará condicionado por la presencia de los restantes segmentos. De esta forma, si bien la producción de mobiliario de gama media y baja constituyen la base de este sector, ya que poseen la mayor cuota del mercado, la fabricación de mobiliario de las gamas superiores, además de aportar un mayor valor añadido, posee un enorme valor estratégico, ya que es donde se generan las innovaciones que posteriormente inspirarán y dinamizarán a las restantes categorías.

Por ello, a pesar de la creciente internacionalización del mercado del mueble, el desarrollo de una estructura industrial equilibrada constituye una garantía de solidez y futuro. Si bien la participación relativa de cada modo de producción puede ser variable, dependiendo de las

ventajas relativas regionales, parece claro el creciente interés por potenciar la producción de las gamas más elevadas, debido a su función de generación de innovaciones, a su mayor valor añadido, a la mayor cualificación de las actividades que abarca (diseño, marketing, etc.), y a la imparable competencia en los productos de gama media y baja (por costes) de los países menos desarrollados.

6. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DEL MUEBLE EN LA COMUNIDAD DE MADRID *

El sector del mobiliario madrileño agrupaba en 1985 alrededor de 1.700 empresas, las cuales daban empleo a unos 13.000 trabajadores. Su facturación en 1983 se estima que superó los 37.000 millones de pesetas, lo que representó un 1.4 por 100 del valor de la producción industrial de nuestra Comunidad. Constituye, por lo tanto, un sector pequeño, especialmente si consideramos el elevado volumen de consumo de muebles que representa Madrid.

A pesar de la actual coyuntura expansiva de la demanda de mobiliario, una gran mayoría de las empresas se encuentran con graves problemas de rentabilidad y desarrollo, existiendo un nivel de mortalidad elevado (justo al contrario de lo ocurrido durante la crisis). Sólo un reducido número de fabricantes se encuentran en una sólida posición para abordar el futuro.

Si bien es cierto que la reducida dimensión de las empresas y su atraso tecnológico son en gran medida responsables de esta situación, el problema de fondo se encuentra en la elevada incoherencia con que cada empresa elabora su estrategia empresarial.

Según hemos concluido en el análisis teórico anterior, la competitividad de una empresa de fabricación de mobiliario se encuentra directamente vinculada a su especialización en una gama o especie de producto determinada, a partir de la cual debe seleccionar y articular de forma coherente los diferentes elementos que inciden en ella: características del producto (diseño, calidad), modo de producción, tipo de tecnología, estrategia de marketing, etc.

También resaltábamos en dichos análisis que la solidez y las posibilidades de desarrollo del sector en su conjunto dependen no sólo de la especialización de las empresas y de la coherencia de sus estrategias, sino también, y de forma muy especial, de la adecuada configuración de la estructura sectorial. En la medida en que las diferentes gamas o especies de producto se encuentran muy interrelacionadas, inspirándose y dinamizándose mutuamente, la evolución y desarrollo del sector requiere la convivencia en su seno de tipos de empresa con diferentes modos de producción y especializadas en gamas o especies de productos distintos.

Por lo tanto, a la hora de estudiar la situación actual del sector y de determinar sus posibilidades de desarrollo, es necesario analizar de forma especialmente cualificada la configuración de su estructura industrial (definiendo la participación relativa de cada modo de producción), así como profundizar en el estudio del nivel de coherencia de las empresas que lo conforman.

Para ello, y habiendo constatado previamente que todavía no se ha iniciado un proceso de descentralización vertical, hemos desarrollado una metodología de análisis (Santos, 1987) donde cada modo de producción es definido en función del número de trabajadores con que cuenta un mismo establecimiento, considerando las peculiaridades de esta actividad y las posibilidades de división del trabajo existentes.

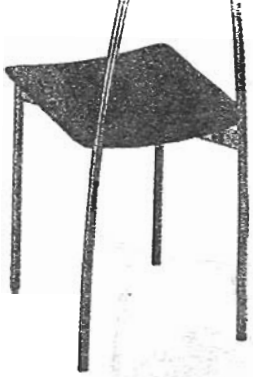
Empleando esta metodología, *la estructura del sector del mueble de madera en nuestra Comunidad aparece fuertemente desequilibrada* (tabla 1), ya que el 73 por 100 de los establecimientos, con el 30 por 100 del empleo, poseen un modo de producción artesanal, mientras que sólo el 3 por 100 de los establecimientos, con el 25 por 100 del empleo, se estructuran en torno a un modo de producción auténticamente industrial. El 24 por 100 de los establecimientos restantes, con el

TABLA 1: ESTRUCTURA DEL SUBSECTOR DEL MOBILIARIO DE MADERA, SEGUN LOS MODOS DE PRODUCCION (EN PORCENTAJE)

	Establec.		Empleo	
ARTESANAL (1-5 trabajadores)	73		30	
Tradicional (menos de 3 kw/trabajador)		58		49
Convencional (3-5 kw/trabajador)		31		35
Desarrollado (más de 5 kw/trabajador)		11		16
Total		100		100
SEMIINDUSTRIAL (6-15 trabajadores)	20		31	
Tradicional (menos de 3 kw/trabajador)		53		50
Convencional (3-5 kw/trabajador)		35		37
Desarrollado (más de 5 kw/trabajador)		12		13
Total		100		100
MIXTO (16-30 trabajadores)	4		14	
Tradicional (menos de 3 kw/trabajador)		43		41
Convencional (3-5 kw/trabajador)		51		52
Desarrollado (más de 5 kw/trabajador)		6		7
Total		100		100
INDUSTRIAL (más de 30 trabajadores)	3		25	
Tradicional (menos de 3 kw/trabajador)		12		12
Convencional (3-5 kw/trabajador)		33		27
Desarrollado (más de 5 kw/trabajador)		55		61
Total		100		100
TOTAL	100		100	

Fuente: Estimación propia.

* Para profundizar en el análisis del sector del mueble en la Comunidad de Madrid, consultar el estudio «El sector del mueble en la Comunidad de Madrid», Juan Carlos Santos Capa, 1987, Madrid, Comunidad de Madrid (*Consejería de Economía*).



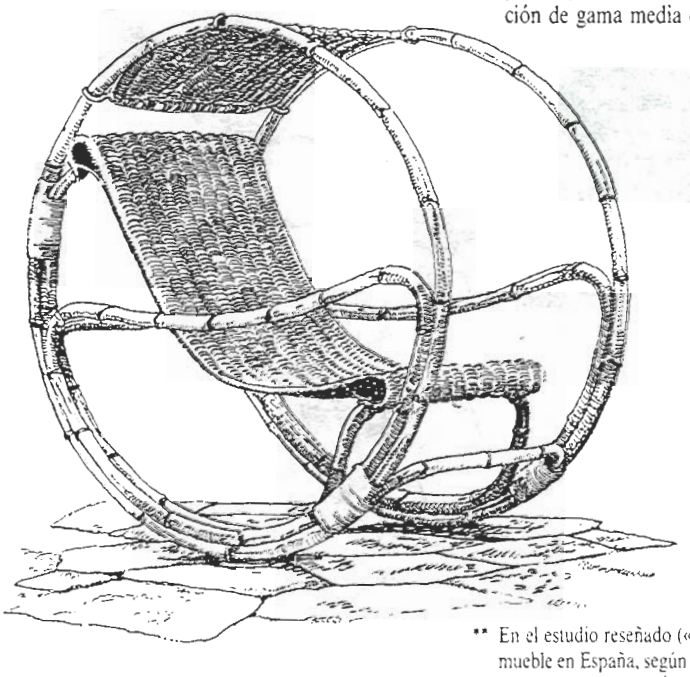
del empleo, se caracterizan por un producción cuasiartesanal orientado ha- industrial. La importancia de los esta- de tipo artesanal es exagerada, lo justificado por el elevado consu- mobiliario de encargo que se produce en Ello no ha favorecido, sin embargo, el de un estamento nitidamente indus- base para un sector de este tipo. *situación se agrava si consideramos el gra- desarrollo tecnológico* de las empresas que cada uno de los distintos modos de (tabla 1) según el ratio potencia/tra- (SANTOS, 1986). Más de la mitad de los mientos, con cerca del 40 por 100 del poseen una tecnología tradicional, fren- por 100 de los establecimientos, con el del empleo, que poseen una tecnolo- desarrollada. El análisis del nivel de desarro- dentro de cada modo de produc- revela que las empresas más avanzadas en el estamento más claramente in- mientras que las restantes poseen una bastante atrasada, insuficiente e inade- cual no está justificado ni en las de tipo Ello no es de extrañar si consideramos control numérico apenas se ha introduci- nuestras empresas, caracterizándose las media por una «relativa» flexibili- de un alto coste de producción y un de calidad.

bien, *la situación adquiere todavía ma- si consideramos el tipo de producto* Aparte del elevado número de estable- dedicados a la fabricación de mobilia- medida (actividad muy fuertemente regresi- incoherencia entre el tipo de producto fa- y los modos de producción empleados es que la casi totalidad de las empresas de sector fabrican un producto de gama me- baja, segmento en el que no podrán com- en un futuro bastante cercano, debido a sus costes relativos y a su reducida dimen- especialmente si se inicia un afloramiento economía sumergida.

encontramos, por lo tanto, con un *sector problemas estructurales, donde a la configuración de su estructura indus- le añade un bajo nivel de desarrollo tecno- elevado nivel de incoherencia en la for- las empresas articulan sus recursos y es-* El sector del mueble en Madrid está por pequeñas empresas con modos producción artesanales, las cuales se orientan la producción de un mobiliario de gama y baja, a pesar de no contar ni con la di- ni con la tecnología adecuadas.

realidad estructural entra en fuerte con- con nuestras posibilidades, ventajas y regionales:

- Madrid no posee ninguna ventaja relativa en cuestión de costes (materias primas baratas o facilidades de transporte, etc.), cuestiones de gran importancia en la produc- de mobiliario de gama media y baja. *Pero del elevado* consumo de mobiliario se produce en Madrid, destaca de forma creciente la importancia de la demanda de los productos de gama alta y etilista, por medio de los cuales se generan y consolidan las innovaciones que dinamizarán e inspirarán al conjunto de productos del sector.
- Madrid y Barcelona desempeñan un papel de prescriptores con relación al resto de las ciudades y provincias españolas (Santos, 1986) **, lo que las configura como un entorno especialmente favorable para el desarrollo de productos de gama alta y etilista.
- Madrid ofrece unas especiales posibilidades para el desarrollo de toda una serie de actividades muy cualificadas (promoción e imagen, investigación de mercados, información, comercio exterior, diseño, etc.), muy relacionadas con los productos de las gamas superiores.
- Las características del tejido industrial de este sector en Madrid (empresas de reducida dimensión, inexistencia de subcontratación y fuerte integración vertical) no resultan apropiadas para su orientación hacia una producción de gama media o baja.



** En el estudio reseñado («Análisis de la demanda del mueble en España, según los diferentes estilos de mobiliario», Juan Carlos Santos Capa, 1986, Madrid, Ministerio de Industria y Energía), así como en varios estudios de mercado que he realizado para empresas privadas, se evidencia claramente cómo las nuevas tendencias de mobiliario se desarrollan y se consolidan primero en Madrid y Barcelona, y sólo posteriormente, y con cierto retraso, se difunden por el resto de las ciudades y provincias españolas.

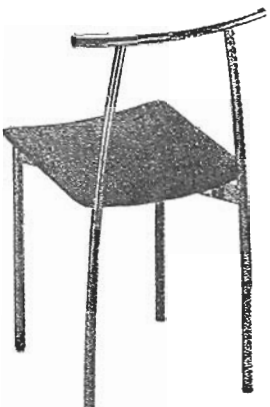
El desarrollo de estas contradicciones ha estado motivado por:

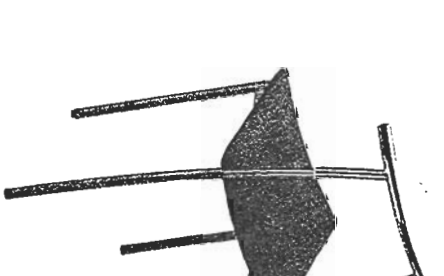
- La gran confusión existente en este sector a nivel general, propiciada por la fuerte transformación que ha experimentado en la última década ante la presión de la crisis y la aplicación de la revolucionaria tecnología de control numérico.
- La existencia de una mano de obra barata y las posibilidades de ampararse en la economía sumergida, lo que posibilita unos costes muy bajos.
- La reducida apertura del mercado español al exterior, factor que ha ralentizado el desarrollo de las funciones simbólicas o comunicativas del mobiliario, recurriéndose además a los productos extranjeros (o a imitaciones de éstos fabricados en España) como elementos de significación.
- La enorme demanda no prevista que se desarrolló al amparo del «boom» de la construcción encontró una rápida respuesta en el tejido industrial madrileño, como consecuencia de su proximidad, creciendo los pequeños talleres existentes de forma rápida y escasamente cualificada, y sin ningún tipo de perspectivas o planteamientos a medio plazo.
- La incidencia de la crisis ha inducido no sólo el mantenimiento de los talleres pequeños (por su mayor flexibilidad), sino incluso su proliferación (como consecuencia del cierre y la disminución de personal de las fábricas de mayor dimensión). Este tipo de talleres posee un bajísimo nivel de cualificación (tanto tecnológico como empresarial), practicando una economía de pura supervivencia.

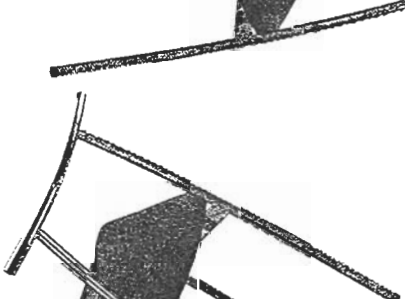
Parece claro, por lo tanto, que el sector del mueble cuenta con interesantes posibilidades de desarrollo y expansión en nuestra Comunidad, a pesar de lo cual su evolución actual manifiesta una tendencia claramente negativa. En estas circunstancias, parece evidente la necesidad de articular una política que impulse la reorientación del sector hacia unas bases estructurales más sólidas y coherentes, en consonancia con las ventajas relativas con que cuenta Madrid.

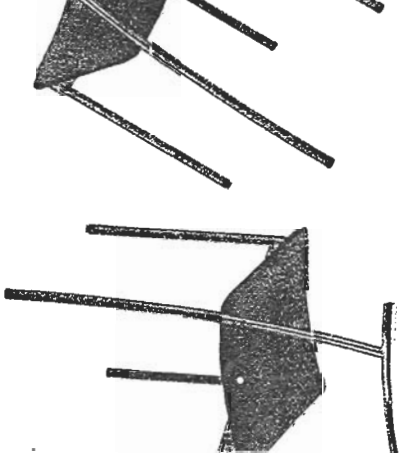
Esta política deberá fundamentarse en tres directrices:

- La reorientación del mayor número posible de empresas hacia la fabricación de un mobiliario de gama alta, con un alto valor añadido basado en el diseño, la calidad y la innovación.
- El desarrollo de un proceso de especialización en procesos y componentes para aquellas empresas que continúen orientadas hacia un tipo de mobiliario de gama media y baja. La descentralización vertical basada en la subcontratación configura el marco óptimo para que empresas de reducida dimensión puedan mantener el nivel de competencia requerido por estos mercados.
- La reducción de los efectivos dedicados a la fabricación de mobiliario a medida y de encargo. Este subsector, fuertemente regresivo y con un incierto futuro, se encuentra exageradamente sobredimensionado en nuestra Comunidad, a pesar de lo cual el nivel de cualificación es bajísimo. Sería necesario impulsar la cualificación y la especialización de aquellos establecimientos con mayores posibilidades (en mobiliario artesanal tradicional, en mobiliario de vanguardia y en la adaptación e instalación a medida de productos prefabricados), y reconducir al personal excedente de los talleres que acabarán cerrando hacia las empresas industriales (las cuales encuentran serios problemas para encontrar operarios con experiencia).









Ahora bien, la solidez del desarrollo del sector no depende sólo de la adecuada configuración de su estructura industrial. Siendo ésta una condición necesaria, también resulta imprescindible que las empresas que configuran cada uno de los subsectores alcancen el adecuado nivel de competitividad, lo que depende del grado de coherencia de sus estrategias empresariales. Por lo tanto, la política de reorientación del sector debe ir acompañada de una estrategia dirigida a la cualificación de las empresas. Esta cualificación, basada en la modernización tecnológica, el replanteamiento de las estrategias de marketing y la actualización del producto, se concreta de forma diferente en las distintas empresas, según el tipo de producto al que se orienten, por lo que no es posible establecer medidas de tipo genérico y de aplicación indiferenciada.

Parece evidente en estas circunstancias que la implantación de una política para la promoción del sector del mueble debe englobar actuaciones simultáneas sobre diversos frentes, debiendo ser aplicadas éstas con un carácter fuertemente selectivo.

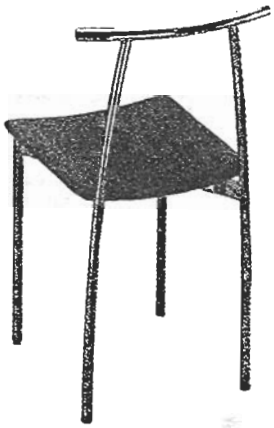
Una cuestión a tener muy en cuenta es la baja cualificación de una gran parte de los empresarios. La complejidad del modelo de sector planteado requiere un alto nivel de preparación a la hora de elaborar una estrategia empresarial y articular el tipo de recursos necesarios. Además, la cualificación empresarial necesaria es todavía mayor cuando se decide orientarse hacia un tipo de producto de gama alta, el cual requiere la adopción de una política de producto más compleja, basada en la diferenciación (diseño e innovación), en la calidad y en la comunicación con los consumidores.

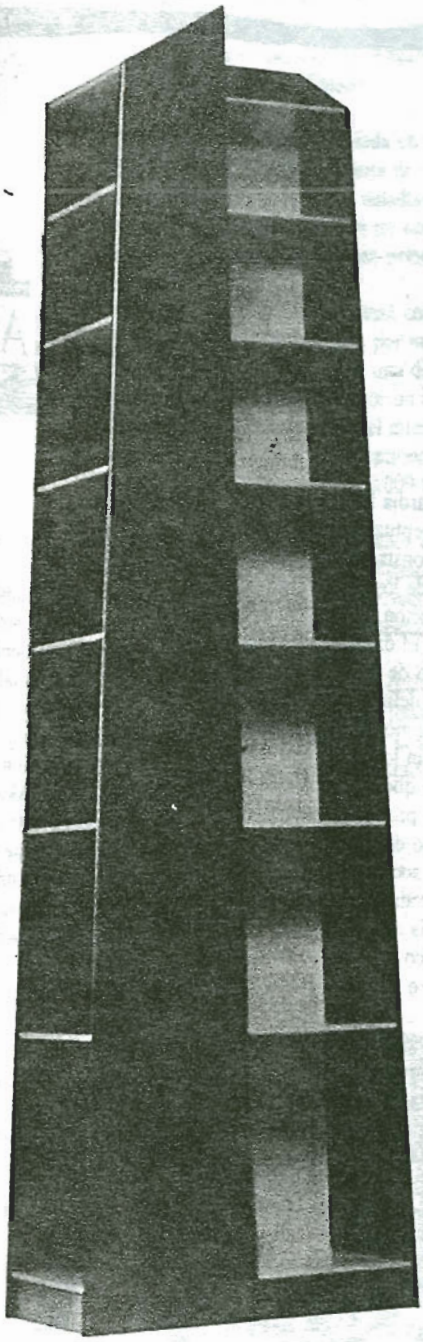
Es por ello que una de las actuaciones fundamentales sería la prestación de unos servicios cualificados de asistencia integral, en forma de audi-

s cuales constituirían la base a partir de
se seleccionarían las medidas de apoyo a

análisis de valor del producto (diseño, cali-
precio), en relación con el mercado al que
se está erigiendo de forma creciente en
de partida fundamental a la hora de ana-
grado de coherencia de la estrategia de
empresa. Y el estudio de la evolución de los
basados en el diseño de los objetos, y el
de los procesos de codificación y banali-
existentes en cada momento, constituyen
más eficaz y operativo para la realiza-
dichos análisis de valor. De esta forma,
investigaciones y los servicios relacionados
marketing y el diseño configuran los cam-
mayor valor estratégico para el futuro de
sectores maduros. La productividad, apo-
en el equipamiento tecnológico, ha dejado
constituir por sí sola una garantía de compe-
ad, la cual descansa hoy en día de forma
en los llamados *elementos intangibles*
, promoción, imagen de marca, investiga-
de mercado, etc.). Y para el desarrollo e in-
ación de estos elementos es necesario de-
toda una serie de metodologías de aná-
más operativas que las actualmente existen-
En este sentido, el concepto PLC y la teoría
dinámica de las innovaciones formales an-
mente expuestas pueden constituir una base
mente interesante.

Primera versión: Agosto, 1988.
Versión final: Octubre, 1988.





FERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Clifford, Donald K. (1965): En *Dun's Review*, mayo 1965, págs. 62-70.

Cox, William E. (1967): «Product Life Cycles as Marketing Models», en *The Journal of Business*, octubre 1967, págs. 375-384.

Cunningham, M. T. (1969): «The application of Product Life Cycles to Corporate Strategy: Some Research Finding», en *British Journal of Marketing*, n.° 33, págs. 32-44.

Day, George S. (1981): «The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues», en *Journal of Marketing*, vol. 45, págs. 60-63.

– Dhallas, Nariman K., y Yuspeh, Sonia (1976): «Forget the Product Life Cycle Concept», en *Harvard Busines Review*, enero-febrero 1976.

– Fustier, M. (1969): *Vie et Mort de Produits*: Dunod, 1969.

– Hinkle, Joel (1966): «Life Cycles», en *Harvard Business Review*, n.° 5, págs. 127-136.

– Kotler, Philip (1985): *Marketing Essential Englewood Cliffs, N.J.*: Prentice-Hall Inc.

– Levitt, Theodore (1965): «Exploit the Product Life Cycle», en *Harvard Business Review*, n.° 43, págs. 81-94.

– Rogers, Everett M. (1962): *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press, 1962.

Sproles, George B. (1981): «Analyzing Fashion Life Cycles-Principles and Perspectives», en *Journal of Marketing*, vol. 45, págs. 116-124.

Santos, Juan Carlos (1986): «Análisis de la demanda del mueble en España, según los diferentes estilos de mobiliario». Madrid, Ministerio de Industria y Energía, 1986.

Santos, Juan Carlos (1987): «El sector del mueble en la Comunidad de Madrid». Madrid, Comunidad de Madrid (Consejería de Economía), DGI-P-1.

Tellis, Gerard & Crawford, C. Merle (1981): «An Evolutionary Approach to Product Growth Theory», en *Journal of Marketing*, vol. 45, págs. 124-132.

SALA TRANSITO-MADRID

El diseño de vanguardia hace referencia a un tipo de diseño conceptual muy avanzado que gira en torno a la constante experimentación e innovación formal de los objetos, impulsado por la creciente función comunicativa y simbólica de éstos. El diseño de vanguardia constituye un punto de referencia fundamental en torno al cual se definen tanto los productos de tipo industrial como los usos y valoraciones que de éstos realizan los individuos. De esta forma parece claro que determina las pautas de la evolución de los productos industriales y dinamiza el proceso de transformación sociocultural de la sociedad.

Los productos de vanguardia configuran, por lo tanto, una categoría de objetos con un reducido potencial económico –ya que su demanda es muy limitada– pero con un elevado valor estratégico.

Al margen de su valor socioeconómico, la fabricación de productos de vanguardia se encuentra completamente justificada por las leyes del mercado, en la medida en que existe una demanda que está dispuesta a pagar su elevado precio, debido a la necesidad de significarse por medio de un consumo fuertemente personalizado.

Aunque el vestido y los complementos de uso personal configuran las categorías de productos más utilizados para esta forma de significación social, el equipamiento del hábitat en general y el mobiliario en particular están adquiriendo una creciente importancia en este sentido.

Si el mundo de la moda en España ha experimentado durante los últimos años un impresionante desarrollo, en el campo del mobiliario y del equipamiento del hábitat la evolución ha sido sensiblemente menor, a pesar de constituir uno de los elementos fundamentales en esta dinámica. Por ello, la articulación de una política de apoyo que acelere su desarrollo constituye un imperativo categórico. La potenciación del diseño de vanguardia, tanto a nivel de creación como a nivel de producción y consumo, se configura como una de las cuestiones clave.

En este sentido podemos afirmar que existen ya unas ciertas bases que nos permiten ser optimistas, en la medida en que determinados colectivos están comenzando a manifestar su sensibilidad e inquietud por este tipo de productos, a la par que empiezan a ser valoradas en el exterior las propuestas de determinados diseñadores españoles. Ello ha sido debido, en gran manera, a la labor realizada por un reducido número de productores de mobiliario de diseño avanzado que, a pesar de su juventud y de los limitados recursos con los que cuentan, poseen una oferta muy seria y cualificada de productos. De hecho, ya han demostrado su capacidad de influencia sobre el estamento industrial, así como sus posibilidades para implantar una sólida imagen en el exterior. La realidad es que muchas de estas firmas son más conocidas fuera de España que en nuestro país, y dedican la mayor parte de su producción a la exportación.

La Sala Tránsito-Madrid, situada en Mercado Puerta de Toledo, es un espacio dedicado permanentemente a la promoción del diseño de mobiliario español de vanguardia y promovida por el mismo centro. Con periodicidad mensual irán pasando por la sala las mejores productoras del sector. Con la presentación de los productos de la firma Akaba, que cuenta con un plantel de los más prestigiosos diseñadores –M. A. Ciganda, Pepe Cortes, Josep Lluscá, Javier Mariscal, Santiago Miranda, Pedro Miralles, Gabi Teixidor, Andrés Nagel, entre otros–, se inaugura este espacio el día 22 de junio.

Madrid es considerado como un mercado difícil y complejo para este tipo de productos. Es posible que ello sea debido, en cierto modo, a la deficiente estructura comercial de mobiliario con que cuenta esta ciudad. Existen muy pocos establecimientos cualificados orientados hacia un tipo de producto de calidad y con diseño avanzado, y la mayor parte de los existentes se han venido apoyando, fundamentalmente, en mobiliario de importación. En la medida en que el mobiliario de vanguardia requiere una estrategia de promoción a medio plazo, basada en una compleja política de comunicación directa con los consumidores más vinculada con el mundo cultural que con el propiamente comercial, la ausencia del tipo de establecimientos adecuados puede haber constituido uno de los principales obstáculos para el desarrollo de su demanda.

En estas circunstancias, Mercado Puerta de Toledo desarrolla un papel fundamental y estratégico. Concebido como un centro comercial de alto nivel y basado en una cualificada oferta de calidad y diseño innovador se orienta hacia unos colectivos de consumidores y profesionales altamente definidos: individuos progresistas de alto status y profesionales de la creación (moda, imagen, estilismo, arquitectura, interiorismo, arte, etc.). Por todo esto constituye el marco idóneo para el desarrollo de un tipo de actuación orientada hacia la promoción y difusión del mobiliario de vanguardia, tanto en Madrid como hacia el resto de España. Así se potencia también la imagen del propio mercado como punto de referencia y centro del diseño en Madrid.

OBJETIVOS Y FUNCIONAMIENTO DE LA SALA TRANSITO-MADRID

Considerando los planteamientos anteriores, Mercado Puerta de Toledo ha considerado oportuno impulsar la creación de una sala con imagen propia (Tránsito-Madrid), dedicada de forma permanente a la exhibición de las últimas novedades de las mejores productoras de diseño de mobiliario de vanguardia, con el objetivo de:

Promocionar y difundir el mobiliario con *[illegible] de vanguardia* en la medida en que es [illegible] directamente responsable en el desarrollo de una imagen de diseño y [illegible] e inspira la innovación del producto más propiamente industrial. La presentación y exhibición de los últimos y mejores diseños de nuestras productoras [illegible] los individuos y profesionales más [illegible] de Madrid (mercado prescriptor), constituye la estrategia más idónea.

Facilitar la penetración y consolidación en Madrid de las mejores productoras de mobiliario de diseño avanzado. Debido al [illegible] estratégico del mercado de Madrid para estas empresas, a su complejidad y a la inexistencia del tipo de establecimientos [illegible] para la presentación de sus colecciones, la posibilidad de contar con una sala donde exhibir sus productos en las mejores condiciones (por afluencia de público, por la especial cualificación de éste y por la propia imagen del centro) posee un considerable interés para dichas productoras.

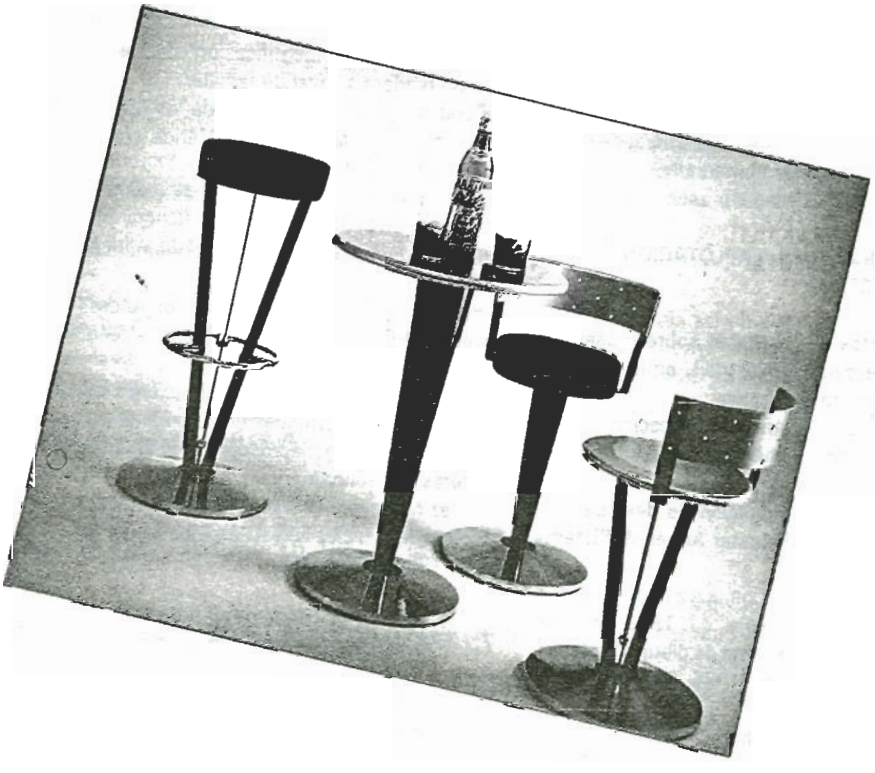
Promocionar y cualificar la imagen de Mercado Puerta de Toledo como el centro de diseño más avanzado de Madrid. El desarrollo y el mantenimiento de una imagen de este tipo requiere abordar de forma adecuada y simultánea el campo de la moda, los complementos personales, los objetos de uso cotidiano y el mobiliario, desarrollando una estrategia de constante innovación y espectáculo que mantengan el interés y la atención de aquellos individuos interesados. Mientras que en el caso de la moda y los complementos está garantizada dicha estrategia (tanto por la oferta que configura el mercado como por las presentaciones de colecciones de moda previstas) no ocurre lo mismo en el caso del mobiliario y el hábitat, ya que la capacidad de crear espectáculo y de innovar la oferta por parte de los establecimientos de este tipo de productos es mucho más limitada. En este sentido, la posibilidad de contar con un local permanentemente dedicado a la exhibición de los mejores y más avanzados diseños de mobiliario, innovando mensualmente el producto expuesto, garantizaría completamente la estrategia planteada, lo que elevaría el interés y la imagen de Mercado Puerta de Toledo.

La Sala Tránsito-Madrid, situada en el área de exposiciones de Mercado Puerta de Toledo, estará a disposición de todas aquellas productoras de mobiliario con un alto nivel de diseño e innovación que deseen presentar sus innovaciones en Madrid.

Para ello, cada productor contará con todo el espacio de la sala en exclusiva por un período de quince a treinta días. Cada una de las presentaciones será apoyada por un mailing a cerca de 5.000 profesionales del interiorismo, la imagen, el diseño y la comunicación: publicándose, asimismo, unos 2.000 folletos para su reparto gratuito.

Debido a la necesidad de mantener una elevada imagen de diseño, innovación y calidad se contará con el asesoramiento de reconocidos especialistas del diseño para la selección de las productoras más adecuadas.

Durante los meses de verano se realizará una restrospectiva con productos de todas las productoras que han pasado por la sala a lo largo del año, así como la presentación de nuevos diseñadores.



PUERTA DE TOLEDO
MERCADO