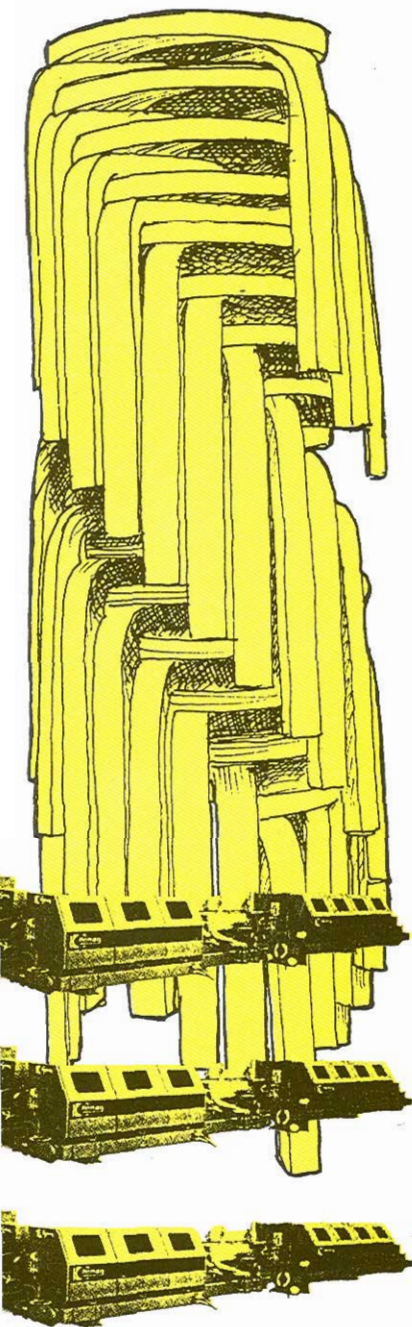


¿HACIA DONDE VA LA INDUSTRIA DE LA MADERA?

ENTREVISTA con don Marco Antonio González Alvarez, doctor ingeniero de Montes; en la actualidad, responsable de las actuaciones del Ministerio de Industria y Energía en el sector de la madera, consejero de AITIM, en representación de dicho ministerio.



—Son muchos años en contacto con la industria de la madera, ¿podrías comentarnos cuántos?

—Yo terminé la carrera en el año 66, después de unos meses de trabajar en la empresa privada, comencé a trabajar en AITIM de la mano de mi profesor y maestro César Peraza. Mi cometido iba a ser fundamentalmente la normalización y la calidad. Se comenzó con las puertas; se logró la normalización de las dimensiones que permitió desarrollar una industria potente, moderna y competitiva a nivel internacional. Paralela a la normalización se crearon los distintos sellos de calidad y se comenzó a controlar la calidad de muchos productos de la madera. Creo que esta etapa fue apasionante para AITIM y para mí, porque el propio Ministerio de Industria en aquella época (1971) recogió nuestra iniciativa creando la marca de calidad de Puertas Planas de Madera. Con posterioridad pasé al Sindicato de la Madera y, por último, al Ministerio de Industria y Energía en donde soy el responsable de la unidad administrativa que tiene asignadas las competencias del Ministerio en la parcela de la madera, el corcho y los muebles.

—Han pasado muchos años; has conocido a mucha gente, ahora puede decirse que eres quien más información tiene sobre nuestro mundillo.

—Tengo muchos amigos y creo que dentro de mis posibilidades siempre procuro ayudar al sector. Hay que tener en cuenta que la política industrial que desarrolla la Administración la hacen los políticos; los técnicos procuramos hacer posible esa política y alertar cuando hay desviaciones. Es cierto que por mí pasa mucha información y que procuro que se aproveche para

bien, pero de ahí, a decir el mejor informado... Ten en cuenta que yo no me juego el dinero, y, por tanto, no tengo desarrollado ese sexto sentido que tienen los empresarios. Tal vez mi cometido sea pasar la información al sector que sabrá aprovecharla.

—Si te parece, después de esta introducción, entraremos en el tema que nos preocupa. El momento actual puede calificarse de revolucionario, en cuanto a que los esquemas que hasta ahora parecían inamovibles se están derrumbando. ¿Hacia dónde va la industria de madera?

—Para centrar la pregunta, si te parece, comenzamos recordando qué fue la industria de la madera, analizamos el momento donde estamos y con esta base intentamos ver hacia dónde va el sector.

La salida del aislamiento que vivió España en la postguerra y el comienzo de la industrialización de los años sesenta permitió crear la industria de la madera, que hasta entonces era la suma de muchas empresas artesanas, aunque fueran grandes. El esfuerzo inversor del sector fue tan importante que puede decirse que hasta ahora hemos vivido de las rentas de esos años. Sin embargo, los precios de muchos de los productos a igualdad de calidad empezaron a ser superiores a los del mercado internacional. Las empresas que los fabricaban sólo podían sobrevivir a costa de dos factores: el bajo coste de la mano de obra y la barrera que suponía un derecho arancelario totalmente injustificado en muchos casos.

La exportación de nuestros productos fue posible muchas veces porque en ellos, el coste de mano de obra era tan importante que superaba

chos, reducción que en este momento se acerca al 53 por 100 con los países de la CEE. Tal vez tenemos que sentarnos y pensar ¿a dónde va la industria de la madera?, ¿nuestra industria la estamos llevando en la dirección apropiada?, o estamos caminando contracorriente, hacia nuestra destrucción, por inanición.

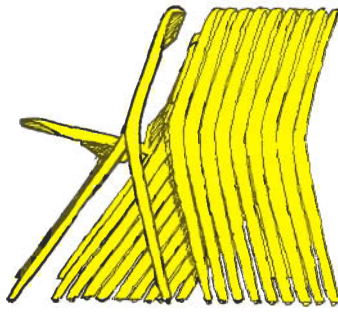
Nuestra industria es muy importante no sólo porque es nuestra, sino porque tiene un importante peso económico, y sobre todo social. Son cerca de 30.000 empresas, cuya producción en 1987 supuso los 700.000 millones de pesetas, y que sostiene a 200.000 puestos de trabajo. Estamos exportando 80.000 millones de pesetas, más del doble de lo que importamos (36.000 millones de pesetas). Gracias a este superávit suplimos la escasa dotación de recursos forestales, que la naturaleza nos dio, permitiéndonos importar materias primas no sólo para fabricar productos para exportar, sino para nuestro consumo, de forma que en el cómputo total de todo el circuito de la madera (filiera que dicen en Europa) estamos bastante equilibrados.

Tenemos, por tanto, una imperiosa necesidad de tener los ojos y oídos atentos, y descubrir hacia dónde se dirige la evolución para que no nos ocurra como tal vez en un pasado, que nademos contracorriente.

Con este ánimo presento, a modo de reflexión y con la esperanza de que alguien que lleva veintidós años viendo y viviendo del sector, aunque desde la barrera, pueda plantear la misma pregunta a otros que también ven y viven del sector, situados en otros puntos del ruedo. Tal vez entre todos podamos avanzar un poco y evitar que alguien, aunque sea sólo uno, se perjudique por falta de información.

Yo creo que la unidad productiva mínima, necesaria para sobrevivir en este mercado, que ya está a la vuelta de la esquina, tiene que tener unas características muy definidas que condicionan su tamaño.

La gestión de la empresa tiene que profesionalizarse. Muchas de nuestras empresas son empresas familiares en las que aún siendo sociedades anónimas, todas las acciones están en manos de una familia, y muy frecuentemente del marido y la mujer. Estas empresas tienen como antecedentes inmediatos pequeñas empresas individuales que con el esfuerzo, la dedicación, y la perspicacia del dueño han crecido incluso hasta hacerse muy importantes. Es muy difícil ceder el timón del barco a otro y reconocer que se le va de las manos. Incluso se desea perpetuar la dirección y estos hombres preparan para sus hijos el sillón que ocupan. Esto es un grave error y puede su-

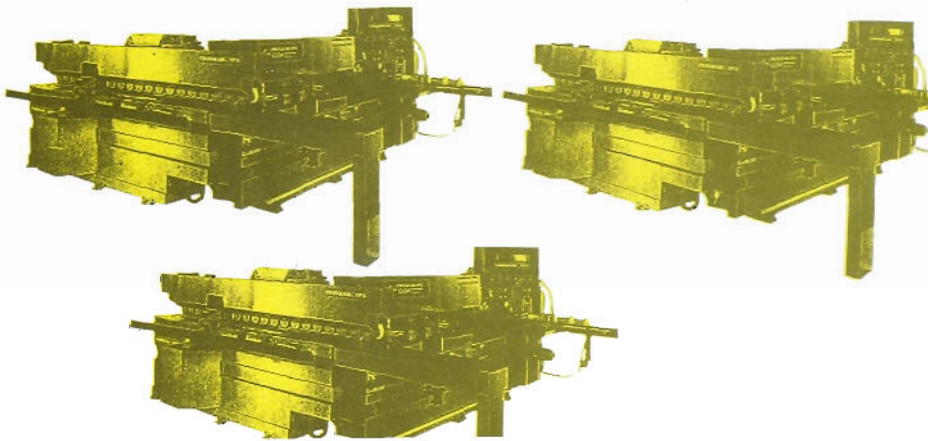


y producto está cambiando las escalas en la competitividad internacional.

Consciente la CEE de este hecho irreversible plantea a las industrias maduras, como es la de la madera, la necesidad de la incorporación de estas tecnologías, incluso desarrollando programas, como el BRITE, dirigidos hacia este fin. A partir de ahora, la línea divisoria que separa la competitividad de las industrias es precisamente el nivel de uso de las recientes tecnologías, unido a la mejora de la capacidad profesional de los operadores del sector.

Esta adaptación de las empresas de toda Europa a las nuevas coordenadas exige una rápida evolución en los sectores de la madera, hasta ahora mejor estructurados, como podía ser el alemán.

En este especial momento entramos nosotros en escena. Eliminamos las barreras arancelarias con Portugal, y padecemos lo que hasta ahora había sido ventaja frente a otros países, su bajo coste salarial. Establecemos un plazo transitorio durante el cual vamos reduciendo nuestros dere-



la influencia de los otros costes que no pudimos o no supimos controlar. Cierto es que siempre hay excepciones, por supuesto.

Con el advenimiento de la normalización y gracias a la visión y la aceptación del riesgo de muy pocas personas comenzaron a crearse industrias que, trabajando contra stock, imprimieron un cariz europeo a la producción. Se crearon las primeras industrias de fabricación de tableros: aglomerado y contrachapado, las fábricas de puertas, las de parquets, muebles, etc. Se podía empezar a competir no por el precio de la mano de obra, sino por la dotación de las instalaciones, su buena organización, su calidad y también su menor coste de la mano de obra, aunque en estas industrias este epígrafe tiene una cuota pequeña.

En 1970 se firmó el Acuerdo Comercial Preferencial con la Comunidad Económica Europea (en aquellos momentos de los seis). Este Acuerdo fue el impulso exterior mayor que tuvo la industria de la madera desde su existencia. Supuso reducciones arancelarias por parte de los seis países de la CEE, en un principio, y de los nueve en 1973 del orden del 60 por 100.

Las reducciones tarifarias españolas no llegaron nunca al 30 por 100. En el periodo del 70 al 85, las importaciones de la CEE se multiplicaron por 10 y las exportaciones por 20.

Puede decirse que a nivel de toda nuestra economía el Acuerdo fue tan bueno para España, que la Comunidad lo hubiera revisado de no llegar la integración.

La incorporación creciente en la industria de la madera de las nuevas tecnologías de proceso

poner la desaparición de la empresa. La gestión es tan complicada que hay que ser un profesional de ella, pero además se debe de poder elegir ese profesional. En una empresa, aunque el que más pierde aparentemente es el dueño, los que trabajan en ella muchas veces no pueden salvar nada, el dueño sí.

Las inversiones necesarias para mantener la competitividad son tan importantes, y la capacidad de las máquinas es tan grande, que mantener a la empresa viva y rentable, exige un tamaño mínimo imprescindible para conseguir los recursos apropiados, y para aplicarlos a la constante evolución de la tecnología, evolución que, por otra parte, cada vez es más acelerada.

Por último, la dureza del mercado, el exceso de la oferta e incluso el peligro de la industria de los países africanos y asiáticos, lleva a tener que cuidar con exquisito tacto el diseño de los productos y su comercialización.

—¿Es el final de nuestro sector, porque podemos asegurar que no se va a cambiar a este modelo?

—Yo creo que quedan todavía dos huecos para la industria, llamémosla pequeña. El mercado tiene muchas peculiaridades que no permite hacerle un único traje. La empresa de servicios que actúa en un pequeño radio, haciendo lo que una gran industria no puede hacer, o la que tiene una especialidad en un producto que para la gran industria es marginal, o la que mantiene unas relaciones muy especiales con sus clientes que a su vez actúan también a un nivel muy local, esa empresa tiene que continuar o incluso progresar. Lo que ocurre es que lo que es cierto a una escala, no es verdad en cuanto se multiplica por 10. Esto es, supongamos una empresa pequeña, familiar, y rentable. No es válido pensar: «si fabrico así y gano cinco, si fabrico 10 veces más, ganaré 50».

Hay todavía otra alternativa para la empresa pequeña, familiar y rentable. Es la alternativa más compatible con nuestra idiosincrasia y yo creo que la mejor salida para la mayor parte de nuestro minifundista sector. Como creo que es importante, me gustaría extenderme, si puedo.

—Adelante.

—De alguna manera es la salida que ha permitido a la industria italiana del mueble no sólo a no morir, sino a multiplicarse por dos en pocos años. Esto ha arrastrado a otro importante sector industrial, el de fabricación de maquinaria, que se adaptó a la manera de trabajar de su industria, y puede decirse que ha crecido y ha barrido. Las potentes y tradicionales industrias alemana, francesa e inglesa se han visto desbancadas de sus propios mercados para la fabricación italiana de muebles y maquinaria para la fabricación de muebles. Puede ser que no fuera tan minifundista como la nuestra, puesto que en el año 1979, analizando las industrias del mueble de más de 20 puestos de trabajo, tenía de media por industria 57 operarios, cuando nosotros en ese año teníamos 47; pero, la alemana, inglesa y francesa superaban o estaban cerca de los 100.

La sensibilidad artística de nuestros pueblos es semejante y nos garantiza, en el aspecto estético del diseño, una mejor posición que la actual en Europa. Nos falta técnica, pero la aprenderemos

porque nos hemos percatado de la importancia que tiene el diseño en muchos de nuestros productos y sobre todo en los muebles. AITIM mismo, desde hace tres años con el apoyo del Ministerio de Industria y Energía, decidió crear un departamento de diseño: ¿es para crear artistas?, no, era para divulgar la técnica. Tenemos que acercar la industria al colectivo de diseñadores, para que éste crezca, se especialice y vierta de nuevo sus conocimientos en la industria.

Pequeñas unidades productivas pueden ser muy rentables, pero encajándose, fundamentalmente, de dos formas. Me voy a referir al mobiliario por ser más claros los ejemplos, pero cabe aplicarlos a muchos otros productos. Si un programa de muebles, que podemos llamarlo «colección», diseñado por un mismo equipo, consta de muchas unidades distintas, como son sillas y mesas, y se produce cada unidad en una instalación, ésta podrá tener maquinaria específica, y una gran experiencia que permitirá alcanzar una buena productividad. Su comercialización se realizará conjuntamente con otras piezas de la colección por empresa independiente, nunca totalmente, o por una empresa creada para la realización de este servicio a las empresas fabricantes. El comprador nunca sabrá que cada pieza de su dormitorio se ha fabricado en distintas instalaciones.

—Esto es fácil decirlo, pero...

—Por supuesto que esto es fácil decirlo y que tiene muchas dificultades y pueden darse fracasos, pero este modelo es el que está dándose con el mueble provenzal de Toledo y este año han exportado cinco mil millones de pesetas. Ciertamente para mí lo de Toledo no es el modelo perfecto y

que en unas zonas vale y en otras no, pero nos han enseñado que también somos capaces de unirnos cuando nos aprietan. El Ministerio de Industria y Energía, en el Plan de Promoción de Calidad y Diseño para el Mueble, llama a este «grupo de diseño» y entiende que puede ser un camino que permita a nuestros industriales diseños inalcanzables de estos muebles en todos los mercados.

Hay otra segunda manera de encajarse y de realizando determinadas operaciones del proceso de producción. Esta situación que parece va contra la propia concepción de la unidad productiva, y tengo que decir, en la que yo he creído, es demostrando ser muy eficaz. Su filosofía es la siguiente: ¿por qué una fábrica tiene que tener varias secciones independientes, que trabajan sin llegar a la saturación todas?, porque en el fondo cada una vende su producto a un solo comprador, la propia empresa. Mejor es que cada una venda su producto al mercado de muchos compradores. Muy pocos productos de la madera requieren secciones integradas, la mayor parte permite esta división.

Aquí también hay un ejemplo actual, la fabricación de muebles de cocina. La normalización de sus dimensiones, coordinada con la de los electrodomésticos, y la circunstancia de que cada módulo se componga de la base y las puertas, que posteriormente con la encimera y el zócalo permitirá montar una cocina, ha propiciado la fabricación en serie y, por tanto, la existencia de grandes empresas.

Posteriormente, la necesidad de la renovación de los modelos, motivado por la competencia

exigía disponer un almacén de productos semielaborados, auxiliares y acabados cuya financiación se hacía insostenible. Esto ha obligado a las empresas de mayor tamaño a revisar sus procesos de fabricación, de forma que en la actualidad están adoptando el sistema de producción flexible o «just in time», como se quiera, a base de disponer en la línea de fabricación de máquinas de control numérico.

La imposibilidad de la mayor parte de las empresas para acceder a las máquinas de control numérico y a la producción flexible está obligando a la división de las fases de proceso de fabricación en distintas empresas. Así, unas se están especializando en la fabricación del módulo base; otras en puertas; otras en encimeras, rodapiés, etc. La empresa instaladora adquirirá los distintos elementos, pudiendo elegir entre un abanico muy amplio de posibilidades. Esta situación, alcanzada de una forma natural, permite la especialización de cada una de las empresas en la fabricación del componente que decidió hacer y, por tanto, obtener una importante productividad que se traduce en la posibilidad de competir con las grandes empresas del sector, además de conseguir una variación de diseños, resultado de la combinación de los elementos que se ofrecen al mercado y que nunca podían darse en una sola instalación.

Otra situación similar en su concepción se tiene en los almacenes de madera y en la propia fabricación de tableros aglomerados y de fibras de media densidad, que rechapan y cortan a medida, en los rechapadores, etc. La función del almacenista se vio en peligro cuando el fabricante empezó a acudir directamente al origen; sin embargo, ahora empiezan a servir no los productos tal y como los compran, sino que realizan una pri-

mera manipulación. Algunos secan la madera e incluso la mecanizan a medida; cortan los tableros, en algunos casos los taladran y los ponen en el mercado para que el carpintero o el pequeño fabricante de muebles a medida que los termine y los monte. La moderna maquinaria con control numérico permite despiezar un tablero, con una secuencia de corte o con otra, sin pérdida de tiempo en la puesta a punto de la máquina. Esto es beneficioso porque permite realizar operaciones rentables y con una calidad que es imposible obtener en los talleres a base de sierras y combinadas. No tiene sentido disponer de sección de acabado para que trabaje un día a la semana y mientras el barnizador esté ayudando a la sección de mecanización casi de peón. Qué razón puede esgrimirse para adoptar una línea de barnizado robotizada, si lo que sobra es tiempo. Tal vez estemos en la antesala del trabajo en casa, sería de flexibilidad total del horario, cumbre de las aspiraciones de todo trabajador. Yo mismo rendiría más si en lugar de trabajar de lunes a viernes de 8 a 3,30, trabajara los días que me siento inspirado a cualquier hora. Aunque a primera vista pareciera un retroceso, estoy seguro que se trabajaría más y mejor. Yo creo que la técnica puede hacerlo posible.

—Pues entrando en esta nueva era, me voy a casa que está en Flora, si me dejan las obras porque como sabes hemos sufrido una rehabilitación del edificio sin dejar de trabajar en él. Muchas gracias.

—Ya decía yo que últimamente más que trabajadores del sector de la madera, pareciais trabajadores del sector de la construcción.

