

Don Jose Pérez Expósito, Director Gerente de Muebles XEOANE nos ofrece en unas interesantísimas declaraciones la filosofía de actuación en el proceso de fabricación de una empresa de vanguardia.

PÉREZ LEIRÓS, SA.

Entrevista con D. José Pérez Expósito

Es una empresa muy antigua, que en un principio se dedicaba a fabricar somieres de madera, y que lleva veintiseis años con la actual línea fabricación.

Cuando comenzó a decaer el mercado de somieres, introdujimos la elaboración de sillas y mesas para cocinas; al aparecer este tipo específico de mobiliario, enseguida nos pasamos a él tras hacer un estudio de costes y de mercado.

AITIM.- ¿Qué características tenían las sillas?

LEIROS.- Estaban hechas en laminados plástico y sobre una estructura metálica. Y las mesas igual: patas mn soporte de aluminio. Algunos de los fabricados actuales de muebles de cocina, comenzaron igual, como XEY.

AITIM.- Las costumbres familiares han sufrido un cambio importante en pocos decenios. Antes pocas familias, comían en la cocina; hoy la tendencia es a comer en ellas, para evitar manchar el resto de la vivienda y el transporte de los alimentos. El fabricante ha tenido que tenerlo en cuenta.

LEIROS.- Con la paulatina desaparición del servicio doméstico y la aparición de nuevas tecnologías de cocción, frío y lavado, contribuyeron en primer lugar a tratar de evitar desplazamientos, y en segundo lugar a hacer la mina más habitable. Todo ello nos ha obligado, a través del tiempo, a cuidar no solo las

soluciones técnicas para almacenar, conservar, lavar y cocinar los alimentos, sino también el poder estar y comer en la mina, lo cual conlleva un mayor desarrollo en la ambientación y decoración.

AITIM.- Háblenos de la amplitud de su mercado.

LEIROS.- Nuestros productos llegan a todo el territorio nacional, incluyendo a las islas (donde específicamente tenemos buenos mercados), aunque lógicamente el mejor es Galicia, después todo el Norte hasta Cataluña y el Levante. Andalucía y Extremadura es donde tenemos menos presencia, quizás por las características de nuestros productos que es calidad media-alta.

Estamos consiguiendo una implantación en Portugal similar a la del Norte de España. Supongo que, además de razones de calidad-precio de nuestros muebles, influirán razones de proximidad e idiomáticas. También hemos estado exportando durante tres años a Inglaterra, pero variaciones sustanciales en la cotización de la libra han paralizado la venta en este país. Otro mercado mn una implantación lenta pero creciente es el de EE.UU., a pesar de las dificultades que tiene el mueble de cocina europeo, dadas las medidas de sus electrodomésticos, más aparatosos que los nuestros.

...ÚLTIMAMENTE ESTAMOS
DESARROLLANDO MÁS LA VENTA Y
EN CONSTRUCCIÓN DIRECTAMENTE EN GALICIA Y EN CANARIAS,
EN DONDE SIEMPRE HEMOS
TENIDO UN MERCADO TRADICIONAL;
EL AÑO PASADO AMUEBLAMOS 2.500 APARTAMENTOS.

172

AITIM.- A veces cuesta trabajo entrar en el pueblo de al lado y Vds. vendiendo en las antípodas. **Sus** muebles, en EEUU... **serán una gota** en el mar.
LEIROS.- Evidentemente, ya que es un gran mercado. Pero por otra parte, se da la circunstancia de que allí no existen grandes fabricantes; el mueble es mucho menos sofisticado que el nuestro. El producto de **Xoane** va dirigido a un mercado de **élite**.

AITIM.- Entonces, su oferta americana no se parece a la europea.
LEIROS.- No, ha sido necesario emplear el ingenio y en piezas complementarias en los laterales y otras correcciones: nos hemos adaptado.

AITIM.- ¿Y cómo comenzó la aventura americana?.

LEIROS.- Aceptando la invitación de un exiliado cubano de origen gallego establecido en Florida. esa península nos ha servido de trampolín.

AITIM.- ¿Fabrican el mueble de baño?
LEIROS.- Hace cuatro años, presentamos en CONSTRUMAT de Barcelona una gama de muebles de baño, pero los hemos dejado de fabricar. Tenemos un pequeño stock que está saliendo y reconocemos nuestro desconocimiento de las wsiumhrcs y del mundo de ese mueble. Parece como una tradición que el fabricante de muebles de cocina que hace sus pinitos en el de baño, no se consolide. En nuestro caso nos decidí una estadística alemana, en la que asignaba un 6% al caoltulo de muebles de baño. Entre este hato y nuestras dificultades, abandonamos su fabricación.

AITIM.- Y se han concentrado en el de cocina.

LEIROS.- Hemos profundizado más en gama, en diseño y en otros tipos de productos, independientemente de los que hacemos.

AITIM.- Años atrás aparecieron firmas italianas y luego llegaron marcas alemanas. Tengo idea que muchas señoras madrileñas quedaron prendadas

LEIROS.- Existe una costumbre en la aptencia por el *made in foráneo*. En los últimos años, las extrajeros han aunicntado sus cuotas en productos selectivos. Pero hoy podemos decir que los 4,5 6 6 primeros fabricantes están haciendo (o estamos haciendo) un producto que se encuentra en línea o con muy poca diferencia w n los alemanes o italianos.

AITIM.- Esto mismo piensa INDAUX.

LEIROS.- Quizás nuestra mayor dificultad está en tamaño de la empresa española en relación w n países potentes, w mo Alemania y en menor medida w n Italia. Estas mayores empresas poseen más capacidad en campos de la investigación y el desarrollo. Es halagador wnocer como algún fabricante español expone en la feria más importante del mundo en muebles de cocina, que es la de Colonia.

AITIM.- Esto indica su nobleza y que nuestro nivel se acerca a la élite mundial. ¿Vds. acude al mercado de la construcción?.

LEIROS.- Nuestro mercado básico final es la construcción, pero lo comercializamos básicamente a través de distribuidores; últimamente estamos desarrollando más la venta en construcción directamente en Galicia y en Canarias, en donde siempre hemos tenido un mercado tradicional; el año pasado amueblamos 2.500 apartamentos y viviendas directamente a construcción.

AITIM.- Al final de 1992 hay que pensar en el mercado europeo y a la vez en la competencia de sus colegas de allende las Pirineos

LEIROS.- Lo vemos con un relativa preocupación pensando sobre todo en los alemanes, por su capacidad de producción y productividad aunque su mano de obra es más cara. Los fabricantes españoles venimos invirtiendo en tecnología, en su misma tecnología. Nosotros mismos estamos invirtiendo 400 millones en tres años, para adquirir maquinaria que atiende a los pedidos desde el principio a base del wntrol numérico.

AITIM.- ¿Entran ahora en esta tecnología?.

LEIROS.- Teníamos el mecanvado de los cantos y las taladradoras w n control numérico, pero queremos llegar a máquinas de ensambles y líneas de montaje y premontaje.

AITIM.- ¿Fabrican Vds las puertas macizas de sus muebles?.

LEIROS.- Con referencia a las puertas de madera maciza, encargamos su fabricación bajo nuestro diseño y normativa. Entendemos que para obtener una supreme calidad, existen industrias que están especializadas y pueden desarrollarlo a la perfección. Nosotros seremos mucho más ágiles sacando los cambios de diseño.

AITIM.- PEREZ LEIROS, SA. debe ser de las fábricas más **sofisticados** de Galicia.

LEIROS.- Como antes **comenté**, estamos informatizando las instalaciones de tal modo que se **puedan** controlar todas los procesos desde un ordenador central. Estamos en un entorno muy **poco** favorable al **mueble** y los profesionales tenemos que **desarrollarlos nosotros**. Si, es una de las más sofisticadas de Galicia. Lo cual no es un gran **mérito** dada la poca **consideración** del sector del mueble en nuestra Comunidad **Autónoma**.

AITIM.- En mis relaciones con empresas cimeras durante estos últimos años y con acreditados ejecutivos de alta dirección, consideran necesario **subcontratar** todo aquello que no es **primordial en un línea** de fabricación.

LEIROS.- El mueble de cocina, en mi filosofía, está más próximo al sector de **electrodomésticos** que al sector del mueble de hogar, tanto en su **comercialización** como, incluso, en determinados aspectos productivos. **Entonces** tienen mucha de la **filosofía** del **electrodoméstico** y **hasta del sector del automóvil**. Las líneas de fabricación y montaje básicas nos **permiten hacer** los trabajos **fundamentales**, **subcontratando** trabajos de elementos **accesorios** y todo aquello que **sea susceptible de tener cambios rápidos en el tiempo**, como elementos y **accesorios de decoración**.

AITIM.- El diseño.

LEIROS.- Nuestro sistema es como en la Nta Costura: Moda primavera-verano y otoño-invierno. **Bromas aparte**, son **exagerados** los cambios de diseño que se **producen en el mueble de cocina**, hasta el punto de sacar, en nuestro caso, una media anual de 466 modelos, lo que produce un **alto** grado de **obsolescencias** en nuestro inventario. Como fuente de inspiración nos basamos en las Ferias de Alemania e Italia, que representan para **nosotros** lo que La **Meca** para un musulmán.

AITIM.- Marcan pautas

LEIROS.- Ultimamente hay una cierta tendencia hacia la sencillez de **líneas** italiana: muebles sin tiradores, muy funcional; en donde, por ejemplo, la puerta sobresale y **siver** para abrir: ideas de este tipo.

AITIM.- ¿De qué manera, los fabricantes **españoles** de **herrajes** han influido en el **desarrollo** y evolución del mueble de cocina?

LEIROS.- Creo que se ha desarrollado de dos formas. Nosotros acudimos a ellos para solucionar **cosas** concretas. **Ellos también**, por su parte, idean soluciones que nos son de utilidad. De todas **formas** su **contribución** ha sido muy importante, ya que fueron los **introdutores** de las **tecnologías** punteras europeas.

AITIM.- ¿Con tanta madera y no hay abundancia de trabajadores?

LEIROS.- Puede haberlos, pero **ten** presente que los **métodos** de trabajo antiguos son muy distintos a los sistemas de producción actuales. La provincia de Pontevedra no tiene tradición en el mueble; nos encontramos con dificultades que tenemos que solucionar nosotros mismos.

AITIM.- Hablemos de los nuevos materiales. Me sorprende al ver **una** **encimera** que parecía de granito natural.

LEIROS.- Es un laminado con imitación a granito que sorprende: la gente **lo toca** dudando. Hay otros materiales **sintéticos** que le imitan y ofrecen gran versatilidad por permitir obtener grandes piezas al ser **soldables**. Su inconveniente es su alto precio.

AITIM.- ¿Cómo se llama?

LEIROS.- CORIAN. Es un sistema introducido en España, pero **la** patente es extranjera. Ahora están saliendo otros productos más o menos similares.



**EL MUEBLE DE COCINA,
EN MI FILOSOFÍA, ESTÁ MÁS
PRÓXIMO AL SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS QUE AL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR, TANTO EN SU COMERCIALIZACIÓN COMO, INCLUSO, EN DETERMINADOS ASPECTOS PRODUCTIVOS. ENTONCES TIENEN MUCHA DE LA FILOSOFÍA DEL ELECTRODOMÉSTICO Y HASTA DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.**

AITIM.- Quisiera **conocer** su **opinión** sobre el tablero base para su fabricación.

Hay opiniones para **que todos los gustos: que es mejor el francés, que es mejor el español, o el portugués etc..**

LEIROS.- Hemos consumido desde hace muchos años, mucho tablero **español** (la mayoría por **razones obvias**) y ahora llevamos tres años importando de Portugal, tanto **por la calidad como por el precio** somos **superexigentes** en todo y nos hacen un producto específico, muy concreto, de alta calidad, independientemente de la mala fama que puede tener el tablero en este país.

En cuanto al de fibra, hacemos su consumo directa e indirectamente a través de las puertas **lacadas**. Consumimos **español** (gallego) y extranjero.

AITIM.- Sin que queramos variar el ánimo a la persona que **tenga en proyecto** cambiar sus muebles de **cocina: ¿se espera acorto plazo un cambio importante en la concepción** de estos muebles?.

LEIROS.- No, al menos dentro de un período de 4 ó 5 años. **Sólo pequeños cambios** en elementos **auxiliares**.

AITIM.- Justamente, debido a la pequeña afición que el **español** tiene por la lectura, tienen que ser los **delegados** de ventas los que, **por sus muchos contactos** con los **distribuidores**, quienes les **informen** de la existencia de un **sello** de Calidad homologado.

LEIROS.- Nosotros damos a nuestros vendedores la última certificación del sello de **AITIM**, y en verdad ayuda. Hoy la sociedad es mucho más **exigente**; antes un constructor hacía y **de hacía** y nadie reclamaba. Hoy las directivos de comunidades de vecinos **exigen** calidad y una respuesta en la **garantía** de diez años que **por ley** les corresponde. Ahora **sí se** preocupa el constructor y va siendo más **importante** este tipo de **cuestiones**. Pero los **comerciantes** estamos acostumbrados a que **las marcas** de cualquier cosa se publiciten a través de **TV** o revistas de gran difusión.

AITIM.- Antes de terminar y **recordando** su comentario **sobre informatizar** toda la **producción**, hay fases de la **producción** que no pueden **someterse al control numérico**. **¿Qué solución** le darán?

LEIROS.- Tenemos un proyecto realizado, hace menos de dos años, **en Alemania** y siempre **supervisado** por el mismo ingeniero., **(independientemente** de nuestra participación en los **cambios** del proyecto). **Lógicamente** se adapta a las **nuevas tecnologías** actuales, **pero** no quiere decir **que** en **algunos** procesos se resuelvan con **métodos** convencionales, haciendo series en piezas de **poco** costo.

AITIM.- Es interesante su **filosofía inversora**.

LEIROS.- Nuestra teoría, en todo lo relacionado con el control **numérico** y con la **electronica**, se basa en que hoy tenemos cerca de 30 modelos **(de 30 diseños** distintos); este **año vamos a** sacar 10 más. La vida del **producto** es muy corta, **algunos modelos excepcionalmente** (los de **éxito**) se prolonga un poco más. **Por ello**, para **evitar obsolescencias**, **tenemos que trabajar**, inevitablemente, **sobre pedido**. Toda la **filosofía** de **producción** tiene que **estar** basada en el **control numérico**.

AITIM.- En una fábrica tan importante el movimiento interior de los materiales **semielaborados** tienen una gran **importancia**.

LEIROS.- La solución idónea está en la **aproximación** de grupos de procesar la **colocación** de **herrajes** y ensamblajes debe **hacerse** en continuo; debe procurarse un **movimiento** en continuo que no acabe **hasta** la salida, el **apilado** de **los** pedidos.

AITIM.- Tratando del pedido: se **fabricará** según orden de llegada o **(pensando** en su reparto) por zonas.

LEIROS.- Se fabricará mueble por **muelle** (cualquiera que **sea** su medida) **hasta** completar el pedido, pero **previamente** **estaría** programada la **producción** en base a rutas para **cargar** de una manera continua a los camiones.

AITIM.- Los caminos de **rodillos** pasarán a la historia

LEIROS.- Seguirán, en parte.



AITIM.- Lamento agoiar las preguntas. Me queda la sensación de **olvidárseme muchas casas**

LEIROS.- Yo, de muebles de wcina, que es mi vida, podría estar hablando (wn más conocimientos o menos) todo un día.

AITIM.- Hoy por hoy, ¿Se dedican sólo a muebles de cocina?

LEIROS.- No, w m o grupo de empresas, somos **comerciante** relacionado en gran parte con la **construcción**, ferreteria, productos prefabricadas en **general** y en el sector del hormigón, **quizás** tengamos una **de** las industrias más importantes de España en cuanto a **viguetas** y forjados (**PRETENSADOS DEL LOURO, S.A.**). Todo forma el grupo **PEREZ LEIROS, SA** prácticamente familiar.

AITIM.- ¿Cuál es su plantilla?

LEIROS.- La plantilla total del **grupo** asciende a 390 **personas** entre los que estamos nosotros que **quizás** seamos los mayores **currantes**.

AITIM.- Y siempre mirando con **optimismo** el **futuro**.

LEIROS.- Efectivamente. Nuestro norte es estar a la última en **tecnología**. Esta **filosofía** de **inversión** la **decidimos** sin **tener** una necesidad perentoria en cuanto a la demanda. La **experiencia negativa** que tuvimos cuando fabricábamos **somieres**, nos hace ser más **previsores** en el capítulo de inversiones.

AITIM.- Es cierto, **ésto** la habra ocurrido a **muchas** empresas. Pocos años atrás, fabricar **un** mueble de **cocina** estaba al alcance de cualquiera: el tablero se puede comprar cortado a medida, **una** plancha ayuda a pegar los cantos, **una** prensa de armar; tiradores, patas y bisagras **en** cualquier ferreteria: de este modo, **un** grupo de 3, 5, 8 personas, **ya era** una **fábrica**. La actual **tecnolga** supondrá uu mum en el **que** se estrellarán.

LEIROS.- Y el wntrol de calidad es otro impedimento para estas industrias.

Nuestro laboratorio no es muy importante en cuanto a **tamaño** y **quizás** en cuanto a medios, **pero para** nosotros, **cs** algo sagrado: apertura y cierre **de bisagras**, el arranque de **tornillos**, **encolados** (un tema obsesivo). Un problema que existe en la **cocina** y que nosotros investigamos, es el de las humedades y de los vapores que se producen en la zona de **cocción**, y en **colaboración** w n **dos fabricantes**, uno nacional y otro extranjero, **estamos consiguiendo** un tablero de **características** adecuadas para la función.

AITIM.- Tengo muebles de cocina desde **hace** 20 años y su **único problema** es el despegado **parcial** de los **cantos**.

LEIROS.- Es un tema que **incomoda** a muchos en el sector. **Nuestro** afán es **utilizar** colas que soporten temperaturas altas, porque creemos que serán **capaces** de resistir la humedad caliente que provocar los vapores y su **composición**. Empleamos cantos **de melamina** en lugar de **poliester** o de **pvc**, por su menor porosidad, aunque es más frágil. **Hemos** hecho pruebas desguazando muebles antiguos y su comportamiento es bueno. Nuevas colas, el tablero de que antes he hablado y **nucvas** tecnologías en las máquinas de **encolar**, **están** solucionando el problema.

AITIM.- Para ilustrar al lector **ofrézca-**mos **algunos** datos **externos** relativas a la **fábrica**.

LEIROS.- Su superficie cubierta es de **14.000m²**, 70 obreros y transformador de 800 KVA.

**LO QUE SON LAS PUERTAS
DE MADERA MACIZA, DE DM O
LACADAS DE ALTA CALIDAD,
NOS LA FABRICAN BAJO
DISEÑO Y NORMATIVAS NUES-
TRAS. ENTENDEMOS QUE
PARA OBTENER UNA SUPREMA
CALIDAD, HAY INDUSTRIAS QUE
ESTÁN ESPECIALIZADS Y PUEDEN
DESARROLLARLO A LA PERFEC-
CIÓN. NOSOTROS SEREMOS
MUCHO MÁS ÁGILES SACANDO
LOS CAMBIOS DE DISEÑO.**