



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**DESARROLLO ENDÓGENO
EN MANCHA REAL:
LA INDUSTRIA DEL MUEBLE**

Miguel Jordán Sánchez

Julio, 2015

DESARROLLO ENDÓGENO EN MANCHA REAL: INDUSTRIA DEL MUEBLE

1. RESUMEN DEL TRABAJO	5
1.1. Resumen del trabajo en inglés	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. MARCO TEÓRICO Y TERRITORIAL	9
3.1. Industria y Territorio en Andalucía.....	9
3.2. Desarrollo en la provincia de Jaén	11
3.3. Metodología	13
4. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MANCHA REAL.....	14
5. EFECTOS DE LA CRISIS	29
5.1. CINCOCHINA , SL como ejemplo	32
6. EL OLIVO COMO SOPORTE DE LA EMPRESAS	36
7. CONCLUSIONES	38
8. BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
CUADRO 1: EVOLUCION DE LA PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA	10
CUADRO 2: NÚMERO DE HABITANTES DE LAS LOCALIDADES EN LA REGIÓN DE JAÉN.....	12
CUADRO 3: RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE MANCHA REAL A PRINCIPIOS DE LOS 90.....	16
CUADRO 4: SITUACIÓN PROFESIONAL EN MANCHA REAL Y EN JAÉN A PRINCIPIOS DE LOS 90	17
CUADRO 5: EMPRESAS DE LA MADERA CREADAS POR DECADAS EN MANCHA REAL	17
CUADRO 6: NOMBRE DE LAS EMPRESAS CREADAS EN MANCHA REAL EN LA DÉCADA DE LOS 80.	20
CUADRO 7: DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE MANCHA REAL EN PORCENTAJE.	20
CUADRO 8: ORIGEN DE LAS ADQUISICIONES DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DEL MUEBLE DE MADERA EN MANCHA REAL (PORENTAJE SOBRE EL TOTAL DE IMPUT).....	23
CUADRO 9: SERVICIOS A LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE DE MADERA SEGÚN LA FORMA DE PRESTACIÓN Y LA PROCEDENCIA DEL PROVEEDOR. (PORCENTAJE DE EMPRESAS)	24
CUADRO 10: DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS MEDIAS DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE DE MANCHA REAL.	25
CUADRO 11: PAÍSES DONDE LAS EMPRESAS DE MANCHA REAL EXPORTABAN SUS PRODUCTOS.	25

CUADRO 12: ANÁLISIS DAFO DEL SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL DE MANCHA REAL. . .	27
CUADRO 13: EVOLUCIÓN MEDIA NACIONAL DE LOS PRECIOS DE LA VIVIENDA EN ESPAÑA. (Precio del metro cuadrado)	30
CUADRO 14: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MANCHA REAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD	32
GRAFICO 1: ESQUEMA DE LA CORRIENTE PRINCIPAL EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DEL MUEBLE DE MADERA.	19

1. RESUMEN DEL TRABAJO

La localidad de Mancha Real fue haciéndose hueco en la historia de la industria, destacando desde los años 60. Los empresarios del mueble de madera, emprendiendo con nuevos negocios hacen que la localidad se convierta en un referente de creación de empleo y riqueza.

La década de los años 90 fue la de mayor dinamismo de la industria de Mancha Real, llamándose la “década de oro”, concibiéndose una nueva forma de concebir la empresa del mueble, donde se llegó a traspasar las fronteras nacionales a base de trabajo, dedicación y esfuerzo de los empresarios que formaron la industria del mueble de la localidad. Esta década dio como resultado un crecimiento que constituyó una sostenida etapa expansiva hasta principios del nuevo milenio.

Las empresas del sector maderero seguían en una etapa de dinamismo aunque un poco menor que en la anterior década hasta que llegó 2008, año en que la crisis económica y financiera afectó en la localidad de Mancha Real, teniéndose que llegar a cerrar la mayoría de las empresas de la localidad. Estamos sufriendo una profunda limitación industrial que está deteriorando la economía del pueblo, en gran parte por la caída del sector de la construcción, tanto a nivel local como a nivel nacional, que ha arrastrado consigo al sector de la industria del mueble.

El sector agrario tampoco está sirviendo de ayuda para la economía de la localidad. Los excedentes de tesorería de las empresas madereras sirvieron para comprar terrenos olivareros, y con la crisis, el olivo ha sido el que han sustentado a las empresas. El cultivo del olivar necesitaba grandes mandas de mano de obra, por lo que siempre había trabajo para todos en el sector agrario. En la actualidad, el precio de las olivas se ha reducido a casi la mitad que en la época de esplendor económico, y el precio del aceite ha bajado, en gran parte, por no saber comercializarlo y venderlo en grandes cantidades al mejor postor, en vez de venderlo bajo nuestra marca, con una denominación de origen de Jaén, capital del mundo del aceite de oliva.

Para salir de esta etapa de declive, que nos ha brindado la vida por los excesos del pasado, tenemos que aprovechar a los jóvenes, que son los más preparados de todos

los tiempos, para seguir el ejemplo de aquellos hombres emprendedores, de aquellos empresarios, que la mayoría de ellos, sin cualificación universitaria fueron capaces de levantar todo el entramado productivo de la localidad de Mancha Real, arriesgando todo por una idea de negocio, más bien, una ilusión que consiguieron hacerla realidad.

1.1. Resumen del trabajo en inglés

The municipality of Mancha Real highlighted in the history of the industry since the sixties, being a benchmark of endogenous development. The entrepreneurs of wooden furniture created new companies. They made Mancha Real a model for job creation and wealth.

The decade of the nineties was the best for industry of Mancha Real. This decade was called “golden decade”. At that time the companies of wooden furniture were managed very well and they began to export to other countries. In this decade there was a steady growth that lasted until the new millennium.

In 2008, the financial and economic crisis arrived to the village of Mancha Real, having to close most local companies.

Nowadays, we are suffering a deep crisis in the industry of the village, due to the collapse of the construction sector, not only in the village but also in the rest of Spain, which has dragged down to the furniture industry to the crisis.

The agriculture sector is not serving of support for the local economy. Formerly, olive growing needs large amounts of labour, so you could always work in the field but at the moment, with agricultural mechanization and the falling price of olive oil, work on the olive sector is more difficult.

In my opinion, to overcome the recession that it has been caused to the excesses of the past, we have to use young people, because they are the most prepared of all times, to follow the example of those entrepreneurs who created the productive fabric of Mancha Real who risk everything for an idea, illusion and turn it into a reality.

2. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es estudiar el proceso de industrialización endógeno que se ha producido en un área rural como la de Mancha Real. He elegido este tema de estudio por el interés que tengo sobre esta materia además de querer saber más sobre el desarrollo endógeno que se ha producido en el municipio que me ha visto nacer y crecer.

En primer lugar veremos el marco teórico y territorial donde se encuentra la localidad de Mancha Real, así como la evolución de la industria del mueble en el municipio. Después analizaremos los efectos de la crisis en la industria de la localidad, así como los efectos de esta en una empresa de Mancha Real. Por último estudiaremos cómo el olivo ha servido de sustento para las empresas del sector de la madera del municipio.

No es tan fácil definir de manera estricta la industrialización endógena, ni tampoco los factores del área desencadenantes del potencial endógeno, ya que estos pueden ser diferentes de unas zonas a otras. Habitualmente hay que considerar los siguientes factores como comunes: cualificación del factor trabajo, capacidad empresarial de la población, calidad de las infraestructuras, existencias de materias primas y las posibilidades de coordinar todas estas variables.

El desarrollo endógeno persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población a través de la participación activa de su comunidad en los procesos de desarrollo, persiguiendo lograr el bienestar económico, social y cultural de la comunidad en su conjunto. Según (Rodríguez, 2014), el desarrollo local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos, ya sea mano de obra, capital, conocimiento, etc., de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones.

Según Vázquez, (2005), *“Las áreas endógenas están dinamizadas por actividades no agrarias, principalmente industriales, se han desarrollado sin intervención directa del Estado, si bien la inversiones en infraestructura social han favorecido el proceso, e incluso han contribuido a consolidarlo a través de la ayudas de las Administraciones Públicas. No se deben a la deslocalización de grandes empresas sino están basadas en*

la utilización de recursos propios del área, y se han producido en pequeños asentamientos urbanos y en áreas no metropolitanas”.

Se puede decir que el desarrollo industrial endógeno es aquel que se produce en zonas situadas fuera de la influencia de los centros de concentración industrial, con iniciativas locales y que se apoya en la explotación y utilización de recursos propios.

3. MARCO TEÓRICO Y TERRITORIAL

3.1. Industria y Territorio en Andalucía

La industria andaluza experimentó, durante la década de los sesenta, un considerable crecimiento, al igual que en el resto de la nación, creándose 64.959 empleos entre 1955 y 1975 según Caravaca, González, Méndez y Silva, (2002), aumentando principalmente el empleo en el sector industrial aunque se puso de manifiesto que en Andalucía, debido al bajo nivel tecnológico, especialización en sectores con escaso valor añadido y débiles relaciones interindustriales, no se produjo un auténtico proceso de industrialización autocentrado.

A mitad de la década de los 70, la industria en Andalucía se vio seriamente afectada por la crisis económica y por los procesos de reestructuración del sistema productivo, perdiéndose un total de 100.146 empleos industriales según Caravaca y otros, (2002), más de los que se había conseguido crear en la etapa expansiva anterior. En relación con la producción, descendió de un 24,5% en 1975 a un 18% en 1985 (CUADRO 1). Perdiéndose en España casi 800.000 empleos, decreciendo el peso del empleo industrial y en cuanto a la producción industrial a nivel nacional decreció 5,3 puntos en ese periodo.

La etapa expansiva de los 80 cambió las expectativas del sector industrial andaluz, puesto que las tasas de crecimiento anual de la producción industrial se situaron con valores superiores a los alcanzados por España en su conjunto, abriéndose en Andalucía nuevas expectativas de desarrollo.

A principio de los 90 se empezó a percibir una crisis en algunos casos afectando a sectores completos y en otros a empresas emblemáticas dentro de la Comunidad Autónoma, perdiéndose 6.238 empleos entre 1990 y 1992 reduciéndose el valor añadido más tarde, a finales de 1992 y el año siguiente.

La economía andaluza ha evolucionado a través de fuertes cambios, en las etapas expansivas se ha observado un comportamiento más dinámico que en el resto de España, en las etapas recesivas la evolución ha sido más negativa que en el conjunto de España.

CUADRO 1 – EVOLUCION DE LA PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA

AÑOS	PRODUCCION INDUSTRIAL RESPECTO AL TOTAL EN ANDALUCIA	EMPLEO INDUSTRIAL RESPECTO AL TOTAL EN ANDALUCIA	PRODUCCION INDUSTRIAL RESPECTO AL TOTAL EN ESPAÑA	EMPLEO INDUSTRIAL RESPECTO AL TOTAL EN ESPAÑA
1955	24.6%	16.6%	31.5%	22.6%
1975	24.5%	18.7%	31.8%	26.9%
1985	18.0%	15.5%	26.5%	23.7%
1991	16.3%	15.7%	24.1%	22.9%
1995	14.2%	13.1%	22.15	20.0%
1998	13.9%	12.1%	21.5%	19.3%

Fuente: CARAVACA Y OTROS (2002).

En cuanto a las áreas y municipios en los que la actividad industrial cuenta con una importante participación en sus respectivas estructuras productivas, con ámbitos y tradiciones artesanales que ha ido evolucionando hasta desarrollarse algún tipo de industria (Caravaca y otros, 2002): Ubrique (Cádiz), Montilla y Puente Genil (Córdoba), Valverde del Camino (Huelva), Ronda (Málaga), Estepa (Sevilla) y en otros donde el crecimiento industrial ha sido más tardío y de orígenes diversos, como por ejemplo, Campillo (Málaga), Lucena (Córdoba), Mancha Real (Jaén).

En Andalucía hay un total de 23 áreas/ municipios considerados como rurales con capacidad de desarrollo endógeno (Caravaca y otros, 2002): Alcalá la Real, Alcaudete, Andujar, Bailén, Benaolan-Montejaque, Campillos, Castilleja de la Cuesta, Chiclana, Estepa, Guillena, Huetor-Tajar, La Rambla, Linares, La Carolina, Lucena, Mancha Real, Morón de la Frontera, Oula del Río, Macael, Puente Genil, Priego de Córdoba, Purullena, Úbeda, Ubrique, y Valverde del Camino. Notándose en estas localidades un dinamismo industrial mayor a la media andaluza, cuestionando en alguno de ellos su condición rural y el carácter endógeno de su industria. De este modo Castilleja de la Cuesta forma parte de la aglomeración metropolitana de Sevilla y Chiclana de la bahía de Cádiz, y no parecen que se pueda denominar endógena, por la duda de su condición de rural y el carácter endógeno de su industria, las localidades de Andújar, Bailén, Linares y la Carolina.

3.2. Desarrollo en la provincia de Jaén

La región urbana de Jaén es un conjunto de ciudades que se reúnen en torno a la capital con vínculos mantenidos entre sí y con la capital. Se pueden establecer dos variables con las que explicar el funcionamiento del sistema local: la evolución de la población y el carácter de la actividad económica.

Con lo que respecta a la evolución de la población (CUADRO 2), se pueden establecer tres niveles de ciudades en la región urbana. El primer nivel, la capital, Jaén cuenta con 115.837 habitantes en 2015, siendo una ciudad de tamaño medio nacional y de primer nivel en Andalucía. Su población presenta un crecimiento desacelerado en los últimos 40 años, como consecuencia de la ralentización y detención de los procesos de emigración de los ámbitos rurales a los urbanos. También debido al éxodo de habitantes de la capital a las llamadas ciudades o pueblos dormitorio, que se sitúan en un radio cercano de la ciudad principal, donde los costes de la vivienda son inferiores, descendiendo en los últimos cuatro años casi cerca de mil habitantes en la capital de provincia. El segundo nivel, por un lado, se encuentran las localidades de Jamilena, La Guardia y Los Villares, que muestran un crecimiento de población debido al éxodo de población que nos hemos referido antes por ser pueblos cercanos a la capital, donde el coste de la vivienda es inferior y por otro lado, Mancha Real, Martos, Mengíbar, Torredelcampo y Torredonjimeno, que aparte de ser pueblos cercanos a la capital han tenido una gran expansión industrial y de servicios. En el tercer nivel se encuentran los municipios que todavía cuentan con un carácter más rural y un estancamiento de la población, como Fuerte del Rey, Pegalajar y Villatorres.

En cuanto a la actividad económica local, lo más destacable es su gran diversidad productiva. En Jaén capital se ha desarrollado el sector terciario debido al sistema urbano. La producción de aceite y cultivo del olivar destaca en el territorio, que se complementa con las actividades industriales y de servicios implantado en algunos municipios. En los municipios de Martos, Torredonjimeno, Torredelcampo, Mancha Real y Mengíbar aparte de la actividad aceitera también se llevan a cabo actividades urbanas por su actividad industrial y de servicios, aunque en las industriales la crisis ha afectado en mayor medida en los últimos años, mientras que en el resto de municipios más rurales se dedican casi exclusivamente a la fabricación de aceite y la actividad agraria.

CUADRO 2- NUMERO DE HABITANTES EN LAS LOCALIDADES DE LA REGIÓN DE JAÉN.

	1970	1981	1991	2001	2011	2014
Jaén	77.317	95.783	103.260	112.590	116.781	115.837
Fuerte del Rey	1.493	1.126	1.179	1.215	1.381	1.402
Jamílena	3.202	3.063	3.115	3.369	3.494	3.466
La Guardia	2.092	1.763	1.794	2.179	4.465	4.747
Los Villares	4.096	4.100	4.547	5.083	5.871	5.936
Mancha Real	8.061	8.003	8.415	9.527	11.162	11.324
Martos	21.666	22.041	20.945	22.356	24.739	24.562
Mengíbar	7.392	8.044	8.099	8.795	9.732	9.943
Pegalajar	4.167	3.225	3.054	3.118	3.095	3.055
Torredelcampo	10.510	10.711	11.301	13.185	14.625	14.616
Torredonjimeno	13.326	13.056	13.401	13.649	14.141	14.036
Villatorres	4.546	3.908	3.889	4.225	4.431	4.443
TOTAL	157.868	174.823	182.999	199.291	213.917	213.367

Fuente: (RODRÍGUEZ, 2003) y para datos de 2001,2011 y 2014 Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia.

Los sistemas productivos locales más destacados (Rodríguez, 2003), llamados de desarrollo endógeno generados por empresarios en la provincia de Jaén son la artesanía en productos de decoración y cestería en Los Villares, la industria del mueble de madera en Mancha Real, los productos cárnicos en Jaén y con mayor influencia externa, la confección en el corredor Jaén, Torredelcampo, Torredonjimeno y Martos. En los últimos años coincidiendo con la crisis, las actividades anteriormente mencionadas han sido afectadas por la crisis, teniéndose que cerrar numerosas empresas de los distintos municipios, además de cómo podemos ver en el (Cuadro 2), la población de la mayoría de las localidades se ha reducido.

En cuanto a la población de Mancha Real, localidad de estudio del presente trabajo, también ha experimentado un gran crecimiento en los mismos años. (Cuadro 2). En parte debido al saldo migratorio vivido en el municipio, con una inmigración de 361

personas entre 1988 y 1998, cuando en la provincia de Jaén se había perdido por emigración un total de 18.872 habitantes en el mismo periodo.

3.3. Metodología

Durante la realización de este trabajo ha sido necesario consultar diversas fuentes de información. Las distintas fuentes han sido citadas en la relación bibliográfica final complementándola con, la mayor parte, información obtenida mediante entrevistas realizadas con Miguel Jordán García, uno de los propietarios de Cincocina, S.L., durante la etapa en prácticas en esta empresa durante el año 2015. Otra parte de la información ha sido obtenida a través de un cuestionario realizado a Miguel Jordán García que se encuentra en el anexo 1 sobre el origen de la empresa, demanda, número de e empleados, etc.

También un índice de cuadros y gráficos obtenidos de diversas fuentes de información que se encuadra después del índice principal.

4. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MANCHA REAL

El municipio de Mancha Real, se encuentra situado a los pies de Sierra Mágina, a 19 km de la capital de la provincia, ha experimentado un espectacular dinamismo en los años anteriores a la crisis de 2007, relacionado con su desarrollo industrial, especialmente con la industria de la madera y el mueble, que ha inducido a empresarios a la apertura de empresas auxiliares configurándose como un sistema productivo local. Con una población de 11.324 habitantes en 2014, su reciente evolución demográfica se observa en tres etapas bien diferenciadas, el inicio de la producción de muebles, la maduración posterior del sistema productivo, con un punto de inflexión en 1991, que coincide con el desarrollo del sistema productivo generado en torno a la industria del mueble y por último, la etapa más actual, con la llegada de la crisis y sus efectos en la localidad.

Según las entrevistas mantenidas con Miguel Jordán García, antiguo trabajador de Muebles Cristina, y actual propietario de Cincocina, antes de la década de los 60 la fabricación de muebles en el municipio se había realizado únicamente de forma tradicional y artesana, previo encargo, por ebanistas de la localidad.

En la década de los 60, el sector de la madera cobra su mayor importancia a partir de la fabricación de muebles en serie. A principios de esta década se crea, de la mano de Cristóbal Guerrero Guzmán, Pedro Rus Valero y Martín Ruiz Sánchez, Esmaltados San Fernando, que en primer lugar se dedicó a los esmaltados de muebles.

Otro canal difusor fue la instalación en 1964 por parte de Serafín Salido Olmo, Muebles Sesa, el primer fabricante de muebles de hogar en Mancha Real, que aprovechando sus conocimientos de organización en serie aprendidos en Madrid, se localizó en su pueblo natal. La empresa llegó a tener entre 20 y 25 trabajadores pero Serafín Salido, cerró la fábrica en 1969, debido a los fuertes empujes de la competencia valenciana.

En 1969 surge una tercera empresa, Muebles Mucas, con más de treinta trabajadores y dirigida por los hermanos, Antonio y Martín Jiménez, que comienza a fabricar muebles taquillones, camas plegables y mesas de salita, principalmente. Después de casi doce años de actividad, se producía el cierre en 1981.

A principio de los setenta, el mercado solicitaba otro tipo de mueble más moderno, por lo que los gerentes de Esmaltados San Fernando crean una nueva sociedad, dedicada a la fabricación de muebles de cocina por elementos. Surgía así Muebles Cristina, con nuevas expectativas de mercado, con delegaciones en Madrid, Granada, Málaga y Barcelona, y con más de cincuenta trabajadores, se produjo un cambio en la producción y una reorganización de la fabricación, creándose así la primera industria moderna de muebles en Mancha Real. Esta empresa tuvo un gran dinamismo en sus primeros años, en parte, por el aprovechamiento de las economías de escala, que hacen referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan, y por el incremento de la productividad, debido a la implantación de la fabricación en serie en esta nueva empresa.

Pese a que esta empresa crea una nueva estructura productiva preparada para atender una gran demanda, entra en crisis unos años más tarde, provocada por la escasa capacidad financiera de que disponía para hacer frente a las inversiones en maquinaria y también por los productos y las continuas innovaciones del entorno, que junto a la disminución relativa de la demanda, desencadenan el cierre de la empresa en 1986.

Unos dos años antes de la quiebra de Muebles Cristina, uno de sus contables, previendo el desenlace fatal que esta obtendría, decide abandonar la empresa pionera junto con otros cuatro jóvenes de la localidad para emprender un negocio con los conocimientos adquiridos en Muebles Cristina, surgiendo así CINCOCINA, SL, dedicada a la fabricación de muebles de cocina, caso del que nos ocuparemos más adelante.

Las tres empresas pioneras habían formado a más de cien trabajadores conjuntamente. Tras la quiebra, estos trabajadores, al verse abocados al desempleo, se van a convertir en los nuevos empresarios que inician el gran crecimiento de este sector en Mancha Real durante los años 80, gracias a la difusión del saber hacer productivo de la localidad basado en el aprendizaje que recibieron en las empresas

pioneras, adquiriendo conocimientos productivos y conciencia de la turbulencias del sector y del entorno donde se iban a desenvolver sus empresas.

Con la llegada de la democracia, la apertura comercial con Europa, la inversión pública, el desarrollo de infraestructuras y en la apertura de España como destino turístico, España iba despuntando en la actividad industrial que poco a poco se iba abriendo camino.

Mancha Real, con de 8.415 habitantes a principios de la década de los 90, casi 400 habitantes más que a principios de los 70, estaba experimentando la etapa de mayor dinamismo relacionado con el desarrollo industrial producido en la localidad.

En 1991, el 50,65% de la población ocupada se dedicaba al sector industrial y de la construcción en Mancha Real, casi el doble que en el resto de la provincia, (Cuadro 3) siendo también en mayor medida el porcentaje de empresarios, 25,3%, en esta localidad, que en el resto de la provincia, 17,1%. (Cuadro 4). A finales de los años 80 fue cuando se crearon más empresas que se dedicaban a la fabricación en serie de muebles de madera. (Cuadro 5), y la mayoría de ellas en esta década elevaron el número de empleados.

Antes de la crisis de 2007 existían, en torno a 164 entidades dedicadas a la industria manufacturera, dando empleo, según Molino, (2013), en torno a unos 2.000 trabajadores, y manteniendo relaciones con otras empresas auxiliares y conexas en otras localidades, regiones e incluso abasteciendo el mercado internacional.

CUADRO 3 –RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE MANCHA REAL A PRINCIPIOS DE LOS 90.

SECTOR	MANCHA REAL	JAÉN (PROVINCIA)
PRIMARIO	18,19%	23.6%
SECUNDARIO	50,65%	28,5%
TERCIARIO	31,15%	47,9%

Fuente: (ZAFRA, 1991). Elaboración propia.

CUADRO 4 – SITUACIÓN PROFESIONAL EN MANCHA REAL Y EN JAÉN A PRINCIPIOS DE LOS 90.

	MANCHA REAL	JAÉN (PROVINCIA)
EMPRESARIOS	25,3%	17,1%
TRABAJADORES FIJOS	24,8%	34,1%
TRABAJADORES EVENTUALES	49%	45,9%
OTROS	0,9%	2,8%

Fuente: (ZAFRA, 1991). Elaboración propia.

CUADRO 5 – EMPRESAS DE LA MADERA CREADAS POR DECADAS EN MANCHA REAL

Año de creación	Número de empresas creadas	Porcentaje
Años 60	1	2%
Años 70	12	24%
Años 80	26	52%
Años 90	11	22%
total	50	100%

Fuente: (ZAFRA, 1991).Elaboración propia.

En Mancha Real, dentro de la industria del mueble no existían barreras de entrada trascendentales para poner en marcha una empresa de reducida dimensión, ya que la inversión era más bien reducida y los impedimentos técnicos no solían ser decisivos, por un lado, como hemos visto en apartados anteriores, los nuevos empresarios contaban con los conocimientos necesarios de la actividad, dada su anterior formación en las antiguas empresas, y por otro lado, la sencillez de los procesos productivos. Por ello, cuando el empresario o grupo de empresarios más atrevidos y aventureros deciden emprender y tienen éxito en sus proyectos, se produce un brote de otras empresas que tratan de imitar a los pioneros, viendo la valoración positiva

de la actividad empresarial de éstos, como el volumen de beneficios esperado superior y el simple hecho de ser su propio jefe en vez de trabajar para los demás. De este modo surgieron en Mancha Real numerosas empresas de este sector como hemos visto en el Cuadro 5.

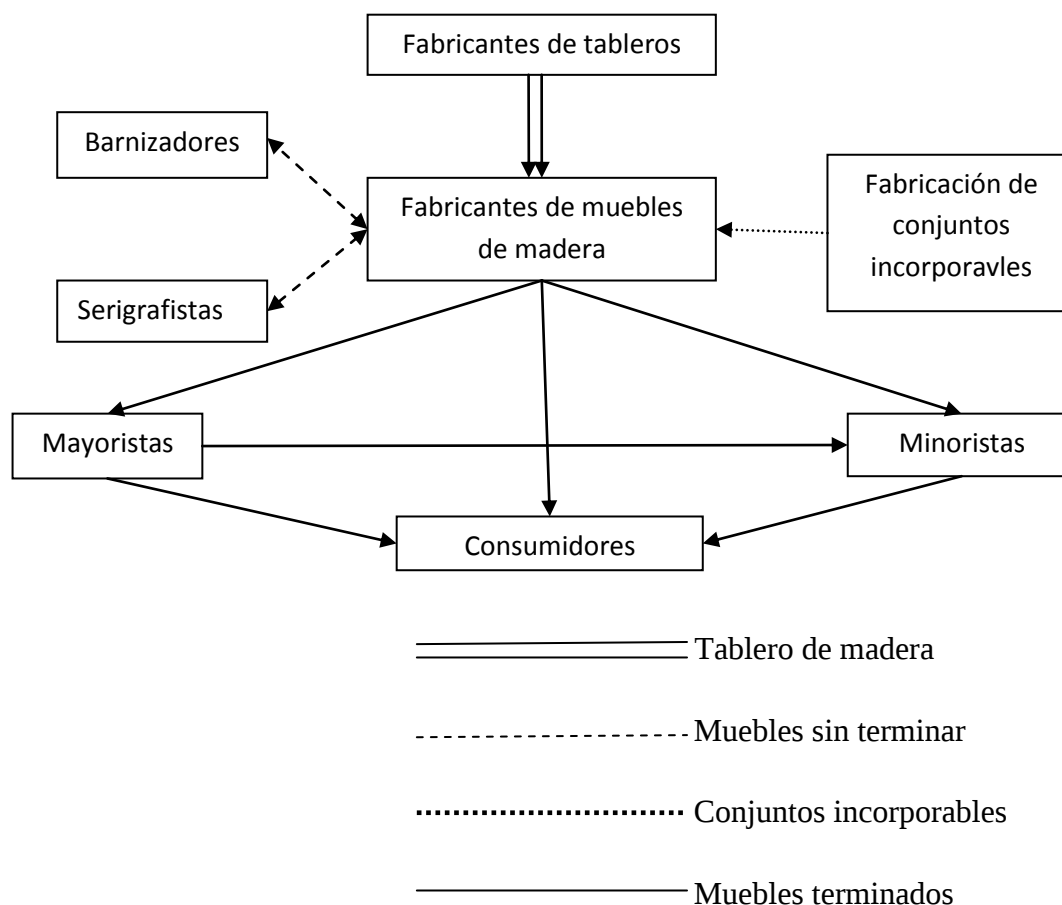
Estos empresarios, en la mayoría de los casos, obtenían la cualificación a través de la práctica, es decir, iban aprendiendo según hacían, teniendo así una limitada capacidad de gestión y de organización, dificultando las expectativas de crecimiento y consolidación de la empresa. La parte positiva es que el empresario- propietario es capaz de sustituir sus deficiencias técnicas con su mayor dedicación. Esto sucede cuando el volumen de gestión es reducido pero a medida que esto aumenta y los procesos de producción y comercialización son más complejos, es necesario recurrir a los servicios de apoyo y asesoramiento económico, fiscal y financiero. (RODRÍGUEZ, 2003).

En cuanto a la tecnología utilizada para desarrollar los productos fabricados por las empresas de madera en Mancha Real, era una tecnología básica o madura, disponible para todas las empresas del sector, normalmente introducido por las empresas líderes locales, obteniendo estas una ventaja competitiva en diferenciación y en costes temporales hasta que las demás empresas la imitan. Esta tecnología, no se generaba internamente sino que se obtenía a través de adquisiciones externas, comprándola directamente.

Para ayudarnos a comprender la estructura de las empresas, primero es necesario ver los principales flujos de materiales y productos que eran necesarios y se establecieron en los sistemas productivos del mueble en Mancha Real.

Los proveedores de tableros, la mayoría de estos son de aglomerado, dentro de la cadena productiva forman el primer eslabón. Los fabricantes de muebles y los demás empresarios hacia los que se descentraliza partes del proceso de producción como el barnizado, serigrafía y la fabricación de algunos conjuntos incorporables, forman el núcleo central del sistema productivo, que junto con los servicios a la producción forman las relaciones laterales. Por último los contactos comerciales con los consumidores, mayorista y minoristas, conforman la corriente productiva principal. (RODRÍGUEZ, 2003).

GRAFICO 1-ESQUEMA DE LA CORRIENTE PRINCIPAL EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DEL MUEBLE DE MADERA.



Fuente: (RODRÍGUEZ, 2003).

En cuanto a los productos elaborados por las empresas de Mancha Real en la década de los 80, el mueble auxiliar y las librerías tuvieron el mayor protagonismo, seguido por los muebles de comedor y los dormitorios. El mobiliario de cocina tuvo también gran importancia pero, con una menor representación de empresas, a pesar de haber sido uno de los muebles pioneros en los inicios de la producción en serie, en parte, por la gran complejidad de la elaboración de este tipo de mueble. Y por último en menor medida la producción de muebles para baños.

CUADRO 6 – NOMBRE DE LAS EMPRESAS CREADAS EN MANCHA REAL EN LA DÉCADA DE LOS 80.

Muebles de cocina	Muebles de comedor, dormitorio y librería.	Empresas auxiliares del mueble
Cincocina, Expococina, Muebles Trébol, Muebles Coysa, Hnos. Cruz Cano, Muebles Cruz y Codiman	Torga, Rosamor, Jesús Guzmán e hijos, Trimobelman, Logumar, Mueble Ruiz, Dorma-Diseño, Canoil y Dormibar,	Copeman, Rulosa, Perfilsur, Hogladhi.

Fuente: (MOLINO, 2013). Elaboración propia.

Hay que destacar también la década de los noventa, que fue la etapa más expansiva en cuanto a desarrollo y creación de nuevas empresas, creándose así en el sector de la madera un total de 66 establecimientos nuevos entre empresas de librerías, comedores, dormitorios, de cocinas, muebles de baño y empresas de muebles auxiliares (MOLINO, 2013).

Estas empresas de la localidad de Mancha Real, tienen una dimensión media de sus establecimientos mayor, un número de ventas por encima de los 200 millones de pesetas y más de 20 empleados, mientras que en el resto de la región el volumen de negocios era de 70 millones de pesetas de ventas y de 10 trabajadores por empresa. (RODRÍGUEZ, 2003)

CUADRO 7– DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN PORCENTAJE SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES.

TRABAJADORES	1-10	11-20	21-30	31-50	>50
PORCENTAJE	45%	24%	15%	9%	7%

Fuente: (MOLINO ,2013). Elaboración propia.

Según la forma jurídica de la gran mayoría de las empresas locales eran sociedades, seguidas de autónomos y en una pequeña proporción, cooperativas y comunidades de bienes.

Estos datos confirman el desarrollo endógeno que se estaba produciendo en esta localidad, ya no solo por la diferencia en dimensión del establecimiento ni por el número de trabajadores, sino por la gran diferencia en el volumen de ventas con el resto de la región. Así como tampoco el alto coste de financiación de las empresas, con pólizas de crédito con unos tipos de interés muy altos, no impidió que Mancha Real fuera el municipio de la provincia con más inversión durante esta época, incrementándose la tecnología de todos los sectores productivos y empleando a más de 1.500 trabajadores en el sector de la madera.

Entre los distintos tipos de mueble que se fabricaban, predominaba el diseño clásico, seguido del moderno y modular. Los diseños eran por lo general ya experimentados en el mercado en la mayoría de las empresas, ya que carecían de diseños propios. Normalmente adoptando los diseños y formas adquiridos en ferias del mueble.

En relación con las ferias del mueble, la más importante es la Feria Internacional del Mueble de Colonia en Alemania, ya que es el principal productor de muebles de cocina de Europa. Otras dos ferias importantes pero a nivel nacional del mueble son la Feria Internacional del Mueble de Madrid, y la Feria Internacional del Mueble de Valencia, siendo en esta última ciudad también la Feria Internacional de Maquinaria para el mueble de madera. A estas ferias suelen acudir con frecuencias los empresarios de Mancha Real, para así aprender de nuevos procesos productivos, estar informados de las nuevas tendencias en cuanto a diseño, y en tecnología de maquinaria de producción.

Los procesos productivos que se utilizan en las empresas de la localidad, han sido llevados a cabo por la experiencia de los emprendedores obtenida en sus antiguos trabajos, pero también a través del espionaje industrial, conocimientos adquiridos en ferias internacionales, o por procesos de benchmarking, es decir, aprender de las mejores empresas de la industria, para realizar de forma más eficiente las actividades, a través de contratos, alianzas, etc.

Con relación con el emplazamiento de las empresas, la mayoría de los establecimientos de estas industrias, se ubicaron en los márgenes de la principal vía de comunicación que une al municipio de Mancha Real con Jaén. La carencia de suelo industrial suficiente constituyó una importante limitación para el desarrollo de este sistema productivo, debido al rápido desarrollo que se produjo en la localidad. El

polígono industrial estaba escasamente ocupado ya que el precio de las parcelas una vez urbanizadas era muy superior al que pagan aquellas instaladas en terreno sin urbanizar. La falta de respuesta por parte de la administración local para satisfacer las necesidades de las empresas emergentes provocó que la mayor parte del suelo industrial, situado en torno a la carretera Córdoba-Valencia, sea de crecimiento espontáneo, planteando importantes problemas de circulación, problemas en las distancias de las calles, además de los costes ocasionado por no haberlo previsto antes.

En el abastecimiento de materia prima, un tercio de las adquisiciones se compraba en Valencia, otro tercio en Galicia, dónde se encontraban, entre otras, las principales empresas de tableros de aglomerado: FINSA Y TAFISA. Las adquisiciones de materia prima en la misma localidad son en menor proporción.

Las empresas de Mancha Real, sólo compraban en la región urbana el 3,27 % de la maquinaria, mientras que el resto es suministrado por proveedores nacionales e internacionales de este tipo de inputs, destacando principalmente los proveedores de Cataluña con un 24,21 % y de Italia con un 58,35%.

Por último, las adquisiciones de herrería, molduras y materiales auxiliares eran mayoritariamente adquiridas en la localidad, y en menor proporción en la red nacional.

Las regiones donde se establecieron mayores relaciones, por los empresarios del sistema productivo de la madera de Mancha Real, eran, junto con el ámbito local, la Comunidad Valenciana, ya que allí se concentran la mayor parte de las industrias españolas del mueble de madera.

Llamamos relaciones laterales, a aquellas que se mantienen con las empresas de conjuntos que se incorporan al mueble, con las empresas de barnizados o los serigrafistas, por ejemplo, y las empresas de servicios como marketing, contabilidad, asistencia técnica o transporte, es decir, con la descentralización de las fases de fabricación y la externalización de servicios.

CUADRO 8 - ORIGEN DE LAS ADQUISICIONES DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DEL MUEBLE DE MADERA EN MANCHA REAL (PORENTAJE SOBRE EL TOTAL DE IMPUT)

MANCHA REAL									
	Mancha Real	Región Urbana	Andalucía	Cataluña	Madrid	Valencia	País Vasco	Resto de España	Unión Europea
Materia Prima	11,55	-	10,92	0,94	5,04	31,51	4,75	33,40	1,89
Maquinaria	-	3,27	-	24,21	-	6,54	7,63	-	58,35
Herrería	37,69	-	16,58	-	-	16,58	21,69	-	7,46
Molduras	52,00	4,50	9,00	-	-	31,80	-	-	2,70
Materiales auxiliares	25,11	11,06	9,95	13,62	-	40,26	-	-	-

Fuente: (ROFRÍGUEZ, 2003).

Los servicios a la producción menos utilizados por las empresas del sistema productivo de Mancha Real eran, la formación, el diseño y el marketing como vemos en el Cuadro 8. El diseño era mayoritariamente prestado por la Comunidad Valenciana. Esto ponía de manifiesto una debilidad a largo plazo, ya que las empresas de la localidad basaban sus estrategias competitivas de liderazgo en costes, ya que la ventaja duradera en el mercado internacional estaban orientadas cada vez más hacia la diferenciación, la originalidad y la capacidad del capital humano. Cabe destacar, también como menos utilizado el transporte, ya que la mayoría de las empresas de la localidad disponían de sus propios camiones, ya que era tradicional que las empresas contaran con la participación de varios socios: Unos con formación sobre fabricación y otros con contactos comerciales con los clientes al haberse dedicado al transporte de mercancías. (RODRÍGUEZ, 2003).

Los servicios de asistencia técnica, contabilidad e informática se utilizaban de forma interna y externa, en función del tamaño de la empresa, e incluso de la dedicación anterior de los propietarios.

CUADRO 9– SERVICIOS A LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE DE MADERA SEGÚN LA FORMA DE PRESTACIÓN Y LA PROCEDENCIA DEL PROVEEDOR. (PORCENTAJE DE EMPRESAS)

EMPRESAS DE MANCHA REAL							
	Asistencia	Diseño	Contabilidad	Marketing	Formación	Informática	Transporte
No tienen	-	45,5	-	27,3	86,4	-	9,1
Internalizado	-	36,4	36,4	9,1	-	-	81,8
Externalizado	100	18,2	63,6	63,6	22,8	100	9,1
Mancha Real	58,2	4,5	27,3	-	9,1	45,4	2,80
Jaén	18,2	-	36,3	9,1	-	54,6	-
España	19,0	13,7	-	54,5	13,7	-	6,30
Unión Europea	4,6	-	-	-	-	-	-

Fuente: (RODRÍGUEZ, 2003).

Algunas de las razones que llevaron a los empresarios de Mancha Real a descentralizar algunas fases de la producción, debido en mayor parte a las grandes inversiones que se deberían de hacer eran, la falta de maquinaria especializada, la falta de mano de obra especializada, o el simple hecho de falta de espacio.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, las vías más empleadas para la promoción de los productos de las distintas empresas de Mancha Real eran a través de catálogos, exposiciones propias y participación en ferias nacionales e internacionales del mueble, que ofrece una gran oportunidad para hacer un gran número de contactos con posibles compradores, en poco tiempo. Los canales de distribución más utilizados en las empresas eran la venta directa y en menor medida la venta a distribuidores.

Las empresas de la localidad aún siendo de pequeña dimensión, demostraban su gran competitividad aprovechando los nichos de mercado generados a nivel regional, nacional e internacional.

CUADRO 10 – DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS MEDIAS DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE DE MANCHA REAL.

	España	Unión Europea	Resto de Europa	Japón	Resto del Mundo
Empresas de Mancha Real	78,49	5,50	7,42	0,01	8,58

Fuente: (RODRÍGUEZ, 2003).

Las empresas de Mancha Real vendían el 78,49% de sus productos en mercados nacionales y regionales, mientras que el resto, 21,51%, lo destinan a la exportación, siendo el grado de internacionalización de estas empresas del mueble de madera superior a la media española, especialmente centrado en los mercados europeos.

A mediados de la década de los noventa, el mercado de la madera de Mancha Real experimento su etapa de mayor dinamismo en los mercados internacionales, llegando a exportar a más de treinta países en todo el mundo.

CUADRO 11– PAÍSES DONDE LAS EMPRESAS DE MANCHA REAL EXPORTABAN SUS PRODUCTOS.

PAISES	NÚMERO DE EMPRESAS
Portugal	20
Rusia	15
Marruecos	11
Israel	10
Ucrania	6
Inglaterra	4
Arabia Saudí	3
Argelia	3
Polonia	2
Alemania	2

México	2
Argentina	1
Holanda	1
Bélgica	1
Italia	1

Fuente: (MOLINO, 2013). Elaboración propia.

Todo esto demuestra que los empresarios de Mancha Real han sabido competir internacionalmente manteniendo un crecimiento continuado incluso cuando España se integró a la Unión Europea siendo los mercados más competitivos globalmente. La mayoría de ellas ha realizado alguna vez una operación exportadora, a través de agentes comerciales internacionales, normalmente produciéndose estas operaciones por acudir a ferias internacionales o nacionales del mueble de madera. Lógico, ya que las empresas de la localidad son pequeñas y medianas empresas y la exportación a través de agentes es la mejor alternativa para comercializar los productos, ya que estas no tienen medios para fabricar en el exterior, porque requeriría una inversión muy alta, además de riesgos políticos y económicos para fabricar en el exterior.

Según RODRIGUEZ, (2003) y su análisis dónde se exponen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sistema productivo local de Mancha Real, dónde se han valorado según una escala likert de 1 a 5, los aspectos estratégicos fundamentales que presenta el sistema productivo de esta localidad. En el caso del entorno competitivo, 1 es una amenaza superior a dos y 5 es una oportunidad superior a 4, y en el caso de potencial de desarrollo, 1 es una debilidad mayor que 2 y 5 una fortaleza superior a 4, y en ambos, 3 es un valor neutro.

Para entender el análisis DAFO, se ha optado por abordar un aspecto interno, de fortalezas y debilidades, es decir, análisis de los factores productivos y la cadena empresarial, y un aspecto externo, de amenazas y oportunidades, analizando el poder de los compradores, cambios en el mercado, productos sustitutivos, y hábitos de compra.

CUADRO 12– ANÁLISIS DAFO DEL SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL DE MANCHA REAL.

Interno	Fortalezas	Debilidades
De mayor a menor importancia	1.- Las empresas locales tenían un grado de internacionalización superior a la media española, lo que les proporcionaba una ventaja competitiva al orientar su producción hacia mercados y gustos diversos. 2.- La sociedad local poseía una elevado propensión al autoempleo, es decir, un alto grado de orientación empresarial 3.- Mancha Real y Jaén poseían una oferta suficiente de componentes y servicios. 4.-La competitividad de las empresas locales era elevada, incluso en los mercados internacionales, lo que les imprimía una intención de mejora continua en la fabricación y organización de la producción. 5.- El proceso de externalización y de creación de empresas en la en la localidad de Mancha Real propició un mecanismo de difusión técnica y productiva. 6.- Existía un proceso de aprendizaje empresarial y de creación de empresas por imitación del éxito de antiguos trabajadores locales del sector.	1.- Falta de estrategias de marketing adecuadas para competir en los mercados internacionales. 2.- Escasa formación gestora de los empresarios. 3.- Baja cualificación de la mano de obra. 4.- Absentismo laboral en las épocas de recolección agrícola 5.- Reducida utilización de servicios avanzados. 6.- No existen recursos de investigación.
Externo	Oportunidades	Amenazas
De mayor a menor importancia	1.- La apertura de las economías al ámbito capitalista abrió numerosas oportunidades de negocio para las empresas locales 2.- La segmentación del mercado concedió oportunidades de negocio a las empresas más pequeñas. 3.- Las fusiones de grandes grupos empresariales aún no se habían producido en este sector, por lo que existían oportunidades de expansión para las pequeñas y medianas empresas. 4.- Los procesos de liberalización	1.- La calidad de los productos en el mercado mundial era cada vez mayor, lo que suponía una amenaza para una industria que fabricaba muebles con aglomerado chapado. 2.- El mercado del mueble de madera no estaba dominado por grandes grupos empresariales, por lo que abundaban las pequeñas y medianas empresas y el poder de los competidores era reducido. 3.- El poder de las grandes superficies especializadas en ventas de mobiliario era cada vez mayor y obligaba a los fabricantes de muebles a reducir sus márgenes. 4.- Los productos sustitutivos, como muebles

	comercial internacional ofrecían nuevas posibilidades de expansión.	para montar por el consumidor o fabricados con otros materiales, como la escayola o el pladul. 5.- Los hábitos de consumo de mobiliario en la Unión Europea era de consumo de madera maciza, de calidad media-alta, y en menor medida de madera chapada
--	---	--

Fuente: (RODRIGUEZ, 2003). Elaboración propia.

El análisis DAFO, es un resumen de los análisis internos y externos de las empresas, proporcionando una visión global de la situación de las empresas. Este análisis en concreto nos permite sacar conclusiones acerca de la forma de orientar las estrategias de las empresas, con carácter general, para aprovechar el punto fuerte de las empresas locales, que tenían un grado de internacionalización superior a la media española, lo que les proporcionaba una ventaja competitiva al orientar su producción hacia mercados y gustos diversos, entre otras fortalezas. Además de la oportunidad del entorno de apertura de las economías al ámbito capitalista, que abrió numerosas oportunidades de negocio para las empresas locales, entre otras oportunidades.

Este análisis también nos permite ver la urgencia que representa para las empresas corregir sus debilidades para protegerse contra amenazas externas. En nuestro caso partíamos la debilidad de falta de estrategias de marketing adecuadas para competir en los mercados internacionales, entre otras debilidades y la amenaza exterior de que la calidad de los productos en el mercado mundial era cada vez mayor, y en el sector de Mancha Real era de aglomerado chapado.

5. EFECTOS DE LA CRISIS INICIADA EN 2007

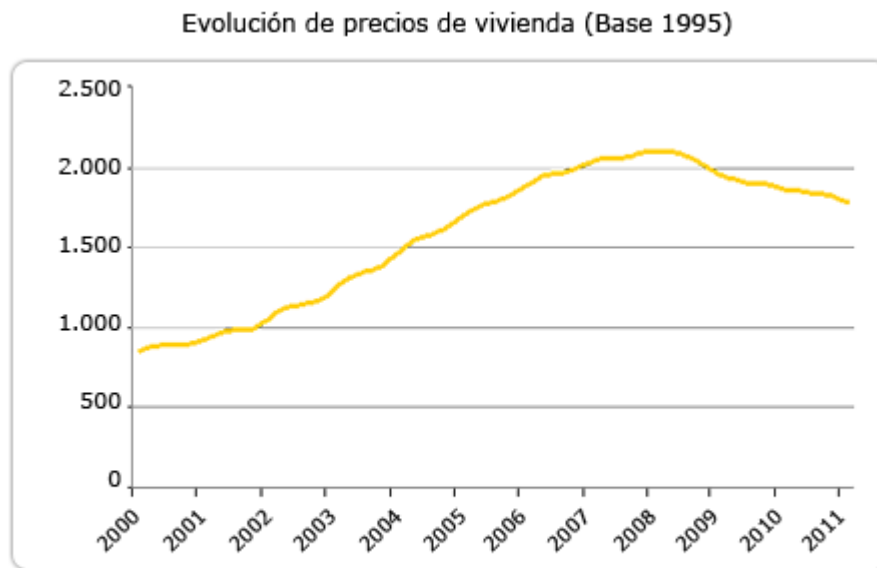
La década de los noventa fue la llamada década de oro de la industria de Mancha Real, en esta etapa se instauró la nueva forma de concebir la empresa, la mayoría de ellas llegando a tener grandes éxitos, que dieron como resultado un crecimiento, constituyendo una etapa expansiva hasta finales de 2002.

En 2003 el número de empresas pertenecientes al sector de la madera en el municipio de Mancha Real era de 127 empresas, que resalta con el número de empresas del resto de municipios de la provincia de Jaén, destacando, Jaén capital con 96 empresas, Torredonjimeno con 58 empresas, Torredelcampo con 51 empresas, o Andújar con 43 empresas del sector del mueble de madera, con la particularidad de que todos estos municipios son de mayor población que Mancha Real.

Desde finales de los 90, el ciclo expansivo del mueble de la madera, estaba siendo acompañado por un fuerte y descontrolado incremento de la construcción en la localidad, provocado por la fácil financiación a la hora de comprar una vivienda, por la revalorización permanente de los inmuebles, y por los bajos tipos de interés que ofrecían las entidades financieras. Al igual que en el resto del país, la caída de los tipos de interés con la entrada de España en la Unión Monetaria Europea, junto con las subvenciones europeas y el beneficio fiscal por comprar una vivienda, animó a las familias al endeudamiento. Esto, unido a la fuerte tradición, en España, de tener una vivienda en propiedad, incentivó la inversión basada en el crédito fácil, concediendo las entidades de crédito hipotecas subprime para todo y para todos, es decir, hipotecas con un nivel de riesgo de impago superior a la media de créditos.

Según datos del Ministerio de fomento el precio de la vivienda en España se había sobrevalorado, llegando a duplicarse en el periodo 2002-2007 el precio del metro cuadrado de la vivienda como vemos en el cuadro. En el municipio de Mancha Real, se triplicaron las empresas constructoras locales, lo que nos dice que la revalorización de la vivienda fue aún mayor en la localidad.

CUADRO 13.- EVOLUCIÓN MEDIA NACIONAL DE LOS PRECIOS DE LA VIVIENDA EN ESPAÑA. (Precio del metro cuadrado en €)



Fuente: Ministerio de Fomento (1995-2011)

Mancha Real había llegado hasta aquí creando alrededor de 5.000 puestos de trabajo, entre el sector de la madera, de la construcción, componentes informáticos, suministros, comercio, restauración y ocio. Se había forjado en los últimos 50 años, gracias a una gran capacidad emprendedora.

En 2007, el gran crecimiento del sector de la construcción empieza a pasar factura, marcado por la subida de intereses por parte del Banco Central Europeo y la subida paulatina del euribor, afectando con especial importancia al sector de la construcción. A mediados de ese mismo año estalla la burbuja inmobiliaria en EE.UU., provocada por las hipotecas supprime o de alto riesgo, extendiéndose por toda la economía mundial. Las entidades financieras tenían problemas de liquidez y aunque los bancos centrales tomaron medidas para reducir el caos financiero, ya era demasiado tarde.

En España, el problema inmobiliario crea una burbuja que estalla en nuestro país a principios del año 2008, saliendo a la luz los excesos cometidos por el sector financiero, dentro de una época de especulación sin precedentes. Se redujeron las

ofertas de créditos y se subieron los tipos de interés, afectando a la mayoría de los sectores productivos, en especial, al inmobiliario.

Al igual, que en el resto de localidades industrializadas, Mancha Real, presentó una fuerte caída de la actividad, acentuándose el descenso de las exportaciones, así como de las ventas de productos en general. La mayoría de las empresas se veían en la necesidad de desprenderse de empleados y otras con la necesidad de una financiación imposible, viéndose obligadas a echar el cierre de sus negocios o fábricas.

La destrucción de mano de obra alcanza una magnitud impensada, afectando a numerosas familias de la localidad. Muchos de estos desempleados son jóvenes que renunciaron a sus estudios por la facilidad de encontrar trabajo, ya que las empresas demandaban este tipo de trabajadores sin cualificación. Pero ahora, con la crisis, se ha destruido numerosos puestos de empleo, y las empresas no demandan mano de obra. Por lo que la mayoría de estos jóvenes con escasa formación, han vuelto a estudiar. Otros jóvenes, con formación universitaria, tampoco pueden desarrollar sus capacidades aprendidas al no haber demanda de ningún tipo de cualificación, teniendo que recurrir muchos de ellos a la emigración regional, nacional e incluso internacional.

De entre las más de 300 empresas del mueble que se crearon en la localidad en el transcurso de casi 60 años, tan solo el 32%, siguen luchando por mantenerse en esta situación de crisis, (MOLINO, 2013).

Como vemos en el Cuadro 14, en el 2008 se alcanzó el número máximo, con 749 empresas de todos los sectores de actividad, cayendo en 2011 a 633, más de 100 empresas de la localidad tuvieron que cerrar sus establecimientos debido a la gran crisis financiera. El sector más afectado fue el sector de la construcción, que llegó a tener 105 empresas en 2008, reduciéndose el número a 63 durante todos los años de esta crisis.

Mancha Real está sufriendo una profunda limitación industrial que está deteriorando la economía del pueblo, está sufriendo la pérdida de muchas empresas que se ven obligadas a cesar su actividad, en gran parte por la caída del sector de la construcción,

tanto a nivel local como a nivel nacional, que ha arrastrado consigo al sector de la industria del mueble.

CUADRO 14 – EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MANCHA REAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industria y energía (manufacturera)	194 (137)	187 (182)	179 (176)	175 (165)	170 (161)	164 (154)	154 (148)
Construcción	97	105	93	74	68	64	63
Comercio	189	187	184	173	163	182	184
Transporte y almacenamiento	26	29	26	27	26	24	24
Hostelería	46	52	46	39	40	44	43
Información y comunicaciones	1	2	5	4	4	6	6
Banca y Seguros	5	6	7	6	5	6	7
Servicios a empresas y otros servicios	161	181	174	166	157	165	159
TOTAL	719	749	714	664	633	655	640

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Elaboración propia.

Como vemos en el Cuadro 14, la industria manufactura de Mancha Real, ha sufrido las consecuencias de la crisis, pasando de haber en la localidad un total de 182 empresas en 2008 a 148 en 2013

5.1. CINCOCCINA , SL como ejemplo

Cincocina S.L. es un fabricante de cocinas con una experiencia en el mercado nacional desde 1984, año que fue fundada de la mano de Juan De Dios Hermoso, Bernabé Yera Hermoso, Miguel Jordán García, Manolo González y Manuel Sánchez Jiménez. En marzo de 1984 estos emprendedores decidieron abandonar Muebles Cristina, lugar dónde aprendieron los conocimientos necesarios para montar su propio negocio,

comenzando, en un pequeño local de no más de 200 metros cuadrados dentro de la misma localidad de Mancha Real y con no más de tres trabajadores en su plantilla.

Al cabo de dos años, viendo el progreso que tenía el pequeño negocio y el reducido espacio, decidieron trasladarse a una nave del polígono de Mancha Real, que contaba con 700 metros cuadrados inicialmente y que posteriormente triplicaron, debido al proceso de crecimiento que se estaba produciendo en la empresa, que contaba ya con cerca de 20 trabajadores.

En 1993, el negocio seguía creciendo, y los propietarios de Cincocina, S.L., decidieron trasladarse de nuevo a otro terreno, construyendo una nueva fábrica, lugar donde se encuentra ubicada actualmente. Esta fábrica contaba con 5.000 metros cuadrados inicialmente, y que posteriormente, coincidiendo con la etapa de mayor auge contada en apartados anteriores, tuvieron que aumentarla en 7000 metros cuadrados más. Justo antes de la crisis, la plantilla era de más de 90 trabajadores.

En la actualidad, la fábrica cuenta con una gran amplia gama de modelos tanto en mueble montado como en kits, así como de un catálogo técnico muy completo con el que se puede realizar cualquier composición de cocina, desde diseños más clásico hasta las últimas novedades existentes en el mercado, además de tener un amplio abanico de diseños, cuenta con múltiples colores y materiales disponibles y con la posibilidad de fabricar composiciones adaptables a cualquier espacio, disponiendo del sello de calidad certificada AENOR UNE-EN ISO 9001 ER-0703/2010.

Con una superficie de más de 12.000 metros cuadrados, la fábrica tiene una gran capacidad de producción, pudiendo fabricar hasta más de 350 muebles diarios. Allí cuentan con unas instalaciones preparadas para la fabricación masiva de muebles de cocina cumpliendo con los máximos estándares de calidad. Además, también cuentan con un canal de distribución propio, con una flota de ocho camiones, que les permite suministrar sus productos a cualquier punto de España y Portugal en un reducido plazo de tiempo.

Trabajan con una gran cantidad de tiendas de muebles de cocina que adquieren sus productos en el ámbito nacional, pero también han comenzado a abrir nuevas vías comerciales con exportaciones a países limítrofes como Francia o Portugal o a otros como Rusia, Cuba, Israel, Méjico o Marruecos.

Tiene una amplia variedad de clientes, que abarca desde el ámbito minorista hasta grandes almacenes de venta de muebles, siendo la venta al consumidor final en menor proporción.

Antes de la crisis, Cincocina, S.L., había experimentado su etapa de mayor auge, con más de 90 trabajadores, exportando a países como Israel, Francia, México, y Rusia, aunque solo suponía un 3% sobre el volumen total de las ventas. Asistían muy frecuentemente a ferias comerciales nacionales e internacionales, e invirtiendo grandes cantidades en desarrollo tecnológico, productivo, en marketing, y mejoras en planta.

En 2006, el volumen de ventas anuales aproximadamente fue de 9 Millones de euros, a las compras de los distintos materiales un 50%, los costes laborales ascendían a un 30%, a gastos generales un 15% y solo un 5% de beneficio bruto.

En 2008 fue cuando la crisis afectó en mayor medida al sector del mueble en Mancha Real. En la empresa Cincocina S.L., el volumen de ventas anuales se redujo casi a la mitad, con lo que conllevó a despedir a cerca de 30 trabajadores. Actualmente la plantilla de trabajadores de la empresa es de 64 empleados.

Esta etapa de recesión también ha conllevado que la inversión en marketing, en desarrollo tecnológico, y mejoras en planta se hayan reducido considerablemente para reducir costes y poder obtener algo de rentabilidad al mobiliario de cocina con el consiguiente riesgo que conlleva hacer tal reducción. En cuanto la calidad de los productos no se ha mejorado sino que ha permanecido estable, introduciendo nuevos materiales para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Debido también a la crisis, se ha tenido que reducir los costes asociados a la asistencia de ferias comerciales por parte del personal de la empresa. Unos obstáculos al crecimiento, aparte de la crisis que han afectado más a la empresa según el propietarios de cincocina, han sido los costes laborales y financieros, que reducen el poco margen de beneficio que deja el mueble de cocina, y la falta de cualificación de algunos de sus trabajadores en determinados puestos, en parte culpa de la empresa, pero los costes de despedir a un trabajador con muchos años de antigüedad en la empresa son muy elevados.

En cuanto a las exportaciones, también se ha reducido debido a la crisis, representando actualmente, el 1% del volumen de ventas totales y exportando esporádicamente a

Marruecos. En cincocina la estrategia que usan para realizar estas operaciones es a través de exportación indirecta, dejando en manos de intermediarios independientes toda la operativa internacional, ya que no requiere ningún tipo de inversión y ningún coste pero tiene el inconveniente de de no tener ningún tipo de control sobre el proceso de venta.

En la actualidad, y después de casi 7 años de crisis, el nivel de ventas ha mejorado levemente, utilizando una dirección de desarrollo de expansión a través de penetración de mercado, incrementando el volumen de ventas dirigiéndose a clientes nuevos o clientes de otras empresas en declive que no han podido soportar la crisis, cerrando sus negocios. En Cincocina, S.L., son optimistas de cara al futuro y esperan que el sector en particular y en concreto su empresa mejore sus ventas, aun sabiendo que va a ser casi imposible llegar al volumen de ventas que se encontraban justo antes de esta crisis.

6. EL OLIVO COMO SOPORTE DE LA EMPRESAS

En la localidad de Mancha Real, la riqueza principal era y es la producción de aceite, existiendo varios molinos y fábricas de aceite. Toda la actividad económica relacionada con el aceite, es de gran importancia para el municipio, considerando el olivar y el aceite de oliva como un sector estratégico a tener en cuenta en la localidad. Al igual que la actividad industrial que se ha desarrollado en los últimos decenios, también ha sido un sector importante para la localidad.

En los primeros años de la década de los noventa, coincidiendo con la época en que las empresas del sector de la madera empezaban a despuntar, las empresas más importantes de la localidad, en cuanto disponían de excedentes de tesorería, los invertían en la compra de olivos, llevando a cabo una dirección de desarrollo estratégico de diversificación no relacionada al no existir relación entre la actividad tradicional de la empresa y el nuevo negocio, solamente existen sinergias directivas y financieras entre el negocio industrial y el negocio agrícola. Lógico, ya que estando en Jaén, invertir en el olivo, es una forma de obtener rentabilidad a ese dinero a través del cultivo del olivar y así enriquecer el patrimonio de la empresa. Con el paso del tiempo, conformen iban creciendo tanto físicamente, como económicamente, las empresas más importantes de la localidad seguían elevando su patrimonio con la compra de olivares alcanzando grandes extensiones de terreno de cultivo.

En los años anteriores a la crisis actual, al igual que lo ocurrido con el sector de la construcción, el precio del olivo también se ha incrementado en gran medida. Su precio llegó a estar a casi el doble de lo que actualmente está. Debido a esta especulación, algunas empresas compraron olivos a precios excesivamente altos que junto con la llegada de la crisis, la reducción de las subvenciones para el olivar y la bajada del precio del aceite, hizo que muchas empresas no pudieran soportar la inversión realizada, teniendo que vender a precios más bajos el olivo o incluso teniendo que cerrar sus negocios tradicionales.

A partir de 2008, con la llegada de la crisis al sector de la madera, se redujo estrepitosamente la demanda del mueble de la localidad. Empezaron a cerrar muchas empresas, mayoritariamente, las de más reducida dimensión. Las grandes empresas,

que como hemos comentado anteriormente, invirtieron en olivas, también han sufrido con la crisis, teniendo que llegar a despedir a muchos de sus trabajadores y viendo reducida sus beneficios en gran medida. Pero la mayoría de estas empresas que tenían grandes extensiones olivareras, no han tenido que cerrar sus negocios, en gran parte por los beneficios que han obtenido con el cultivo del olivar, sirviendo el olivar como sustento de las empresas.

Un sistema que utilizan las empresas para no tener que despedir a trabajadores en la época de invierno, que es cuando menos demanda de muebles hay y una forma de evitar algunos costes consiste que en vez de buscar trabajadores temporeros para la recolección, utilizaban a los trabajadores de su propia empresa industrial para recolectar la aceituna, ya que coincide la recolección del fruto en esa fecha.

En definitiva, al principio los excedentes de tesorería de la empresa, sirvieron para comprar terrenos olivareros, y con la crisis, el olivo ha sido el que han sustentado a las empresas.

En la actualidad, el precio de las olivas como hemos dicho anteriormente, se ha reducido a casi la mitad que en la época de esplendor económico, y el precio del aceite ha bajado, en gran parte, por no saber comercializarlo y venderlo en grandes cantidades al mejor postor, en vez de venderlo bajo nuestra marca, con una denominación de origen de Jaén, capital del mundo del aceite de oliva.

7. CONCLUSIONES

La localidad de Mancha Real fue haciéndose hueco en la historia de la industria, destacando desde los años 60. Los empresarios del mueble de madera, emprendiendo con nuevos negocios hacen que la población se convierta en un referente de creación de empleo y riqueza.

La década de los años 90 fue la de mayor dinamismo de la industria de Mancha Real, llamándose la “década de oro”, concibiéndose una nueva forma de concebir la empresa del mueble, donde se llegó a traspasar las fronteras nacionales a base de trabajo, dedicación y esfuerzo de los empresarios que formaron la industria del mueble de la localidad. Esta década dio como resultado un crecimiento que constituyó una sostenida etapa expansiva hasta principios del nuevo milenio.

Las empresas del sector maderero seguían en una etapa de dinamismo aunque un poco menor que en la anterior década hasta que llegó 2008, año en que la crisis económica y financiera afectó en la localidad de Mancha Real, teniéndose que llegar a cerrar la mayoría de las empresas de la localidad. Estamos sufriendo una profunda limitación industrial que está deteriorando la economía del pueblo, en gran parte por la caída del sector de la construcción, tanto a nivel local como a nivel nacional, que ha arrastrado consigo al sector de la industria del mueble.

La Industria del mueble de la localidad se encuentra en una fase madura, donde obtener una ventaja competitiva en tecnología es muy limitado, existe dificultad para desarrollar nuevos productos y aplicaciones y aparecen distribuidores con alto poder de negociación, reduciéndose los márgenes de las empresas. Una de las estrategias que las empresas de Mancha real deberían de utilizar para mejorar su posición competitiva sería la obtención de una ventaja competitiva sólida, como la de liderazgo en costes, es decir, reducir los costes para obtener esta ventaja. Otra forma sería a través de la diferenciación de producto, ya que las industrias maduras se caracterizan por tener productos estandarizados, por lo que sería fuente de la ventaja competitiva, y por último, segmentando el mercado, es decir, orientar su actividad hacia segmentos de clientes con mayor potencial de desarrollo. Otra estrategia sería reorientar el campo de actividad de la empresa, a través de estrategias de diversificación, crecimiento externo

o internacionalización. La primera estrategia operando en nuevos mercados y con nuevos productos, las segunda a través de adquisiciones de competidores y la tercera como forma de ampliar los mercados.

El sector agrario tampoco está sirviendo de ayuda para la economía de la localidad. Antes de la de la mecanización del sector agrario, el cultivo del olivar necesitaba grandes demandas de mano de obra, por lo que si perdías tu empleo, siempre te quedaba, como otra alternativa, trabajar en el sector olivarero, o trabajando tu propio olivar. En la actualidad el precio de las olivas como hemos dicho anteriormente, se ha reducido a casi la mitad que en la época de esplendor económico, y el precio del aceite ha bajado. Además de la mecanización para la recolección de la aceituna, hacen que las demandas de empleo para este sector se hayan reducido considerablemente y el que posea un pequeño olivar, al fin de cuentas, le deje más gastos que beneficios.

Una manera de solucionar el bajo precio del aceite sería formando un gran distrito industrial, es decir, agrupar a numerosas empresas e instituciones afines, relacionadas con la actividad olivarera, localizadas en la región de Jaén, para unir fuerzas entre todos, y comercializar el aceite de oliva de la manera más eficiente para todos.

En el municipio se han dado situaciones en estos años de crisis verdaderamente dramáticas, dónde muchos jóvenes temen por su futuro. Estos Jóvenes han tenido que emigrar a otras regiones, comunidades e incluso a otro países para tener una oportunidad de trabajo, siendo estos los más preparados de todos los tiempos, con títulos universitarios que solo sirven para llegar al desempleo.

Para los menos jóvenes y los mayores la situación es incluso peor, los primeros porque deberían tener su etapa laboral ya consolidada, y para los segundos porque pierden su empleo y no volverán a encontrarlo, porque hay gente mejor cualificada y con menor edad.

En la actualidad, y después de casi 7 años de crisis, el Producto Interior Bruto está creciendo y la economía se está reactivando levemente. La industria del mueble en la localidad o al menos las que han soportado esta crisis, aun sabiendo que va a ser casi imposible llegar a la situación que se encontraban justo antes de esta crisis, están empezando a aumentar paulatinamente el volumen de ventas.

Para salir de esta etapa de declive, que nos ha brindado la vida por los excesos del pasado, tenemos que aprovechar a estos jóvenes, que son los más preparados de todos los tiempos, para seguir el ejemplo de aquellos hombres emprendedores, de aquellos empresarios, que la mayoría de ellos, sin cualificación universitaria fueron capaces de levantar todo el entramado productivo de la localidad de Mancha Real, arriesgando todo por una idea de negocio, más bien, una ilusión que consiguieron hacerla realidad.

8. BLIBLIOGRAFÍA

CARAVACA, I.; GONZALEZ, G.; MENDEZ, R. Y SILVA, R. (2002): Innovación y territorio: Análisis comparado de sistemas productivos locales de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda 2002. Junta de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiainnovacioncienciayempleo/areas/economia/situacion/paginas/cpo-innovacion.html>

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (2007-2014). Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA): <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/resultadosConsulta.jsp?CodOper=104&codConsulta=55467>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2015): Población por municipios y sexo, Jaén: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2876>

MINISTERIO DE FOMENTO (2015): Evolución media de los precios de la vivienda en España: http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/ESPECIALES/SPANISHREAL/ESTATE/PRECIOS/EVO_MEDIA_NAL/

MOLINO RODRIGUEZ, J. F. (2013): El paraíso perdido. Editorial Gráficas La Paz de Torredonjimeno.

MORAL PAJARES, E Y RODRÍGUEZ COHARD, J.C. (2000): La competitividad internacional de la industria del mimbre y muebles de madera en Jaén, Boletín del Instituto de Estudios Giennenses, núm. 176, págs. 1154-1170.

RODRÍGUEZ COHARD, J. C. (2003): Desarrollo endógeno en la región urbana de Jaén: Análisis competitivo y dinámico de los sistemas productivos locales. Diputación Provincial de Jaén, 2003. Instituto de estudios Giennenses.

RODRÍGUEZ COHARD, J. C. (2014): La política de desarrollo local: Pensando en Andalucía. Apuntes de clase, Universidad de Jaén (2014-2015)

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005): Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosh, editor, S.A. , Barcelona.

ZAFRA SÁNCHEZ, M. (1991): El caso de Mancha Real. Sin publicar.

ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LA EMPRESA CINCOCHINA, S.L.

1- INFORMACION GENERAL

Nombre:

Puesto que ocupa en la empresa:

2- ORIGEN DE LA EMPRESA

- ¿Cuándo se estableció la empresa?
- ¿Estuvo situada en otro lugar inicialmente?
- Si la respuesta es afirmativa responda las siguientes preguntas.
- ¿Dónde estuvo situado originalmente en qué fecha?
- ¿Cuántas veces han cambiado de lugar de ubicación de la empresa?
- ¿Por qué motivos cambió de lugar?
- ¿Cuántos trabajadores había cuando cambió a otra fábrica?

3- NÚMERO DE EMPLEADOS

- 1984:
- 1995:
- 2005:
- 2015:
- ¿Cuántos empleados han sido despedidos desde que empezó la crisis?
- ¿Cuántos trabajadores han sido contratados desde que empezó la crisis?

4- DEMANDA DE PRODUCTOS

- En los años de la crisis, ¿la calidad del producto ha aumentado, disminuido o permanece estable?
- En los años de la crisis, ¿han incrementado los gastos en publicidad, disminuido o permanecen estables?

- Antes de la crisis y actualmente, el diseño de sus productos se realiza.(marque con una x):

	Antes de la crisis	Actualmente
Internamente		
Externamente		
Copia de otros fabricantes		

- ¿Exportaba antes de la crisis? ¿Hacia qué países?

- ¿Actualmente exporta? ¿Hacia qué países?

- ¿A quién suele vender sus productos?

Mayoristas

Minoristas

Agentes

Otros

- Antes de la crisis, y actualmente ¿Con qué frecuencia asiste a ferias comerciales?(marque con una x)

	Antes de la crisis	Actualmente
Muy frecuente		
A menudo		
Raras veces		
Nunca		

- ¿En qué proporción ha disminuido las ventas desde que empezó la crisis?

Muy notablemente

Notablemente

Ha disminuido poco

Se ha mantenido igual

- Antes de la crisis y actualmente, ¿En qué áreas suele invertir más?(marque con una x)

	Antes de la crisis	Actualmente
Desarrollo tecnológico		
Desarrollo de productos		
Relaciones con proveedores		
Relaciones con empresas competidoras		
Relaciones con empresas comercializadoras		
Marketing (ferias, etc.)		
Formación de trabajadores		
Formación de directivos		
Mejoras en planta		
Otras actividades		

- Volumen de ventas anuales en € (media)

2005-2007:

2008-2014:

- ¿Cuánto representa en porcentaje el volumen de exportación sobre el volumen total de ventas?

2005-2007

2008-2014

- Porcentaje sobre el volumen actual de ventas de:

Compras

Costes laborales

Gastos generales

Beneficio bruto

Total 100%

- En los últimos dos o tres años, ¿ha mejorado el nivel de ventas? Razone su respuesta.

5- OBSTACULOS AL CRECIMIENTO(marque con una X las que crea oportunas)

- Coste laboral y financiero
- Competencia
- Falta de competitividad
- Falta de cualificación trabajadores
- Falta de cualificación directivos y propietarios
- Falta de suelo industrial
- Otras (explique cuál)

