

## FRANCO FURNITURE: DE LA SUPERVIVENCIA A LA SOSTENIBILIDAD<sup>1</sup>



[https://youtu.be/eCwrZ\\_WziqI](https://youtu.be/eCwrZ_WziqI)  
Video corporativo de Franco Furniture

### INTRODUCCIÓN

A principios de enero de 2020, Manuel Márquez, director general de Franco Furniture se dirigía así a su buen amigo Jesús:

*Siempre he tenido claro que profesionalizar la empresa y los sistemas de dirección era un camino imprescindible para poder competir en este duro sector del mueble; mi familia me ha apoyado en ello de manera incondicional, especialmente mi hermano Rafael; pero esto parece ser un camino de nunca acabar, ¿es así?*

*Hemos pasado etapas y crisis muy diferentes en estos últimos años, con cambios permanentes y tratándonos de adaptar al futuro, pero nunca estamos tranquilos y seguros de que lo estamos haciendo bien; cuando terminamos de arreglar algo, pues termina surgiendo otra cosa y así. En 2008 y 2009 no cerramos la empresa de milagro, y con mucho esfuerzo, pudimos salir adelante llegando hasta donde estamos hoy.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raúl Ibañez Trianteno, con la colaboración de D. Juan José Franco López, diplomado del programa PIDE 2008 por San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada

*Me pregunto si hay alguna forma de “amarrar” todas esas experiencias que tuvimos, de aprovecharlas para mejorar y compartirlas con nuestro personal. Hace unos días he estado leyendo un libro que me prestaron de George Santayana<sup>1</sup> y me planteó la necesidad de echar una mirada hacia atrás; así que me he puesto a tomar notas y he hecho “una lista” de todo lo que me pareció destacable en estos últimos diez años. Creo que es bueno no perder de vista el pasado y nuestra historia, porque nos puede ayudar a construir mejor el futuro.*

*A inicios de febrero próximo tenemos Consejo de Administración para presentar el cierre 2019 y el plan 2020-2022 en el que estamos trabajando, y me gustaría tocar ese tema. Llevo dándole muchas vueltas a esto de aprovechar al máximo la experiencia acumulada, y más ahora que estamos empezando una nueva década. ¿Me echas una mano?*

## LA EMPRESA

### Los inicios y las etapas de su desarrollo

Franco Furniture<sup>2</sup> es una empresa familiar que inició su andadura mediando los años setenta (1974) en Lucena, una comarca del sur de España con una fuerte implantación de empresas de fabricación de muebles. En ese año, el matrimonio formado por D. Esteban Márquez y D<sup>a</sup> Ángela Jiménez fundaron una sociedad para fabricar y comercializar mobiliario metálico de diseño a base de forja, todo en un pequeño taller de orfebrería. Durante más de veinte años vivieron razonablemente bien y formaron un pequeño capital. Después, hacia finales de 1996, se introdujeron en los muebles de madera (con base de pino y conglomerado), abandonando paulatinamente los de metal. Poco a poco se fueron especializando en el diseño y fabricación de muebles para el hogar, a través del acondicionamiento, acabado y montaje de muebles en crudo hechos a medida, encargados y adquiridos a una serie de proveedores locales ubicados en la misma comarca.

Su oferta fue cada vez más aceptada en el sector. Así que fueron ampliando progresivamente su ámbito comercial desde la región de Andalucía hacia otras regiones de España, a través, principalmente, de una extensa red de tiendas de muebles repartida por todo el país. Los establecimientos eran atendidos y asesorados por un equipo de distribuidores autónomos que promocionaban y vendían los muebles mediante catálogos y a comisión.

---

<sup>1</sup> El filósofo español George Santayana, cuyo nombre genuino fue Jorge Agustín Nicolás Ruiz de Santayana Borrás, vivió entre 1863 y 1952. Entre las citas destacables de su obra “El libro de la razón” afirmó que “*el progreso, lejos de consistir en cambio, depende de la retentividad (...) y cuando la experiencia no se retiene, como entre los salvajes, la infancia es perpetua. Los que no pueden recordar el pasado están condenados a repetirlo*”.

<sup>2</sup> Franco Furniture es la marca comercial de la empresa, que opera a través de dos sociedades limitadas, ambas propiedad de la familia.

Hacia finales de los años noventa empezó una fase de crecimiento de la empresa. La facturación de 1998 fue de 780 mil euros y la de 1999 de 1,3 millones de euros. En el año 2002 la empresa se trasladó a sus actuales instalaciones, un centro productivo y logístico de 14.000 metros cuadrados, diseñado y acondicionado para continuar con el crecimiento de las operaciones. En ese año 2002 la facturación alcanzó casi los 4,4 millones de euros.

Personal cualificado de contrastada experiencia y materiales de primera calidad garantizaban la durabilidad y calidad de los muebles, ofreciendo un amplio surtido de colecciones de dormitorios de matrimonio, muebles de salón y mobiliario auxiliar. Los muebles eran fabricados de manera artesanal, por lo que en el eslogan que acompañaba a la marca destacaba *HANDCRAFTED IN SPAIN*.



Logo que se incorpora en cada uno de los muebles producidos

En 2006 la marca Franco Furniture<sup>3</sup> llegó a facturar casi 7,8 millones de euros y contaba con más de 100 personas en plantilla. Sin embargo, la crisis económica iniciada en 2008 hizo descender abruptamente la facturación hasta los 3,2 millones de euros en 2009, obligando a acometer una serie de importantes ajustes de costes, en personal y estructura, así como la puesta en marcha de diversas iniciativas para intentar recuperar el negocio. Los años 2008 y 2009 reportaron pérdidas operativas, siendo las de 2009 las mayores en la historia de la empresa<sup>4</sup>.

El **anexo 1** muestra un gráfico con la evolución de la facturación de la marca Franco Furniture, del margen operativo y su porcentaje sobre ventas para los años 1996 a 2019; asimismo muestra la evolución del valor de la producción de mobiliario en España desde 1994 a 2017 (publicado por AIDIMME<sup>5</sup>). Aunque en cierta sintonía con el comportamiento del sector, Franco Furniture mostraba unas mayores tasas de crecimiento en las épocas de alza y una menor caída relativa en las de baja. El detalle de la evolución de la facturación y el margen operativo de Franco Furniture es el siguiente:

<sup>3</sup> La suma de las dos sociedades limitadas consolidadas.

<sup>4</sup> La caída de ventas en el sector del mueble en España, según la Federación Española de Empresarios e Industrias del Mueble, acusó una caída de casi un 70 % desde mediados de 2007 hasta finales de 2010.

<sup>5</sup> AIDIMME es el Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines. Es el fruto de la fusión de AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines) y de AIMME (Instituto Tecnológico Metalmecánico). Tiene su sede en Paterna, Valencia, España.