

# LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE DE COCINA DE LA RIOJA

## OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO

### OTOÑO de 2005

ISBN: 978-84-691-2199-3



**Gobierno  
de La Rioja**

CONSEJERÍA DE INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN Y EMPLEO

**Grupo de investigación FEDRA**



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

## INDICE DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA

	Pág.
0.- INTRODUCCIÓN	1
1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA	7
Ventas totales	11
Internacionalización	15
Empleo	19
Rentabilidad	21
2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA	22
Barreras a la entrada	27
Rivalidad	29
Poder negociador con clientes	33
Poder de negociación con proveedores	35
Oportunidades y amenazas	37
3.- RECURSOS Y CAPACIDADES	40
Tamaño	43
Capacidades tecnológicas	47
Capacidades directivas	51
Capacidades financieras	53
Capacidades comerciales	55
Capacidades humanas	57
Fortalezas y debilidades	59

4.- MODELO COMPETITIVO	62
Objetivos estratégicos	
Retos declarados por las empresas	
Factores de competitividad por costes	
Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana:	
Factores de competitividad por diferenciación de la	
Perfil comparativo del modelo competitivo	68
5.- BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS	71
Buenas prácticas en empresas riojanas	
Benchmarking nacional	
Apoyos de la Administración Pública	75
6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO	76
Resultados	
DAFO	
Perfil de recursos y capacidades	
Modelo competitivo	
7.-ANEXOS	83

# **INFORME DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA**

**LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE DE COCINA  
DE LA RIOJA  
OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO.  
OTOÑO DE 2005**

**0. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente trabajo es elaborar el primer informe del observatorio permanente del sector del mueble riojano para:

- a) Tener un diagnóstico de situación permanente y fiable, así como para disponer de un volumen amplio y sistemático de información especializada.
- b) Facilitar la realización de cambios en el estilo de dirección, pasando de la gestión intuitiva a la dirección estratégica en la empresa.
- c) Reflexionar estratégicamente sobre los cambios de la industria que el fabricante riojano de muebles debe afrontar en los próximos años.
- d) Servir de punto de referencia para el diseño de las políticas públicas.
- e) Permitir a cada empresa situarse en su contexto competitivo y ayudarle a la definición de sus estrategias empresariales, anticiparse a los cambios del entorno, desarrollar una estrategia empresarial innovadora, adaptada a sus necesidades y actualizada con carácter permanente.

Los resultados alcanzados por las empresas son consecuencia de la atractividad del sector y de las fortalezas y ventajas competitivas que cada empresa ha sabido desarrollar. Por esto, en el presente informe se incluyen algunas claves para identificar tanto la atractividad como las fortalezas de las empresas del sector.

Aunque el conjunto de las empresas pueden ser estudiadas de una forma agregada, agrupadas en el sector, tal como fueron tratadas en el “Estudio de aproximación a la situación competitiva del sector del mueble en La Rioja” presentado en marzo de 2005, no cabe duda que cada empresa y cada subsector presentan características específicas que pueden demandar políticas activas públicas y estrategias empresariales diferentes. Por este motivo, en el presente informe se ha utilizado una metodología de análisis adaptada a la diversidad del sector que estudia cada subsector, según su atractividad y recursos y capacidades, ligándolo con los resultados obtenidos.

El sector del mueble engloba industrias diferentes, atendiendo a la tecnología utilizada, grupos de clientes, tamaños de empresas, etc. por lo que para facilitar el posicionamiento de cada empresa y la comparación con sus iguales, los resultados se deben desglosar en subsectores, por ejemplo, siguiendo los códigos del CNAE a tres dígitos. Esta forma de segmentar el subsector tiene la ventaja de que, al ser un estándar ampliamente utilizado, permite la comparación nacional y/o transnacional. Sin embargo, resulta muy oportuno segmentar el subsector atendiendo al comportamiento estratégico homogéneo de las empresas. Así, siguiendo las indicaciones de los agentes reunidos en la “mesa para la competitividad del sector del mueble riojano”, celebrada el 22 de marzo de 2005, en la que se presentó el anterior informe, se seleccionó una muestra de 19 empresas representativas, a juicio de los agentes, de los seis subsectores en los que se agrupó la actividad del sector: cocina, baño, auxiliar, oficina, rústico y moderno.

Para la recogida de la información se han seguido dos caminos. Por una parte, se han solicitado a las 19 empresas, en forma de encuesta: datos económicos, financieros, de plantilla, etc. para el periodo 2000-2004. Por otra parte, y basándose en un cuestionario estructurado, se ha realizado una entrevista personal a cada uno de los gerentes de las empresas de la muestra.

La encuesta recoge datos objetivos y permite trazar la tendencia arrastrada por el subsector; mientras que la entrevista brinda la oportunidad de conocer las opiniones de los profesionales del subsector sobre la situación actual y futura tanto de su empresa como del subsector. En algunos casos esta doble aproximación permite triangular la realidad constatando numéricamente las percepciones de los gerentes.

Este informe de otoño supone un gran avance respecto al estudio exploratorio inicial porque permite a las empresas situarse respecto a su entorno más inmediato, el subsector al que pertenecen y porque va más allá de las conclusiones a las que se puede llegar con el tratamiento estadístico de datos agregados. El observatorio continuará su trabajo a lo largo del próximo año comparando el modelo competitivo de las empresas riojanas con el de las empresas destacadas como líderes por los gerentes de cada subsector. Detectando las oportunidades y riesgos que se derivan de la existencia de modelos competitivos distintos y señalando las buenas prácticas que se pueden importar. Esto permitirá que, en otoño de 2006, las empresas puedan definir claramente su posición estratégica a partir de datos concretos, tendencias arrastradas, buenas prácticas y modelos competitivos contrastados.

El presente informe se subdivide en sendos informes por subsectores siguiendo una estructura similar: resultados, atractividad del sector, recursos y capacidades de las

empresas, modelo competitivo de las empresas y referencias a tener en cuenta (buenas prácticas, empresas para benchmarking y apoyos necesarios de la Administración) finalizando con una comparación del subsector respecto al sector del mueble que definen las 16 empresas.

Las diferencias encontradas entre subsectores son tan amplias respecto a ventas, productividad, margen, amenazas, modelo competitivo, etc., que desaconseja que se elabore un informe agregado para todo el sector, ya que las conclusiones, decisiones o políticas que se basaran en dicho informe global no serían aplicables a todos los subsectores o incluso podrían ser contraproducentes.





## **1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA**

**Sinopsis:** *Descripción de los resultados de la industria del mueble de cocina riojano.*

*Tendencia arrastrada en los últimos cinco años: Ventas, internacionalización, empleo y rentabilidad.*

Como cada empresa intenta alcanzar distintos objetivos, en función de su estrategia y situación particular, se hace necesario utilizar varios indicadores para reflejar los resultados del subsector en su conjunto. Así, para recoger el grado de eficiencia en la utilización de los recursos, resulta imprescindible incluir entre los resultados la evolución de la rentabilidad económica.

Para valorar el crecimiento conjunto del subsector y comprobar si está en fase de desarrollo, madurez o declive resulta indispensable contemplar la evolución de las ventas.

La supresión de barreras arancelarias, la utilización de una moneda única europea y el proceso general de globalización de los mercados, ha redefinido el ámbito de actuación territorial de las empresas de este sector, lo que obliga a analizar la internacionalización como uno de los métodos de crecimiento de las empresas. La fortaleza de los resultados alcanzados en internacionalización no sólo se va a comprobar a través de la variable “exportación respecto a ventas totales”, sino que además se complementa con un análisis de la diversificación geográfica que valora la concentración de las actividades de internacionalización en una o varias regiones del mundo.

Uno de los resultados que el subsector ofrece a la sociedad, además de ser un indicador habitualmente utilizado para medir el tamaño de las organizaciones, es el nivel de empleo generado.

Por otra parte, dibujar la imagen del subsector en un determinado momento del tiempo, puede resultar interesante, pero también peligroso. De ahí que reflejar la evolución pasada de los resultados deba de acompañarse de las opiniones y percepciones de los profesionales, que permitan anticipar el escenario futuro del subsector.

### **Indicadores seleccionados:**

#### Ventas

- Ventas (Origen de datos: Encuesta)
- Variación de ventas (Origen de datos: Encuesta)
- Valor medio de las ventas por operación (Origen de datos: Encuesta)
- Satisfacción con el nivel de ventas (Origen de datos: Entrevista)

#### Internacionalización

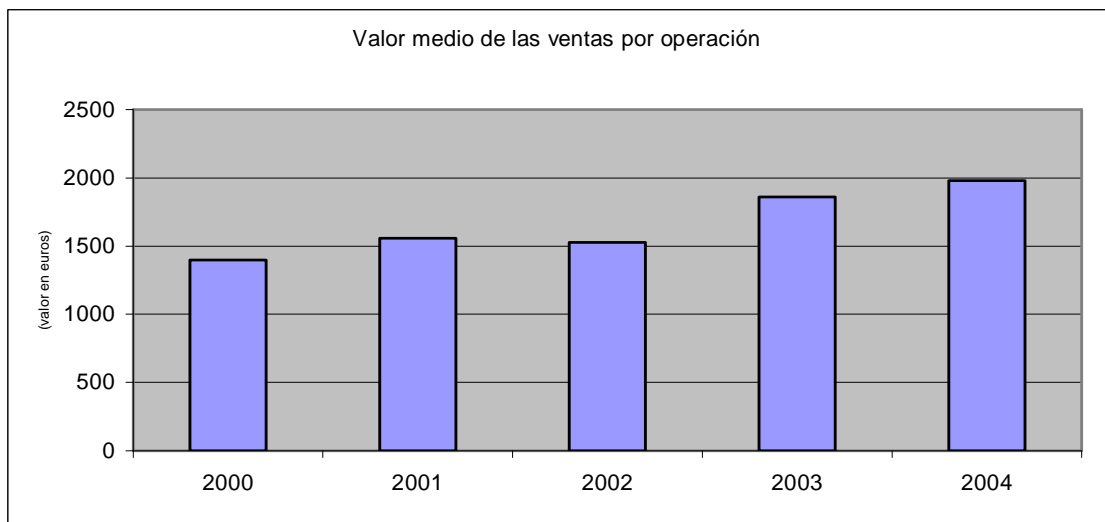
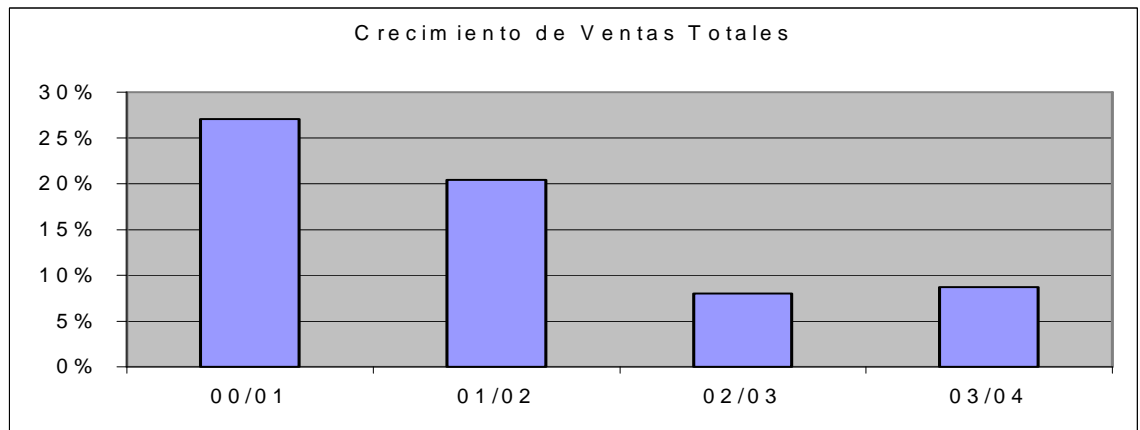
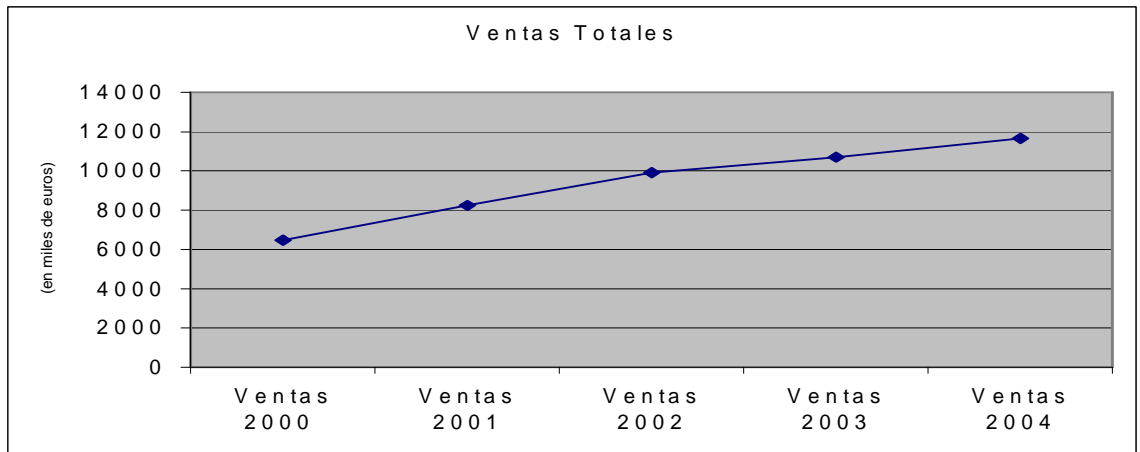
- Ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Variación de ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Valor medio de las ventas por operación internacional (Origen de datos: Encuesta)
- Diversificación geográfica de la internacionalización (Origen de datos: Encuesta)

#### Empleo

- Número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Plantilla media (Origen de datos: Encuesta)
- Crecimiento del número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad (Ventas totales/número de empleados) (Origen de datos: Encuesta)
- Crecimiento de la productividad (Ventas totales/número de empleados) (Origen de datos: Encuesta)

Rentabilidad

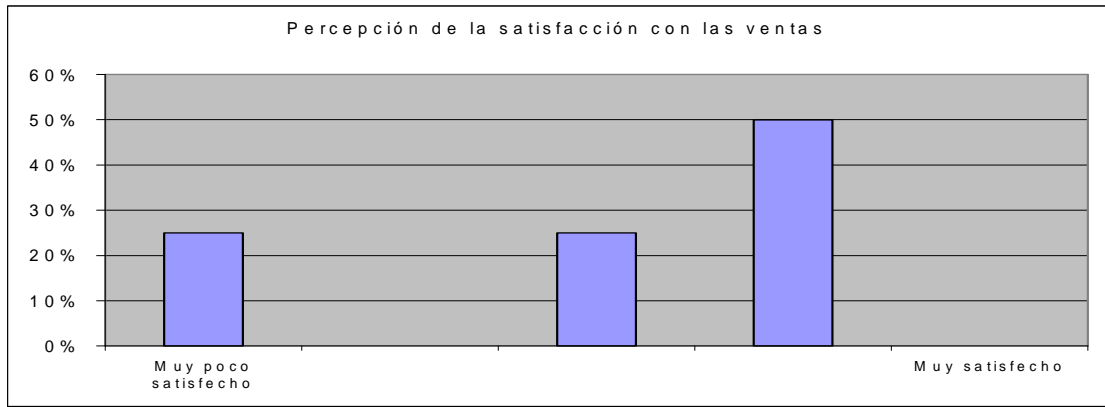
- Rentabilidad Económica (Beneficio Explotación/Activo Total) (Origen de datos: Encuesta)
- Rentabilidad Financiera (Beneficio Neto/Fondos Propios) (Origen de datos: Encuesta).
- Margen medio (Beneficio de Explotación/ Total de ventas) (Origen de datos: Encuesta)



## **Evolución de los indicadores de resultados**

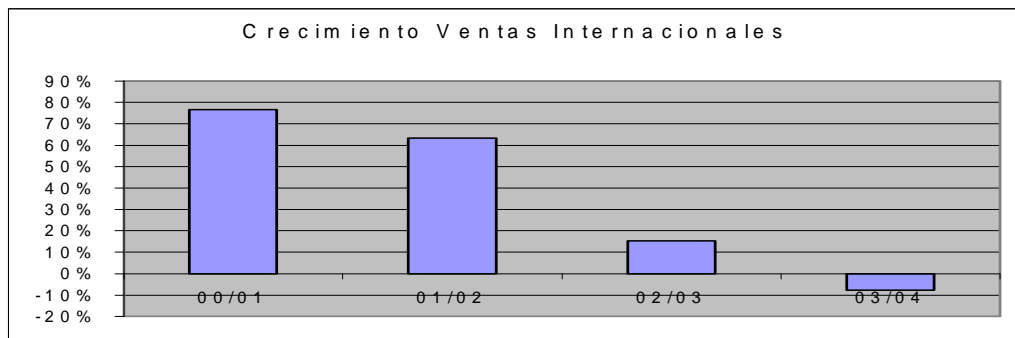
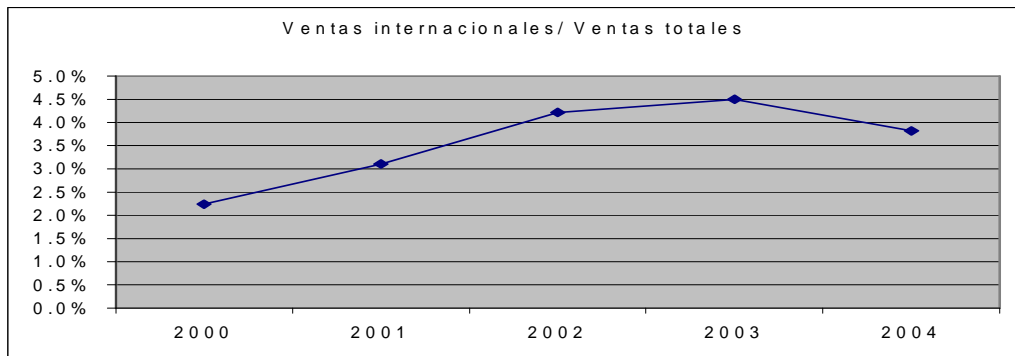
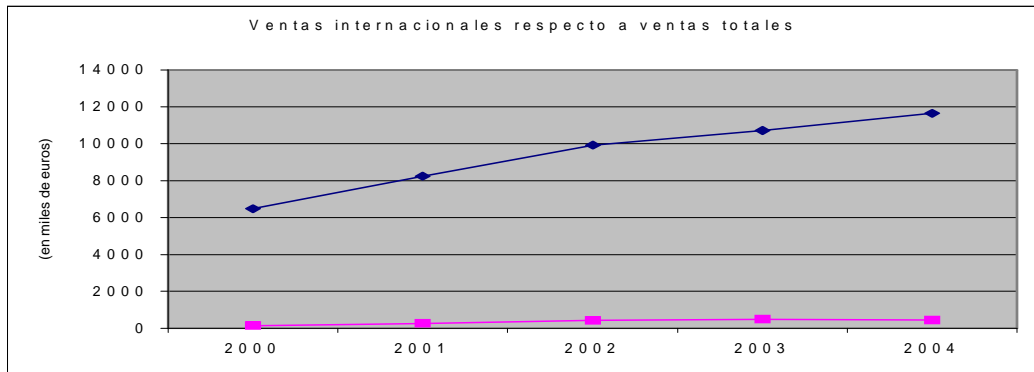
### **VENTAS TOTALES**

- La evolución de la cifra de ventas en el periodo de referencia ha sido positiva, habiendo aumentado en un 50% aproximadamente.
- El crecimiento de las ventas totales se ha ido ralentizando en los últimos años. Tras crecimientos espectaculares en torno al 20%, el crecimiento de los dos últimos años se ha estabilizado en torno al 8%.
- La evolución en las ventas se ha debido al constante aumento del valor medio de las operaciones. El valor medio ha aumentado en un 43%. El número de operaciones también ha aumentado ligeramente.
- El aumento del valor medio por operación significa que los clientes valoran positivamente el modelo competitivo de las empresas del subsector.
- El incremento del valor medio por operación puede deberse tanto a una mejora del poder negociador, que permite imponer condiciones a los clientes, como a un aumento en el valor añadido apreciado por los clientes, que ha permitido cobrar precios mayores.



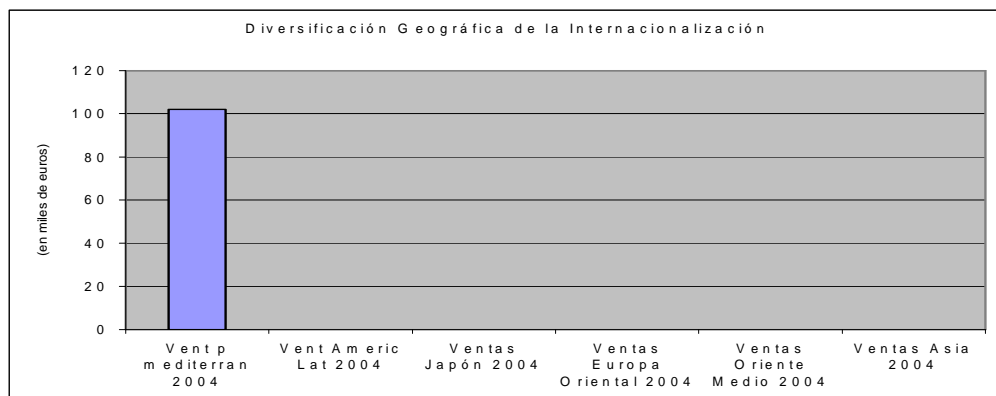
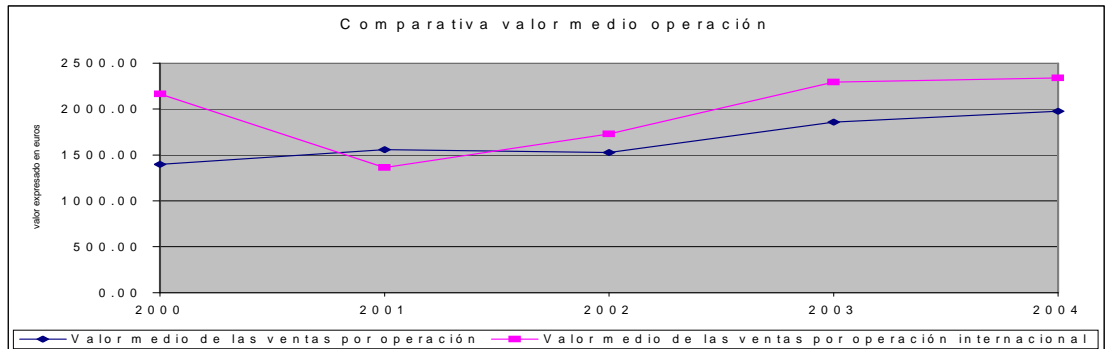
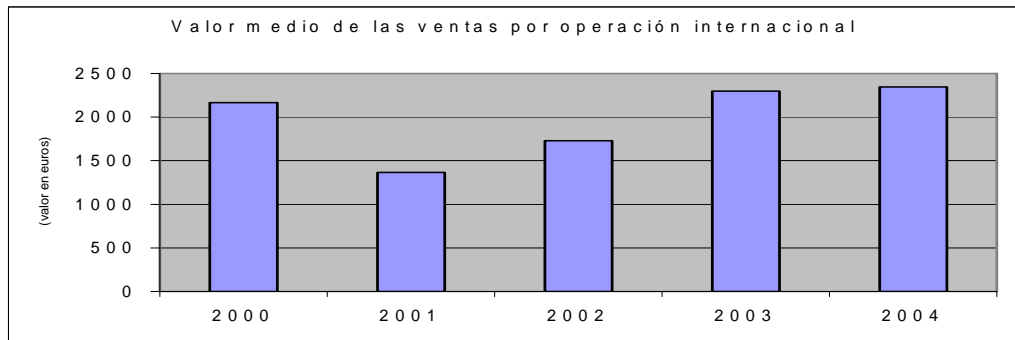
- Cruzando la información disponible relativa al poder negociador con clientes, observamos que aunque los gerentes tienen la percepción de que son las empresas quienes imponen condiciones, el poder de cobro ha evolucionado negativamente y algunos clientes son grandes, por lo que creemos que el poder negociador con los clientes no es la causa del aumento del valor medio por operación.
- Cruzando la información con los datos del modelo competitivo de las empresas de este subsector, comprobamos que el modelo es complejo y multivariable, primando los aspectos relacionados con la flexibilidad, la gama de productos, el diseño, la calidad, el catálogo, el servicio postventa, y la relación calidad-precio, por lo que el aumento de las ventas, y sobre todo del valor medio de cada operación, indica que las empresas del subsector han logrado que el cliente aprecie y pague esta fórmula compleja de diferenciación. Por lo tanto, el aumento de las ventas no se debe únicamente a cuestiones coyunturales sino a la valoración por parte del mercado de la apuesta estratégica de las empresas de este subsector.
- La satisfacción percibida por las empresas respecto a sus ventas es dispar: un 66% están satisfechos, mientras que un 33% están muy poco satisfechos. Esto puede indicar que no todas las empresas comparten el éxito del modelo competitivo general que siguen las empresas de este subsector.



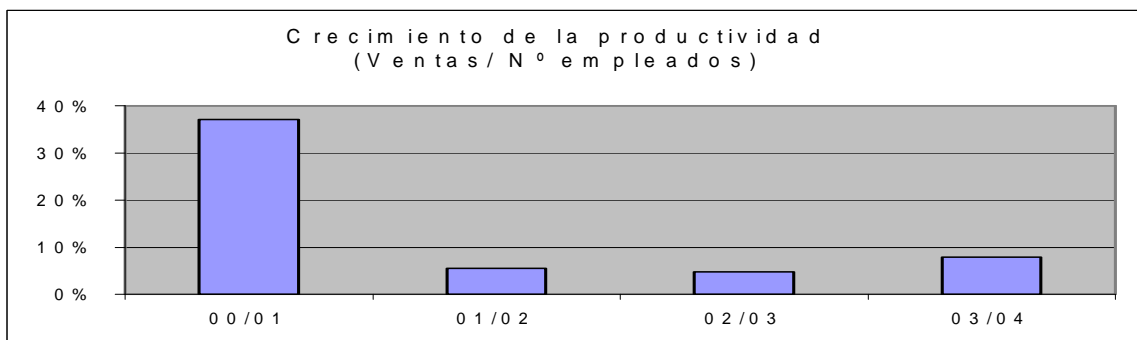
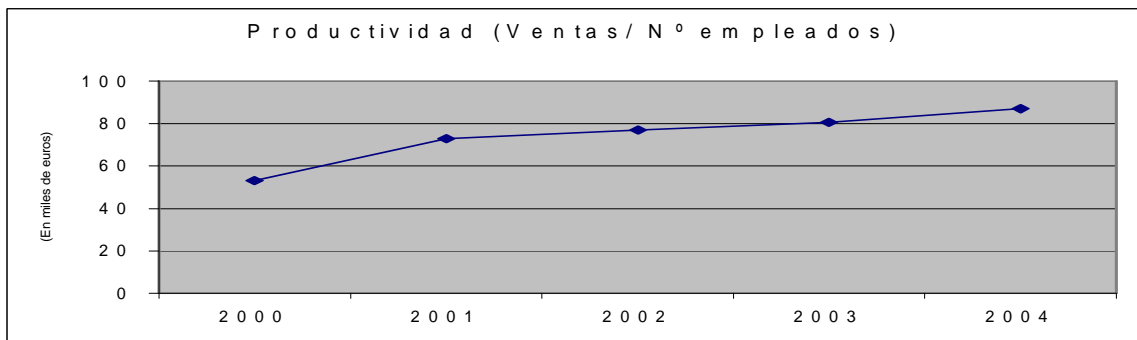
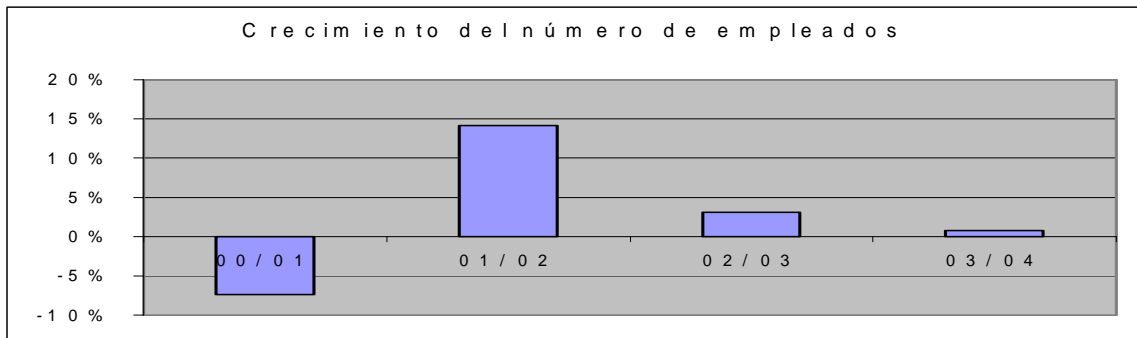
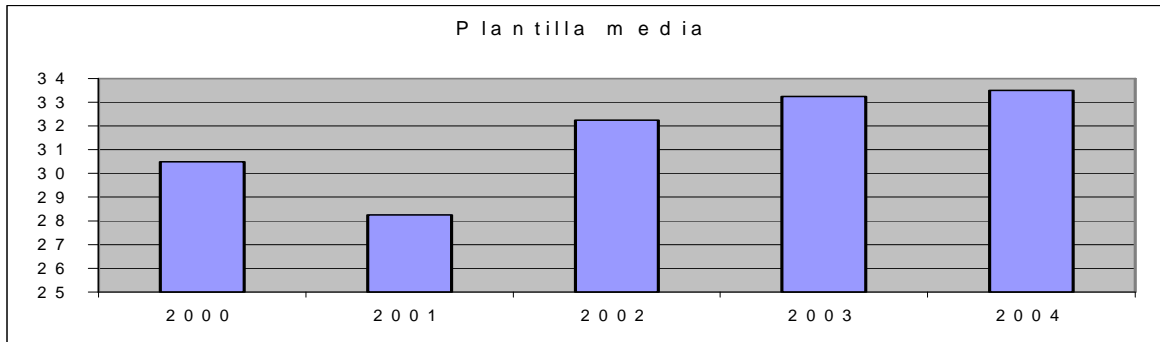


## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- La importancia de la internacionalización para el subsector actualmente es escasa. Las ventas internacionales suponen un 4% de las ventas totales del año 2004. Hasta ese año, en las empresas de la muestra venía creciendo la importancia relativa de las ventas internacionales, habiéndose alcanzado un máximo del 4,5%
- La internacionalización no figura entre los 5 retos más importantes de las empresas de este subsector.
- La relación con los mercados internacionales en los años 2001 y 2002 fue muy esperanzadora, ya que el crecimiento de las ventas era superior al 60% anual. Esta tendencia se frenó en el año 2003, y en el 2004 el crecimiento ha sido negativo. Es probable que las empresas estén decepcionadas con los resultados de los dos últimos años, y por eso no incluyen la internacionalización entre los retos más importantes.

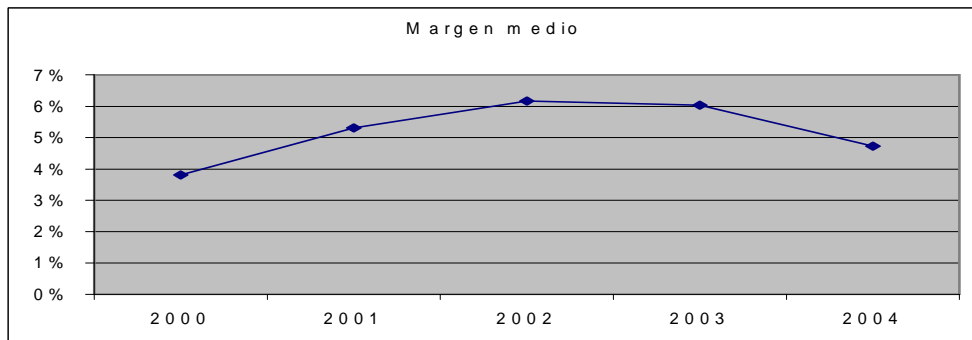
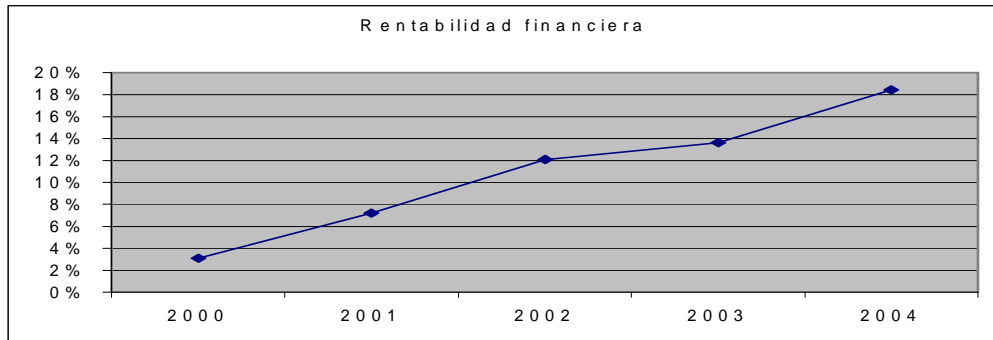
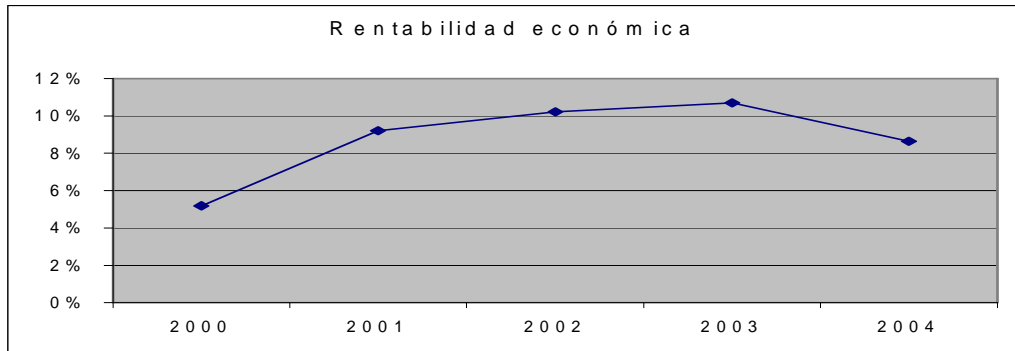


- Sin embargo, el valor medio de la operación internacional continúa siendo aproximadamente un 16% superior al de la operación realizada en España, por lo que, a nuestro juicio, el mercado internacional sigue siendo una buena oportunidad de crecimiento.
- El modelo competitivo que funciona en el mercado nacional también funciona en el mercado internacional. En ambos casos, el valor medio de las ventas por operación está creciendo.
- Tal vez haya que buscar más mercados que aprecien la fórmula multivariante que el subsector ofrece y esto obligue a diversificar la internacionalización que en la actualidad está totalmente concentrada en los países mediterráneos.



## **EMPLEO**

- La plantilla media de las empresas del subsector ha crecido un 8% en los últimos 5 años y se sitúa, actualmente, en unos 33 empleados.
- El único año en que disminuyó la plantilla fue en el 2001, efecto que se corrigió en los años posteriores.
- La productividad ha crecido en el periodo de referencia de un modo significativo. Especialmente llamativo es el crecimiento del 35% en el año 2001, debido fundamentalmente al reajuste de la plantilla. En años posteriores se ha conseguido seguir incrementando la productividad en torno al 6% incrementando simultáneamente el número de trabajadores.



## **RENTABILIDADES**

- La evolución de la rentabilidad económica ha seguido una senda creciente, hasta alcanzar el 10%, habiéndose resentido en el año 2004, hasta alcanzar finalmente un 8%.
- La rentabilidad financiera presenta una mayor tendencia alcista constante, habiendo pasado en el periodo del 2 al 18%. Una posible causa de este crecimiento podría encontrarse en el apalancamiento financiero.
- El margen medio ha ido refrenando su crecimiento, hasta perder un punto porcentual en el 2004, año en el que se sitúa en torno al 4,5%. Durante todo el periodo, excepto en el 2004, el crecimiento de las ventas ha venido acompañado con un crecimiento en el margen medio, y en el valor de la operación, lo que estaría indicando que las empresas consiguen cobrar a sus clientes toda la diferenciación que ofrecen.
- Los datos anteriores refrendan el modelo competitivo de las empresas del subsector. El cliente valora la fórmula multivariante en la que se basa su competitividad. Sin embargo, se nota una desaceleración en todas las variables de resultados. Esto quiere decir que, o el modelo se está agotando y necesita un nuevo impulso diferenciador, o la presión de la competencia bajando precios está finalmente imponiéndose al modelo competitivo que proponen las empresas riojanas.



## 2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA

**Sinopsis:** *Identificación de los factores competitivos comunes al subsector: rivalidad, nuevos competidores, poder negociador con clientes y poder de negociación con los proveedores. Tendencia arrastrada en los últimos cinco años y comparación con los factores de competitividad del subsector en España.*

Los resultados que alcanza el subsector se pueden explicar, en parte, por sus condiciones estructurales, que determinan la atractividad. Un modelo ampliamente utilizado para analizar la atractividad del subsector es el de las cinco fuerzas de Porter. Según este modelo, el nivel de competencia en una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas: la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores y de los vendedores y la amenaza de productos sustitutivos.

De acuerdo con este modelo, las empresas con mejores resultados son aquellas capaces de aprovechar en mayor grado los factores externos favorables y/o combatir los desfavorables aunque la empresa puede modificar alguno de esos factores para conseguir mejores posiciones competitivas.

La presencia de nuevos competidores dependerá del atractivo que ofrezca la industria, según sus niveles de rentabilidad, pero está limitada por la existencia de barreras a la entrada. Éstas pueden provenir tanto de la diferenciación alcanzada por las empresas del subsector como de la competitividad en costes alcanzada por las empresas ya presentes en el subsector.

Entre las barreras a la entrada provenientes de la diferenciación, cabe destacar: imagen de marca; prestigio; patentes; acceso a los canales de distribución, costes de cambio, etc.

Para este estudio, se ha preguntado directamente a los gerentes su percepción sobre la diferenciación alcanzada por las empresas del subsector.

En cuanto a las barreras a la entrada provenientes de los costes, cabe destacar las siguientes: economías de escala; economías de alcance; necesidades de capital; acceso favorable a materias primas, tecnología propia y curva de aprendizaje.

Para este estudio, se ha preguntado directamente a los gerentes por las diferencias de costes. También se ha cuestionado a los gerentes sobre el tamaño ideal que deberían tener las empresas del subsector. Sus respuestas reflejan un tamaño mínimo eficiente subyacente, en función de la tecnología usada. Cuanto mayor sea el tamaño mínimo eficiente, más grandes son las barreras a la entrada por costes, y por consiguiente más atractivo el mercado.

La rivalidad entre competidores es el resultado de una serie de factores estructurales tal como: número de competidores y equilibrio entre ellos, ritmo de crecimiento de la industria, barreras de movilidad, estructura de costes de las empresas, capacidad productiva instalada, barreras a la salida.

En este estudio se les ha pedido a los gerentes que valoren la intensidad de la competencia, y además se utilizan indicadores objetivos, como el número de competidores, para determinar la rivalidad del subsector. Asimismo, hemos indagado acerca de la evolución previsible de las ventas internacionales como un indicador del posible crecimiento del subsector, y por tanto de la evolución de la

rivalidad. Por último, se investiga sobre la diversificación geográfica de la competencia y cuáles son las ventajas competitivas de los rivales, para añadir una dimensión cualitativa al estudio de la rivalidad y poder comparar el modelo competitivo de las empresas riojanas con el de su competencia directa.

El poder de negociación determina la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de una manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción. Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y clientes son, según Porter, los siguientes: grado de concentración de la industria, grado de importancia de las compras, grado de diferenciación de los productos, costes de cambio, amenaza real de integración vertical, y nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

En este estudio hemos pedido a los gerentes que valoren su poder de negociación en relación a los clientes y a los proveedores. Además, hemos utilizado indicadores objetivos (cuantitativos) para contrastar sus impresiones: porcentaje de clientes Tipo A, poder de cobro y plazo medio de cobro, porcentaje de proveedores Tipo A, poder de pago y plazo medio de pago.

Como conclusión de la atractividad del sector, se determinan las principales amenazas y oportunidades que se ofrecen a las empresas, incluyendo cuáles son los mercados geográficos más atractivos.

### **Indicadores seleccionados para la atractividad:**

#### Barreras a la entrada

- Grado de diferenciación (Origen de datos: Entrevista)
- Costes de la empresa en relación al sector (Origen de datos: Entrevista)
- Tamaño ideal (Origen de datos: Entrevista)

### Rivalidad

- Intensidad de la competencia (Origen de datos: Entrevista)
- Número de competidores (Origen de datos: Entrevista)
- Evolución de las ventas internacionales (Origen de datos: Entrevista)
- Origen de los principales competidores (Origen de datos: Entrevista)
- Ventajas de los rivales (Origen de datos: Entrevista)
- Ventajas de los competidores agregado (Origen de datos: Entrevista)

### Poder negociador clientes

- Poder negociador con clientes (percepción de la empresa) (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de Clientes tipo A (Origen de datos: Entrevista)
- Poder de cobro (Ventas/Clientes) (Origen de datos: Encuesta)
- Plazo medio de cobro a clientes (Origen de datos: Encuesta)

### Poder negociador con proveedores

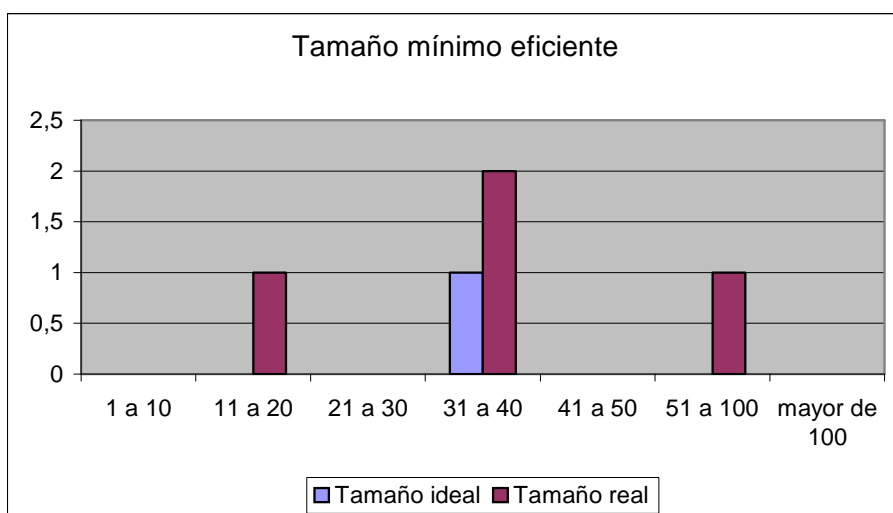
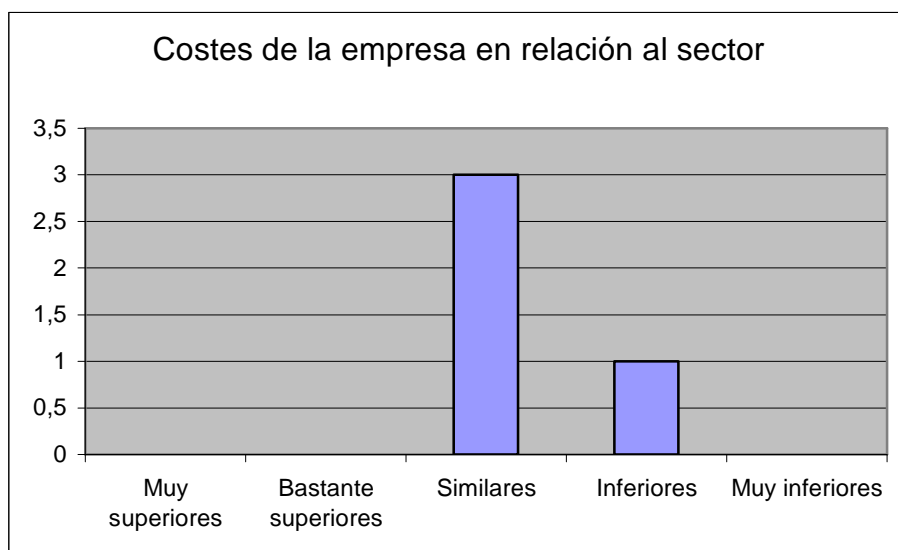
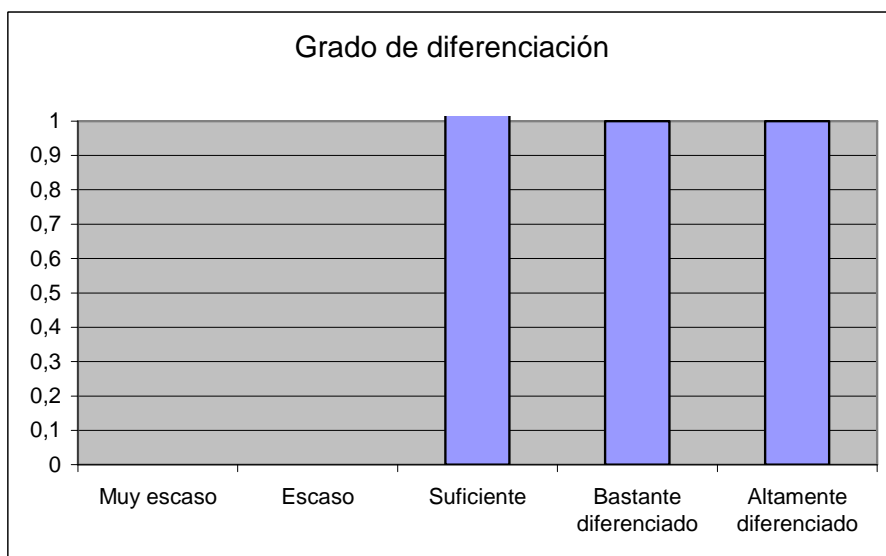
- Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa) (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de Proveedores tipo A (Origen de datos: Entrevista)
- Poder de cobro (Ventas/Proveedores) (Origen de datos: Encuesta)
- Plazo medio de cobro a clientes (Origen de datos: Encuesta)

### Oportunidades

- Mercados más atractivos (Origen de datos: Entrevista)
- Oportunidades del sector (Origen de datos: Entrevista)
- Mejores oportunidades del sector agregadas (Origen de datos: Entrevista)

### Amenazas

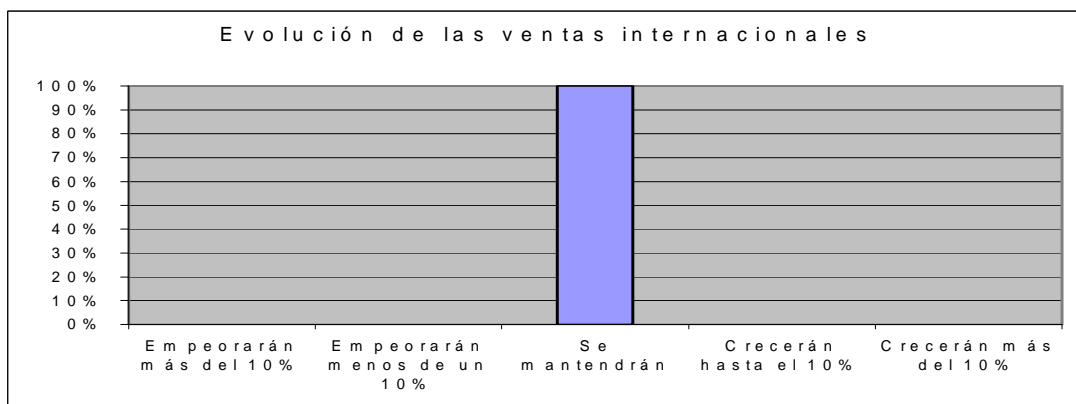
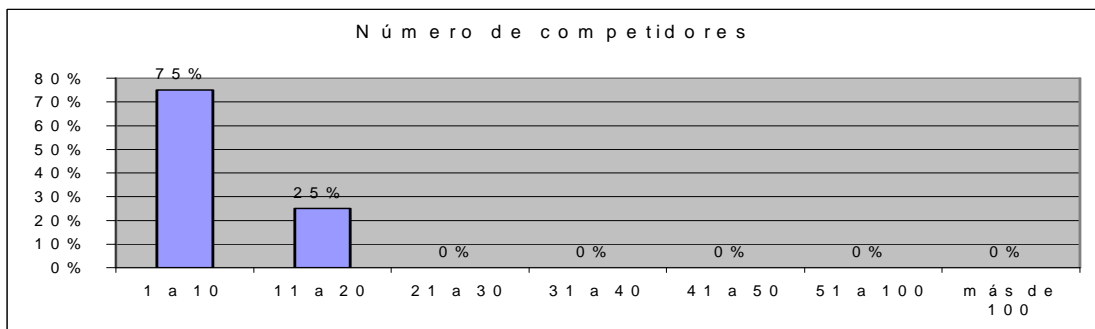
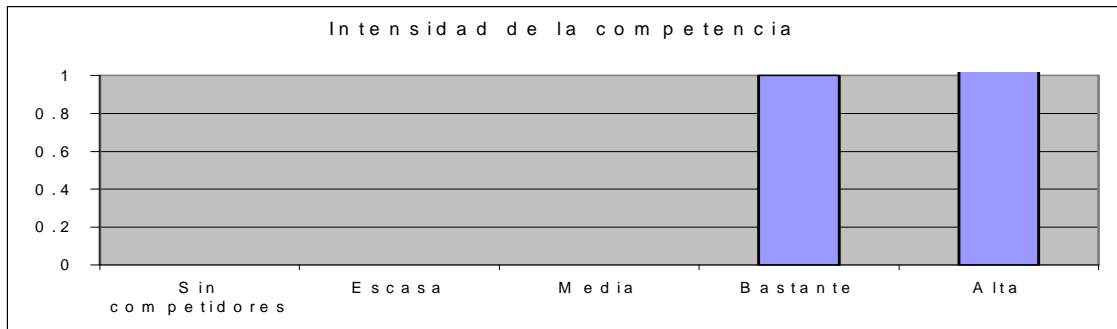
- Amenazas del sector (Origen de datos: Entrevista)
- Mayores amenazas del sector agregadas (Origen de datos: Entrevista)



## **Evolución de los indicadores de atractividad**

### **BARRERAS A LA ENTRADA**

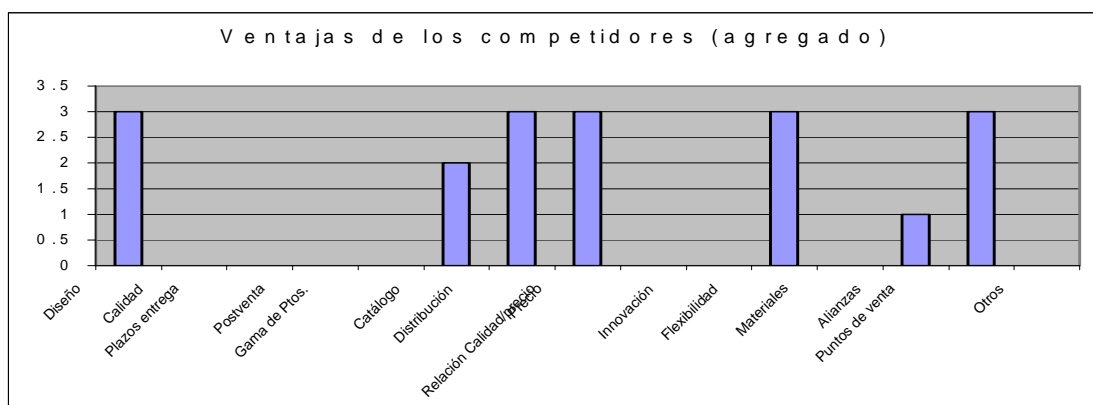
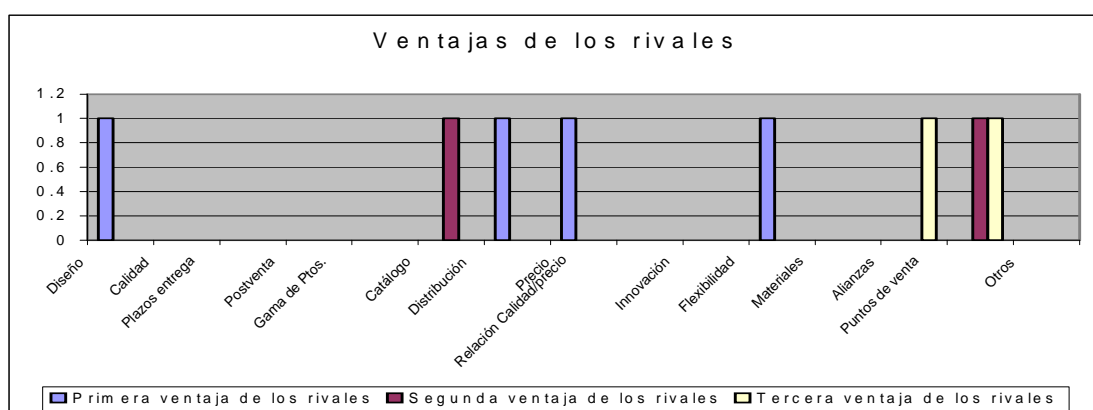
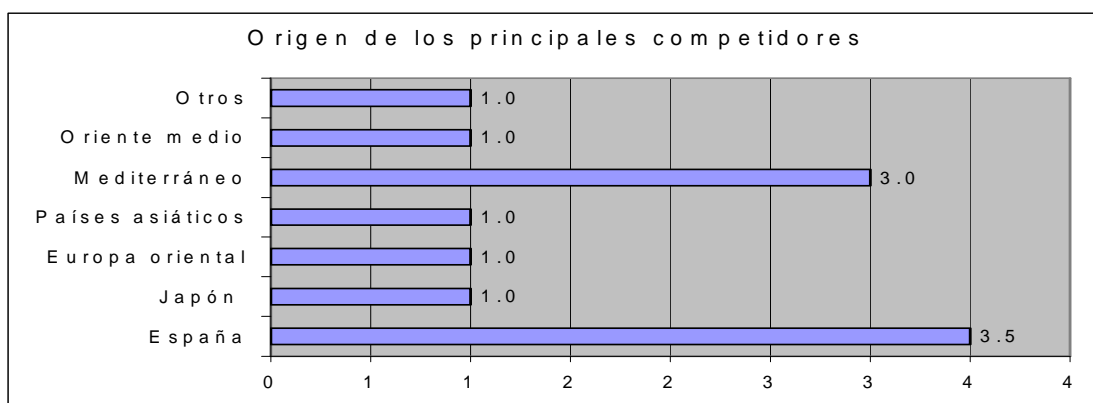
- La percepción unánime de los gerentes es que las empresas del subsector están diferenciadas, lo cual supone una barrera a la entrada de nuevas empresas y hace al sector atractivo. Ahora bien, no existe consenso sobre el grado de diferenciación que va desde ser considerado suficiente hasta muy grande.
- Las empresas consideran que no existen grandes diferencias en costes, aunque en todo caso los costes de las empresas riojanas son inferiores. Las barreras a la entrada que se derivan de ello no son sustantivas.
- En opinión de los gerentes, parece existir un único tamaño mínimo eficiente, que se sitúa entre 31 y 40 empleados. Las barreras a la entrada que se derivan de un tamaño mínimo ideal de 40 empleados son significativas, por lo que podrían existir economías de escala sustantivas.
- Sólo el 33% de las empresas se encuentran situadas en el que consideran su tamaño ideal, existiendo problemas tanto de sobredimensión como de infradimensión.
- Existen barreras a la entrada del subsector que se derivan tanto de la diferenciación como de los costes. Ambos efectos se pueden aprovechar para dibujar un modelo competitivo de éxito.
- Parece que las empresas riojanas han aprovechado correctamente la atractividad del subsector, tal y como se demuestra al comprobar la evolución creciente del valor medio por operación, de las ventas totales y de la rentabilidad financiera.



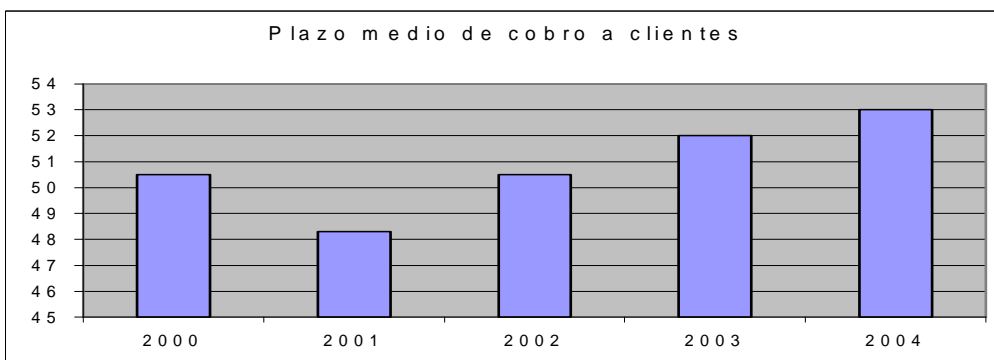
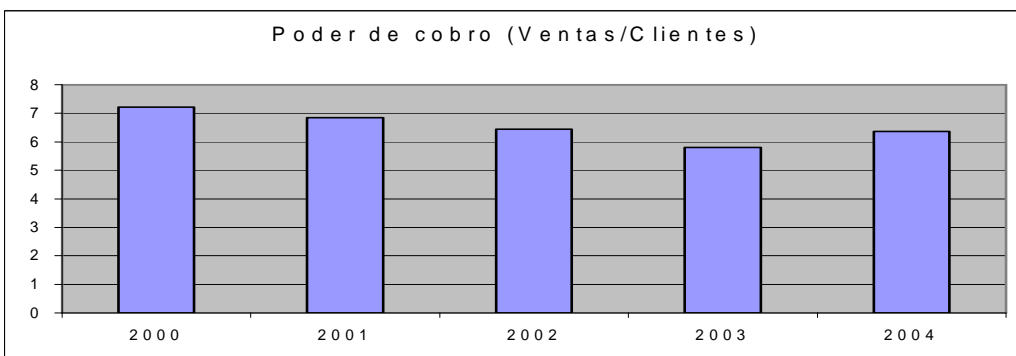
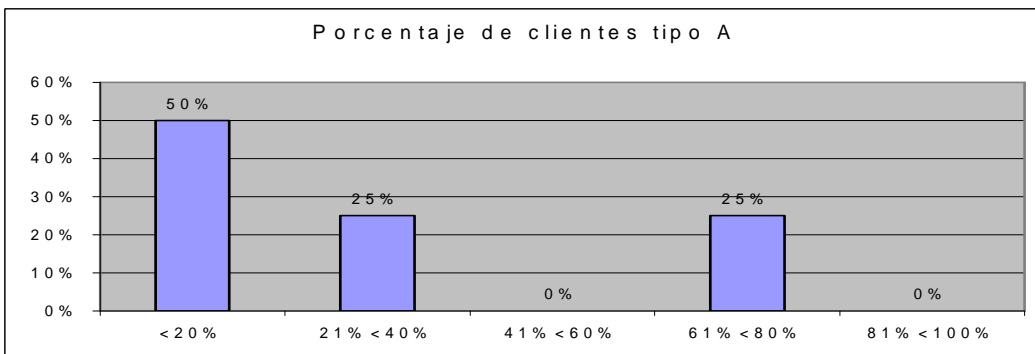
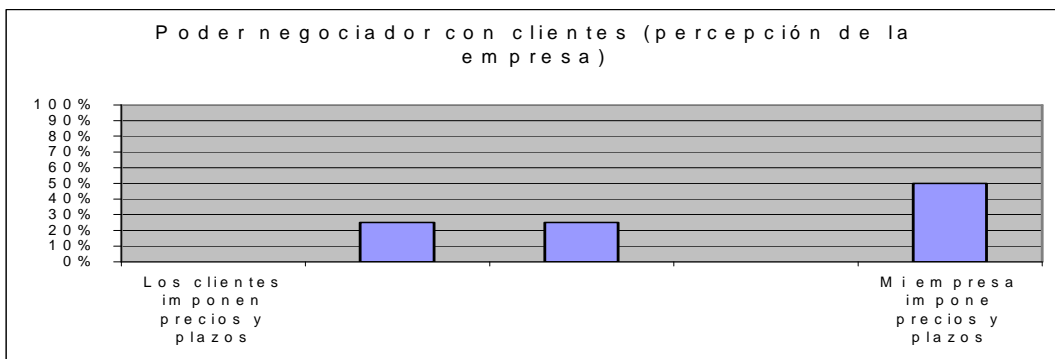
## **RIVALIDAD**

- La opinión de los gerentes unánime, coincidiendo en que la rivalidad en el subsector es alta.
- El dato objetivo sobre el número de competidores directos de cada empresa refleja una rivalidad baja, puesto que lo más frecuente es que los competidores directos no sean más de 10.
- La evolución de las ventas globales, que ha sido creciente en el último quinquenio, favorece una reducida intensidad de la competencia.
- Los datos objetivos no coinciden con la apreciación de los gerentes respecto a la alta rivalidad existente indicando una rivalidad baja.
- En cuanto a la evolución futura de la rivalidad, medida por la posible evolución futura de las ventas internacionales, los gerentes tienen una opinión unánime. Así, el 100% opina que en el futuro se mantendrán.
- La evolución de las ventas internacionales es un indicador relevante de la rivalidad futura, puesto que, observando la importancia de los competidores según su origen, la dinámica competitiva parece ser internacional.



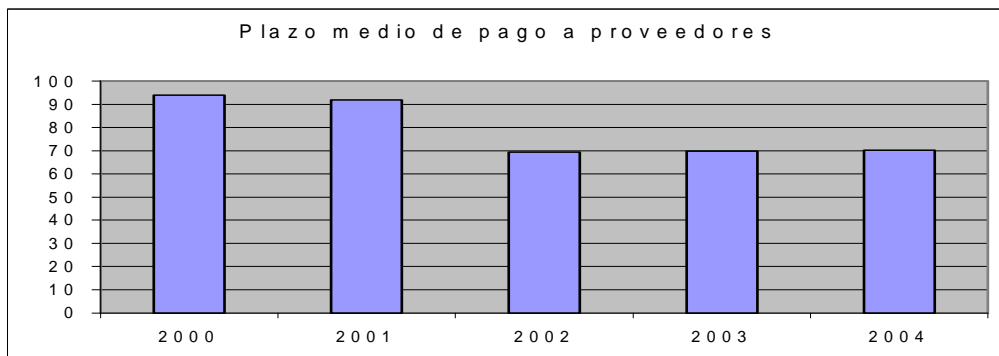
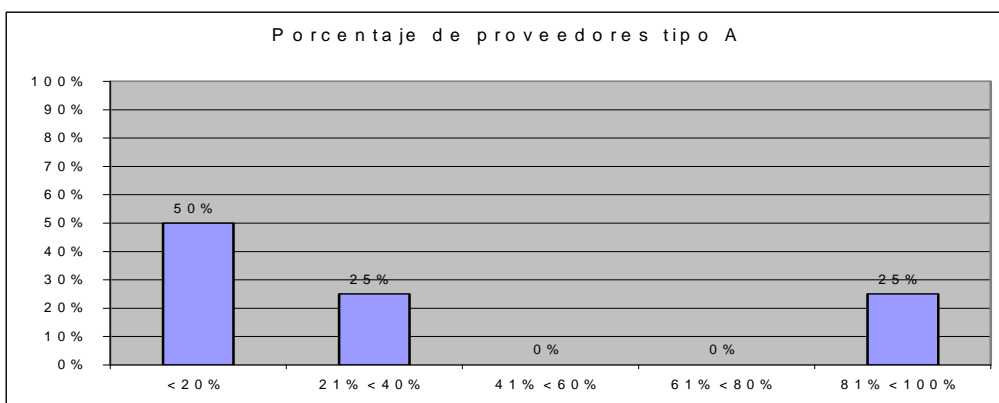
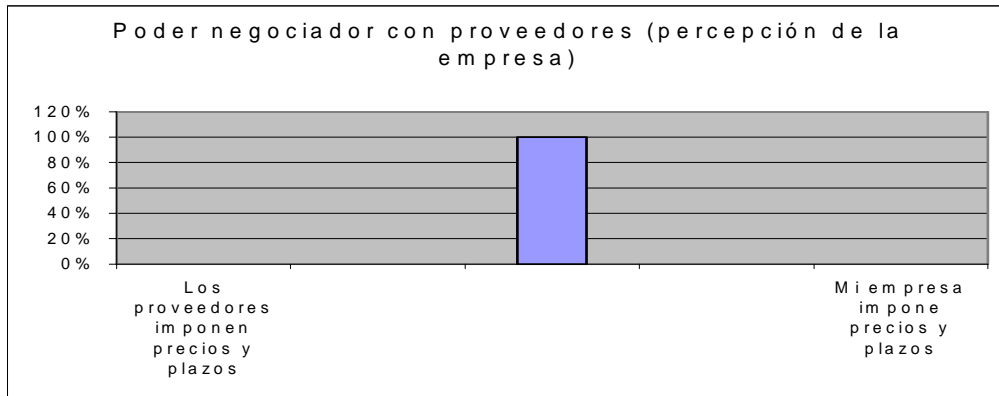


- Los principales competidores del sector van a ser los españoles y los países mediterráneos.
- Los competidores se van a basar en una fórmula competitiva compleja que incluye el diseño, la distribución, el precio, la flexibilidad y los puntos de venta.
- El hecho de que existan competidores basados en fórmulas complejas hace difícil a las empresas riojanas competir en este subsector. El modelo competitivo de las empresas riojanas es ligeramente diferente al de los competidores y ha venido dando buenos resultados, aunque ha sido puesto a prueba en el 2004 y necesita un nuevo impulso o encontrar nuevos mercados que valoren su original apuesta multivariante.



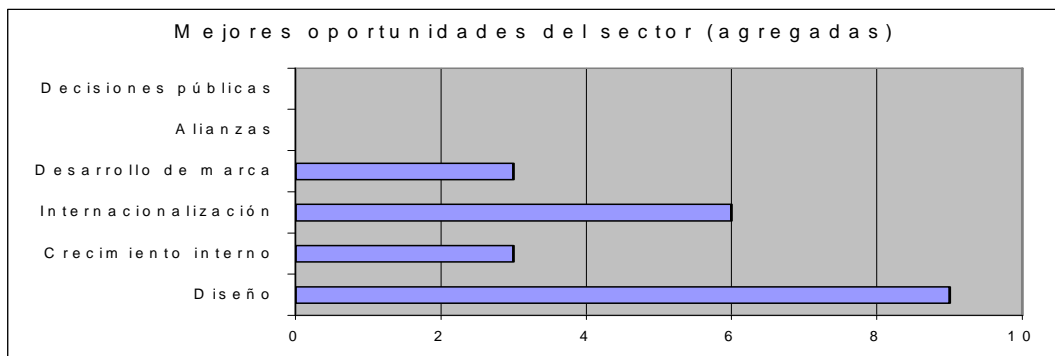
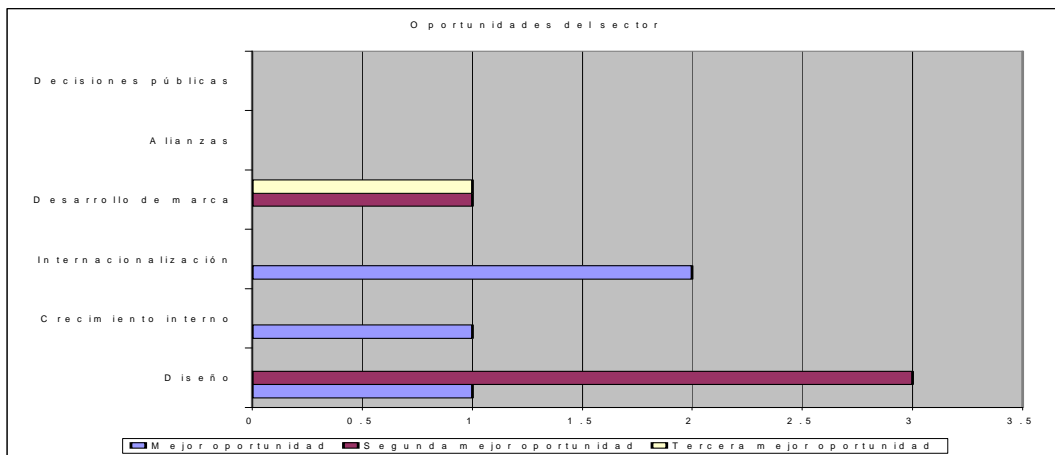
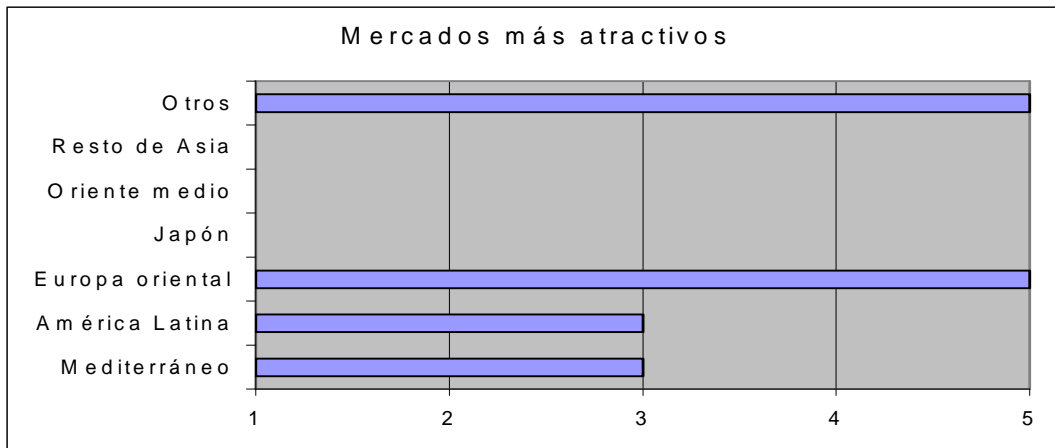
## **PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES**

- Los gerentes no muestran una opinión unánime respecto al poder negociador con los clientes. Así, mientras que el 50% de ellos cree que tienen poder absoluto para imponer precios y plazos, el otro 50% cree que este poder es medio.
- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro ha disminuido ligerísimamente en el periodo considerado. Por su parte, el plazo medio de cobro, se ha aumentado un 6% a lo largo del quinquenio.
- En la mitad de las empresas, el 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por el 20% de los clientes. Para estas empresas, los clientes Tipo A son muy pocos, por lo que su poder negociador es alto.
- Los datos objetivos indican que el poder de negociación con clientes se ha ido reduciendo. La sensación de control por parte de los gerentes no se ve refrendada por los datos objetivos en la mitad de los casos. Sin embargo, puesto que el valor medio de la operación ha venido aumentando, debemos concluir que la diferenciación de las empresas es suficiente para imponer precios a los clientes.



## **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES**

- Existe unanimidad al considerar medio el poder de negociación con los proveedores. Los precios y plazos no son impuestos ni por las empresas ni por los proveedores.
- Para la mitad de las empresas, los proveedores están muy concentrados, siendo muy alta la concentración de proveedores Tipo A (el 80% de las compras está concentrado en el 20% de los proveedores).
- El plazo medio de pago a proveedores ha disminuido un 20% en los últimos cinco años. Si los proveedores han sido capaces de imponer plazos, también son capaces de imponer precios.
- Para la mitad de las empresas del sector, el poder de negociación con los proveedores, si nos atenemos a los datos objetivos, es escaso.
- Parece muy recomendable que las empresas diversifiquen sus proveedores, disminuyendo la importancia relativa de las compras que efectúan a cada uno de ellos. Esta diversificación es posible, puesto que el 25% de las empresas del mismo subsector tienen tan diversificados sus proveedores tipo A que el 80% de sus compras provienen de más del 80% de sus proveedores.

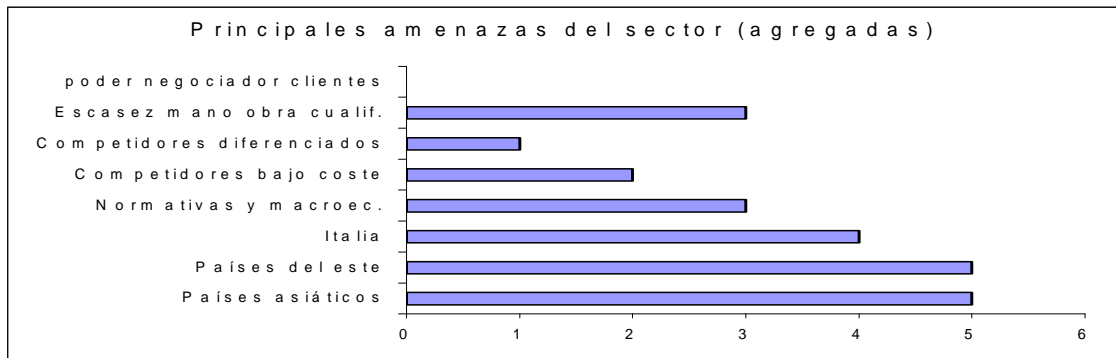
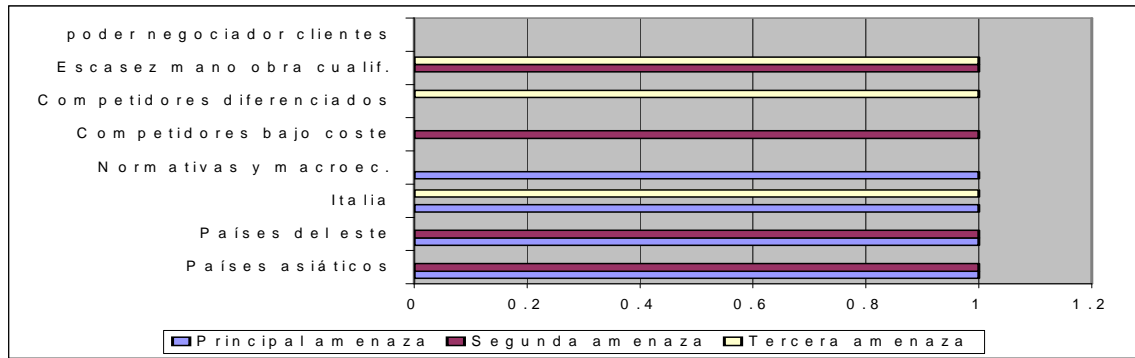


## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Como resumen de la atractividad del subsector, este presenta las siguientes oportunidades y amenazas:

- Los gerentes confían unánimemente en el diseño como la principal oportunidad del subsector para su desarrollo futuro.
- La internacionalización es la segunda oportunidad más mencionada, pero tiene un 60% del peso relativo del diseño.
- La Europa oriental es el mercado internacional más atractivo, compartiendo su importancia con Estados Unidos y Canadá. También son mercados interesantes América Latina y los países mediterráneos.
- Las empresas del subsector ven oportunidades para la internacionalización en todo el mundo salvo en Asia, lo que denota una gran confianza en el modelo competitivo actual.
- También son apreciadas, con menor peso relativo, las oportunidades que ofrecen el desarrollo de marca y el crecimiento interno.





- En cuanto a las amenazas del sector, hay disparidad de criterios. No obstante, las amenazas provienen de los países asiáticos y de Italia.
- El temor a los países asiáticos y a los del este de Europa abunda en el temor que los gerentes tienen a los competidores de bajo coste, que es la sexta amenaza que se menciona.
- Las empresas del sector también parecen sensibles a la escasez de mano de obra cualificada. Esto es razonable, puesto que todos los años se incrementa la plantilla.
- También se perciben como amenazantes los posibles cambios normativos y en las tendencias de las variables macroeconómicas.
- El que también se sienta como una gran amenaza a los competidores diferenciados abunda en la idea de que al ser el modelo competitivo multivariable se corre el riesgo de no alcanzar ni una verdadera diferenciación ni una adecuada estructura de costes.

### **3.- RECURSOS Y CAPACIDADES**

**Sinopsis:** *Descripción de los recursos (tamaño) y capacidades (tecnológicas, directivas, financieras, comerciales y humanas) del subsector.*

Los resultados que alcanza el subsector dependen, en gran medida, de la dotación de recursos y capacidades que cada una de las empresas ha conseguido.

Tal y como comentábamos en el estudio exploratorio del mes de marzo de 2005, un análisis exhaustivo de las fortalezas internas del subsector supone una investigación empresa a empresa de las rutinas organizativas y de las decisiones estratégicas. Esto es lo que se ha realizado, de manera sistemática, en este informe del observatorio del mueble riojano de otoño de 2005.

Las ventajas competitivas de las empresas pueden basarse en sus recursos tangibles o intangibles, o en cómo se combinan de un modo original para conseguir capacidades distintivas propias de cada empresa. Aunque el inventario de recursos tangibles e intangibles podría ser muy amplio (edificios, vehículos, patentes, número de empleados, etc. ), nos centramos en indicadores relacionados con el tamaño como muestra de la acumulación de recursos que posee la empresa.

De todos modos, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tiene más importancia el inventario de capacidades organizativas. Todas estas rutinas de trabajo pueden existir en cualquier área de la empresa o en una combinación de ellas. Podríamos destacar como capacidades más interesantes las tecnológicas, las directivas, las financieras, las comerciales y las humanas.

En este estudio, vamos a utilizar indicadores cualitativos de percepción, sobre las capacidades de las empresas, e indicadores cuantitativos, que permitirán contrastar

objetivamente las opiniones de los directivos y añadir nuevas perspectivas a la capacidad organizativa estudiada.

El recurso “tamaño” será medido por la percepción que el gerente tiene sobre la dimensión de su empresa y su intención de crecimiento, vertical u horizontal. La percepción de que la empresa no tiene la dimensión adecuada indicaría una dotación de recursos incorrecta. Asimismo, la intención de corregir ese desequilibrio subrayaría la importancia que la gerencia concede al tamaño empresarial. Los datos se pueden complementar con los correspondientes a la plantilla media del sector y la plantilla ideal, localizables en el apartado dedicado a la atractividad del subsector.

Las capacidades tecnológicas de las empresas del subsector se miden, por una parte, valorando la orientación de los gastos en I+D y de la tecnología hacia la diferenciación o los costes. Por otra parte, se cuantifica la excelencia tecnológica alcanzada, mediante el número y tipo de certificaciones de calidad. Asimismo, se cuantifica la cantidad de empleados dedicados expresamente a la investigación y desarrollo. Por último, se contrastan estos indicadores objetivos con la valoración subjetiva del gerente acerca de sus capacidades tecnológicas.

Habría sido deseable contar con el ratio “gasto en I+D sobre gastos totales”, así como la evolución quinquenal del gasto en I+D, pero las empresas de la muestra no los han facilitado. En el estudio exploratorio de marzo de 2005, se utilizaron estos ratios partiendo de los datos proporcionados por la base de datos SABI. No obstante, la metodología utilizada y los indicadores usados en esta ocasión permiten un acercamiento multivariable a las capacidades tecnológicas, que se encuentran suficientemente descritas .

Las capacidades financieras son especialmente interesantes, porque reflejan la capacidad de reacción de las empresas y la posibilidad de acometer nuevos proyectos con mayor o menor autonomía. En el informe de marzo de 2005, utilizamos para medir estas capacidades el ratio de endeudamiento (recursos propios/recursos ajenos). En esta ocasión, sin embargo, las empresas no han facilitado los datos sobre sus recursos propios, por lo que ha sido imposible presentar la evolución de este ratio. No obstante, las capacidades financieras quedarán adecuadamente descritas, puesto que se ha preguntado por el destino de los beneficios, y se pidió la valoración de los gerentes sobre la posibilidad de afrontar nuevas inversiones.

Las capacidades comerciales se miden con la valoración que los gerentes hacen respecto a la competencia y con el grado de utilización de los canales de comunicación y venta. Una gran dispersión en la utilización de los canales indicaría un amplio dominio de distintas técnicas de marketing. De nuevo, las empresas no han facilitado datos sobre los gastos comerciales, por lo que ha sido imposible presentar la evolución de los mismos.

Las capacidades humanas se describen con la valoración de los gerentes sobre la cualificación de la plantilla, y se cruza esa información con la formación de los distintos empleados, su productividad y el indicador salario medio.

Como conclusión de los recursos y capacidades del subsector, se determinan las principales fortalezas y debilidades que, a juicio de los gerentes, muestran las empresas.

### **Indicadores seleccionados para Recursos y Capacidades**

### Tamaño

- Percepción sobre la dimensión de su empresa: (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración vertical hacia delante (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración vertical hacia atrás (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración horizontal (Origen de datos: Entrevista)
- Alianzas estratégicas (Origen de datos: Entrevista)
- Alianzas futuras (Origen de datos: Entrevista)

### Capacidades Tecnológicas

- Orientación de Gastos en I+D: (Origen de datos: Entrevista)
- Orientación Capacidades Tecnológicas (Origen de datos: Entrevista)
- Certificaciones de Calidad (Origen de datos: Entrevista)
- Tipos de certificaciones (Origen de datos: Entrevista)
- Intentar conseguir sello de calidad (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de empleados dedicado a I+D (Origen de datos: Entrevista)
- Percepción Capacidades Tecnológicas en relación a la competencia (Origen de datos: Entrevista).

### Capacidades Directivas

- Cualificación del equipo directivo (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje directivos titulados (Origen de datos: Encuesta)
- Variación directivos formados (Origen de datos: Encuesta)

### Capacidades Financieras

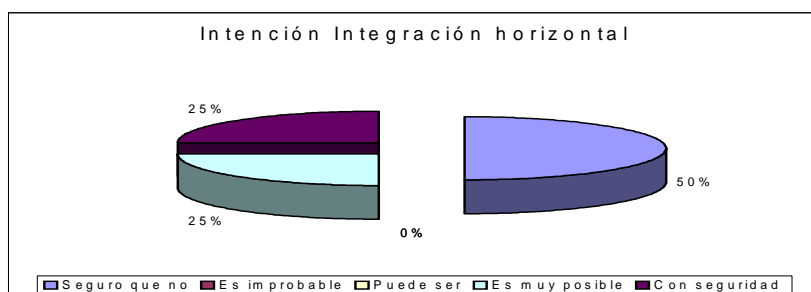
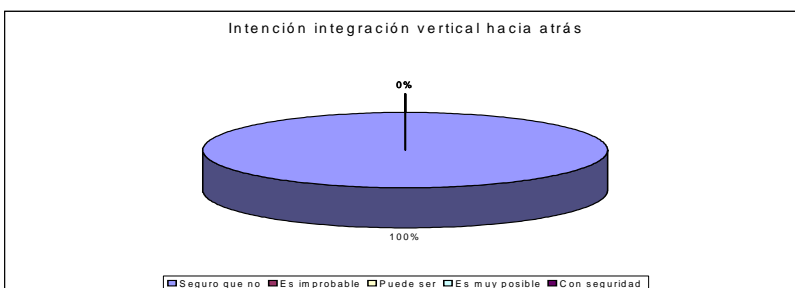
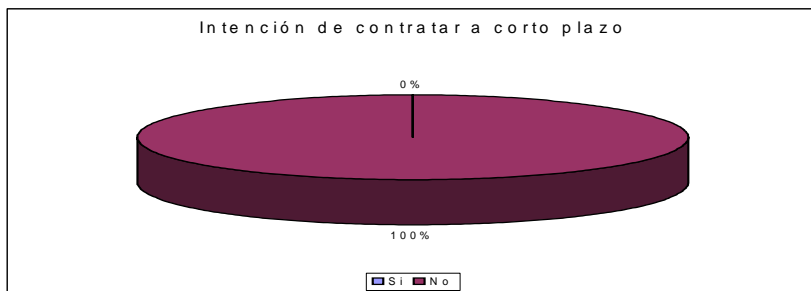
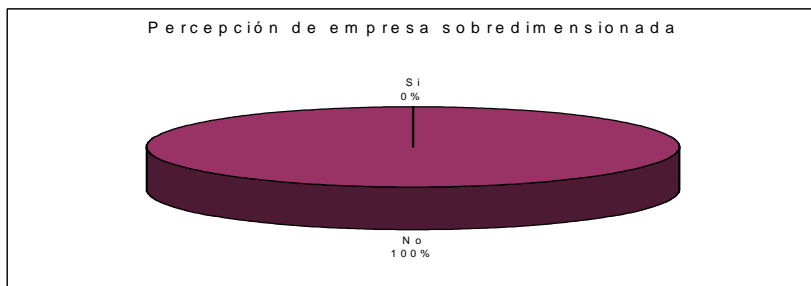
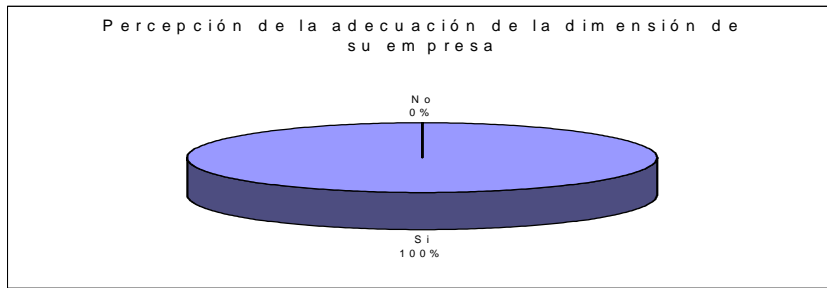
- Posibilidad de afrontar nuevas inversiones (Origen de datos: Entrevista)
- Destino de los beneficios (Origen de datos: Entrevista)

### Capacidades Comerciales

- Grado de utilización de los canales de venta (Origen de datos: Entrevista)
- Grado de utilización de los canales de comunicación (Origen de datos: Entrevista)
- Capacidades comerciales respecto a la competencia (Origen de datos: Entrevista)

### Capacidades Humanas

- Percepción de cualificación de la plantilla (Origen de datos: Entrevista)
- Formación de empleados no directivos (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad: Ventas entre número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la Productividad (Ventas entre número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Cualificación de la plantilla: Gasto de Personal entre número total de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la Cualificación de la plantilla: Gasto de Personal entre número total de empleados (Origen de datos: Encuesta y Entrevista)

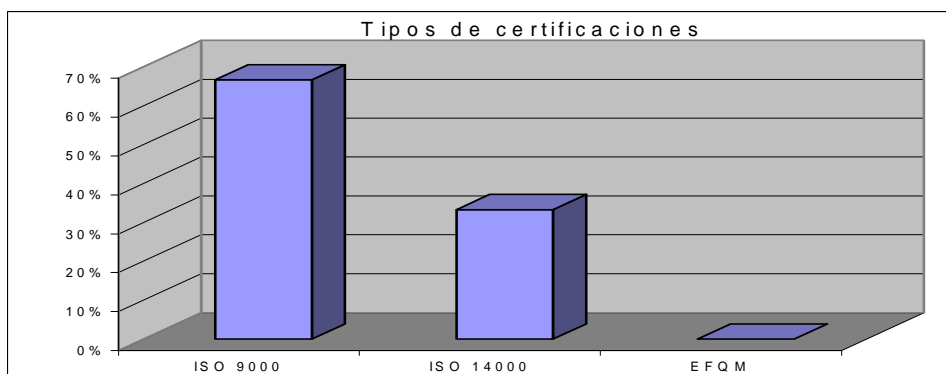
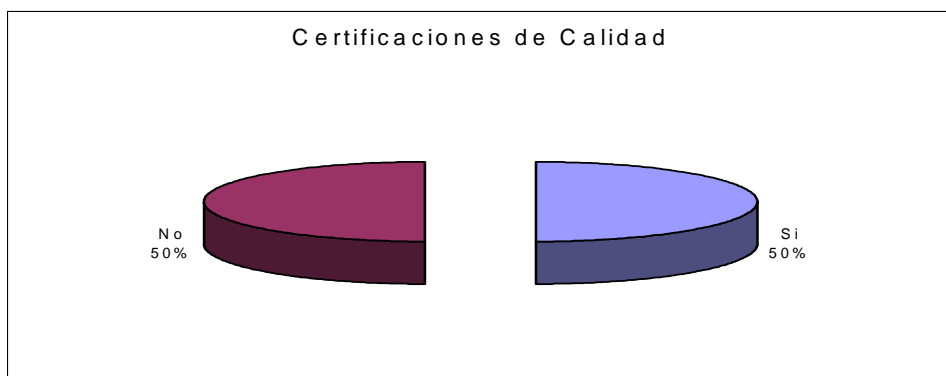
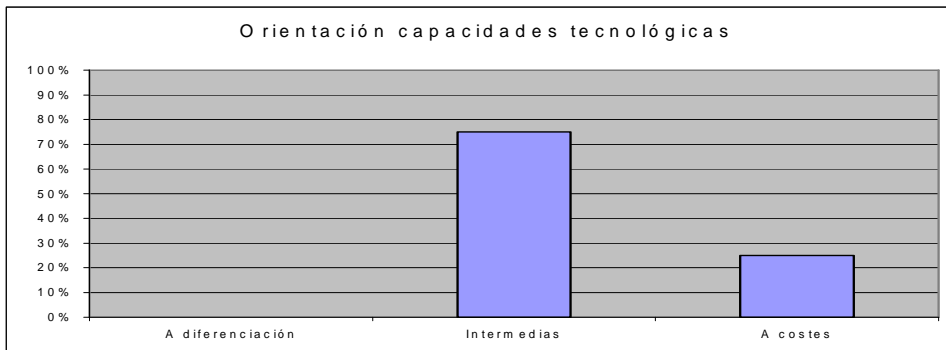
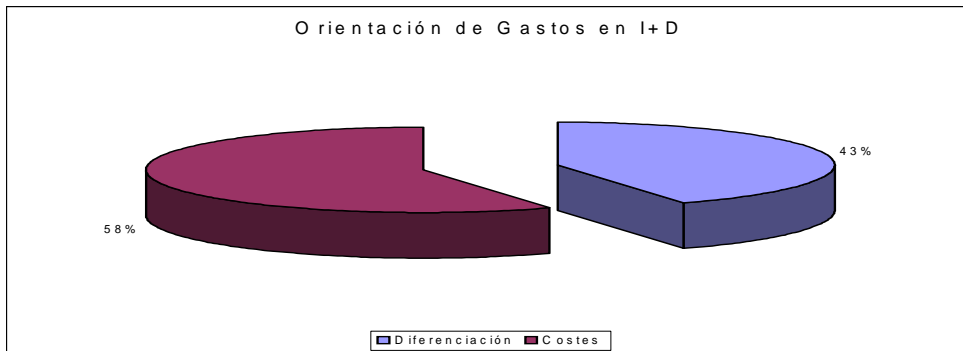


## **Evolución de los indicadores de recursos y capacidades:**

### **TAMAÑO**

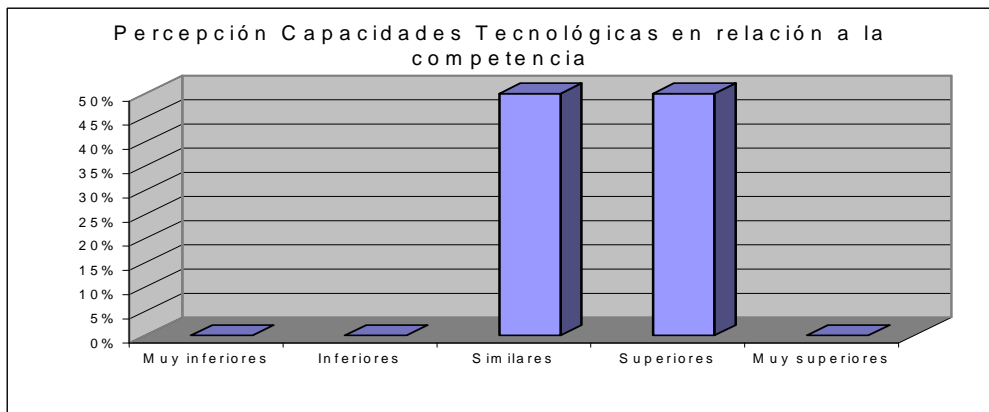
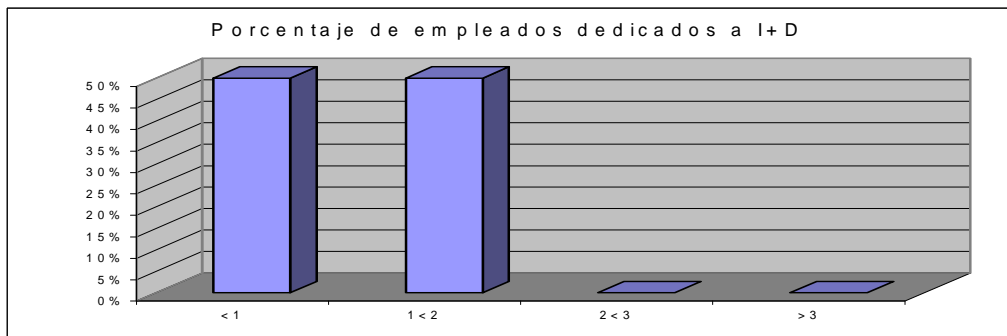
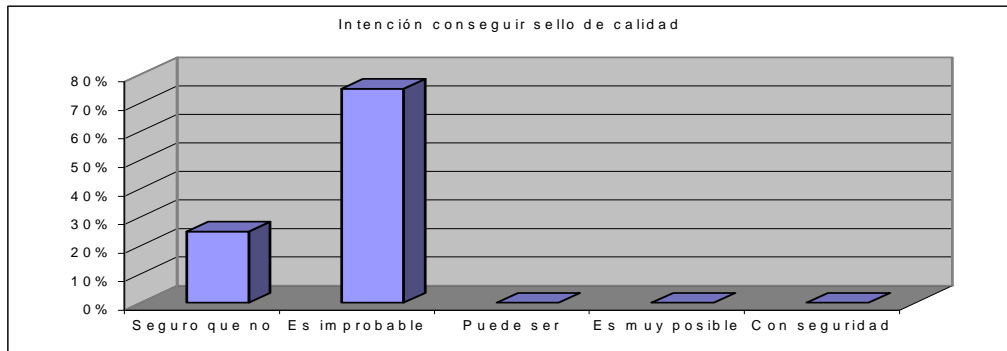
- Existe total unanimidad entre los gerentes al considerar que sus empresas han alcanzado la dimensión adecuada, lo que justifica su intención de no ampliar plantilla en el futuro inmediato.
- La unanimidad de criterio también es total en cuanto a la intención de integración vertical. Ninguna de las empresas considera esta posibilidad futura.
- Sin embargo, algunas empresas si que se plantean la integración horizontal con empresas de su sector en forma de alianzas estratégicas (25%)
- Aunque las empresas no se plantean ninguna integración vertical, lo cual parece una decisión acertada ya que pueden controlar a clientes y proveedores con su gran poder negociador, un 25% considera deseable algún tipo de alianza con las empresas proveedoras. Esto sólo sería interesante en el caso del grupo de empresas que tienen bajo poder de negociación con proveedores, aunque parece más fácil diversificar las compras que intentar la integración vertical hacia atrás o lograr alianzas estratégicas con proveedores.



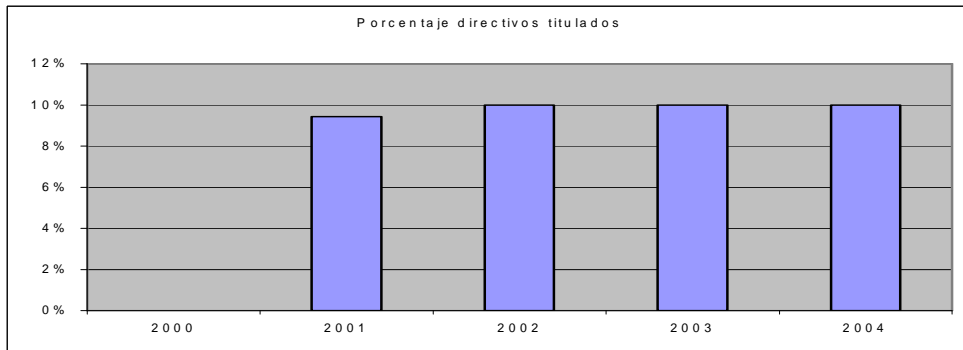
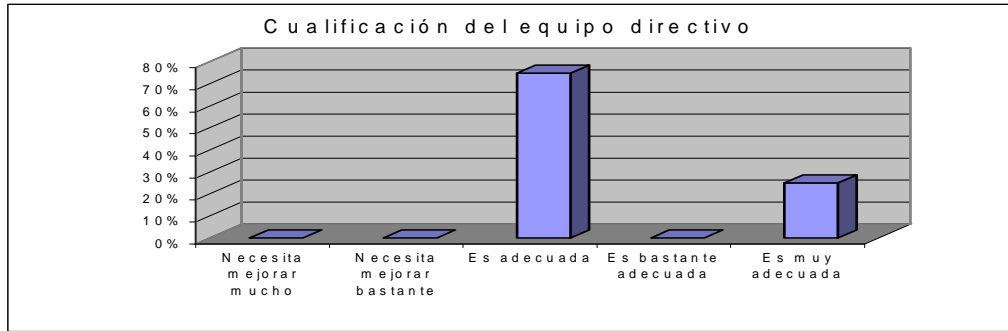


## **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS**

- La orientación de los gastos en I+D es, en la misma medida, hacia la diferenciación y hacia los costes.
- Las capacidades tecnológicas, sin embargo, están claramente orientadas a los costes y a posiciones intermedias.
- La orientación de las capacidades tecnológicas no parece coherente con la fórmula competitiva elegida por las empresas, que tiene una mayor componente de diferenciación que de costes.
- El 50% de las empresas de la muestra posee algún tipo de certificación, fundamentalmente ISO 9000, y en algún caso ISO 14000.

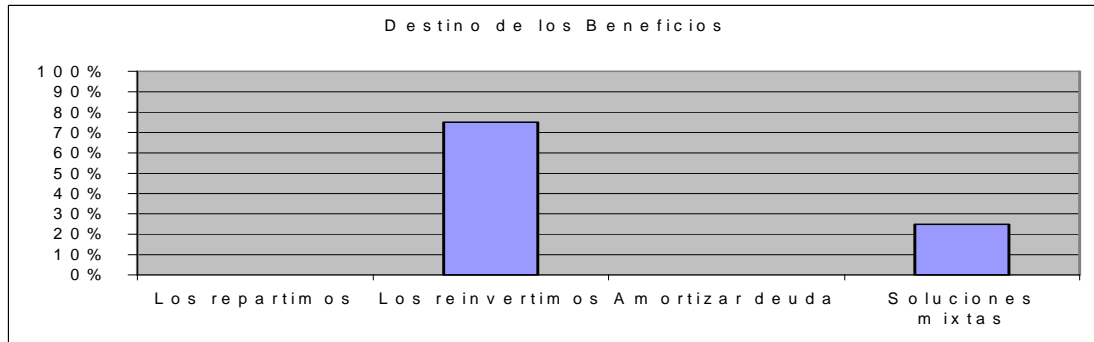
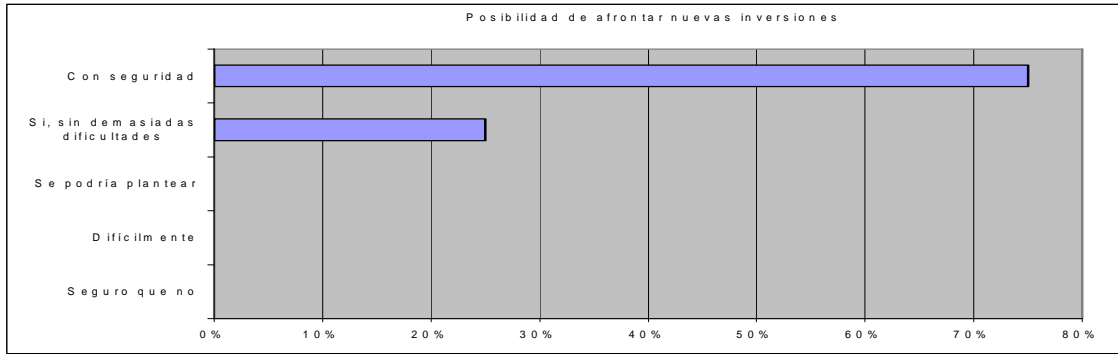


- Las empresas manifiestan que es muy improbable que intenten conseguir algún sello de calidad , tipo EFQM, en el futuro.
- Destinar gastos a I+D en ausencia de un esquema general de excelencia tipo EFQM, provoca un comportamiento errático e indefinido. Es muy importante coordinar los escasos recursos destinados a la I+D, sobre todo en empresas que confían su estrategia a obtener un precio superior.
- Los recursos humanos destinados a la I+D también parecen escasos. El 50% de las empresas tienen menos de un empleado a tiempo completo destinado a estos menesteres, el otro 50% tiene menos de dos.
- A pesar de los datos anteriores, curiosamente, el 50% de los gerentes valoran las capacidades tecnológicas de sus empresas como superiores a las de la competencia, coincidiendo con el porcentaje de empresas que poseen certificaciones de calidad.
- A pesar de la valoración optimista de los gerentes, hay que señalar que los indicadores cuantitativos corroboran esta apreciación solo en parte. Dada la estrategia de diferenciación que siguen las empresas, es muy recomendable que las empresas del subsector adopten un patrón de excelencia tipo EFQM que coordine sus esfuerzos tecnológicos y les permita ser más valorados por sus clientes.



## **CAPACIDADES DIRECTIVAS**

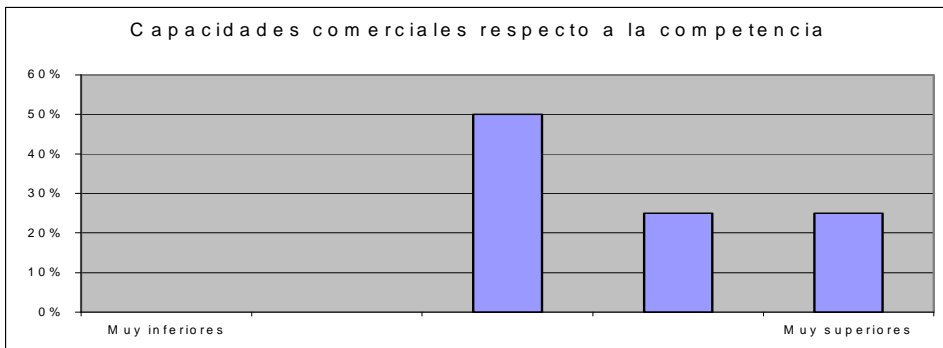
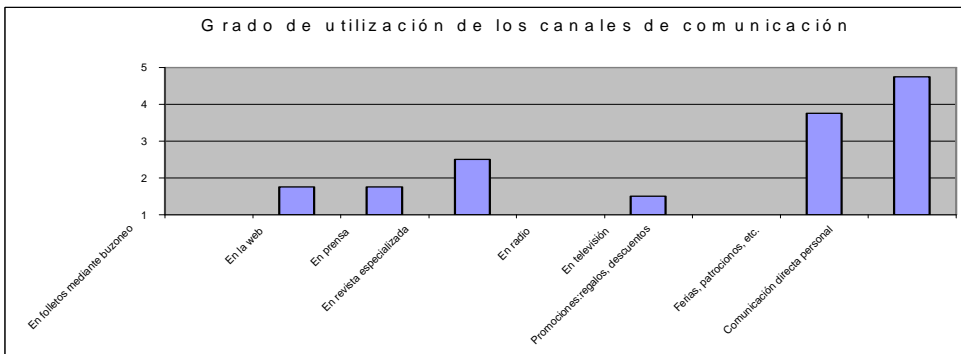
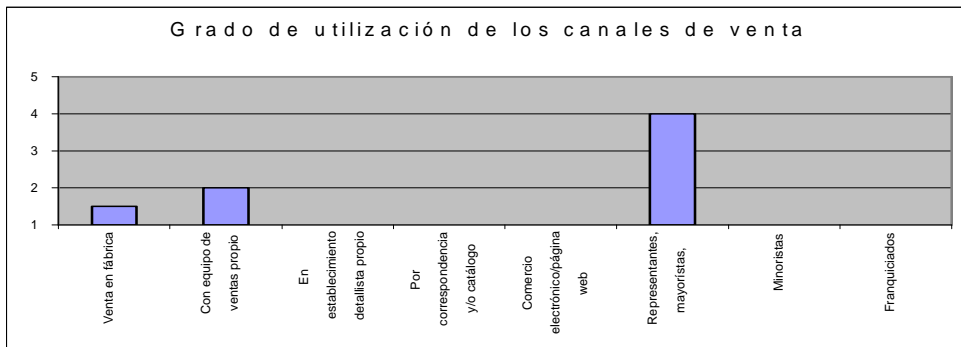
- Un 80% de los gerentes consideran que la cualificación del equipo directivo es adecuada y un 20% consideran que los equipos directivos tienen una cualificación muy adecuada.
- El dato objetivo de porcentaje de directivos titulados se sitúa en el 10%, lo que supone que debería crecer sustancialmente para ser comparable a la media del sector.
- El porcentaje de directivos con estudios superiores se mantiene estable durante los últimos 4 años.
- El plan de formación de los directivos puede focalizarse en la mejora de planes estratégicos, o modelos de excelencia, que coordinen los esfuerzos tecnológicos básicos necesarios para el logro de una mayor competitividad.
- La vertiente humana de las capacidades directivas (motivación, buen clima de trabajo, etc.) es trascendental para conseguir la atención personalizada al cliente, propia del modelo competitivo de las empresas del subsector. Esta dimensión parece bien cubierta, puesto que se menciona como una buena práctica de las empresas riojanas del subsector.
- Aunque los datos objetivos y la opinión de los gerentes difieren, a nuestro juicio, las capacidades directivas son un área en la que se puede mejorar sustancialmente.



## **CAPACIDADES FINANCIERAS**

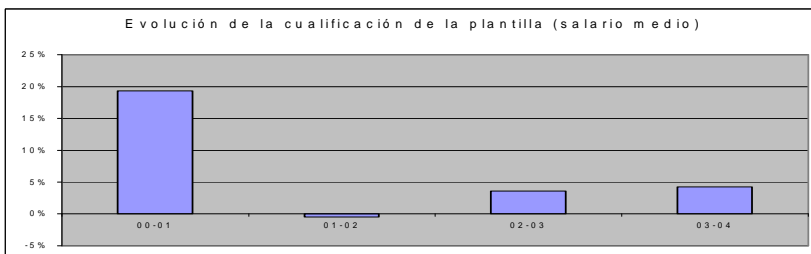
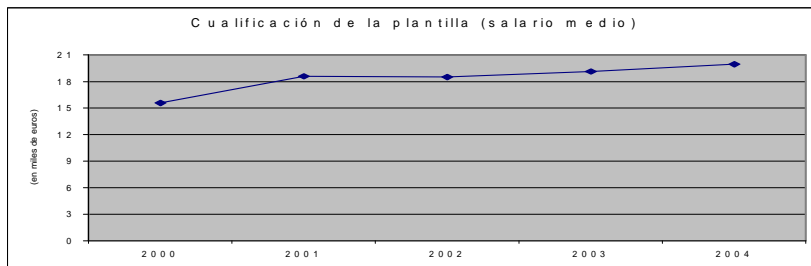
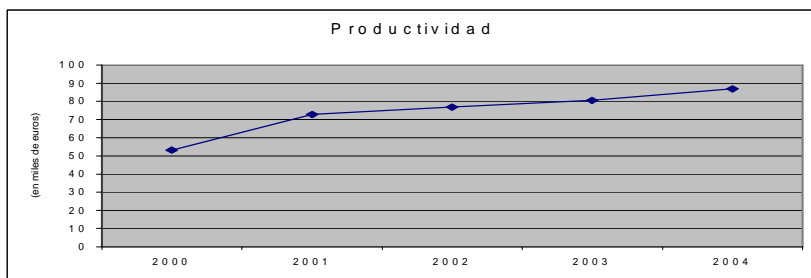
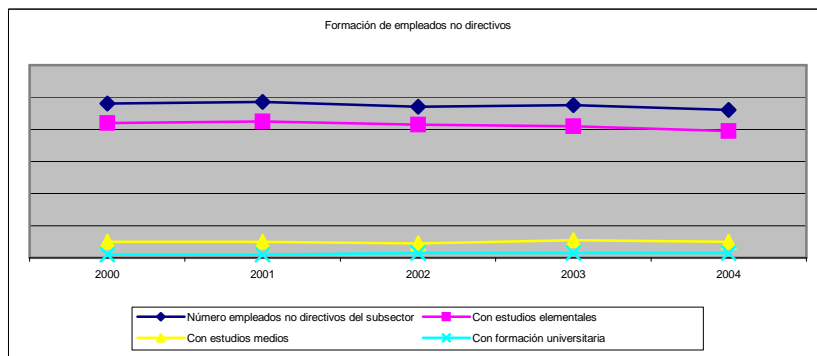
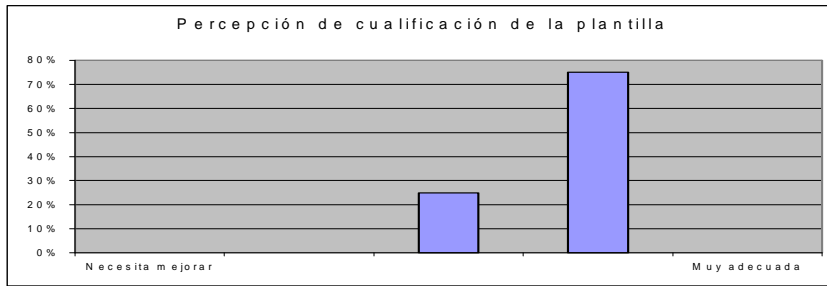
- Los gerentes son unánimes al señalar que no hay dificultad para afrontar inversiones futuras.
- Los beneficios anuales se dedican, en el 70% de los casos a reinversión y el 30% a soluciones mixtas.
- Todo parece indicar que los recursos ajenos no suponen una excesiva carga para la empresa. Del mismo modo, la presión de los accionistas que exigen dividendos tampoco es fuerte.
- Las capacidades financieras del subsector pueden considerarse como buenas, y capacitan a las empresas para afrontar sin demasiada dificultad las inversiones futuras necesarias.





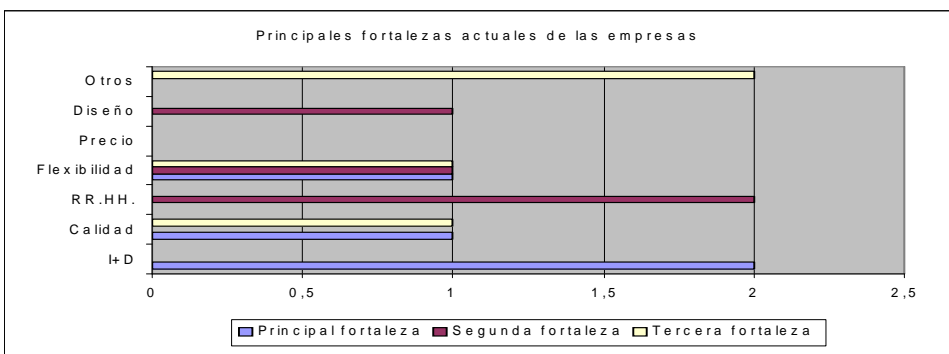
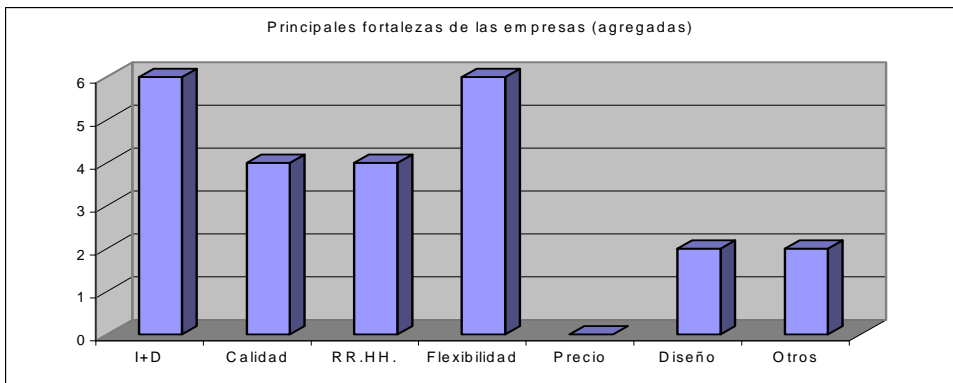
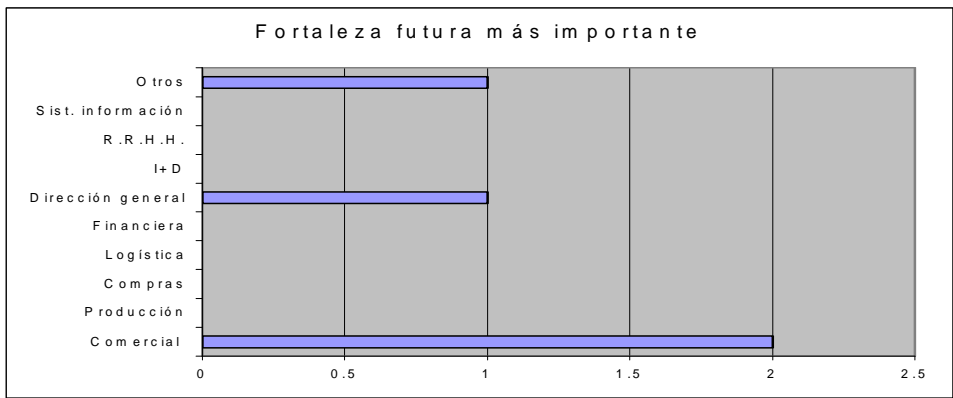
## **CAPACIDADES COMERCIALES**

- Las empresas del subsector utilizan muy pocos canales de venta, esencialmente los equipos de venta propios y los representantes.
- Destaca la poca utilización de las nuevas tecnologías como medio de relación con el cliente. El comercio electrónico es desconocido para este subsector.
- El principal canal de comunicación son las ferias y la comunicación directa personal.
- Las capacidades comerciales parecen escasas y poco sofisticadas. Empresas que destacan la calidad y la flexibilidad como bazas competitivas, necesitan comunicar mejor a sus clientes el valor de sus productos.
- Las empresas del subsector consideran que las capacidades comerciales son similares e incluso superiores a las de la competencia. Esto puede deberse a la escasa tradición vendedora del subsector.
- Los datos objetivos indican que las capacidades comerciales son un área con un amplio margen de mejora.



## **CAPACIDADES HUMANAS**

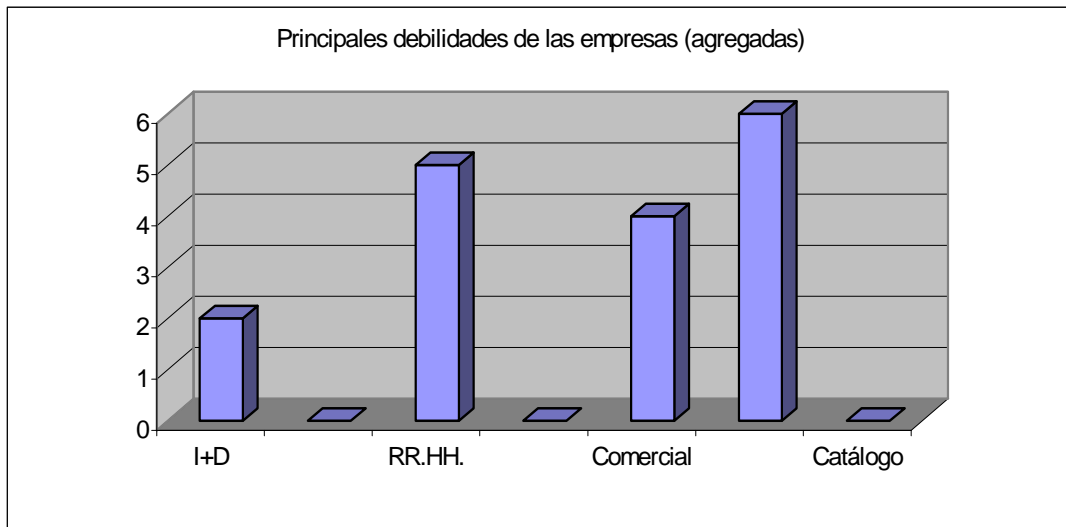
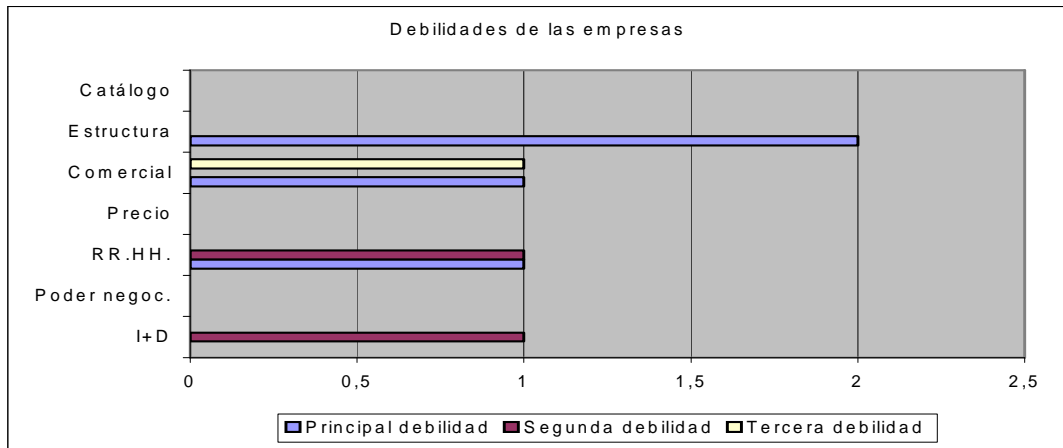
- La percepción de los gerentes es que la cualificación de la plantilla es adecuada.
- La proporción de empleados con estudios elementales se mantiene. Las empresas adolecen de empleados con estudios medios. Salvo que esta falta de formación se compense con una amplia experiencia, la formación ha de mejorarse.
- El salario medio de la plantilla ha sufrido un incremento aproximado del 30%; cifra inferior al incremento de la productividad en el periodo.
- Simultáneamente a este incremento salarial, la evolución de la plantilla ha sido creciente.
- Los datos objetivos refrendan la percepción de los gerentes de que las capacidades humanas sean adecuadas.



## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

En opinión de los gerentes, las empresas del subsector poseen las siguientes fortalezas y debilidades:

- Las principales fortalezas actuales del subsector son la flexibilidad y el I+D. En un segundo nivel se muestran la calidad y los recursos humanos, y en un tercer nivel el diseño.
- El subsector tiene múltiples fortalezas, que se corresponden con su modelo competitivo multivariante.
- La fortaleza relativa a la calidad está refrendada por certificaciones, aunque debería desarrollarse con modelos integrales de excelencia. La I+D es una fortaleza de primer nivel, aunque a nuestro juicio está infradotada. El 50% de las empresas no tiene ni tan siquiera un empleado a tiempo completo dedicado a estas actividades.
- En el futuro, los gerentes consideran que las fortalezas más importantes tendrán que ver con las habilidades comerciales, y con la dirección general.
- Es interesante contrastar que en la actualidad ninguna de las dos son fortalezas de las empresas del subsector. Esto corrobora la necesidad ya apuntada de complementar la formación de los equipos directivos y de coordinar los esfuerzos tecnológicos y humanos con un modelo de excelencia tipo EFQM, así como la de actuar sobre las rudimentarias capacidades comerciales.



- En cuanto a las debilidades actuales declaradas la principal es la estructura organizativa.
- Una buena manera de apoyar a estas empresas sería asesorarles en la elaboración de un plan estratégico, incluyendo un adecuado enfoque de la política tecnológica, de los gastos en I+D, y de los gastos comerciales orientándolos a la internacionalización y coordinándolos con la formación que han de recibir tanto los equipos directivos como los operarios.
- Es necesario coordinar los recursos y estructurar el trabajo, sea por medio de un plan estratégico o por medio de un sello de calidad. En cualquier caso, todos los recursos tienen que orientarse en una dirección clara, la de la flexibilidad, la diversificación de productos, la de calidad y el diseño, que son las principales fortalezas de las empresas.
- Los gerentes entienden que hay debilidades relacionadas con los recursos humanos, aunque estos son a la vez una de las principales fortalezas de sus empresas. La explicación de esta paradoja puede estar en la importancia que se concede a las personas como factor clave del modelo competitivo adoptado.
- La tercera debilidad tiene que ver con las habilidades comerciales, que ya se han destacado como una de las áreas en las que cabe grandes mejoras.



#### **4.- MODELO COMPETITIVO**

**Sinopsis:** *Descripción de los objetivos estratégicos adoptados por las empresas, de sus retos fundamentales en el futuro inmediato y de los factores de competitividad por costes y por diferenciación, estableciendo su perfil competitivo y comparándolo con la competencia.*

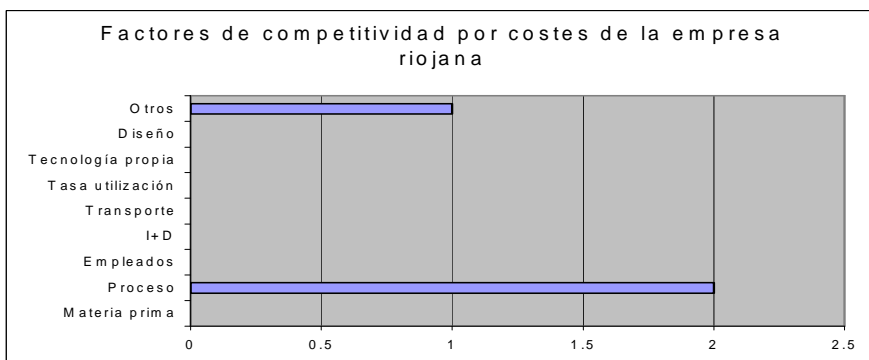
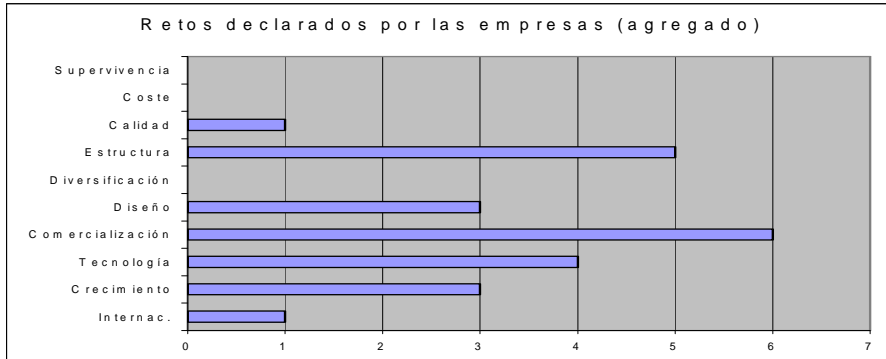
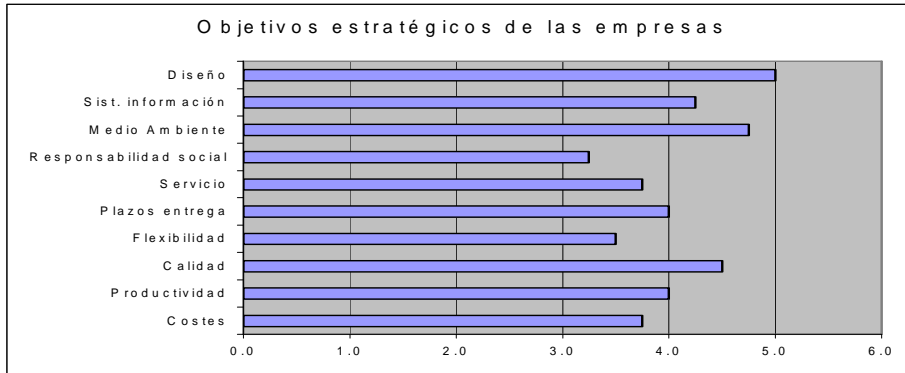
Como consecuencia de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del subsector, y de las fortalezas y debilidades halladas tras recorrer los recursos y capacidades internos, las empresas definen sus objetivos estratégicos y los retos que tienen que afrontar en el futuro inmediato. Asimismo, orientan sus inversiones y recursos hacia la adquisición de determinados factores que les otorgarán ventajas en costes o en diferenciación. El logro de algunas de estas ventajas competitivas define un modelo competitivo propio.

La supervivencia y el éxito de la empresa dependen de tener un modelo competitivo adecuado. Este modelo puede compararse con el que presenta la competencia, no tanto con la finalidad de imitar modelos ajenos como para confirmar que se posee una apuesta original y con visos de ser aceptada por el mercado. No obstante la necesidad de tener un perfil competitivo original es conveniente reflexionar sobre los riesgos que supone y determinar su sensibilidad ante las actuaciones de la competencia.

#### **Indicadores seleccionados para el modelo competitivo.**

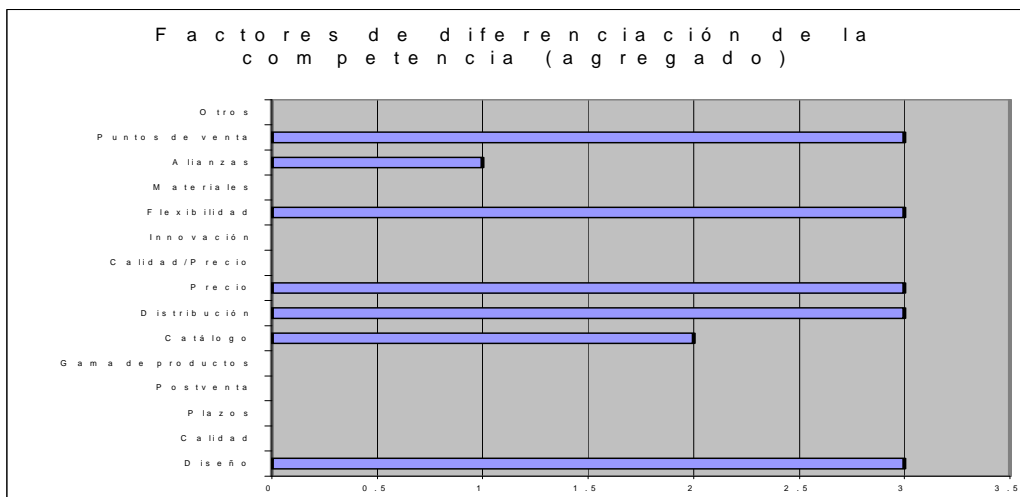
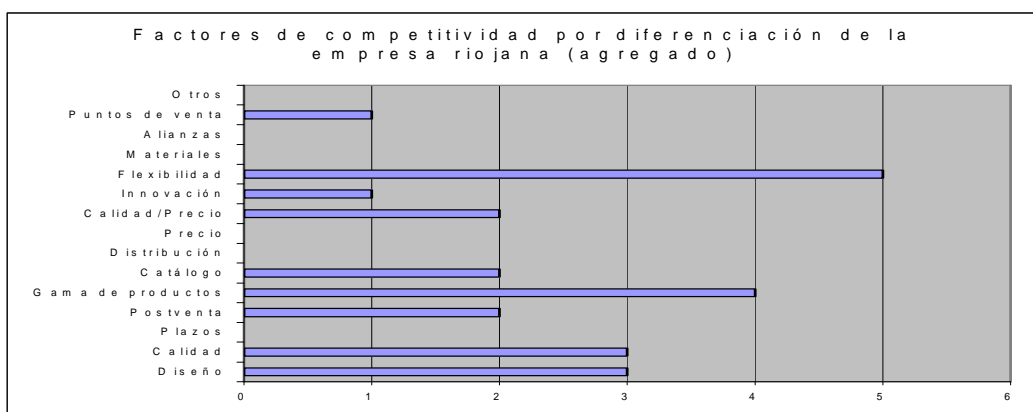
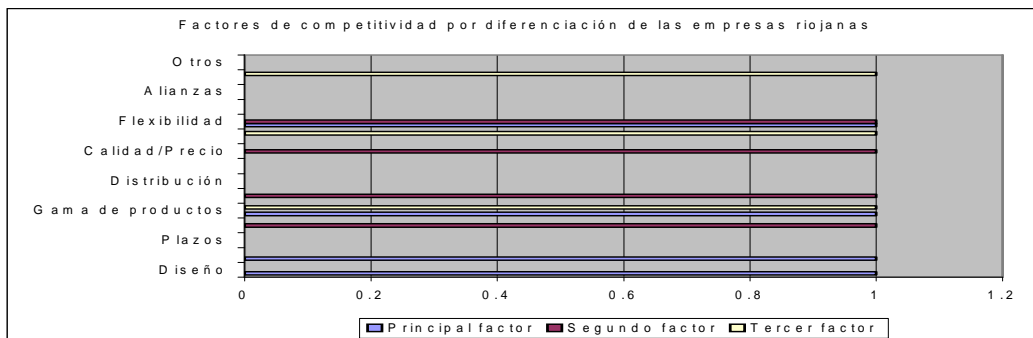
- Objetivos estratégicos: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas agregado: (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por costes: (Origen de los datos: Entrevista)

- Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana: (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana agregado (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por diferenciación de la competencia agregado (Origen de los datos: Entrevista)
- Perfil comparativo del modelo competitivo (Origen de los datos: Entrevista)



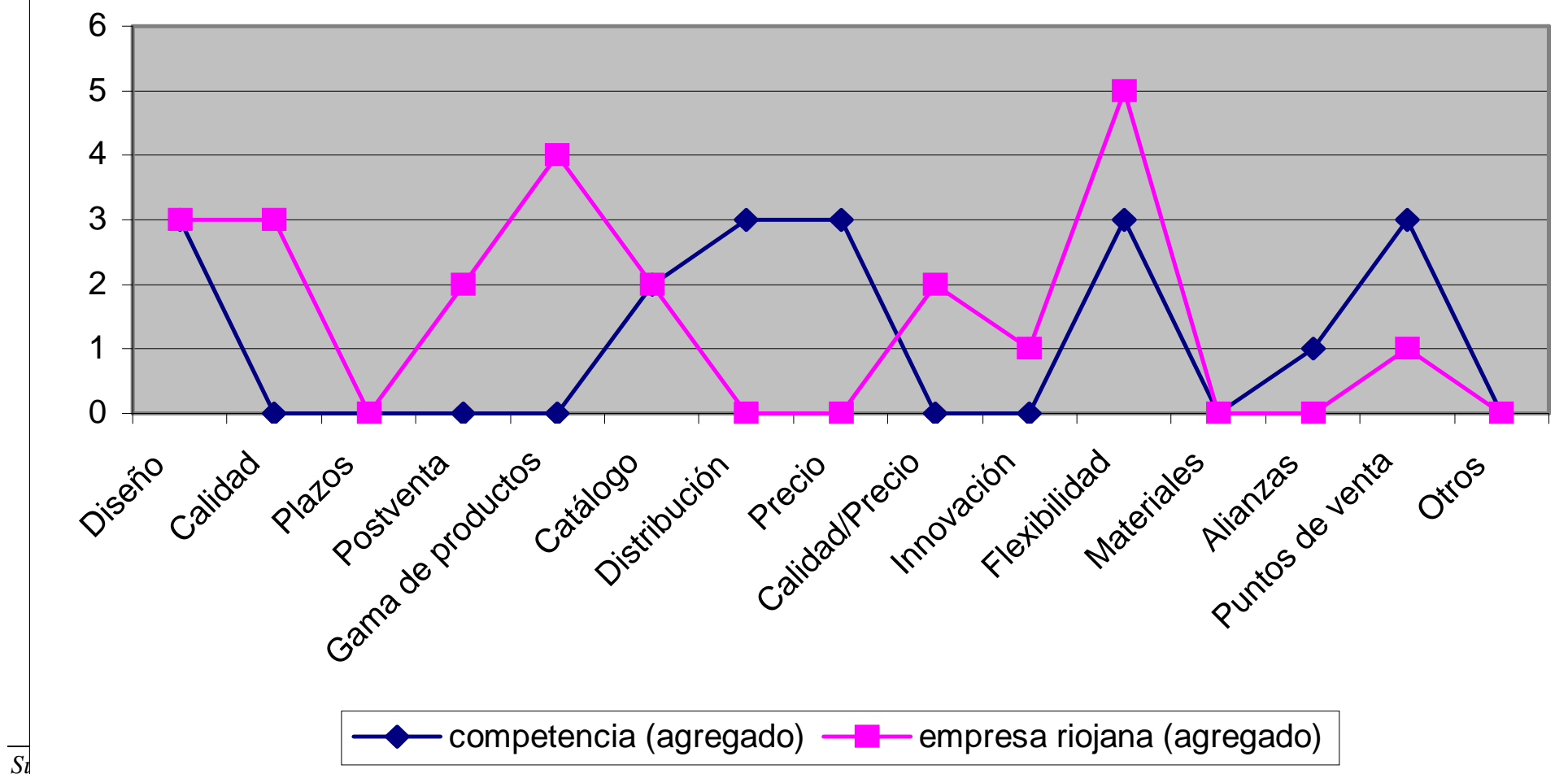
### **Evolución de los indicadores seleccionados para el modelo competitivo.**

- Existe una enorme disparidad en cuanto a la selección de objetivos estratégicos por parte de las empresas.
- Prácticamente todo es importante para las empresas: el diseño, el medio ambiente, la calidad, el sistema de información, la productividad, el plazo de entrega, etc.
- La base de la estrategia es la selección de pocos objetivos y la concentración de esfuerzos en pocos retos, por lo que la multitud de objetivos estratégicos señalados refleja carencias en las capacidades directivas.
- El panorama no se aclara cuando se pregunta por los principales retos a los que han de hacer frente las empresas en un futuro cercano. Los gerentes manifiestan que les preocupa todo. Esto refleja un problema grave de posicionamiento estratégico para el futuro, porque las empresas asumen como problemas trascendentales más aspectos de los que pueden controlar. Así, es un reto fundamental la comercialización, pero también dotarse de una estructura organizativa adecuada, de una tecnología adecuada, mejorar el diseño, y además crecer. En menor medida, también se asumen como problemas inmediatos la calidad y la internacionalización.



- Aunque el modelo competitivo en este subsector es multivariante, es preciso focalizar los esfuerzos estratégicos si no se quiere correr el riesgo de quedarse a medio camino en todos los factores competitivos.
- El principal factor de competitividad por costes de las empresas del subsector es el proceso productivo. Parece que los escasos esfuerzos tecnológicos y de I+D dedicados a la reducción de costes han logrado mejorar el proceso propio y hacerlo fuente de ventaja competitiva.
- Los factores de competitividad por diferenciación de las empresas del subsector son la flexibilidad y la gama de productos. En un segundo nivel se hallan la calidad y el diseño. En un tercer nivel están el catálogo, el servicio postventa y la relación calidad precio. Aún existe un cuarto nivel en el que importan los puntos de venta y la innovación.
- Este modelo competitivo, incide en aspectos valiosos para el cliente, y le traspa un valor conseguido por la actuación simultánea de múltiples variables. El modelo resulta original y difícil de imitar y además está dando resultado en el mercado nacional e incluso en el internacional, como lo demuestra el hecho de que vayan aumentando el valor medio por operación y la cifra de ventas.
- Comparando este modelo con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan a la calidad, el servicio postventa, la gama de productos, la relación calidad-precio y la flexibilidad.

### Perfil comparativo del modelo competitivo



- Frente a esta avasalladora acumulación de ventajas competitivas, los rivales sólo pueden oponer ventajas en distribución, en precio y en puntos de venta.
- El modelo competitivo de los rivales es radicalmente distinto al de las empresas riojanas y presenta ventajas en cuanto al precio. El modelo competitivo de las empresas riojanas de este subsector es una apuesta original pero arriesgada. Por el momento, los clientes nacionales reconocen el valor que este modelo aporta. En el sector exterior, este modelo parece estar deteriorándose ante la presión de los precios de la competencia.

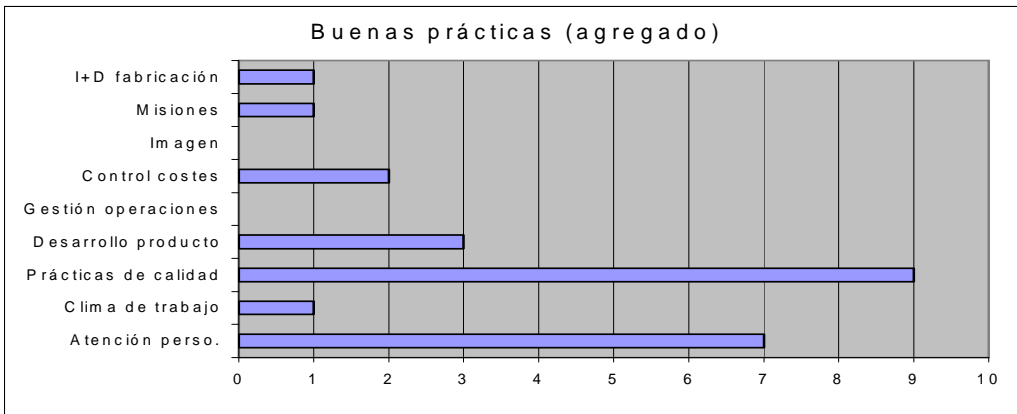
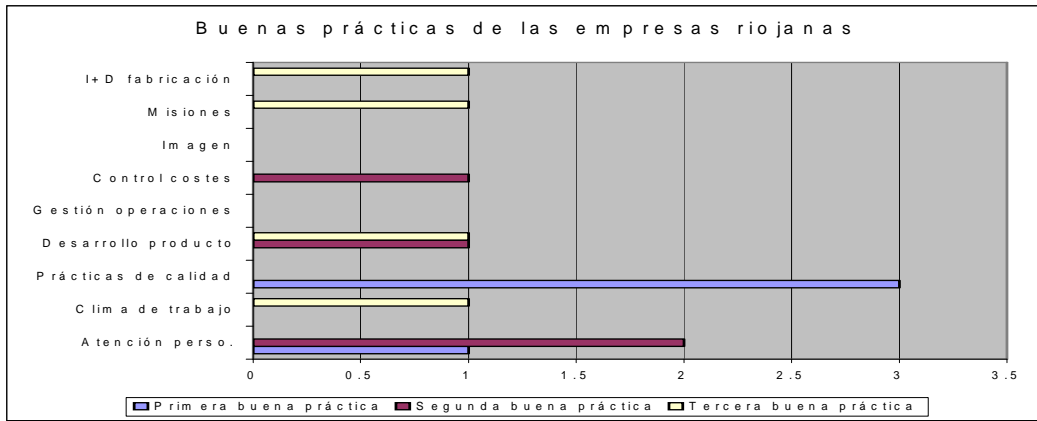




## **5. BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS**

Además de los aspectos estratégicos observados en los apartados anteriores, puede resultar útil para la mejora continua de las empresas del subsector identificar las buenas prácticas de las empresas riojanas y establecer modelos de mejora para las empresas del subsector.

Asimismo, en la tarea de la mejora continua y de construir un modelo competitivo sólido y perdurable, es clave el apoyo que la administración pública pueda proporcionar a las empresas. La mejor manera de orientar esa acción pública es hacerla coherente con los factores de competitividad y las demandas específicas que declaran las empresas. En este apartado únicamente se hará referencia a las ayudas públicas que solicitan los gerentes de las empresas. El subsector demanda, además, otras acciones formativas, comerciales o de alianzas que se han ido mencionando a lo largo del informe, y en las que el apoyo de la Administración puede ser muy importante.

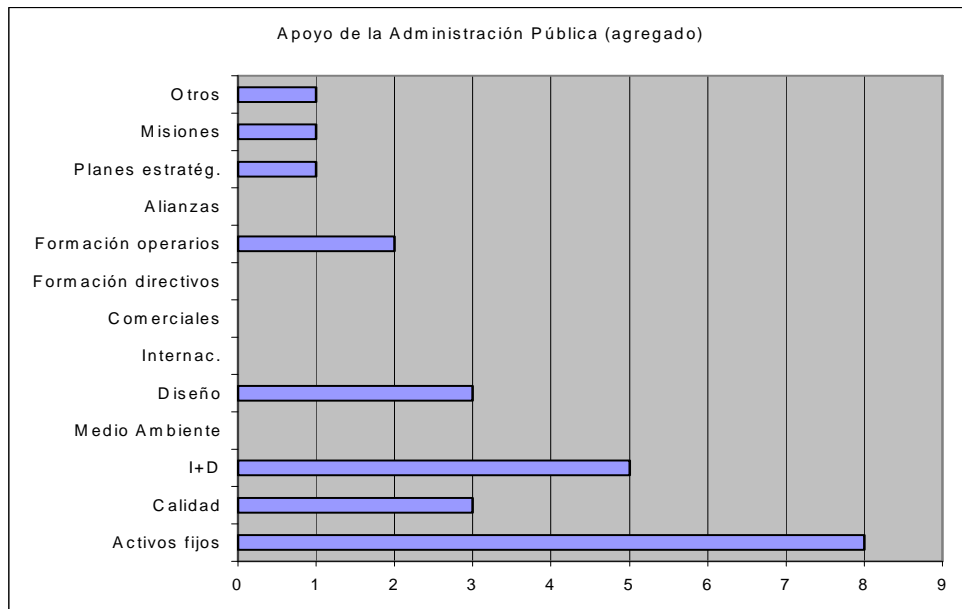
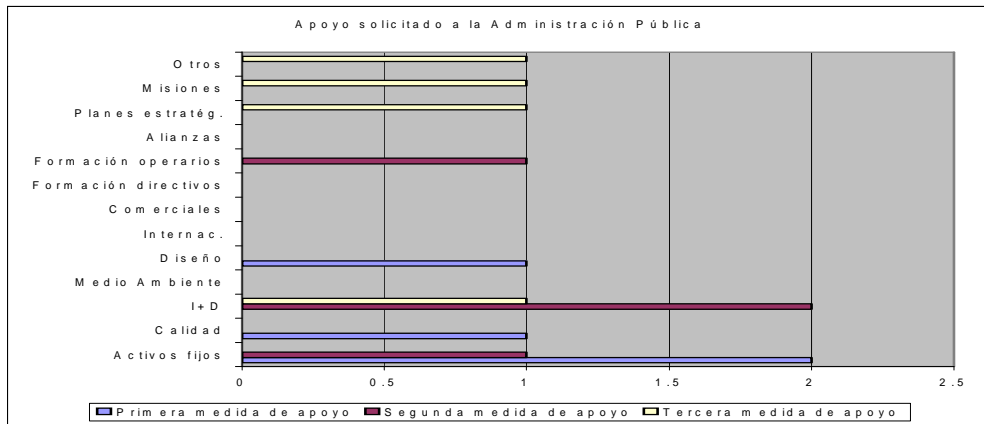


## **BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS RIOJANAS**

- Los gerentes destacan claramente las prácticas de calidad como la principal buena práctica de las empresas del subsector, destacando las prácticas de las empresas Ruhs, Usechi y Díaz Rincón.
- Con similar importancia aparece la atención personalizada, aspecto en el que destacan las empresas Delta Cocina, Usechi y Díaz Rincón.

## **BENCHMARKING NACIONAL**

- Las empresas que los gerentes consideran un buen modelo a imitar son Santos y Scavolini.
- No parecen existir empresas nacionales modélicas en producción o comercialización o bien los gerentes de las empresas riojanas no tienen suficiente información sobre la competencia nacional para pronunciarse al respecto.



## **APOYOS SOLICITADOS POR LOS GERENTES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- La principal medida de apoyo que demandan los gerentes son los programas para la adquisición de activos fijos. Es posible que esta demanda venga condicionada por la inercia de anteriores programas de ayuda, o porque son las inversiones más difíciles de abordar por parte de las empresas.
- Con menor importancia, las empresas solicitan ayuda para mejorar la I+D, el diseño y la calidad, en coherencia con el modelo competitivo que se está siguiendo.
- También se solicitan ayudas para formación de operarios, lo que también es coherente con las debilidades diagnosticadas.
- Es muy interesante destacar que, salvo lo relativo a las misiones comerciales, no se solicita ningún apoyo expreso para la internacionalización. Los gerentes parecen haber perdido la ilusión por la internacionalización.
- Aunque no se solicita ayuda para la formación de directivos, sí que se solicita expresamente apoyo para la elaboración de planes estratégicos. Sería muy oportuno aprovechar esta motivación de las empresas porque de

esta forma se daría solución a la gran debilidad que suponen las actuales estructuras organizativas de las empresas.

## **6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE COCINA CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO**

Aunque se ha determinado que la unidad de análisis debe ser el subsector, puede ser útil comparar las principales variables con el conjunto del sector del mueble riojano, representado por las 16 empresas de la muestra. De este modo, resaltando las diferencias, salen a la luz las características distintivas del subsector que merecen la pena ser destacadas para la gestión de las empresas y las decisiones públicas.

Esta comparación también puede servir como resumen de las características del subsector, ya que se recogen los principales resultados, el DAFO de las empresas del subsector, los recursos y capacidades y el modelo competitivo.

### **RESULTADOS:**

- crecimiento de las ventas del año 2004,
- productividad del año 2004,
- margen del año 2004,

### **DAFO**

- oportunidades
- amenazas
- fortalezas
- debilidades

## PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Según las valoraciones de los gerentes y según indicadores objetivos.

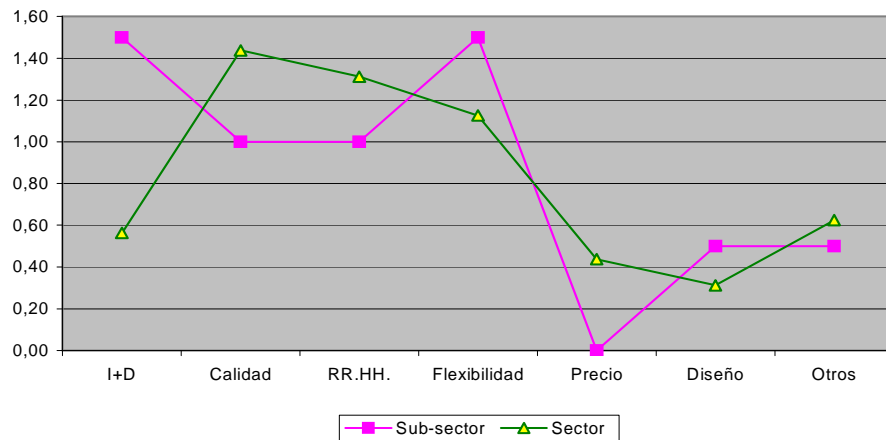
- tamaño
- capacidades tecnológicas
- capacidades directivas
- capacidades humanas
- capacidades comerciales
- capacidades financieras

## MODELO COMPETITIVO

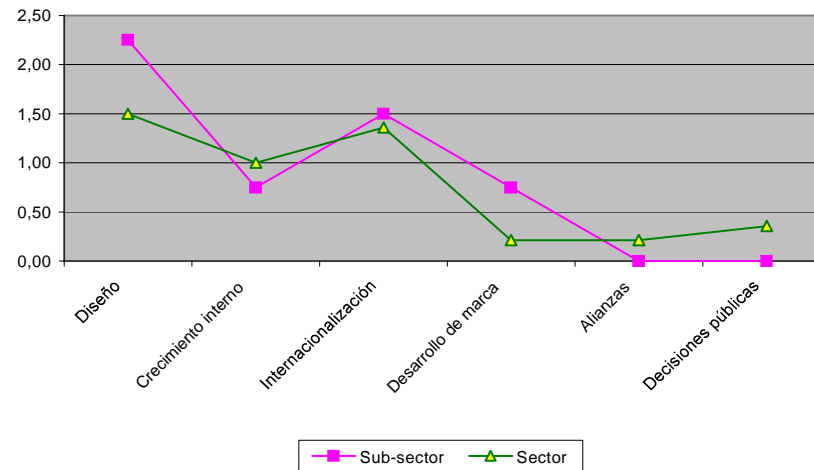
- Diseño
- Calidad
- Plazos
- Postventa
- Gama de productos
- Catálogo
- Distribución
- Precio
- Calidad-precio
- Flexibilidad
- Materiales
- Alianzas
- Puntos de venta
- Otros



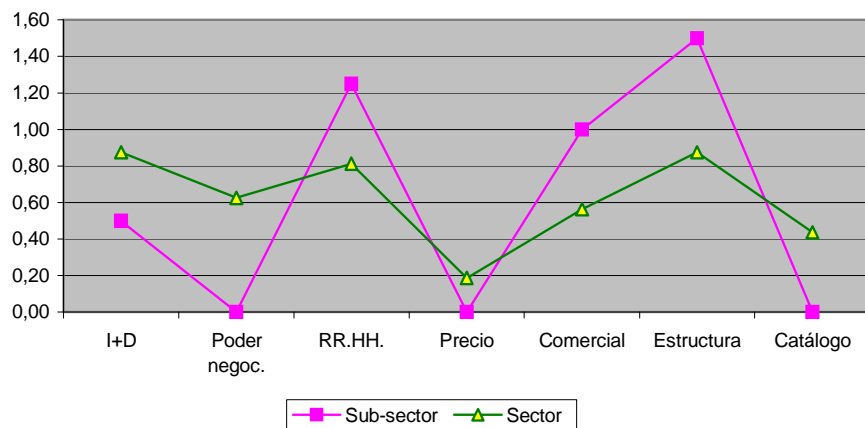
Comparativa FORTALEZAS sub-sector cocina frente al sector del mueble



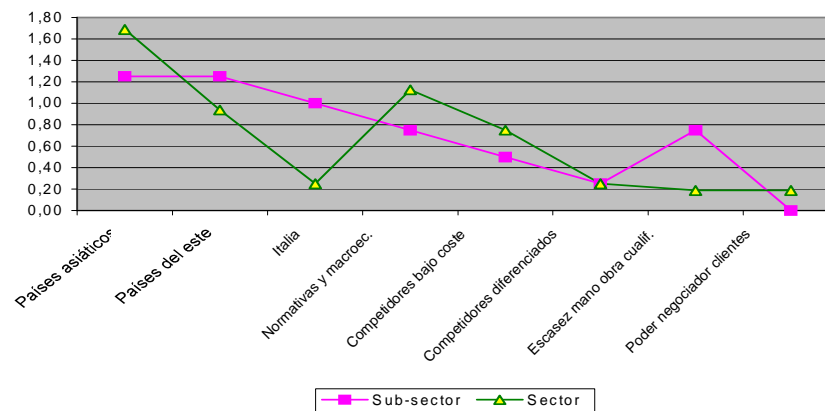
Comparativa OPORTUNIDADES sub-sector cocina frente al sector del mueble



Comparativa DEBILIDADES sub-sector cocina frente al sector del mueble

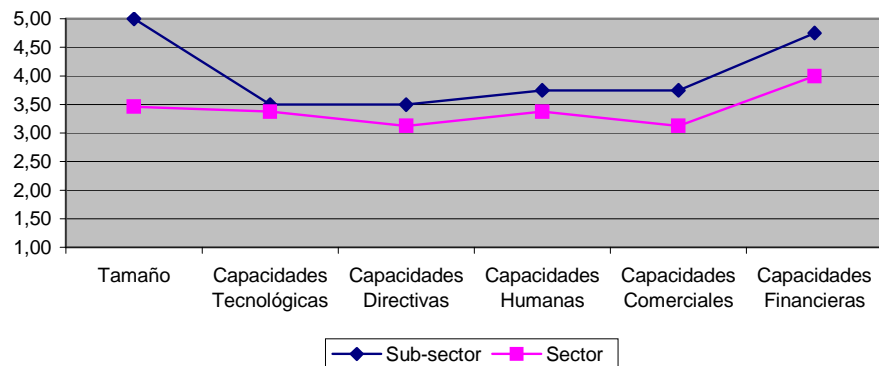


Comparativa AMENAZAS sub-sector cocina frente al sector del mueble

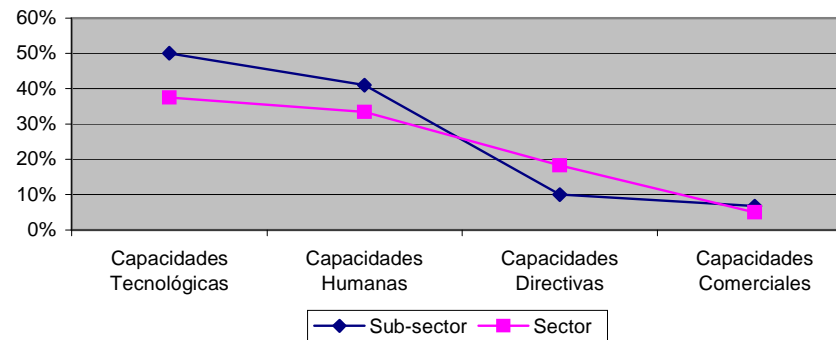


- El diseño y el desarrollo de marca son las oportunidades que destacan por encima de la media del sector. Se puede señalar que el crecimiento interno se considera una oportunidad menor.
- El perfil de amenazas es claramente distinto al del sector. El subsector teme, en mayor medida, a los países del este, Italia y la escasez de mano de obra cualificada, sintiendo una menor preocupación por los países asiáticos y los competidores de bajo coste. Esto parece demostrar que se tiene confianza en el modelo competitivo actual del subsector para hacer frente a los competidores basados en el precio.
- La fortalezas diferenciales del sector parecen ser el I+D, la flexibilidad y el diseño, teniendo menor importancia que la media del sector la calidad, los recursos humanos y el precio.
- La debilidad que supone la estructura es dos veces superior a la media del sector. También se tiene una mayor debilidad en los aspectos comerciales y de recursos humanos.

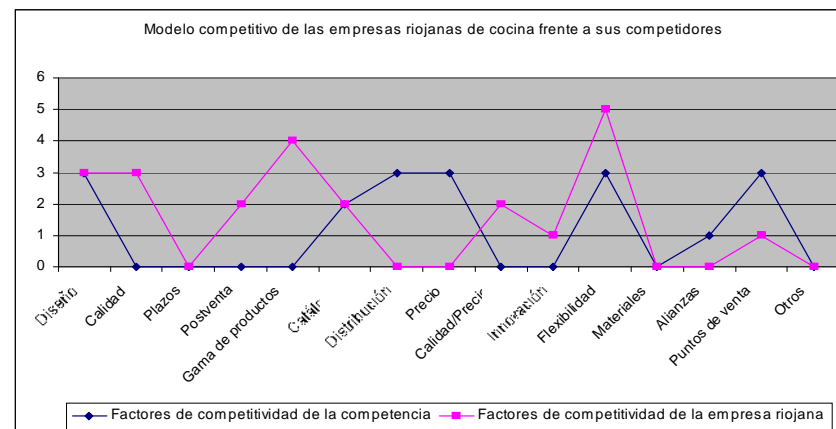
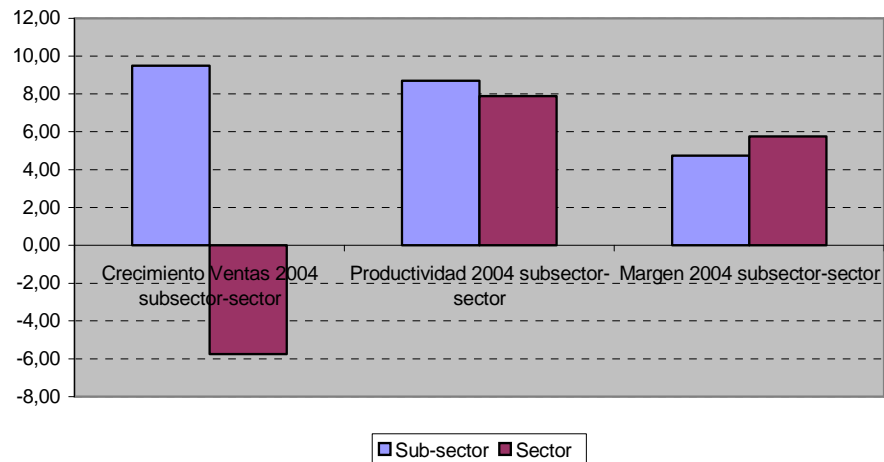
Perfil de Percepciones de Recursos y Capacidades del subsector cocina frente al sector mueble



Perfil objetivo de Recursos y Capacidades del subsector cocina frente al sector mueble



Principales Resultados



- El crecimiento de las ventas del subsector es claramente contrario a la tendencia del sector del mueble. Las ventas están creciendo de un modo decidido, mientras se retraen para el conjunto del sector del mueble.
- La productividad también es superior a la media del sector, y tan sólo el margen es ligeramente inferior a la media del sector del mueble.
- Los indicadores de resultados permiten ser optimistas respecto al futuro del subsector.
- El perfil de percepciones de recursos y capacidades revela una clara superioridad del subsector en todos los aspectos, y especialmente en cuanto al tamaño.
- El perfil de recursos y capacidades basado en datos objetivos confirma la superioridad, salvo en lo relativo a capacidades directivas.
- Dada la coincidencia entre el perfil de recursos y capacidades percibido y el perfil objetivo, parecen especialmente relevantes las medidas correctoras que se puedan adoptar en el campo de las capacidades directivas y la formación de los equipos gerenciales.
- Comparando este modelo competitivo de las empresas riojanas del subsector con el de la competencia, se aprecia que el modelo competitivo

riojano es mucho más complejo. Comparándose con la competencia, se ofrecen niveles superiores de calidad, servicio postventa, gama de productos, relación calidad-precio y flexibilidad.

- El modelo competitivo que sigue la competencia es superior en distribución, precio y puntos de venta.
- El modelo competitivo escogido por las empresas riojanas de este subsector es viable. Mejorando las capacidades comerciales, se pueden erosionar parte de las ventajas competitivas de los rivales. El principal riesgo del modelo actual radica en su complejidad, y puede llegar a ser incompatible la focalización de los escasos recursos tecnológicos, humanos y de I+D con el gran número de factores competitivos que hay que mantener. La tendencia futura puede ser concentrarse en los factores más valorados por los clientes y seleccionar los mercados internacionales en los que el valor medio por operación sea superior.

## ANEXOS

## Cocina Resultados

<b>Ventas</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>6484</b>	<b>8237</b>	<b>9920</b>	<b>10715</b>	<b>11650</b>

<b>Crecimiento de ventas</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>27%</b>	<b>20,4%</b>	<b>8%</b>	<b>8,7%</b>

<b>Valor medio de las ventas por operación</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<b>Ventas internacionales</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>145</b>	<b>256</b>	<b>418</b>	<b>482</b>	<b>445</b>

<b>Crecimiento internacional de ventas</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>76,55%</b>	<b>63,28%</b>	<b>15,31%</b>	<b>-7,68%</b>

<b>Valor medio de ventas por operación internacional</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<b>Diversificación geográfica de la internacionalización</b>	<b>Venta países mediterráneos</b>	<b>Venta América Latina</b>	<b>Venta Japón</b>	<b>Ventas Europa Oriental</b>	<b>Ventas Oriente Medio</b>	<b>Ventas Asia</b>
	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Número de empleados</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>122</b>	<b>113</b>	<b>129</b>	<b>133</b>	<b>134</b>

<b>Plantilla media</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

<b>Crecimiento del número de empleados</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>-7,38%</b>	<b>14,16%</b>	<b>3,10%</b>	<b>0,75%</b>

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	53,1	72,9	76,9	80,6	86,9

Crecimiento de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	37,16%	5,50%	4,76%	7,92%

Rentabilidad económica	2000	2001	2002	2003	2004
	5,17%	9,20%	10,21%	10,70%	8,64%

Rentabilidad financiera	2000	2001	2002	2003	2004
	3,10%	7,19%	12,08%	13,63%	18,44%

Margen medio	2000	2001	2002	2003	2004
	3,81%	5,32%	6,16%	6,03%	4,73%

## Cocina atractividad

### Barreras a la entrada

Grado diferenciación	Muy escaso	Escaso	Suficiente	Bastante diferenciado	Altamente diferenciado
	0	0	2	1	1

Costes de la empresa en relación al sector	Muy superiores	Bastante superiores	Similares	Inferiores	Muy inferiores
	0	0	3	1	0

Tamaño ideal	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 100	>100
	0	0	0	1	0	0	0

### Rivalidad

Intensidad de la competencia	Sin competidores	Escasa	Media	Bastante	Alta
	0	0	0	1	3



Número de competidores	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 100	>100
	3	1	0	0	0	0	0

Evolución de las ventas internacionales	Empeorarán más del 10%	Empeorarán menos del 10%	Se mantendrán	Crecerán hasta el 10%	Crecerán más del 10%
	0	0	1	0	0

Origen de los principales competidores	España	Japón	Europa Oriental	Países asiáticos	Mediterráneo	Oriente Medio
	63,6%	0%	0%	0%	36,4%	0%

Ventajas de los rivales	Diseño	Calidad	Plazos entrega	Postventa	Gama de productos	Catálogo	Distribución	Precio	Relación calidad/precio	Innovación	Flexibilidad	Materiales	alianzas	Puntos de venta	Otros
1ª ventaja de los rivales	1	0	0	0	0	0	1	10	0	0	1	0	0	0	01
2ª ventaja de los rivales	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3ª ventaja de los rivales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0

Ventajas de los competidores	Diseño	Calidad	Plazos entrega	Postventa	Gama de productos	Catálogo	Distribución	Precio	Relación calidad/precio	Innovación	Flexibilidad	Materiales	alianzas	Puntos de venta	Otros
	3	0	0	0	0	2	3	3	0	0	3	0	1	3	0

## Poder negociador de los clientes

Poder negociador con clientes (percepción de la empresa)	Los clientes imponen precios y plazos				Mi empresa impone precios y plazos
	0	1	1	0	2

Porcentaje de clientes tipo A	< de un 20%	20% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	1	1	0	1	0

Poder de cobro	2000	2001	2002	2003	2004
	7,21	6,85	6,45	5,8	6,3

Plazo medio de cobro a clientes	2000	2001	2002	2003	2004

	50,5	48,3	50,5	52	53
--	------	------	------	----	----

## Poder negociador con proveedores

Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa)	Los proveedores imponen precios y plazos				Mi empresa impone precios y plazos
	0	0	4	0	0

Porcentaje de proveedores tipo A	< de un 20%	20% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	4	0	0	0	0

Plazo medio de pago a proveedores	2000	2001	2002	2003	2004
	94	92	69,5	69,75	70,26

## Oportunidades

Mercados más atractivos	Mediterráneo	América Latina	Europa Oriental	Japón	Oriente Medio	Resto de Asia	Otros
	6	3	5	0	0	0	5

Oportunidades del sector	Diseño	Crecimiento interno	Internacionalización	Desarrollo de marca	Alianzas	Decisiones públicas
1ª mejor oportunidad	1	1	2	0	0	0
2ª mejor oportunidad	3	0	0	1	0	0
3ª mejor oportunidad	0	0	0	1	0	0

Mejores oportunidades del sector	Diseño	Crecimiento interno	Internacionalización	Desarrollo de marca	Alianzas	Decisiones públicas
	9	3	6	3	0	0

## Amenazas

Amenazas	Países asiáticos	Países del Este	Italia	Normativas y macroeconomía	Competidores bajo coste	Competidores diferenciados	Escasez mano de obra cualificada	Poder negociador clientes
Principal amenaza	1	1	1	1	0	0	0	0
2ª amenaza	1	1	0	0	1	0	1	0
3ª amenaza	0	0	1	0	0	1	1	0

Principales amenazas del sector	Países asiáticos	Países del Este	Italia	Normativas y macroeconomía	Competidores bajo coste	Competidores diferenciados	Escasez mano de obra cualificada	Poder negociador clientes
	5	5	4	3	2	1	3	0

## Cocina: recursos y capacidades

### Capacidades tecnológicas

Percepción sobre la dimensión de su empresa	Infradimensionada	Adecuada	Sobredimensionada
Sí	50%	100%	0%
No	50%	0%	100%

Intención de integración vertical hacia atrás	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	100%	0%	0%	0%	0%

Intención de integración horizontal	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	50%	0%	0%	25%	25%

Orientación de gastos en I+D	Diferenciación	Costes
	42,5%	57,5%

Certificaciones de calidad	Sí	No
	50%	50%

Tipos de certificaciones	ISO 9000	ISO 14000	EFQM
	67%	33%	0%

Intención conseguir sello de calidad	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	25%	75%	0%	0%	0%

Porcentaje de empleados dedicados a I+D	<1%	1%-2%	2%-3%	>3%
	2	2	0	0

Percepción capacidades tecnológicas en relación a la competencia	Muy inferiores	Inferiores	Similares	Superiores	Muy superiores
	0%	0%	50%	50%	0%

Porcentaje de gastos en I+D	2000	2001	2002	2003	2004
	0%	0%	0%	0%	0%

Variación % de gastos en I+D	00-01	01-02	02-03	03-04
	-	-	-	-

## Capacidades directivas

Cualificación del equipo directivo	Necesita mejorar mucho	Necesita mejorar bastante	Es adecuada	Es bastante adecuada	Es muy adecuada
	0%	0%	75%	0%	25%

Alianzas estratégicas	No	Empresas mismo sector	Empresas proveedoras	Empresas distribuidoras	Empresas montadoras	Otras
	50%	25%	25%	0%	0%	0%

Futuras alianzas estratégicas	No	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	50%	25%	0%	0%	25%

Porcentaje directivos titulados	2000	2001	2002	2003	2004
	0%	9%	10%	10%	10%

## Capacidades financieras

Posibilidad de afrontar nuevas inversiones	Seguro que no	Se podría plantear	Demasiadas dificultades	Difícilmente	Con seguridad

*Observatorio permanente del sector del mueble riojano. Informe de Otoño 2005*

	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>
--	-----------	-----------	-----------	------------	------------

<b>Destino de los beneficios</b>	<b>Los repartimos</b>	<b>Los reinvertimos</b>	<b>Amortizar deuda</b>	<b>Soluciones mixtas</b>	
	<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	

<b>Grado de endeudamiento</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>0,24</b>	<b>0,23</b>	<b>0,69</b>	<b>0,67</b>	<b>1,35</b>

<b>Variación grado de endeudamiento</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>	
	<b>6%</b>	<b>-67%</b>	<b>3%</b>	<b>-50%</b>	

## Capacidades comerciales

<b>Grado de utilización de los canales de venta</b>	<b>Venta en fábrica</b>	<b>Con equipo de ventas propio</b>	<b>En establecimiento detallista propio</b>	<b>Por correspondencia y/o catálogo</b>	<b>Comercio electrónico-página web</b>	<b>Representantes, mayoristas</b>	<b>Minoristas</b>	<b>Franquiados</b>
	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Grado de utilización de los canales de comunicación</b>	<b>En folletos mediante buzono</b>	<b>En la web</b>	<b>En prensa</b>	<b>En revista especializada</b>	<b>En radio</b>	<b>En televisión</b>	<b>Promociones</b>	<b>Ferias, patrocinios, etc.</b>	<b>Comunicación directa personal</b>
	<b>1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>

<b>Capacidades comerciales respecto a la competencia</b>	<b>Muy inferiores</b>					<b>Muy superiores</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	

## Capacidades humanas

<b>Formación de empleados no directivos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Número de empleados no directivos</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>92</b>
<b>Con estudios elementales</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>79</b>
<b>Con estudios</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

*Subsector mueble de cocina*

Grupo de investigación FEDRA

<b>medios</b>					
<b>Con formación universitaria</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

<b>Productividad</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>53,14</b>	<b>72,89</b>	<b>76,9</b>	<b>80,56</b>	<b>86,94</b>

<b>Percepción de cualificación de la plantilla</b>	<b>Necesita mejorar</b>				<b>Muy adecuada</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>

<b>Evolución de la productividad</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>37%</b>	<b>55%</b>	<b>47,6%</b>	<b>79,2%</b>

<b>Cualificación de la plantilla</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Miles de euros</b>	<b>15,57</b>	<b>18,58</b>	<b>18,48</b>	<b>19,14</b>	<b>19,46</b>

<b>Evolución de la cualificación de la plantilla</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>19,3%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>4,25%</b>

## Cocinas fortalezas

### Fortalezas

Fortaleza futura más importante	Comercial	Producción	Compras	Logística	Financiera	Dirección general	I+D	Recursos Humanos	Sistemas de información	Otros
	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Principales fortalezas de las empresas	I+D	Calidad	Recursos Humanos	Flexibilidad	Precio	Diseño	Otros
	6	4	4	6	0	2	2

Principales fortalezas actuales	I+D	Calidad	Recursos Humanos	Flexibilidad	Precio	Diseño	Otros
Principal fortaleza	2	1	0	1	0	0	0
2ª fortaleza	0	0	2	1	0	1	0
3ª fortaleza	0	1	0	1	0	0	2

### Debilidades

Debilidades de las empresas	I+D	Poder negociador	Recursos Humanos	Precio	Comercial	Estructura	Catálogo
Principal debilidad	0	0	1	0	1	2	0
2ª debilidad	1	0	1	0	0	0	0
3ª debilidad	0	0	0	0	1	0	0

Principales debilidades de las empresas (agregadas)	I+D	Poder negociador	Recursos Humanos	Precio	Comercial	Estructura	Catálogo
	2	0	5	0	4	6	0



## Cocina :modelo competitivo

### Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de las empresas	Costes	Productividad	Calidad	Flexibilidad	Plazos entrega	Servicio	Responsabilidad social	Medio ambiente	Sistemas de información	Diseño
	3,8	4	4,5	3,5	4	3,8	3,3	4,8	4,3	5

Retos declarados por las empresas	Internacionalización	Crecimiento	Tecnología	Comercialización	Diseño	Diversificación	Estructura	Calidad	Coste	Supervivencia
Principal reto	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0
2º reto	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0
3er. reto	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

Retos declarados por las empresas (agregado)	Internacionalización	Crecimiento	Tecnología	Comercialización	Diseño	Diversificación	Estructura	Calidad	Coste	Supervivencia
	1	3	4	6	3	0	5	1	0	0

Factores de competitividad por costes de la empresa riojana	Materia prima	Proceso	Empleados	I+D	Transporte	Tasa utilización	Tecnología propia	Diseño	Otros
	0	2	0	0	0	0	0	0	1

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
Principal factor	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
2º factor	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
3er. factor	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

(continuación)

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana	Flexi-bilidad	Mate-riales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Principal factor	1	0	0	0	0
2º factor	1	0	0	0	0
3er. factor	0	0	0	1	0

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana (agregado)	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
	3	3	0	2	4	2	0	0	2	1

(continuación)

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana (agregado)	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
	5	0	0	1	0

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
Principal factor	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
2º factor	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3er. factor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(continuación)

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia	Flexi-bilidad	Mate-riales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Principal factor	1	0	0	0	0
2º factor	0	0	0	1	0
3er. factor	0	0	1	1	0

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia (agregado)	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
	3	0	0	0	0	2	3	3	0	0

(continuación)

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia (agregado)	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
	3	0	1	3	0

Perfil comparativo del modelo competitivo	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
Competencia (agregado)	3	0	0	0	0	2	3	3	0	0
Empresa riojana (agregado)	3	3	0	2	4	2	0	0	2	1

(continuación)

Perfil comparativo del modelo competitivo	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Competencia (agregado)	3	0	1	3	0
Empresa riojana (agregado)	5	0	0	1	0

Buenas prácticas de las empresas riojanas	Atención personal	Clima trabajo	Prácticas de calidad	Desarrollo producto	Gestión operaciones	Control costes	Imagen	Misiones	I+D fabricación

Grupo de investigación FEDRA

1ª buena práctica	1	0	3	0	0	0	0	0	0
2ª	2	0	0	1	0	1	0	0	0
3ª	0	1	0	1	0	0	0	1	1

Buenas prácticas de las empresas riojanas (agregado)	Atención personal	Clima trabajo	Prácticas de calidad	Desarrollo producto	Gestión operaciones	Control costes	Imagen	Misiones	I+D fabricación
	7	1	9	3	0	2	0	1	1

Apoyo de la Administración Pública	Activos fijos	Calidad	I+D	Medio ambiente	Diseño	Inter.-nacionalización	Comerciales	Formación directivos	Formación operarios	Alianzas	Planes estratégicos	Misiones	Otros
1ª medida apoyo	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2ª	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3ª	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Apoyo de la Administración Pública (agregado)	Activos fijos	Calidad	I+D	Medio ambiente	Diseño	Inter.-nacionalización	Comerciales	Formación directivos	Formación operarios	Alianzas	Planes estratégicos	Misiones	Otros
	8	3	5	0	3	0	0	0	2	0	1	1	1

## EDITORES

Ayala Calvo, J. C.  
Castresana Ruiz-Carrillo, J. I.

## COLABORADORES

Manzano, G.  
Acedo, M. A.  
González, M<sup>a</sup>. L.  
Fernández, R.  
Fernández, N.  
Rodríguez, J. E.  
Ruiz-Olalla, M<sup>a</sup>. C.