

LA COMPETITIVIDAD DEL  
SUBSECTOR MUEBLE DE OFICINA  
DE LA RIOJA

OBSERVATORIO PERMANENTE  
DEL MUEBLE RIOJANO

OTOÑO de 2005

ISBN: 978-84-691-2196-2



Gobierno  
de La Rioja

Grupo de investigación FEDRA

CONSEJERÍA DE INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN Y EMPLEO



UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA

## **LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE DE OFICINA**

### **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.

# **INFORME DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA**

## 1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA

**Sinopsis:** *Descripción de los resultados de la industria del mueble de oficina 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

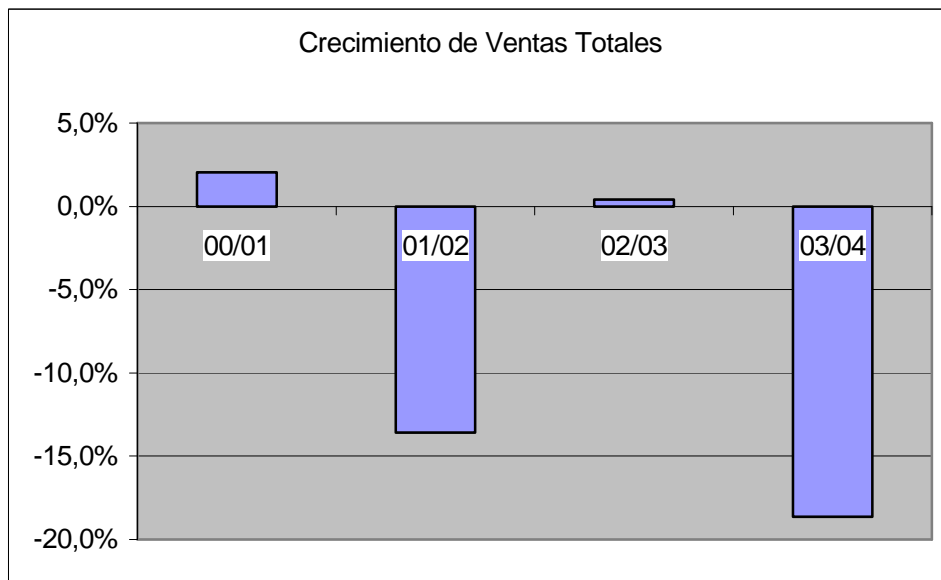
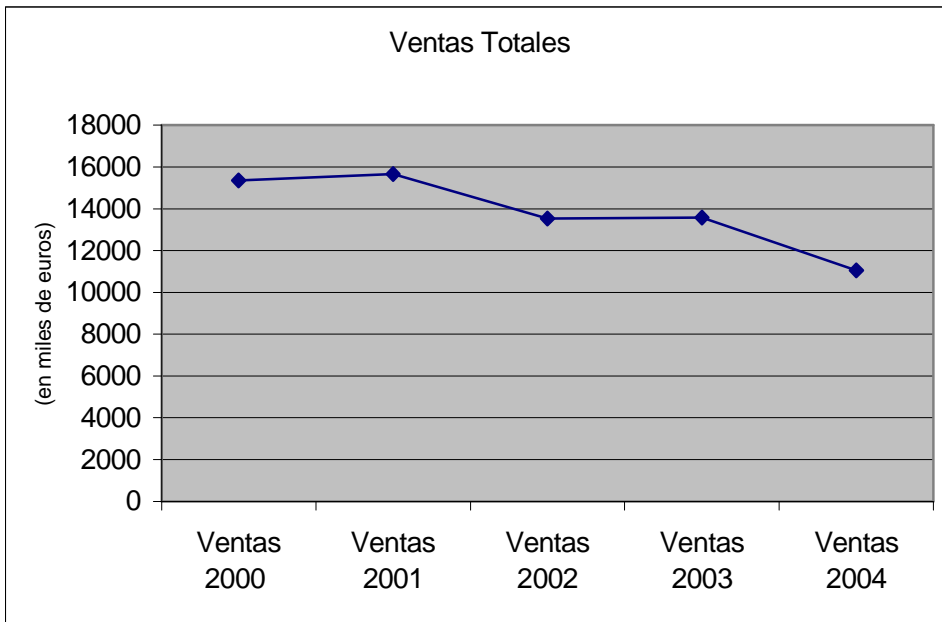
- Número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Plantilla media (Origen de datos: Encuesta)
- Crecimiento del número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad (Ventas totales/número de empleados) (Origen de datos: Encuesta)
- Crecimiento de la productividad (Ventas totales/número de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





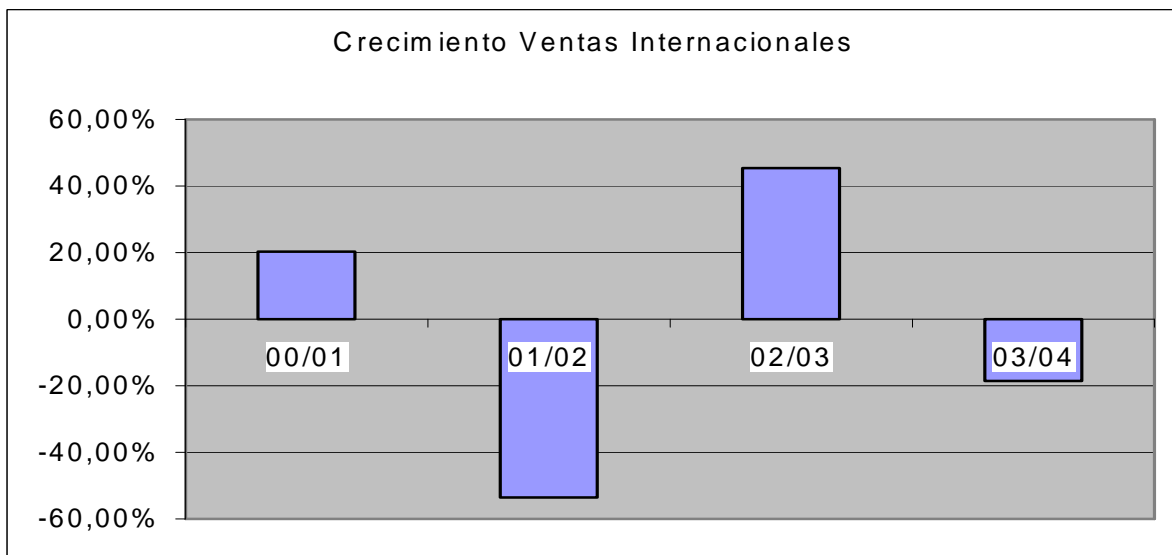
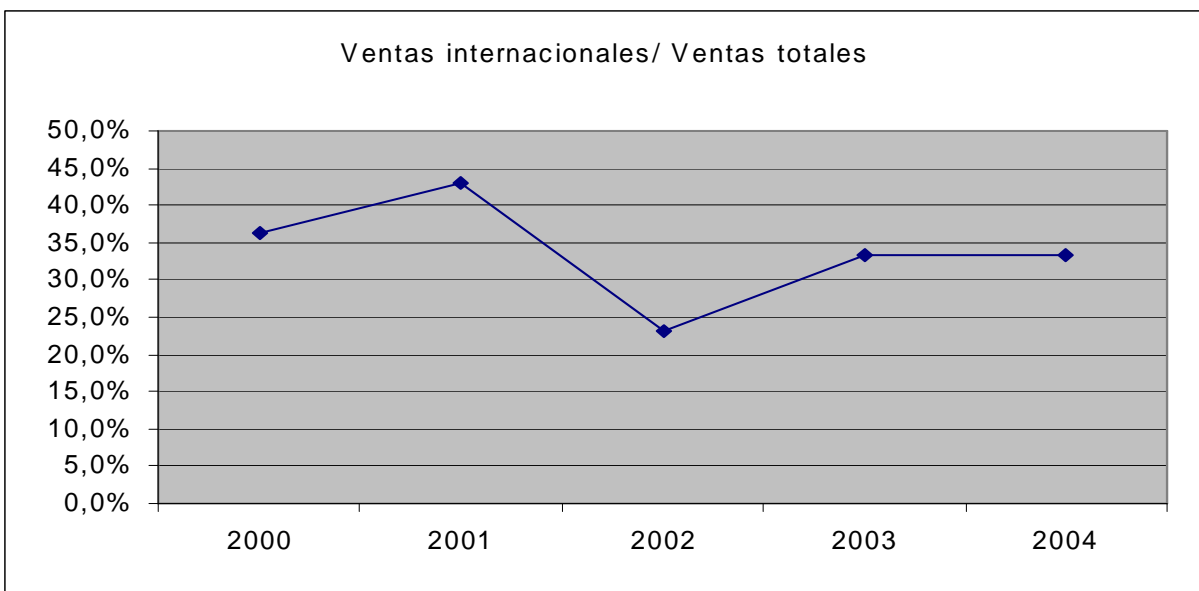
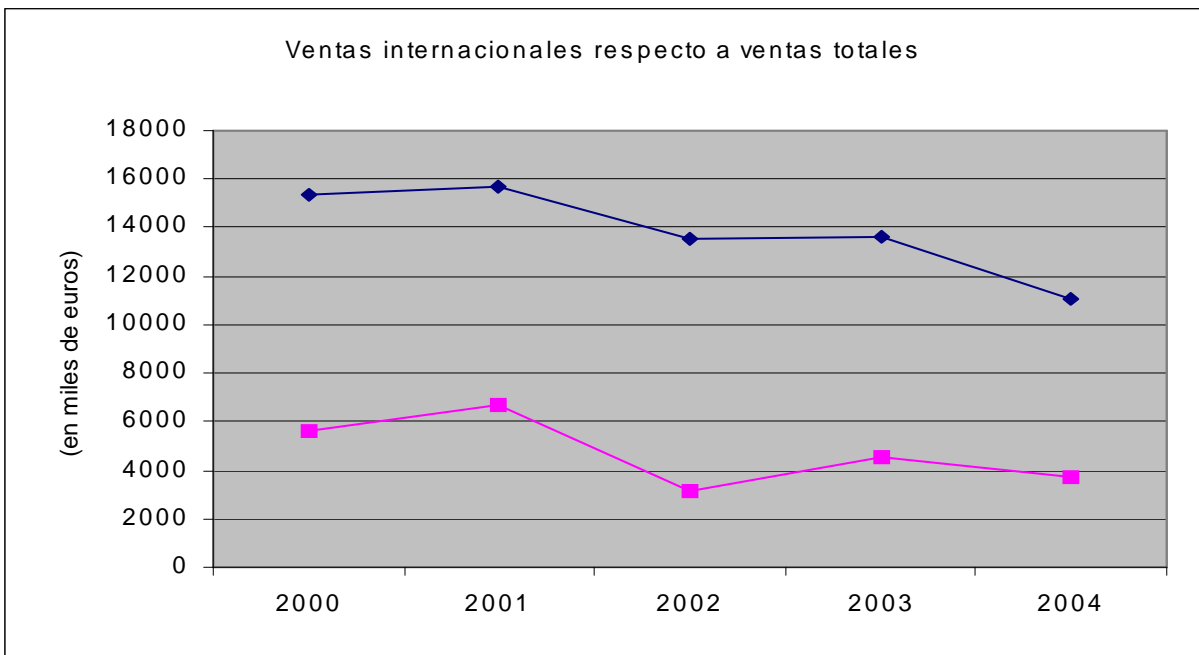
## **Evolución de los indicadores de resultados**

### **VENTAS TOTALES**

- La evolución de la cifra de ventas en el periodo de referencia ha sido negativa, habiendo decrecido aproximadamente un 25%..
- La evolución en las ventas se ha debido, tanto a la disminución del número de operaciones realizadas, como a la disminución del valor medio de las operaciones. Este último ha disminuido aproximadamente un 14% en el año 2002, se recuperó en el 2003, y volvió a disminuir el 18% en el año 2004.
- La disminución del valor medio por operación puede deberse tanto a un empeoramiento del poder negociador, que no permite imponer condiciones a los clientes, como a una disminución en el valor añadido apreciado por los clientes, que ha obligado a cobrar precios menores.
- Cruzando la información disponible relativa al poder negociador con clientes, observamos que los gerentes tienen una percepción convergente hacia que el poder se haya repartido entre empresas y clientes, mientras que el poder de cobro ha disminuido enormemente (30%) durante estos cinco años. Para la mitad de las empresas, los clientes son pequeños y no están organizados; para la otra mitad los clientes están muy concentrados, por lo que en el conjunto del sector, a pesar de la opinión de los gerentes, parece que los clientes tienen un gran poder negociador, que puede ser una de las causas del valor medio de cada operación.



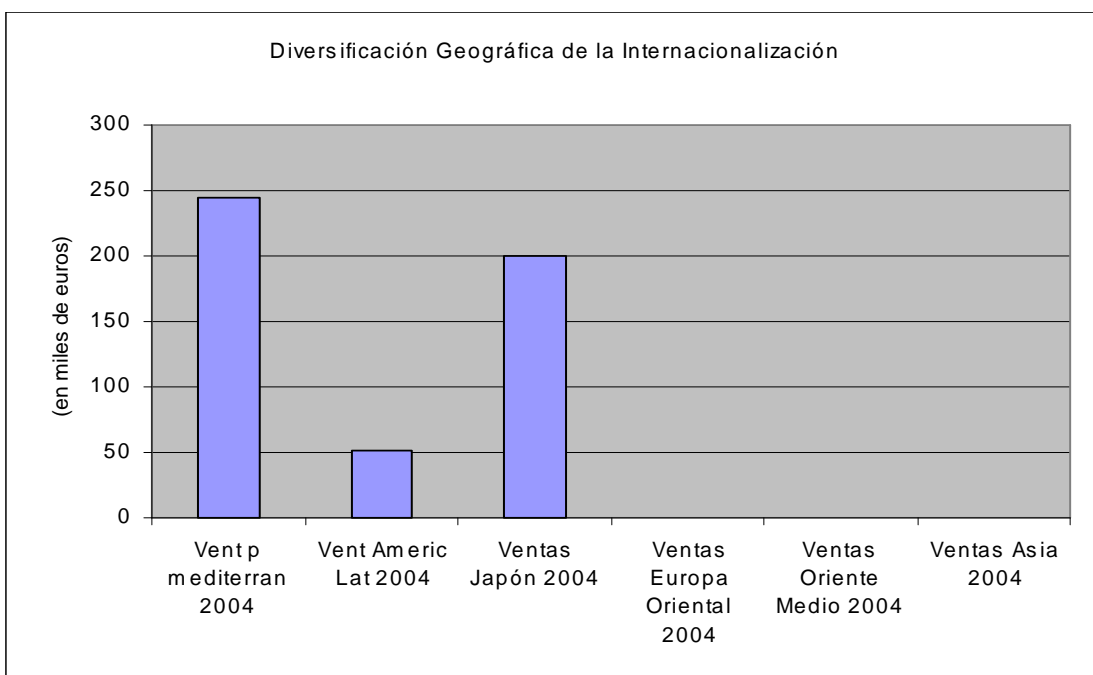
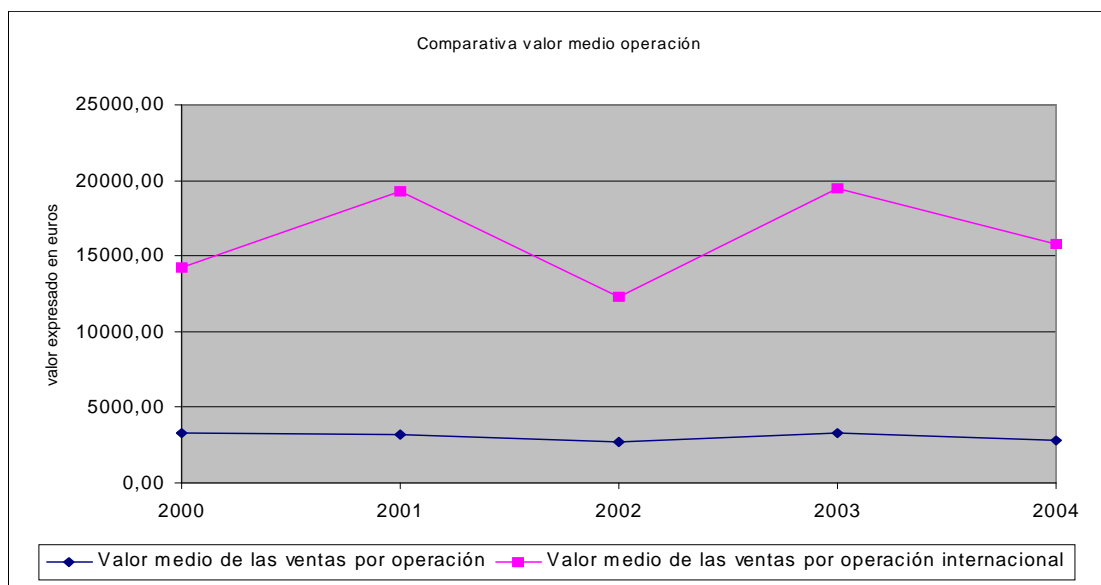
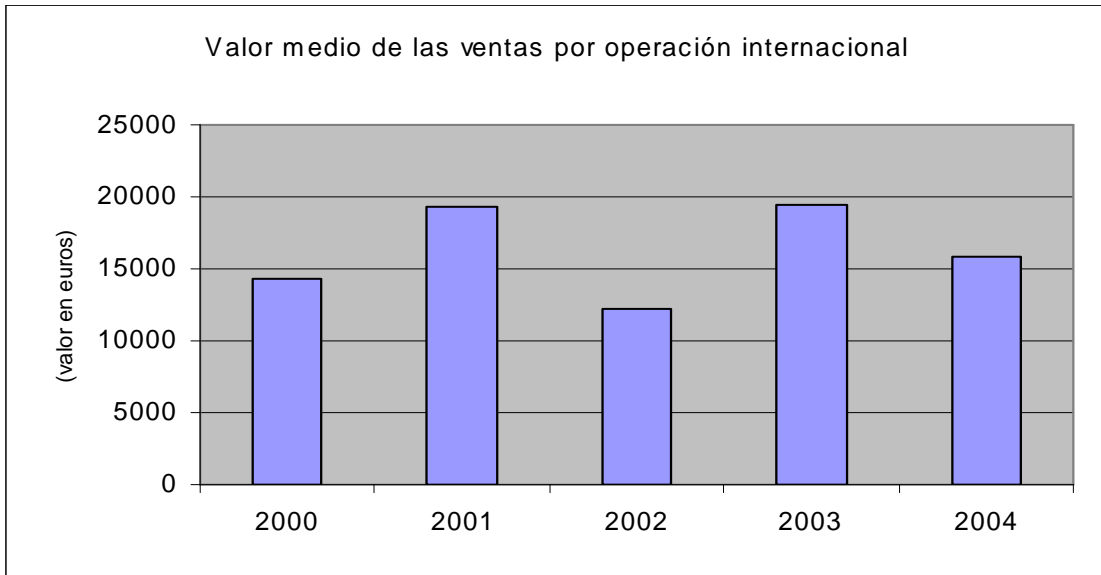
- Cruzando la información con los datos del modelo competitivo de las empresas de este subsector, comprobamos que están centradas en los aspectos de calidad, plazos, precios y flexibilidad, por lo que la disminución de las ventas y sobre todo del valor medio de cada operación indica que las empresas del subsector no han logrado que el cliente aprecie y pague el plus de diferenciación. Parece que el precio es la variable competitiva que permite conseguir clientes, pero el número de operaciones también ha disminuido. La fórmula mixta de diferenciación y precio escogida por las empresas no parece estar dando buenos resultados en los últimos cinco años.
- La satisfacción percibida por las empresas respecto a sus ventas es dispar: la mitad de las empresas están bastante satisfechas y la otra mitad se muestra poco satisfecha.



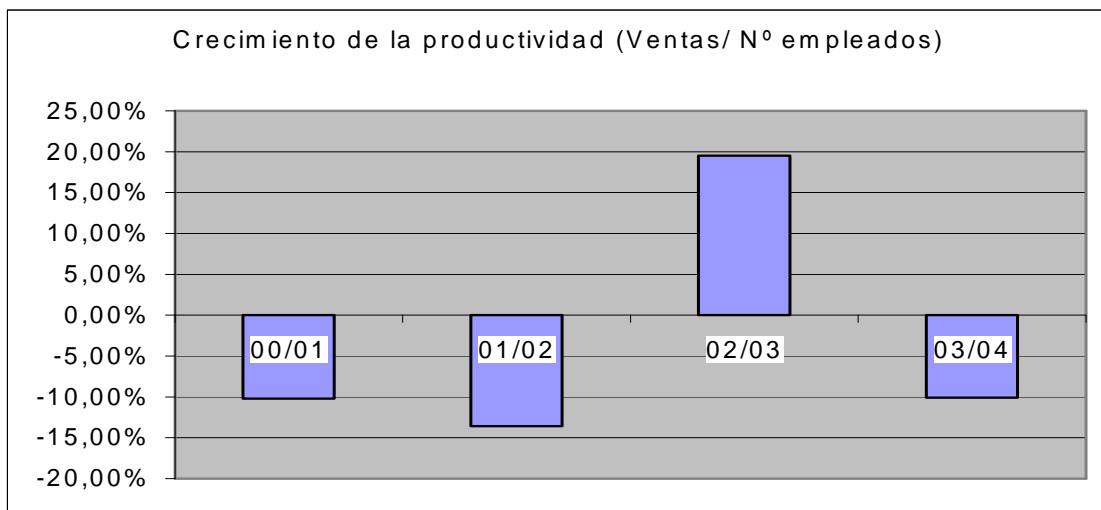
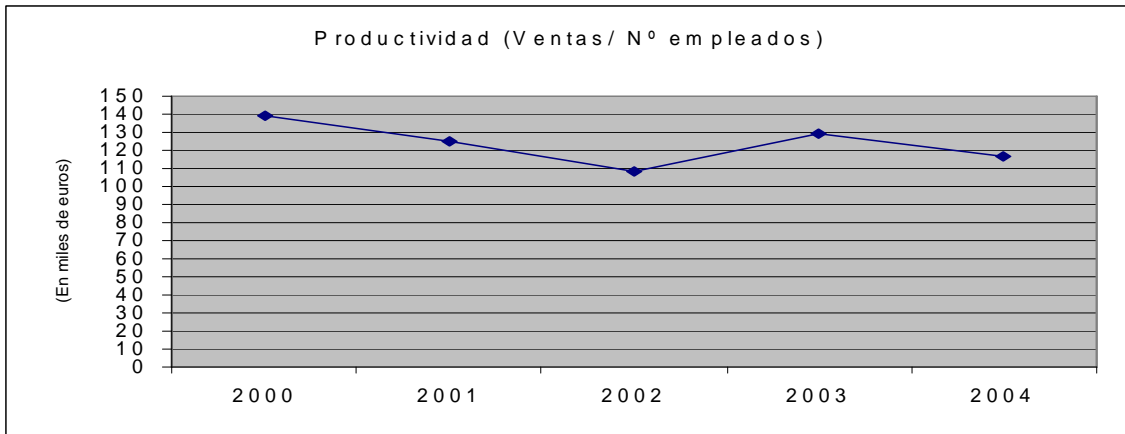
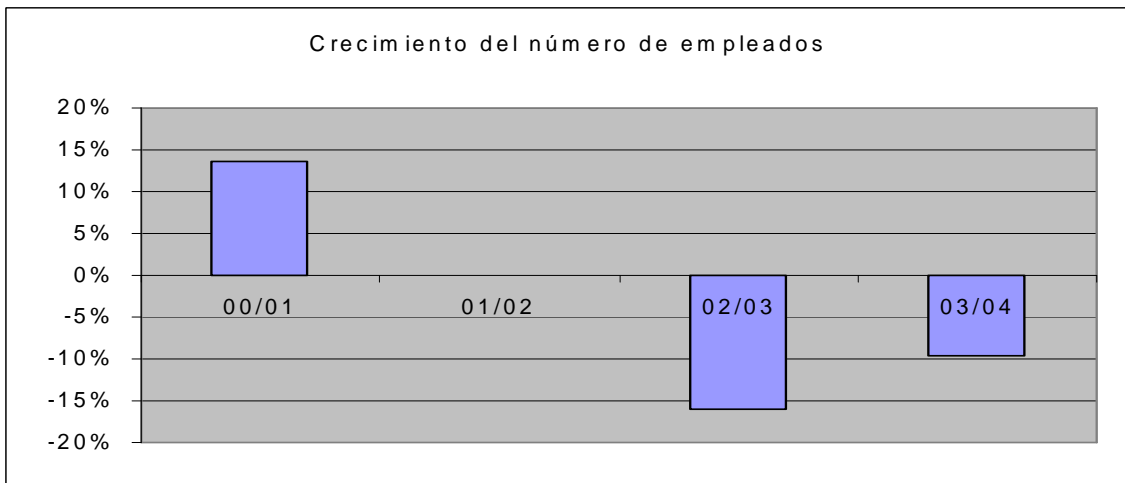
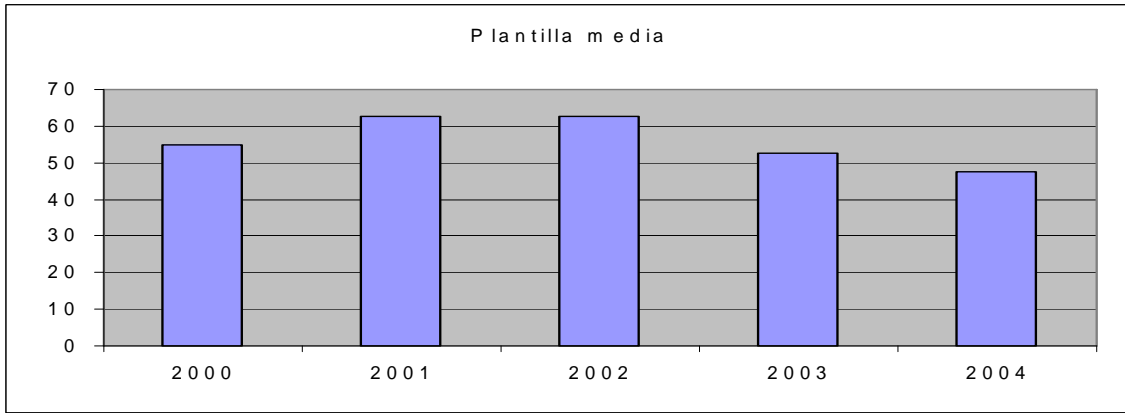
## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- La importancia de la internacionalización para el subsector actualmente es relativamente alta. A lo largo del periodo, las ventas internacionales han llegado a suponer el 44%, aunque también han tenido mínimos del 24%. En la actualidad se sitúan en el 34% de las ventas totales, y parece que esta proporción se ha estabilizado en los últimos años.
- La tendencia bajista de las ventas totales se frenó en el año 2003, debido a que se produjo un incremento de las ventas internacionales. Del mismo modo, los malos resultados internacionales del 2002 lastraron los resultados globales de las empresas.
- Parece que el comportamiento del mercado internacional condiciona poderosamente (en lo positivo y en lo negativo) los resultados globales de las empresas del subsector.
- Cada año ha cambiado el signo del crecimiento de las ventas internacionales. Las fluctuaciones han alcanzado valores tan llamativos como el crecimiento negativo de más del 50% en el año 2002 y el crecimiento positivo de más del 40% en el 2003.
- La internacionalización, siendo un factor importante para el éxito de las empresas del subsector tiene una variabilidad muy grande, lo que introduce fuertes incertidumbres sobre la evolución futura del subsector.
- A pesar del peso aparente de la internacionalización en los resultados, las empresas del subsector no consideran que este sea un reto importante, y asumen como reto el crecimiento interno.



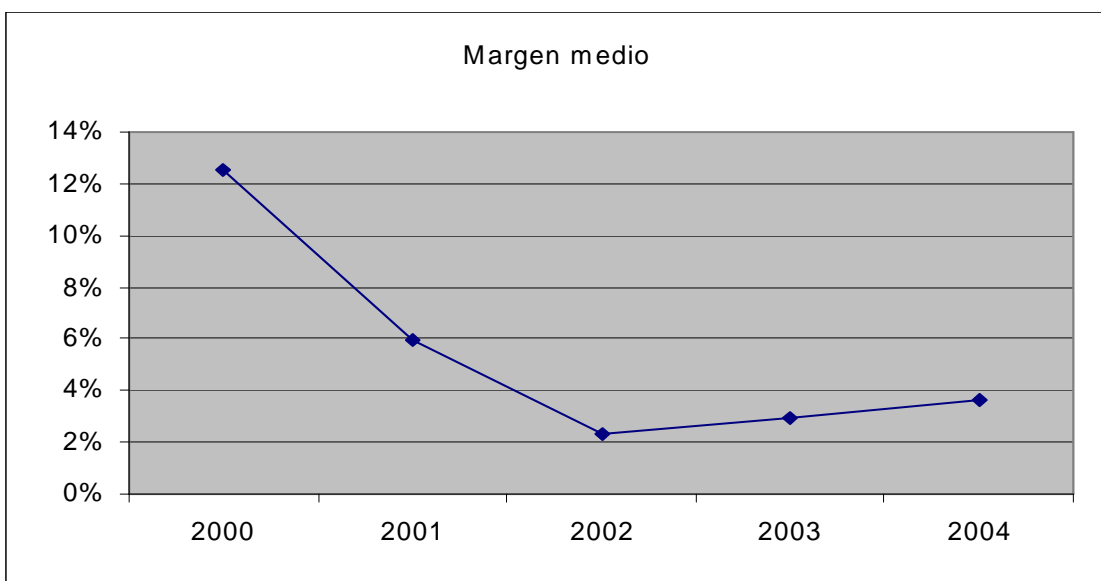
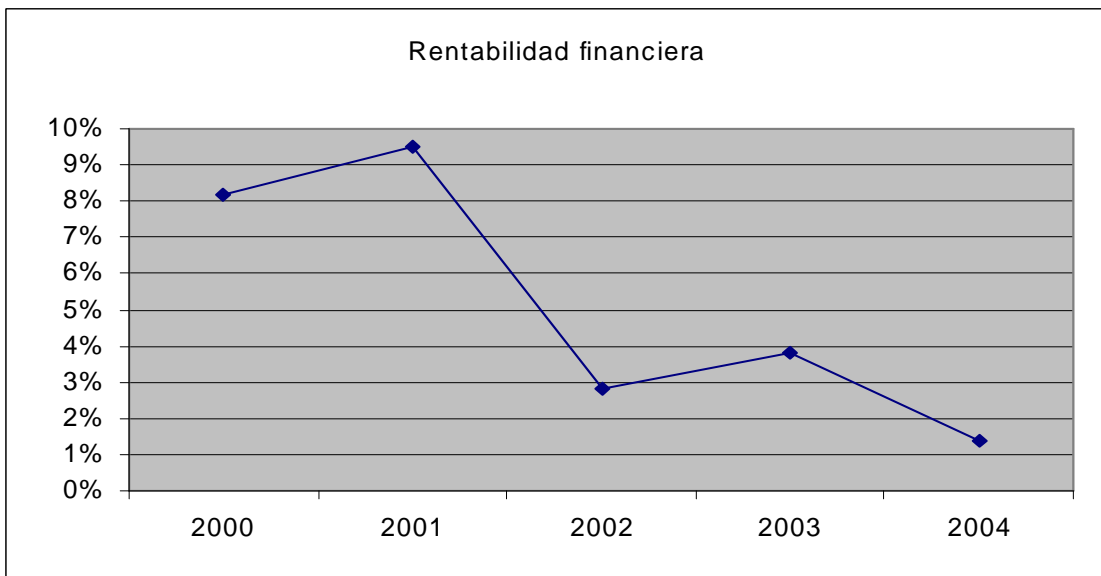
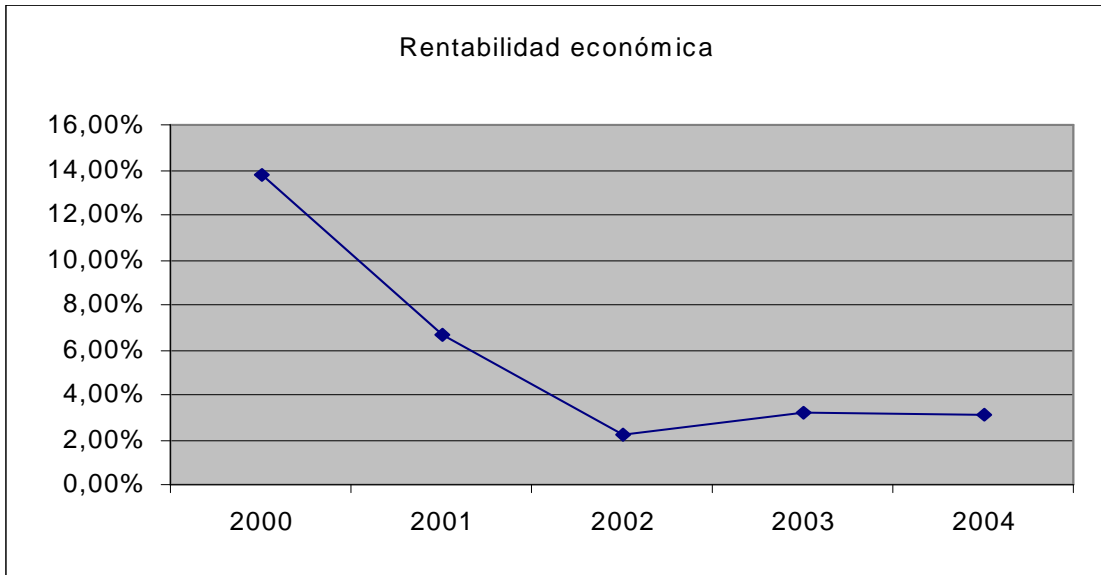


- El valor medio por operación internacional es más de 5 veces superior que el que las empresas obtienen en sus negocios en España. La evolución del valor medio es muy errática.
- El modelo competitivo parece funcionar mejor en el mercado internacional que en el nacional, al menos en cuanto al valor medio de la operación. Tal vez haya que buscar los mercados que mejor aprecien la fórmula mixta diferenciación-precio que el subsector ofrece y esto obligue a diversificar aún más la internacionalización.
- Las empresas están presentes de un modo muy significativo en los países mediterráneos y en Japón, y hacen algunos negocios en América latina, que podría ser uno de los mercados a explotar más intensamente.
- El grado de diversificación geográfica que tiene la internacionalización de las empresas del subsector demuestra que se tienen capacidades de distribución y comercialización muy superiores a lo usual en el sector del mueble riojano, por lo que la explotación intensiva de estas capacidades es una buena oportunidad. Territorios cercanos y en crecimiento económico, como Europa oriental, no se han explorado en absoluto, así como tampoco se han aventurado las empresas en Asia; aunque Japón puede ser una buena puerta para introducirse.



## **EMPLEO**

- La plantilla media de las empresas del subsector creció significativamente en el año 2000 (aprox. 15%), disminuyó significativamente en el 2003 (aprox. 15%) y continuó reajustándose en el 2004.
- La productividad ha bajado de un modo continuo, hasta un 21% en dos años. La reducción de plantilla del 2003, y el buen comportamiento del mercado internacional en ese año provocó que la productividad aumentara un 18%. En el año 2004, la productividad ha vuelto a caer un 10%, a pesar de que el reajuste de la plantilla ha sido muy importante.
- La política de ajuste de personal puede estar siendo demasiado agresiva, y el modelo competitivo puede resentirse por ello, ya que los reajustes de plantilla no han provocado incrementos de productividad.



## **RENTABILIDAD**

- La evolución de la rentabilidad económica ha tenido una brusca disminución entre los años 2000-2002, pasando de un 14% a un 2%. A partir de dicho año, se ha mantenido estable alrededor de un modesto 3%.
- La rentabilidad financiera presenta una clara tendencia bajista. Se han perdido 8 puntos porcentuales en el periodo, hasta situarse en unos niveles en 2004 de rentabilidades del 1% (inferior al precio del dinero).
- La evolución del margen medio muestra un brusco descenso en el periodo 2000-2002: ha pasado del 13% al 2%. En los dos últimos años ha seguido una tendencia ligeramente creciente que le ha llevado a alcanzar un valor cercano al 4%.
- El margen se está manteniendo, aunque sea a niveles muy bajos, a pesar de la disminución de la cifra de ventas y del valor medio por operación. Esto significa que se ha logrado reducir los costes y que el modelo competitivo sólo funciona en lo relativo al precio.
- El cliente valora escasamente la calidad, flexibilidad y plazos que ofrecen las empresas, por lo que disminuye el valor medio por operación. Es necesario reducir el coste al que se ofrece la diferenciación o buscar nuevos mercados más sensibles a las ventajas competitivas de las empresas del subsector. Por el momento el margen sólo se mantiene por la reducción de costes.

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

**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 atraktividad. Un modelo ampliamente utilizado para analizar la atraktividad 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

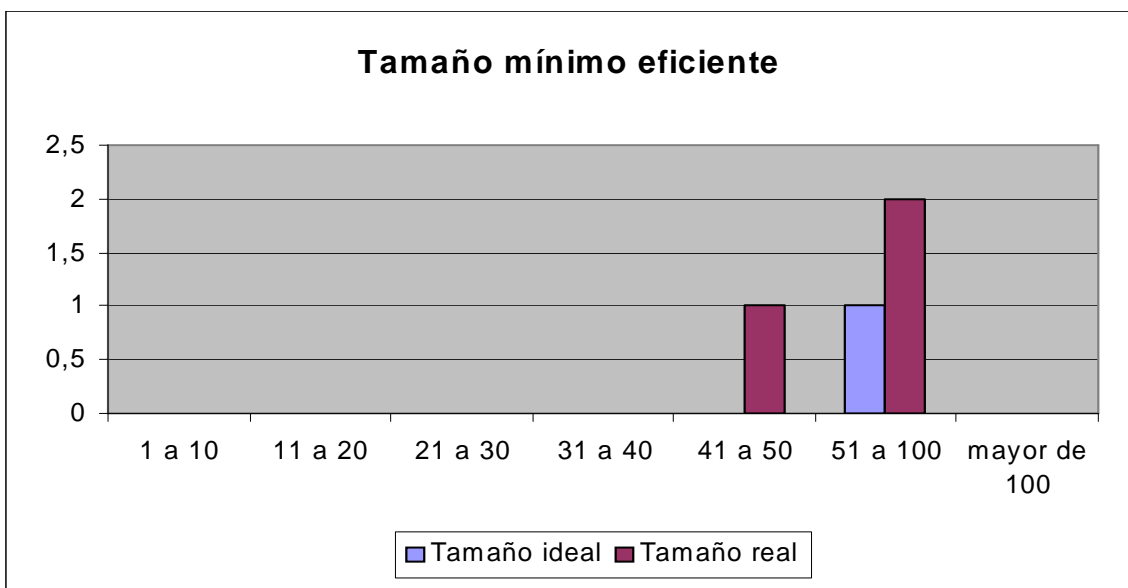
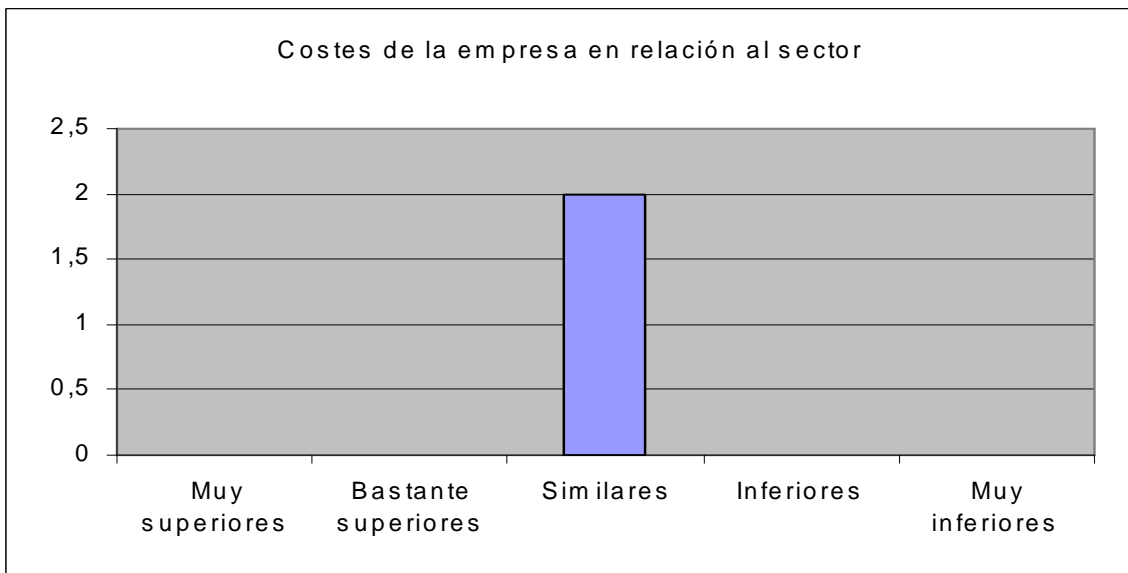
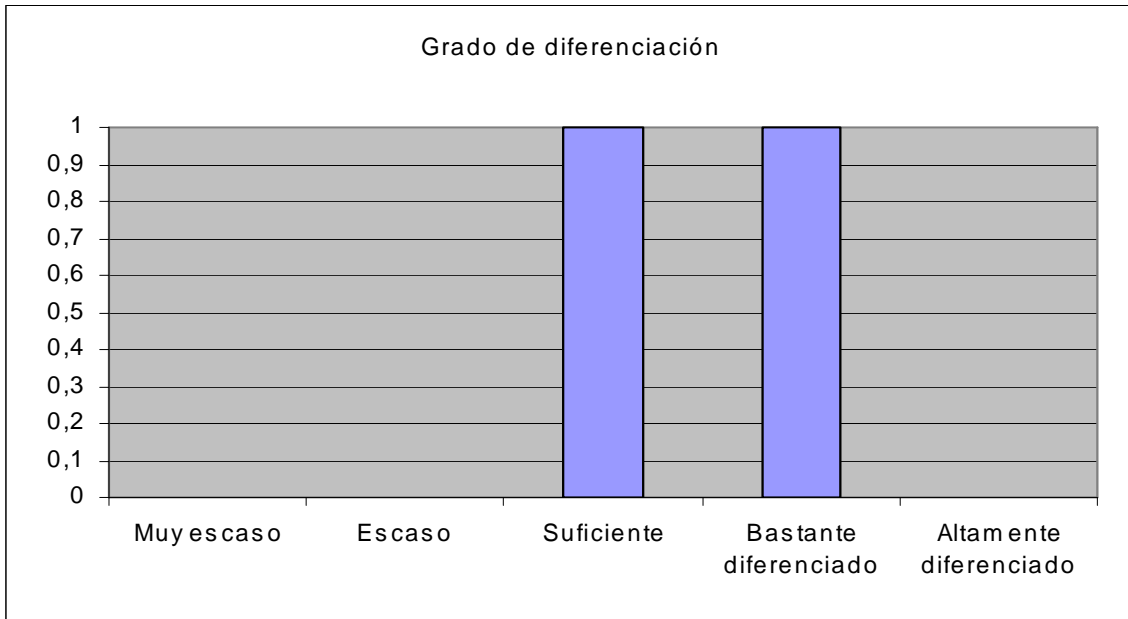
- Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa) (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de Proveedores tipo A (Origen de datos: Entrevista)
- Poder de cobro (Ventas/Proveedores) (Origen de datos: Encuesta)
- Plazo medio de cobro a clientes (Origen de datos: Encuesta)

### 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

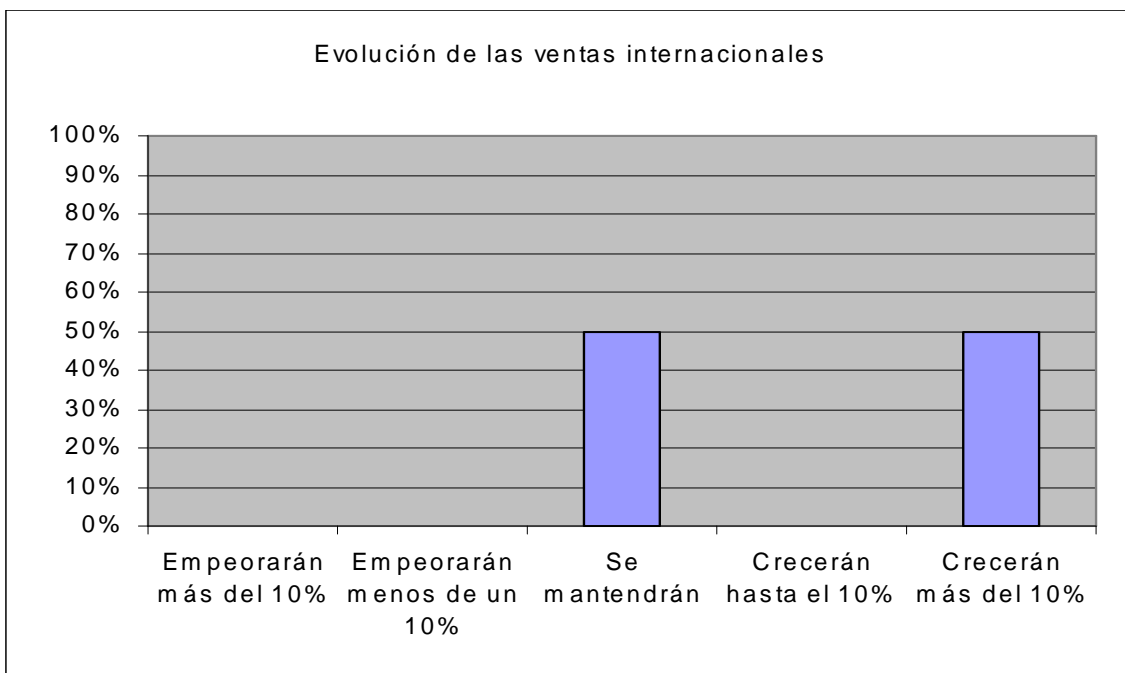
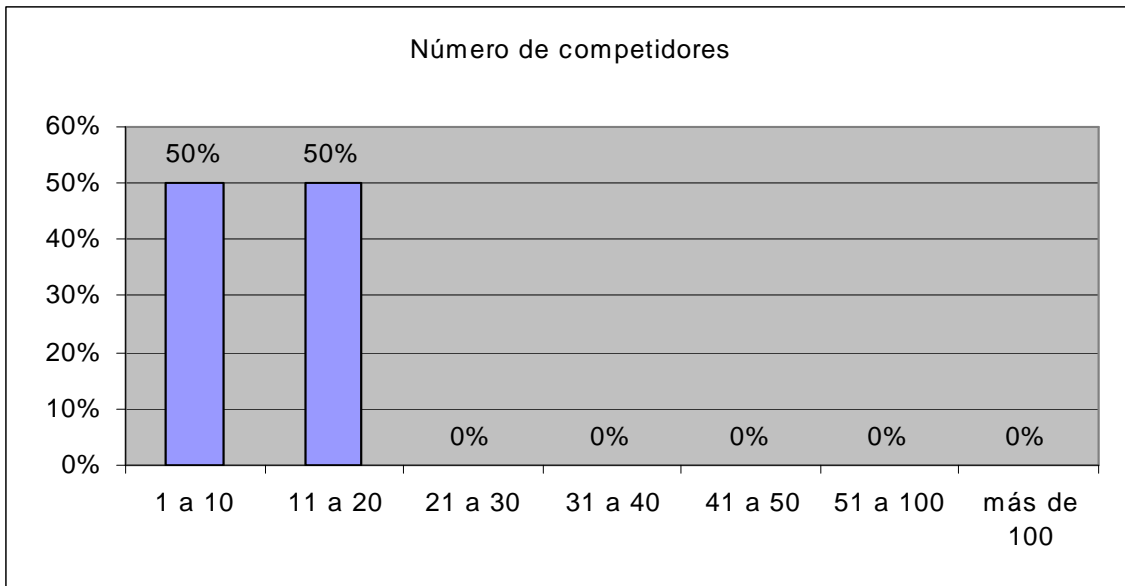
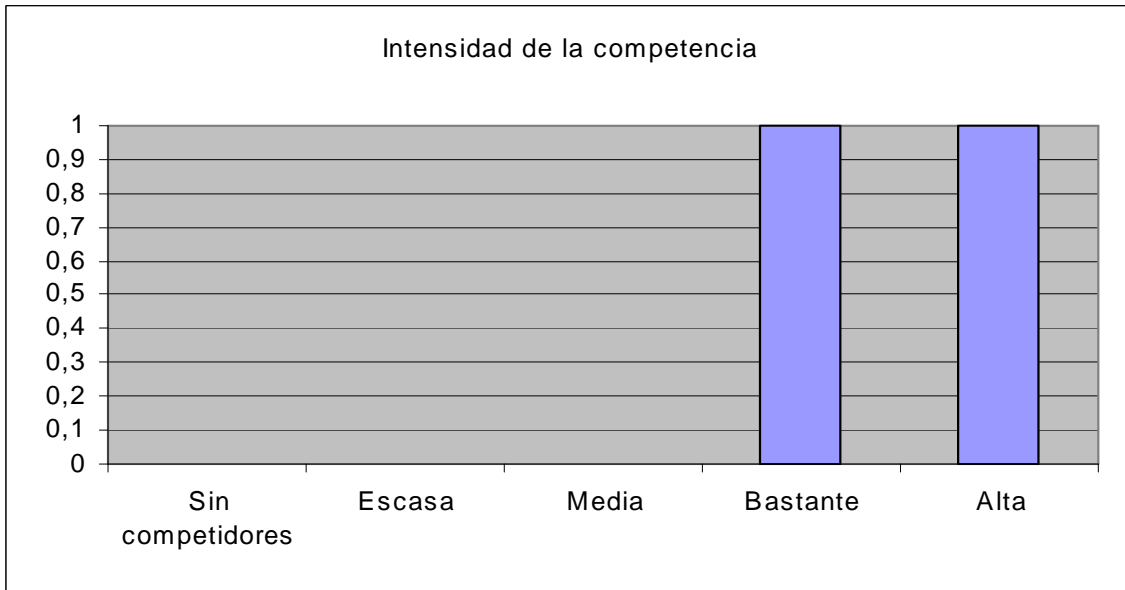
- Amenazas del sector (Origen de datos: Entrevista)
- Mayores amenazas del sector agregadas (Origen de datos: Entrevista)



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

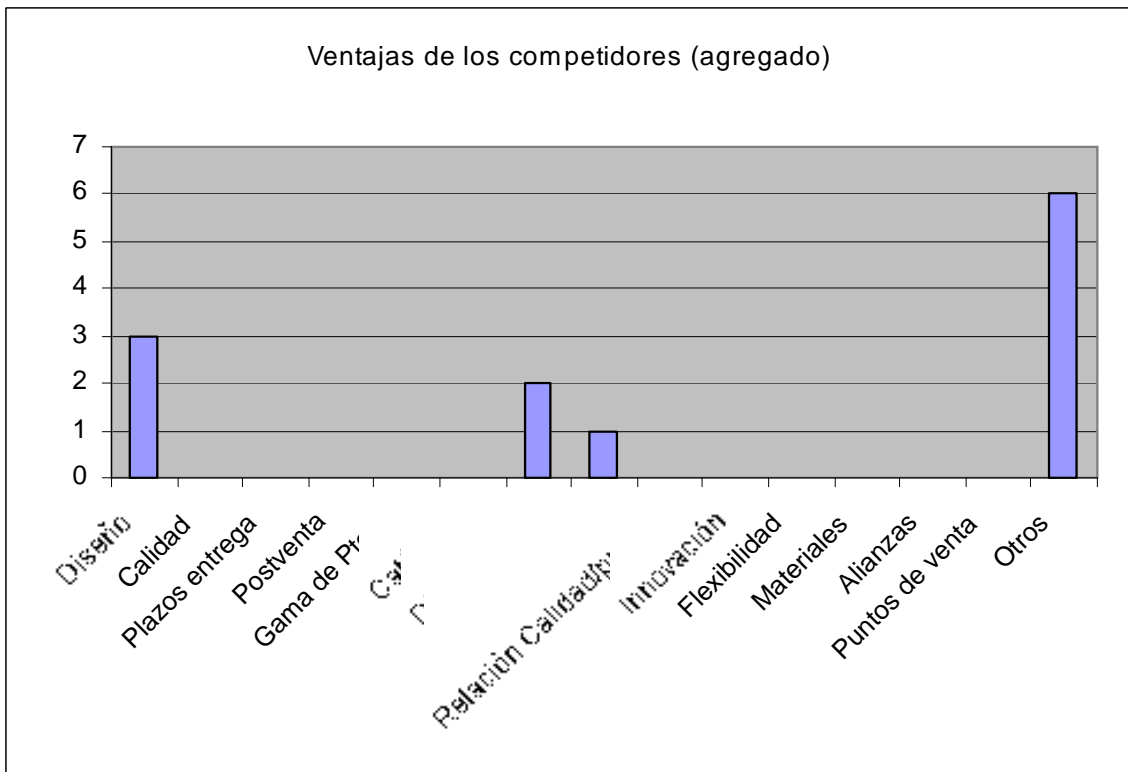
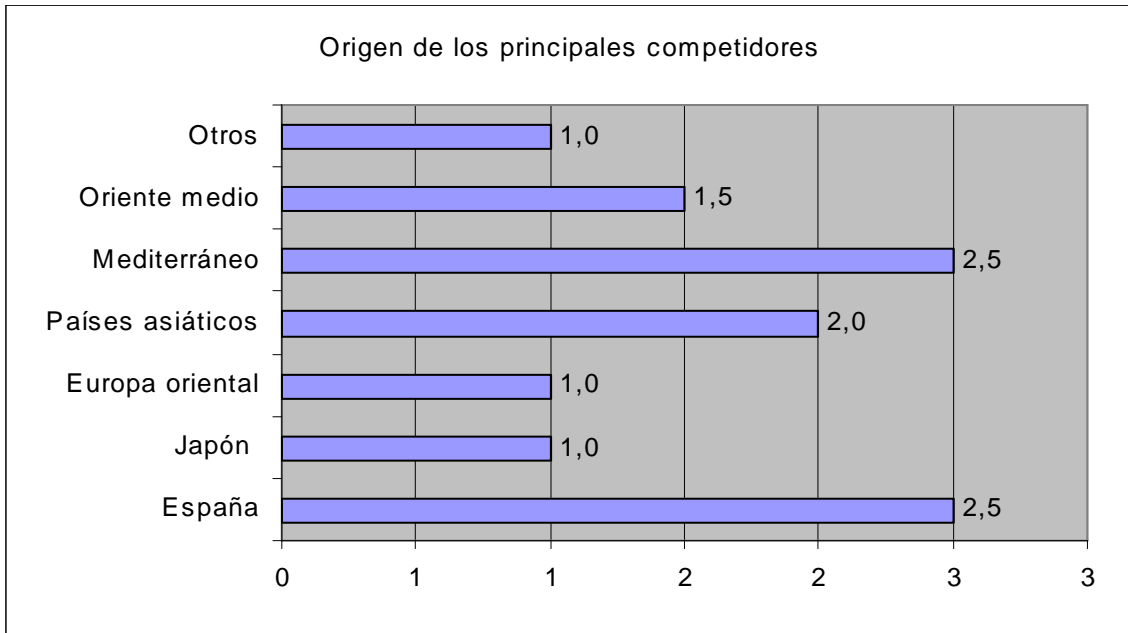
### **BARRERAS A LA ENTRADA**

- La percepción unánime de los gerentes es que las empresas del subsector están diferenciadas, lo cual supone una ligera barrera a la entrada de nuevas empresas y hace al sector ligeramente atractivo, porque el grado de diferenciación no es muy grande.
- Aunque la opinión de los gerentes es dispersa, las empresas consideran que no existen grandes diferencias en costes, por lo que las barreras a la entrada que se derivan de ello no son sustantivas.
- En opinión de los gerentes, parece existir un claro tamaño mínimo eficiente, que se sitúa alrededor de los 75 empleados. Las barreras a la entrada que se derivan de este tamaño mínimo ideal son significativas, por lo que pueden existir grandes economías de escala.
- Las empresas se encuentran situadas en el que consideran su tamaño ideal, o ligeramente por debajo.
- Existen barreras a la entrada del subsector derivadas tanto de la diferenciación como de los costes. Este es el motivo por el que el modelo competitivo escogido por las empresas del subsector es mixto diferenciación-precio. En esta dualidad es dudoso que las posibilidades de diferenciación se estén aprovechando correctamente, como se demuestra al comprobar la evolución decreciente del valor medio por operación. Tal vez, para obtener mayor margen el modelo debería aprovechar mejor la atractividad que se deriva de la existencia de economías de escala.



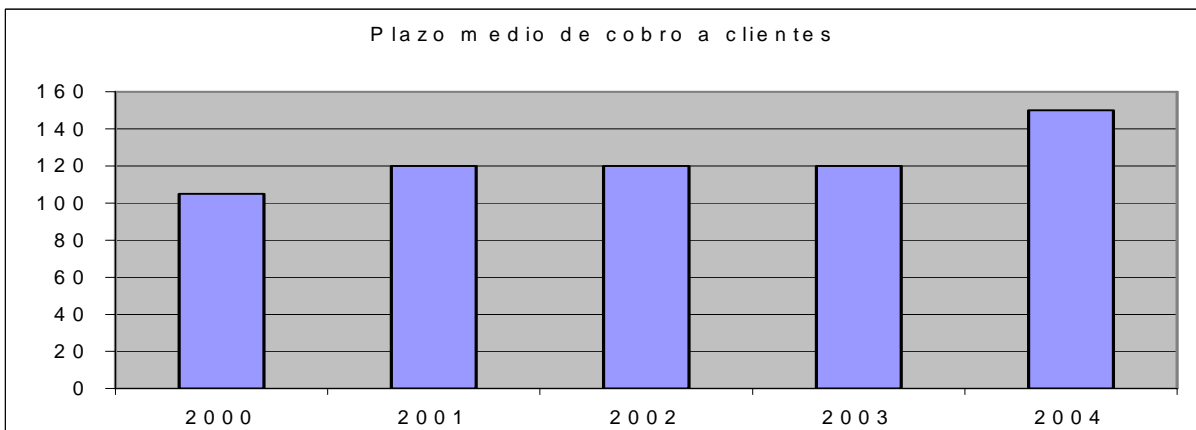
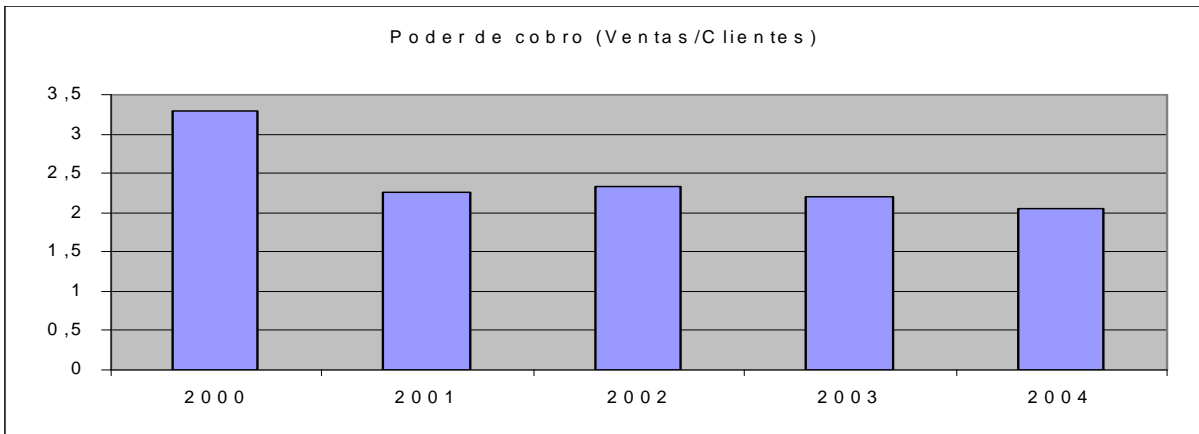
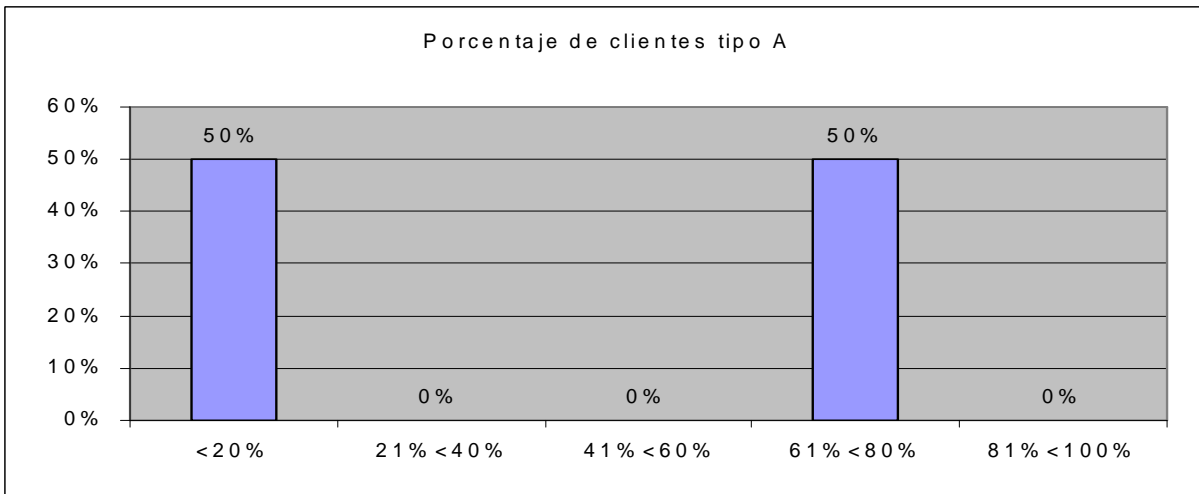
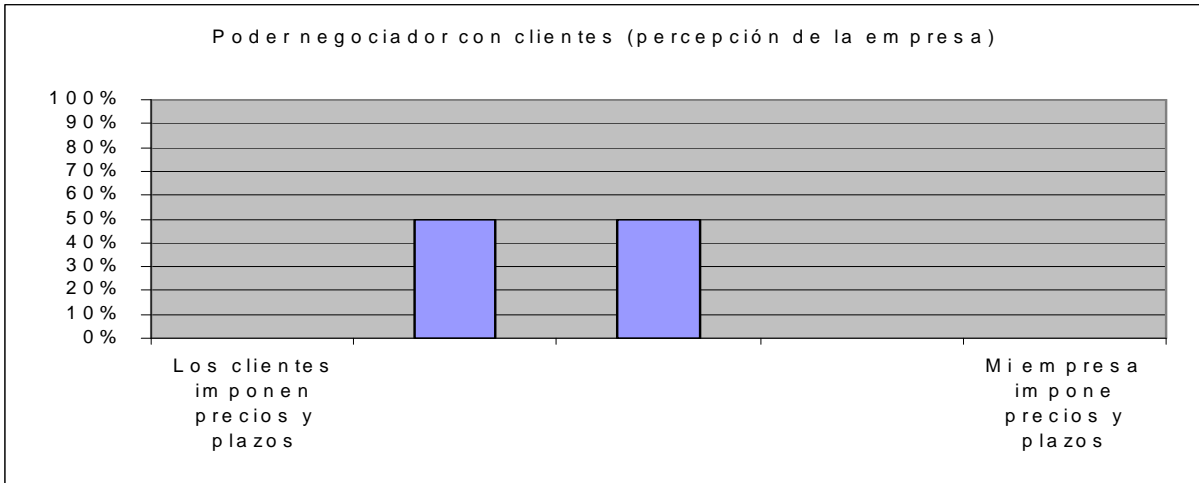
## **RIVALIDAD**

- La opinión de los gerentes es unánime al considerar muy alta la rivalidad del subsector.
- El dato objetivo sobre el número de competidores directos de cada empresa refleja una rivalidad media o baja, puesto que lo más frecuente es que los competidores directos no sean más de 10 ó de 20.
- La evolución de las ventas globales, que ha sido muy decreciente en el último quinquenio, favorece una alta intensidad de la competencia.
- El dato de la evolución de las ventas totales confirma la apreciación de los gerentes, por lo que podríamos situar al subsector en una rivalidad alta..
- En cuanto a la evolución futura de la rivalidad, medida por la posible evolución futura de las ventas internacionales, los gerentes tienen una opinión dispar. Así, la mitad de las empresas opinan que en el futuro crecerán más del 10%, mientras que la otra mitad consideran que 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 claramente internacional: española, asiática y mediterránea. Además, las ventas internacionales suponen actualmente un porcentaje alto de las ventas globales, y la confianza en que crecerán, viniendo de un ciclo de tres años consecutivos de un cierto estancamiento demuestra que la internacionalización es verdaderamente decisiva para la intensidad de la rivalidad en el sector.



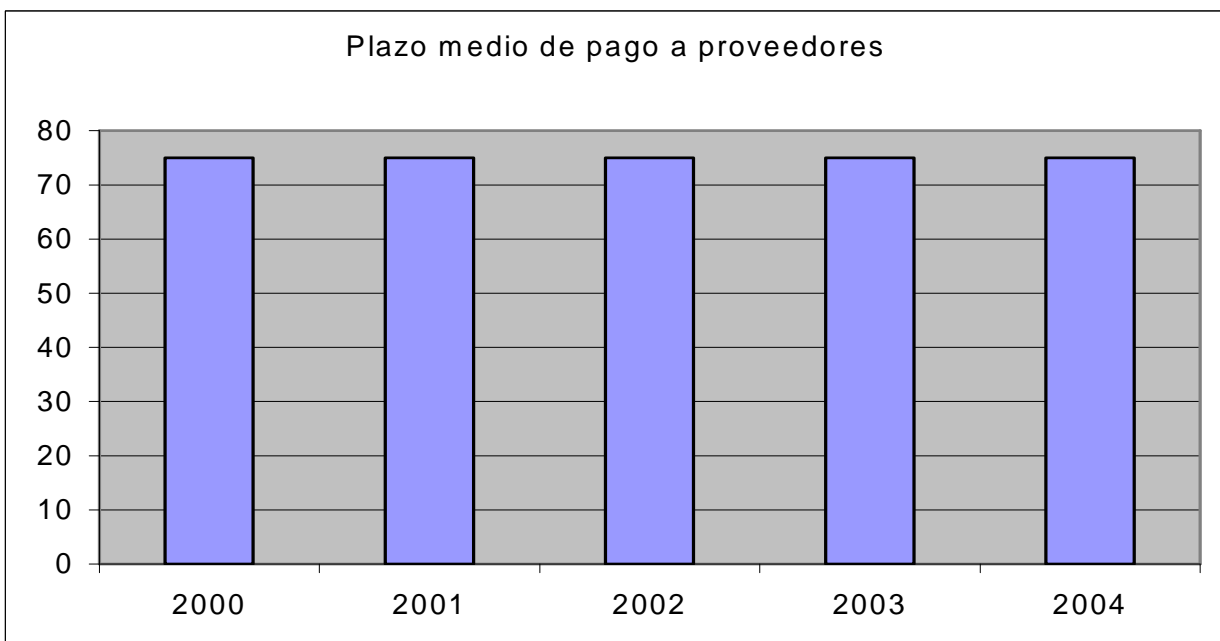
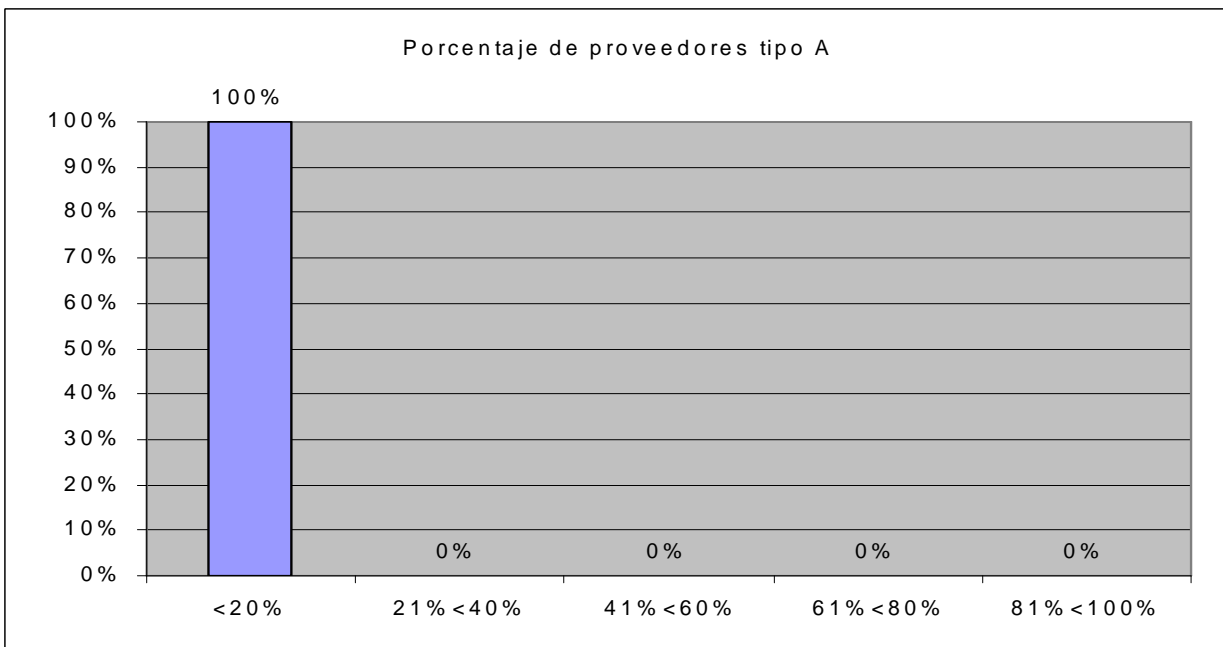
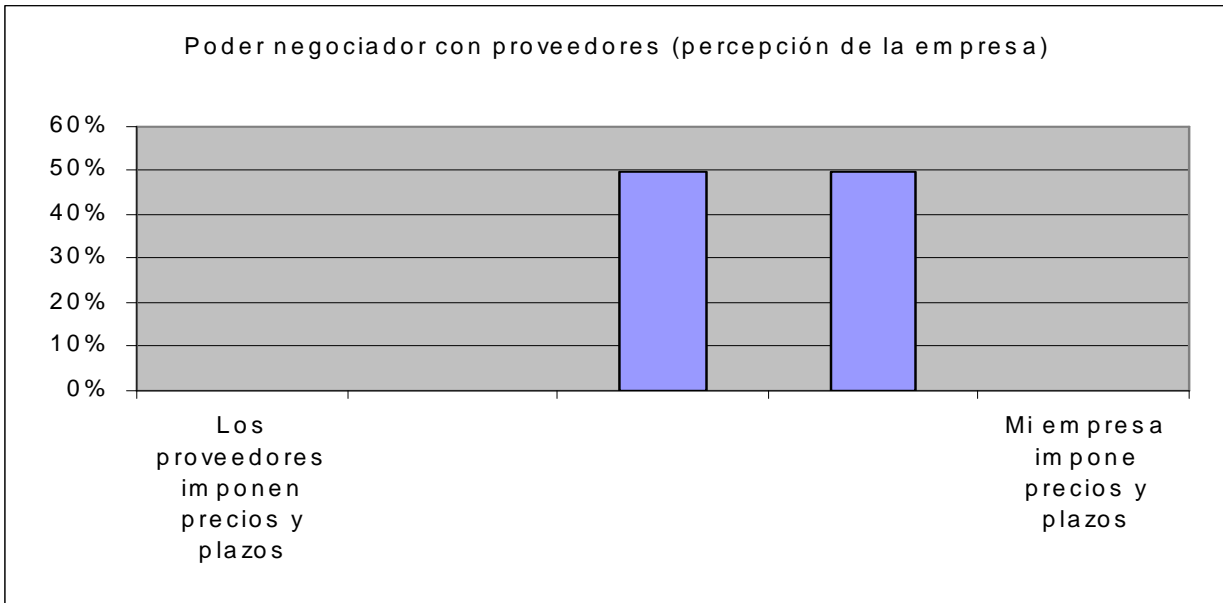
- Los principales competidores del sector van a ser, con igual importancia, los países mediterráneos, asiáticos y España.
- Las empresas competidoras poseen características propias y singulares. Además, los competidores se van a basar en el diseño y la distribución, y en menor medida en el precio.
- El hecho de que existan competidores basados en un modelo competitivo que concede gran importancia a la distribución, puede dificultar el que las empresas riojanas exploten adecuadamente el mercado internacional, que era una buena oportunidad detectada. Sin embargo, la rivalidad en España puede llegar a ser enorme sin la vía de escape de los mercados exteriores.
- Es de destacar que el modelo competitivo de la competencia no parece muy agresivo en precio lo que puede aliviar el grado de rivalidad futuro.





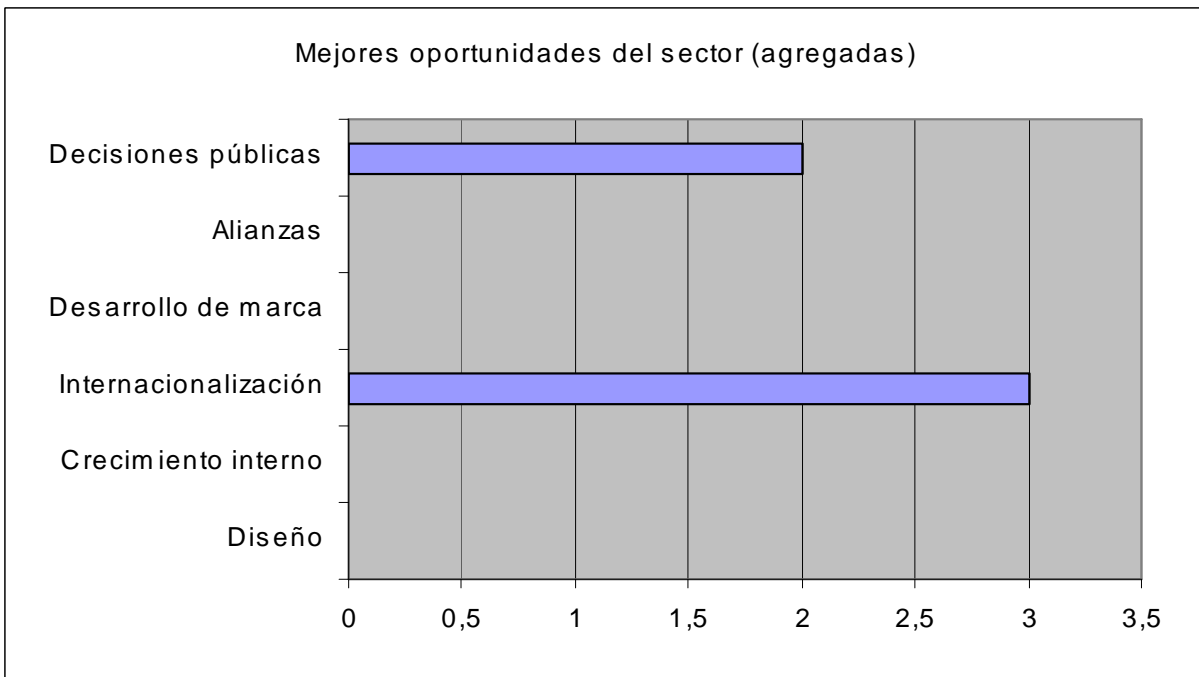
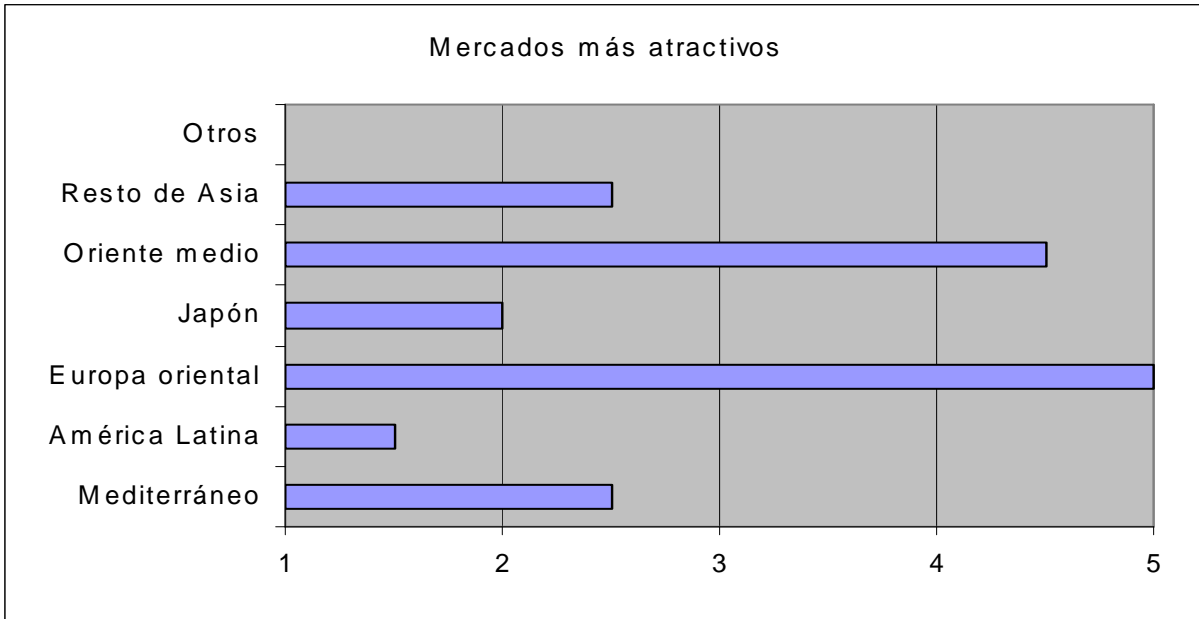
## **PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES**

- Existe una opinión unánime sobre que el poder para imponer precios y plazos está repartido entre los clientes y las empresas.
- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro ha seguido una senda decreciente. Por su parte, el plazo medio de cobro, se ha mantenido constante a lo largo del quinquenio salvo en el año 2001. En el año 2001, los clientes hicieron valer su poder para imponer un plazo de pago un 20% superior.
- Para la mitad de las empresas el 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por el 80% de los clientes. Este grupo de empresas, puesto que los clientes Tipo A son muy numerosos, tienen más poder.
- Para la otra mitad de las empresas el 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por el 20% de los clientes. Este grupo de empresas, puesto que los clientes Tipo A están muy concentrados, tienen poco poder.
- Los datos objetivos indican que el poder de negociación con clientes es escaso. La sensación de los gerentes de que el control de los precios y plazos está repartido entre clientes y empresa no se ajusta a la realidad de los últimos 5 años; aunque es cierto que en los últimos 4 años los datos objetivos muestran un poder negociador más repartido.



## **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES**

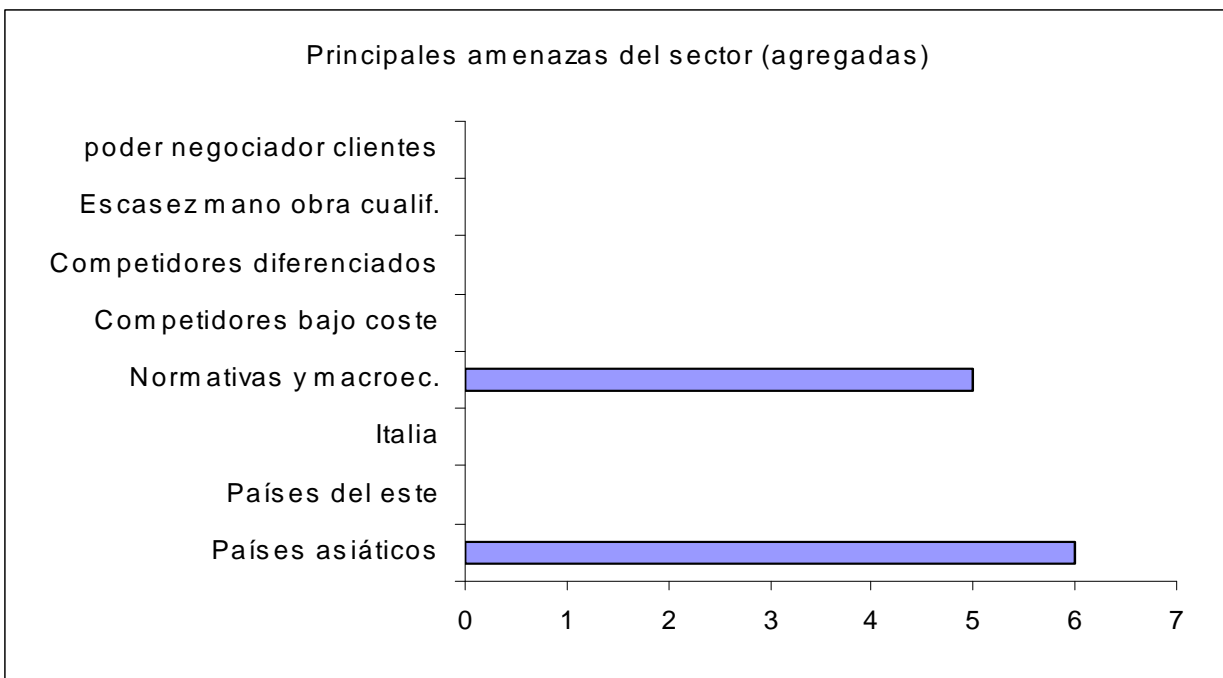
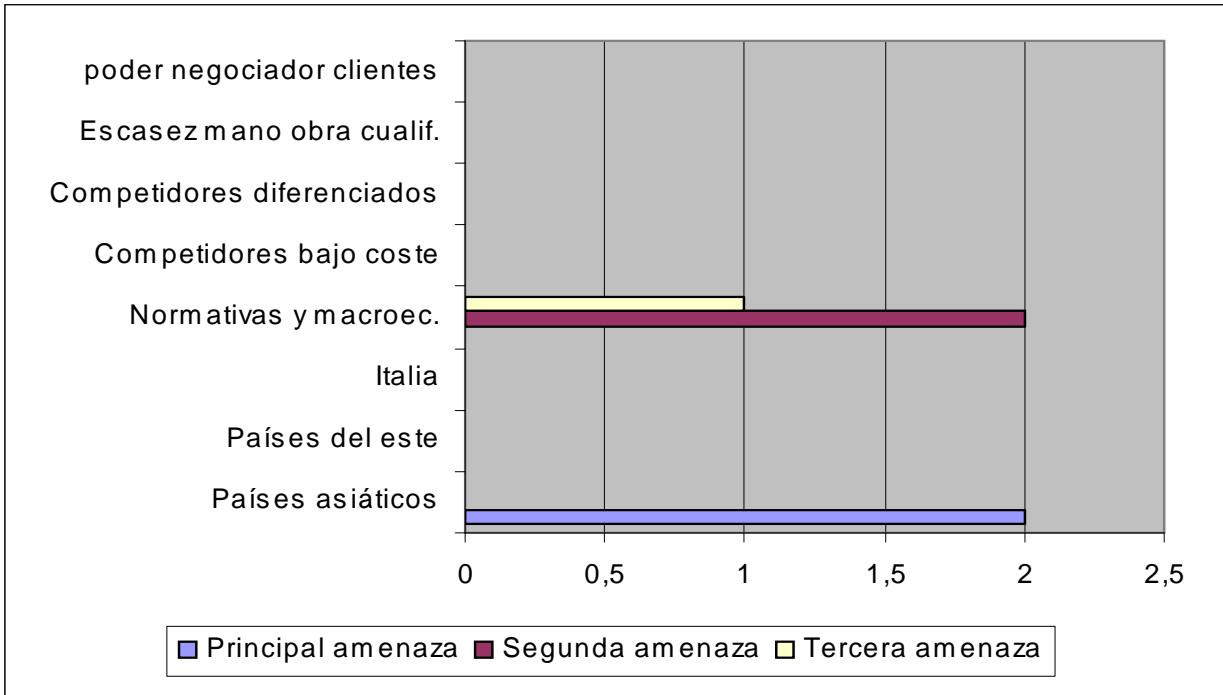
- Existe unanimidad en cuanto al poder de negociación con los proveedores. Los gerentes perciben que pueden imponer, de forma moderada, precios y plazos.
- Para el 100% de las empresas, los proveedores están muy concentrados el 80% de las compras está concentrado en el 20% de los proveedores.
- El plazo medio de pago a proveedores no ha cambiado en los últimos cinco años.
- Puesto que las empresas cuentan con proveedores muy concentrados, sería muy recomendable replantear su política de abastecimiento porque, en otro caso, el poder de negociación lo tienen los proveedores.
- Es curioso que tanto en la relación con clientes como con proveedores los gerentes tienen una mejor percepción de su situación que la que muestran los datos objetivos. Es posible que los clientes y proveedores no estén haciendo valer su poder pero en la situación actual hay suficientes indicios como para contemplar el futuro con una cierta inquietud.



## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

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

- Los gerentes confían en la internacionalización y las decisiones públicas como las principales oportunidades del subsector para su desarrollo futuro.
- El rol de las decisiones públicas es como clientes principales de las empresas de este subsector. Su mención como oportunidad hay que entenderla como oportunidad de crecimiento interno en el caso de que aumente el gasto público en edificios, dotaciones e infraestructuras.
- La internacionalización se confirma como oportunidad tanto en la opinión de los gerentes como por las características objetivas del subsector.
- Europa oriental y Oriente medio son los mercados internacionales más atractivos. Le siguen, en orden de importancia, los países mediterráneos y asiáticos mencionándose Japón en último lugar.
- Parece existir una gran convicción de que la internacionalización es una oportunidad real, como demuestra la esperanza de que las ventas internacionales se incrementen más de un 10%, la intención de irrumpir en Asia y el gran valor medio de la operación internacional.
- Es llamativo que mercados en los que actualmente hay alguna presencia como América latina no sean considerados atractivos. Asimismo, Japón ocupa un lugar rezagado entre los de atractivo futuro cuando, actualmente, está aportando resultados similares a los de los países mediterráneos.



- La política internacional de las empresas del subsector es de capital importancia y debería ser objeto de una planificación detallada tanto en cuanto a destinos como en cuanto a modelo competitivo ofrecido.
- En cuanto a las amenazas del sector, hay unanimidad en cuanto a señalar que las principales de ellas son los países asiáticos y las normativas y la evolución de las variables macroeconómicas.
- La selección de estas amenazas es muy razonable. Por una parte, los países asiáticos son los principales competidores internacionales y la internacionalización es clave para este subsector. Por otra parte, las decisiones públicas están muy condicionadas por el comportamiento de las variables macroeconómicas; además, el tipo de cambio o los acuerdos GATT influirán decisivamente en la competitividad exterior de las empresas.



### 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 márketing. 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)
- Futuras Alianzas (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

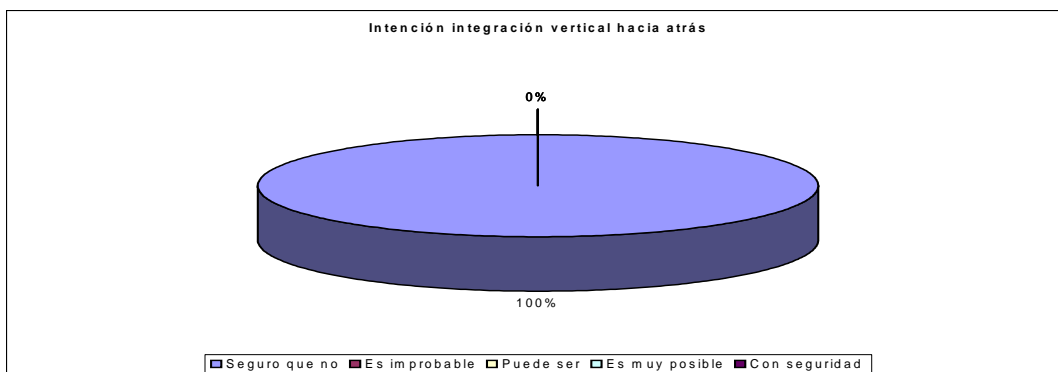
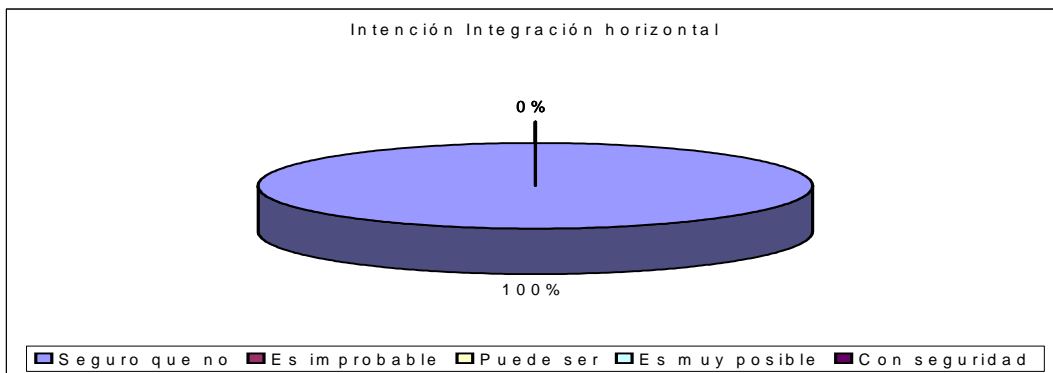
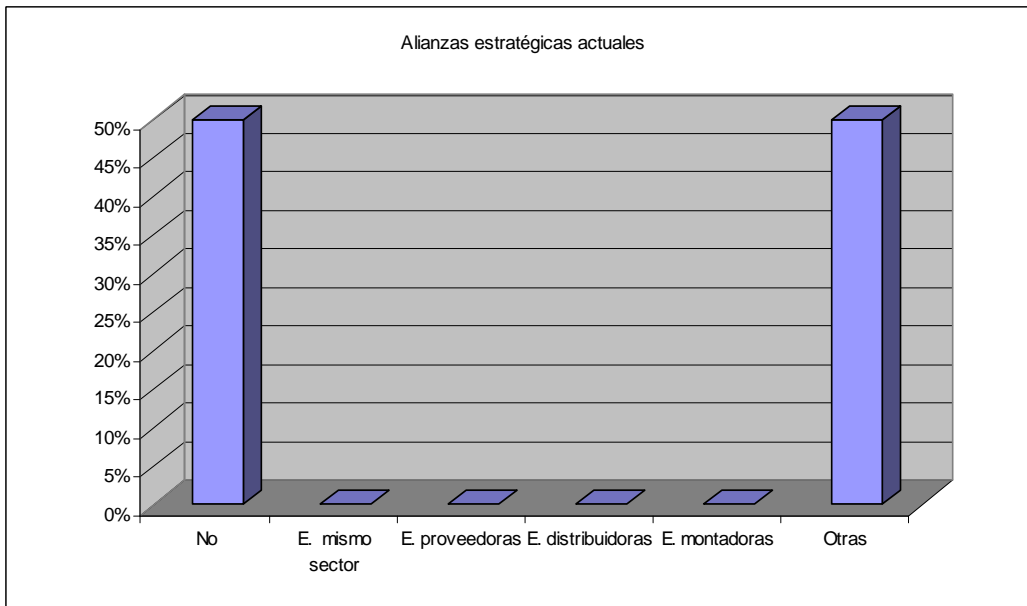
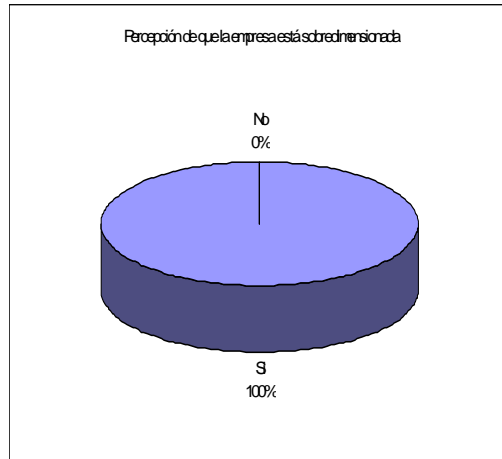
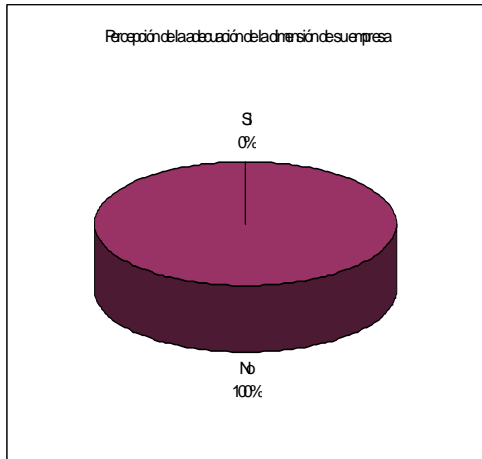
- Posibilidad de afrontar nuevas inversiones (Origen de datos: Entrevista)
- Destino de los beneficios (Origen de datos: Entrevista)
- Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen de datos: Encuesta)
- Variación Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen de datos: Encuesta)

### 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

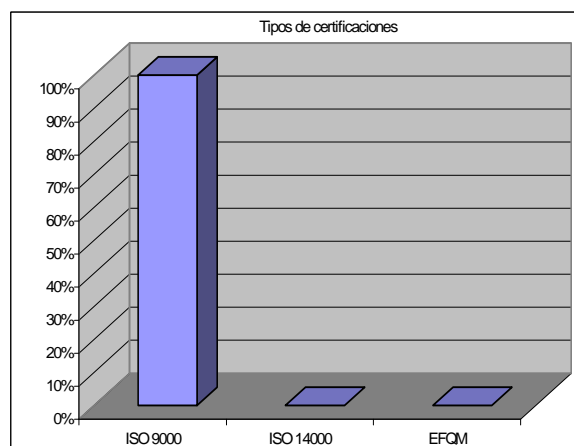
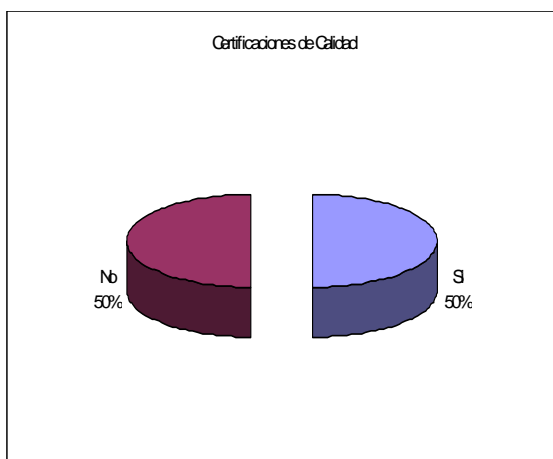
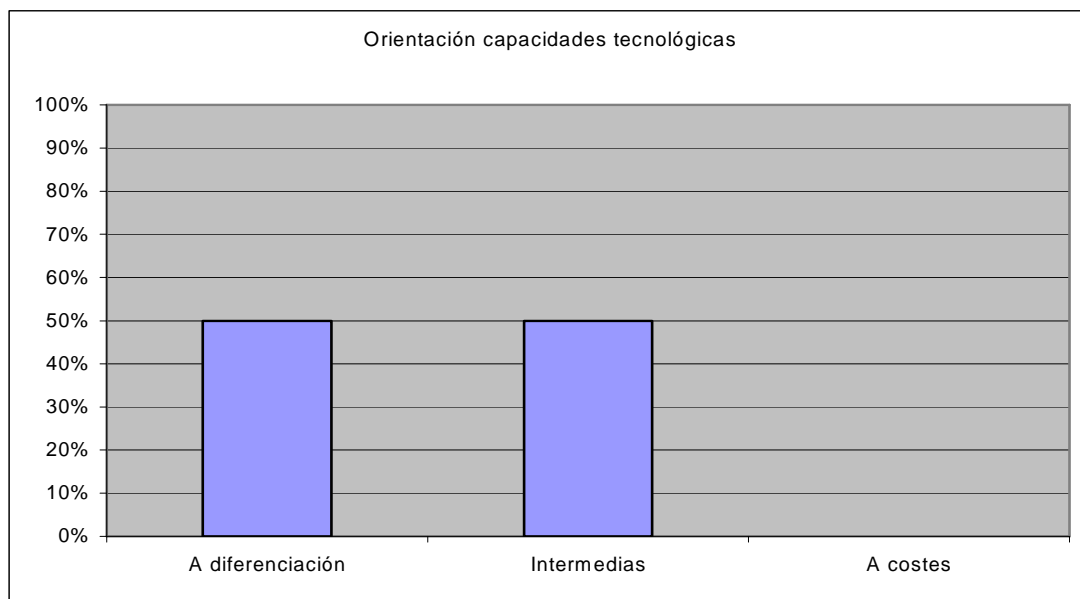
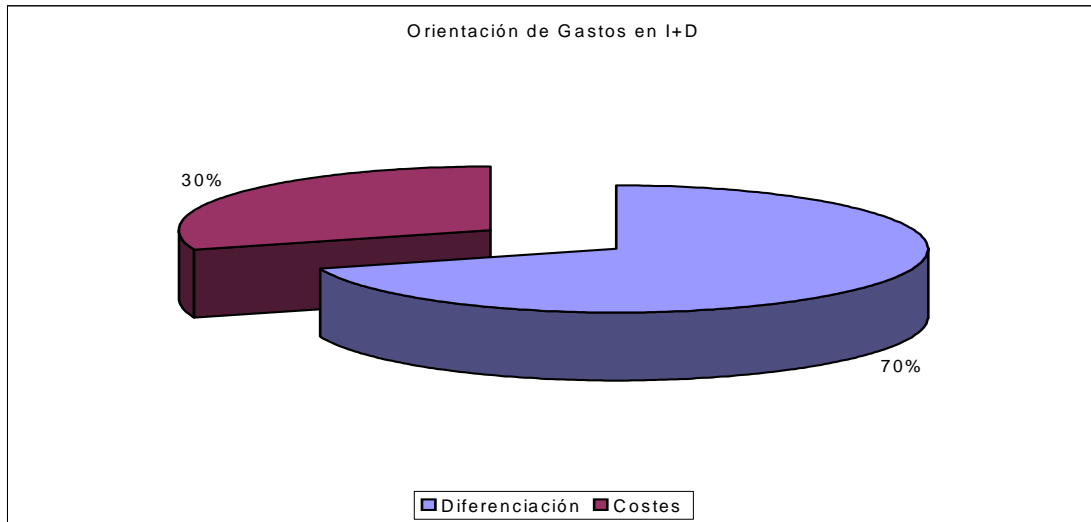
- Percepción de cualificación de la plantilla (Origen de datos: Entrevista)
- Formación de empleados no directivos (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad: Ventas entre número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la Productividad (Ventas entre número de empleados (Origen de datos: 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**

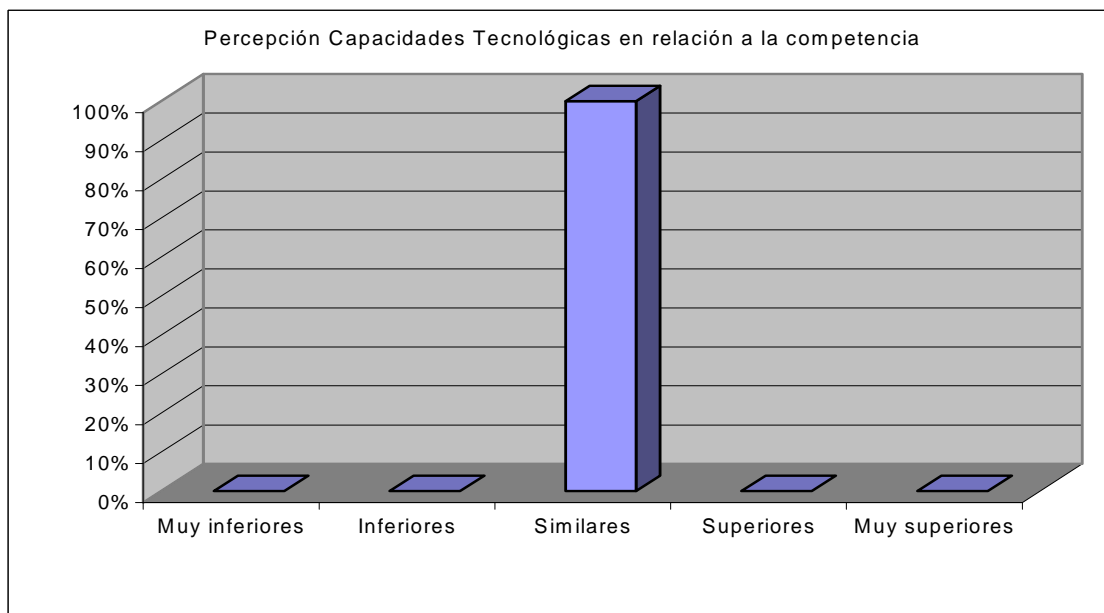
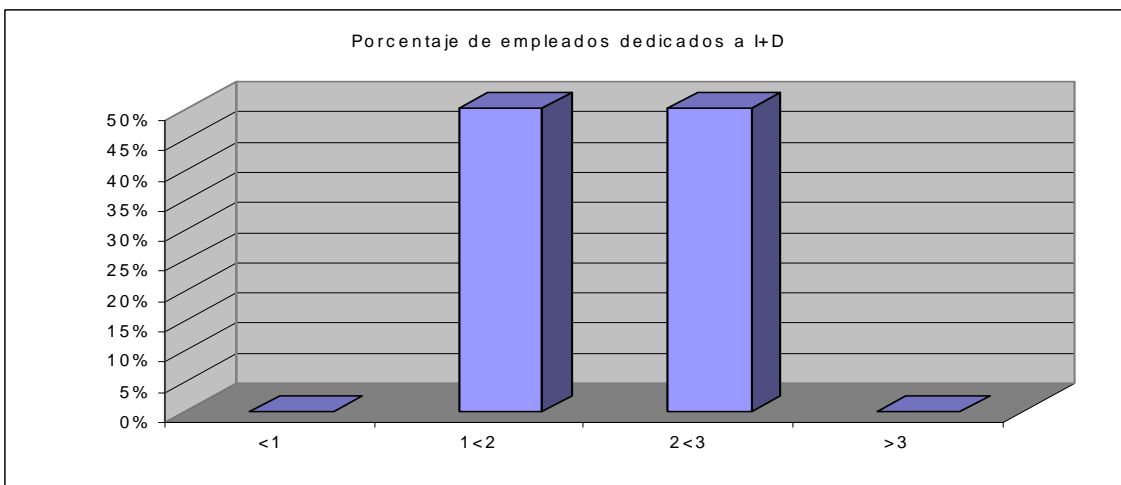
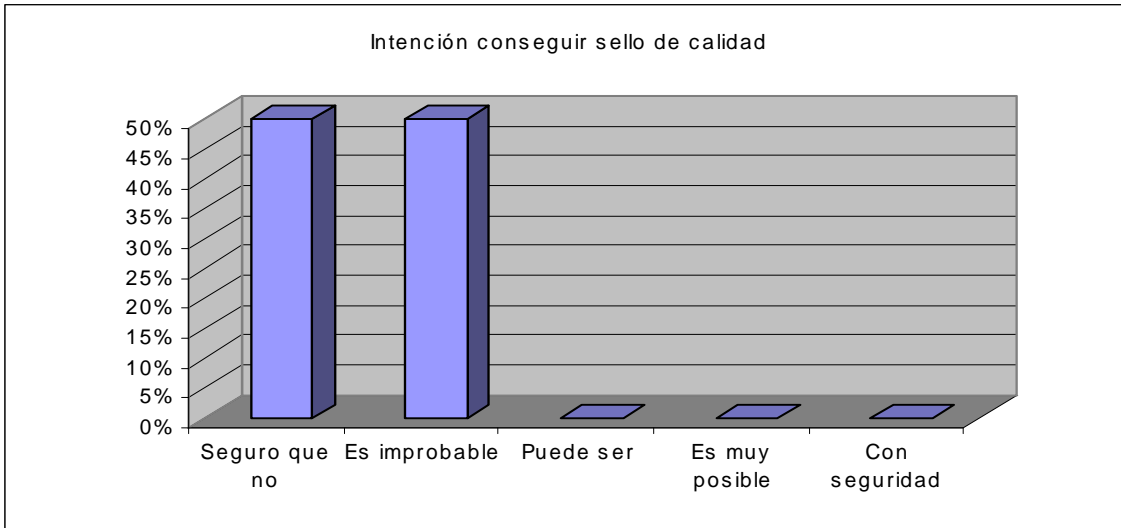
- Existe unanimidad entre los gerentes al considerar que sus empresas están sobredimensionadas, y que por tanto no piensan que sea posible incrementar la plantilla en los próximos años.
- Esta percepción coincide con el ajuste progresivo que se está produciendo en el número de empleados que trabajan en el subsector.
- Sin embargo, cuando se cuestiona cuál sería el tamaño ideal de las empresas en este subsector, los gerentes responden que dicho tamaño es mayor que el actual. Probablemente, el ajuste de la plantilla esté más motivado por la caída de las ventas que por la necesidad real de empleados que determinarían el uso eficiente de la tecnología, de la estructura y de la capacidad productiva.
- Las empresas no se plantean ninguna integración vertical, ni tampoco horizontal.
- Un 50% de las empresas se plantean la oportunidad de establecer alianzas estratégicas.



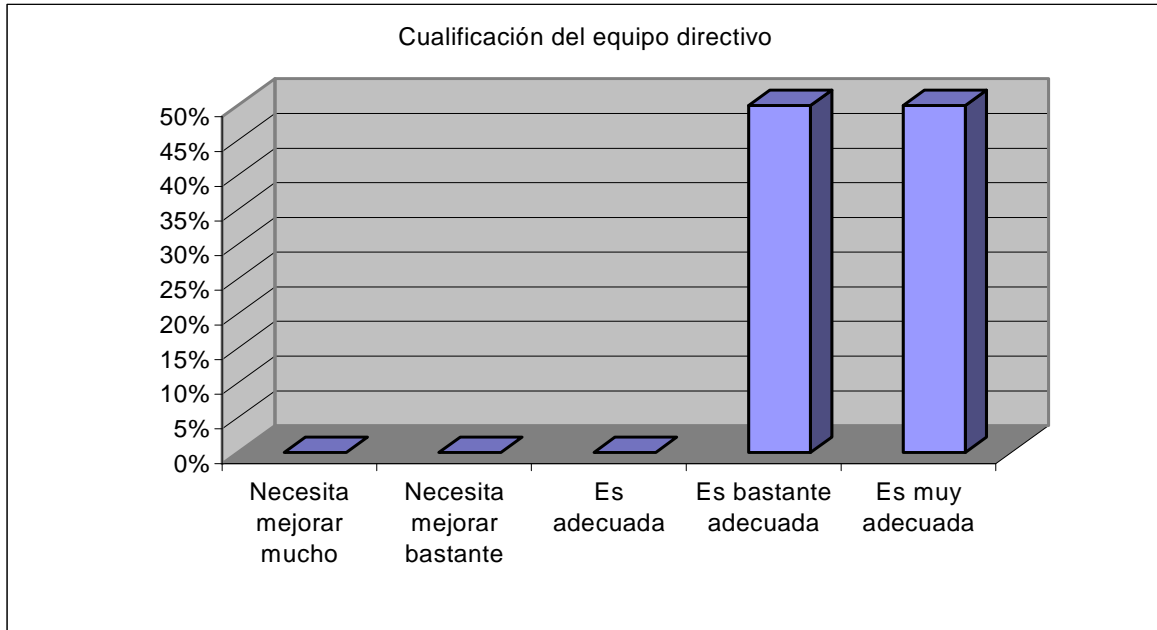
## **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS**

- La orientación de los gastos en I+D es un 70% hacia la diferenciación y un 30% hacia los costes.
- Las capacidades tecnológicas también tienen una orientación repartida entre a diferenciación y otras posiciones intermedias.
- La orientación de los gastos de I+D y tecnológicos es congruente con la fórmula mixta diferenciación-precio que siguen las empresas del sector. Puesto que el mercado no parece reconocer la diferenciación, y en los últimos años el margen se ha mantenido gracias a la reducción en los costes, parece que es el momento adecuado para replantearse la política tecnológica de las empresas del subsector: o se logra una diferenciación valorada por el cliente o se empiezan a reorientar decididamente el I+D y la tecnología a la obtención de costes más bajos.
- La mitad de las empresas de la muestra posee algún tipo de certificación ISO. Ninguna se plantea conseguir un sello de calidad tipo EFQM.
- Destinar gastos a I+D en ausencia de un esquema general de excelencia tipo EFQM, provoca que los resultados que se alcancen sean casuales y de poco peso en las ventajas competitivas.. Es muy importante coordinar los recursos destinados a la I+D, sobre todo en las empresas de este subsector que necesitan apostar decididamente o por la diferenciación o por el precio..
- Los recursos humanos destinados a la I+D también parecen escasos, aunque son superiores a los de las empresas del sector del mueble riojano.



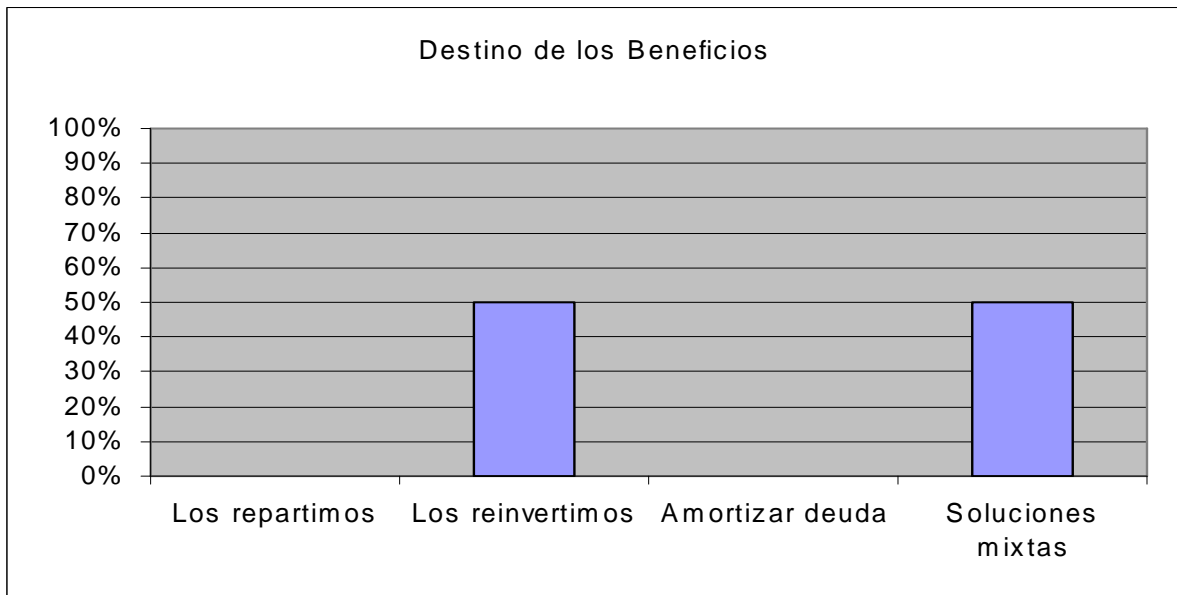
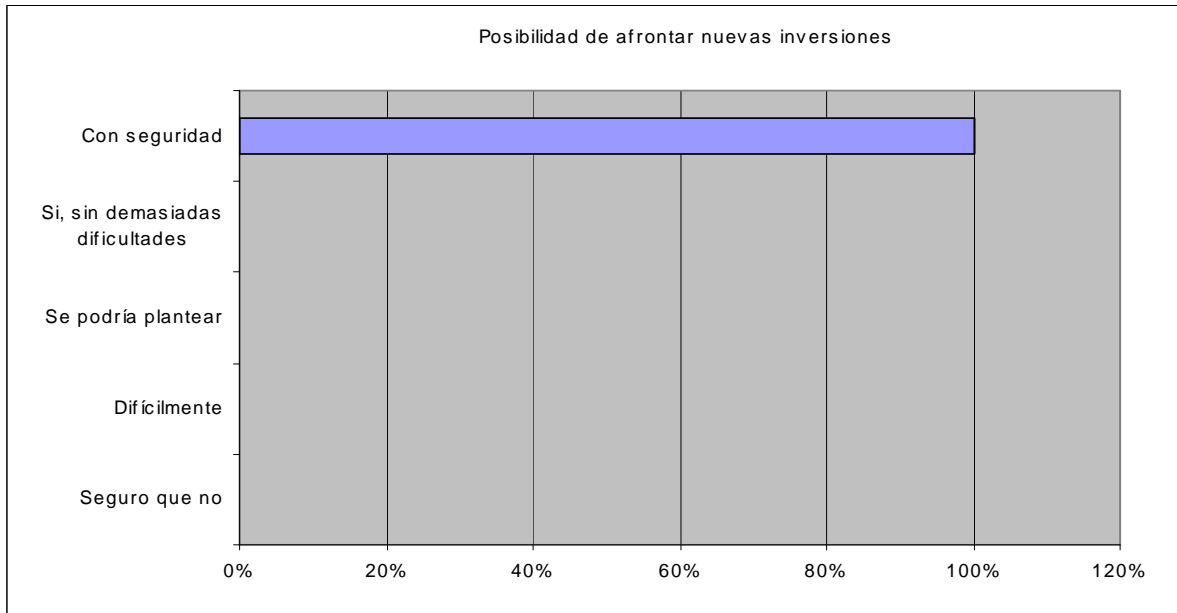


- Un 50% de las empresas tienen entre 1 y 2 empleados a tiempo completo destinados a estos menesteres, y el otro 50% tiene entre 2 y 3 empleados destinados a labores de I+D.
- Coherentemente con los datos anteriores, los gerentes valoran las capacidades tecnológicas como similares a la competencia.
- Dada la estrategia, un tanto indefinida, de diferenciación-precio 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.



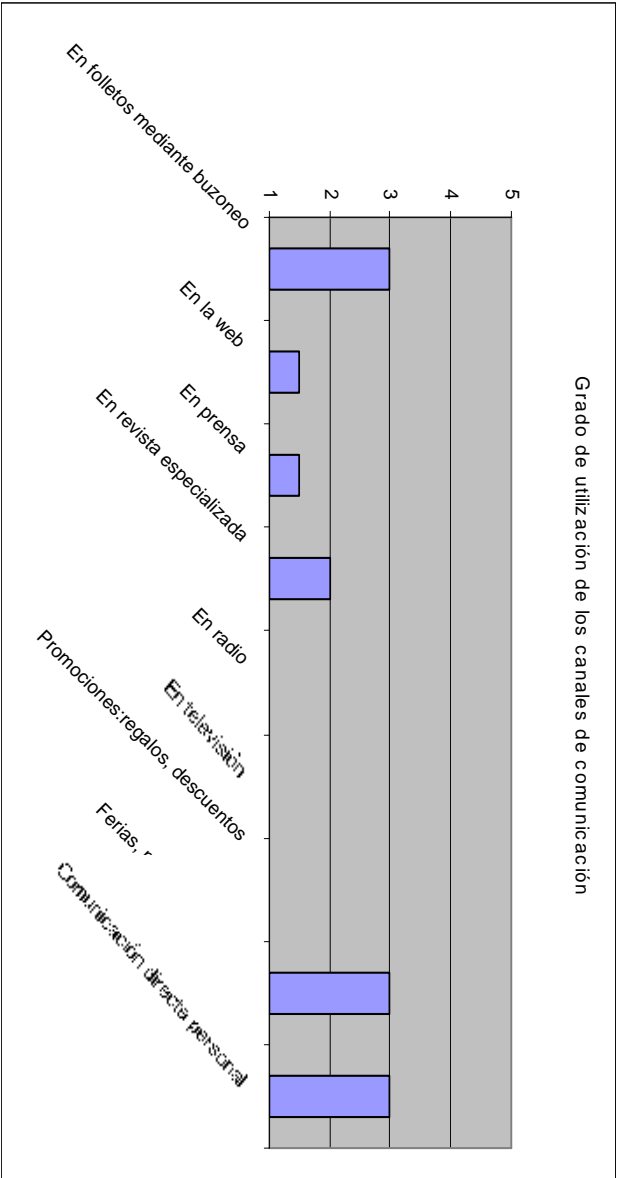
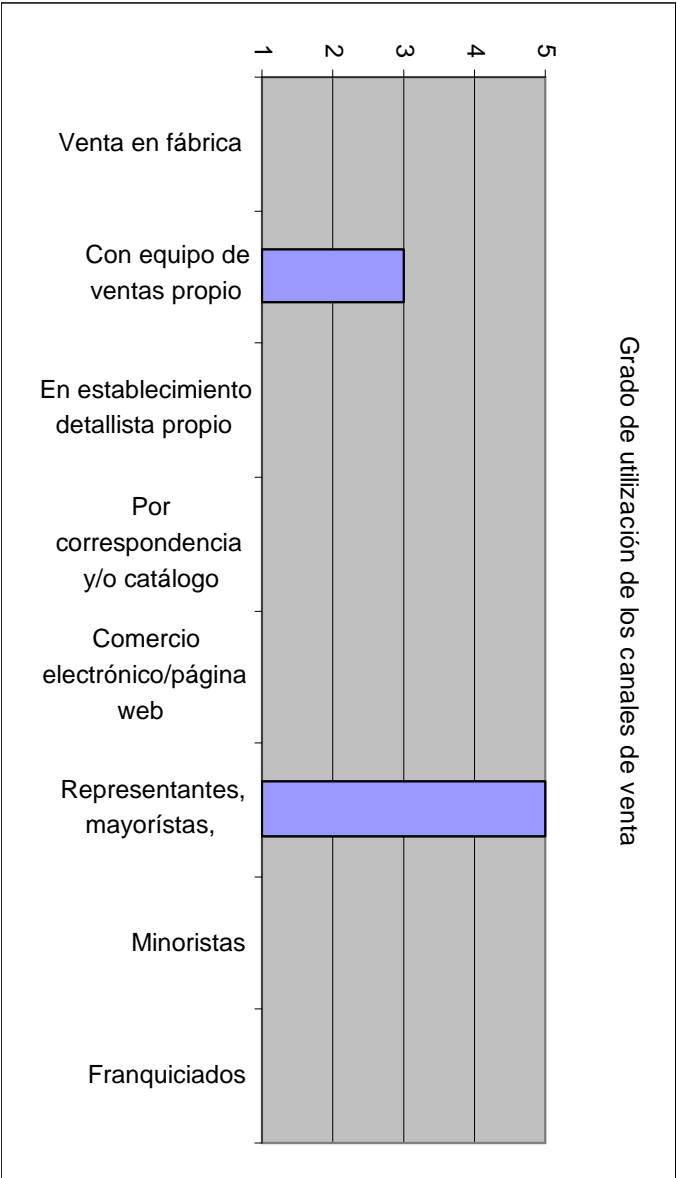
## **CAPACIDADES DIRECTIVAS**

- Hay unanimidad en considerar que la cualificación del equipo directivo es adecuada o muy adecuada.
- No se dispone del dato objetivo de porcentaje de directivos titulados, puesto que las empresas no lo han facilitado.
- Las capacidades directivas son críticas en el actual momento del subsector, puesto que es necesario plantearse la validez de la actual política tecnológica y además planificar con cuidado la política internacional, tanto en destinos como en modelo competitivo.
- Los planes de formación para los directivos pueden focalizarse en la mejora de planes estratégicos, o modelos de excelencia, que coordinen los esfuerzos tecnológicos e internacionales.
- La vertiente humana de las capacidades directivas (motivación, buen clima de trabajo, etc.) parece bien cubierta, puesto que el buen clima de trabajo se menciona como la buena práctica más importante de las empresas riojanas del subsector.
- A falta de datos objetivos, y aunque la opinión de los gerentes es que la cualificación del equipo directivo es adecuada, lo crítico del momento que vive el sector en cuanto a necesidades de dirección y planificación, hace aconsejable tomar medidas que refuercen las capacidades directivas. .



## **CAPACIDADES FINANCIERAS**

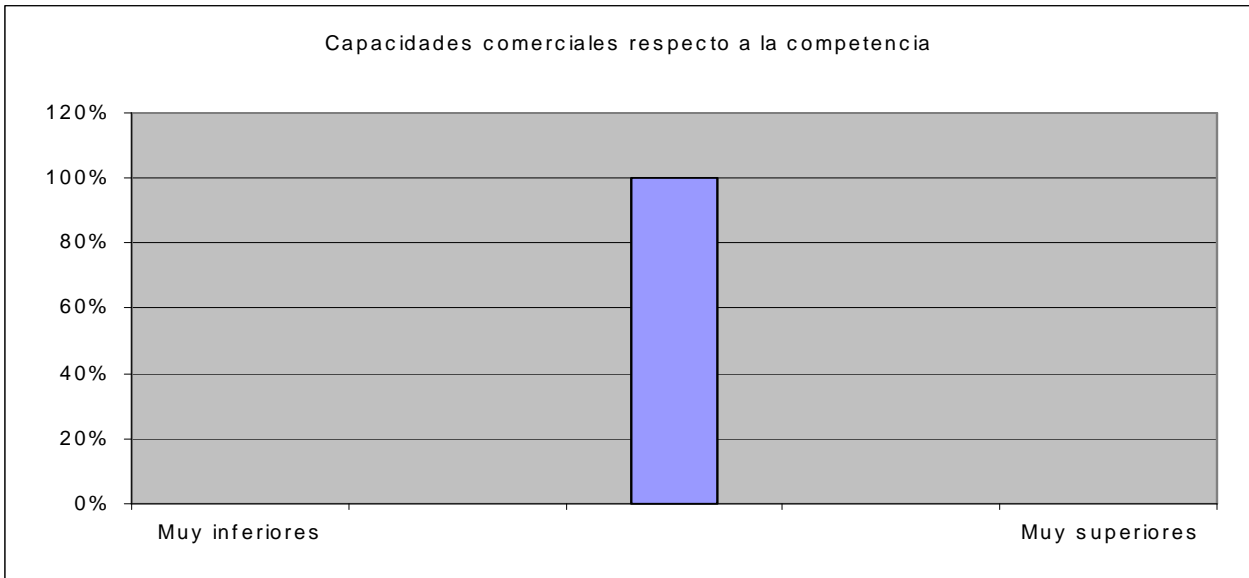
- El 100% de los gerentes tienen la seguridad de poder afrontar nuevas inversiones.
- No existe unanimidad en lo que respecta al destino de los beneficios anuales. Dependiendo de la empresa, se reinvierten o se destinan a soluciones mixtas.
- Las capacidades financieras suponen un buen factor para aprovechar las oportunidades tanto de internacionalización, como de reajuste tecnológico.



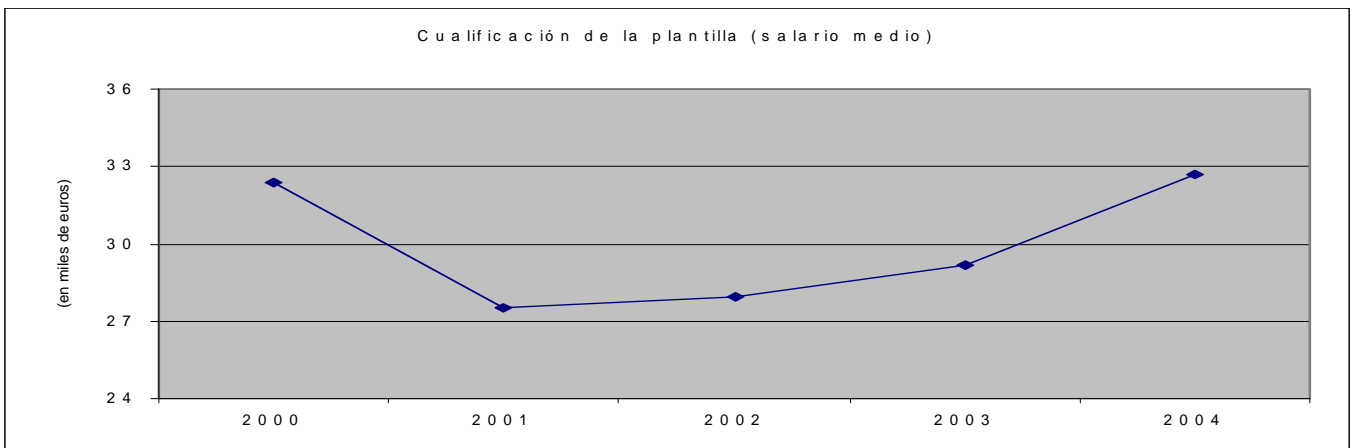
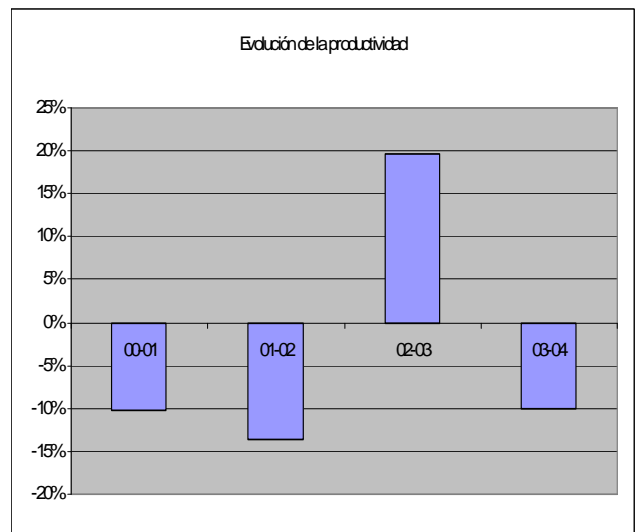
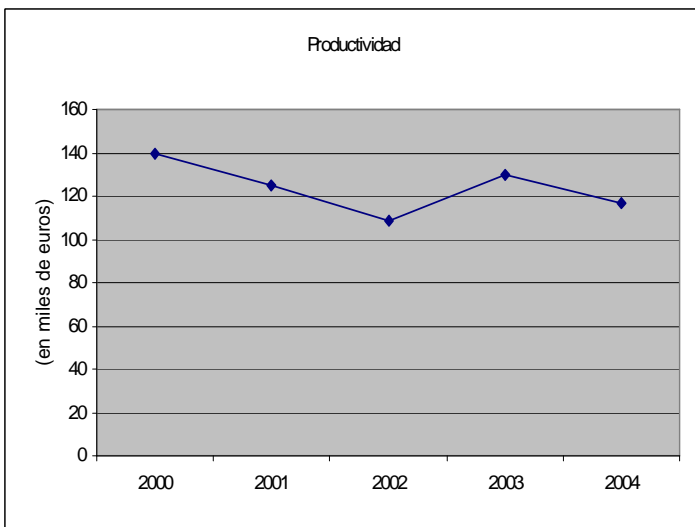
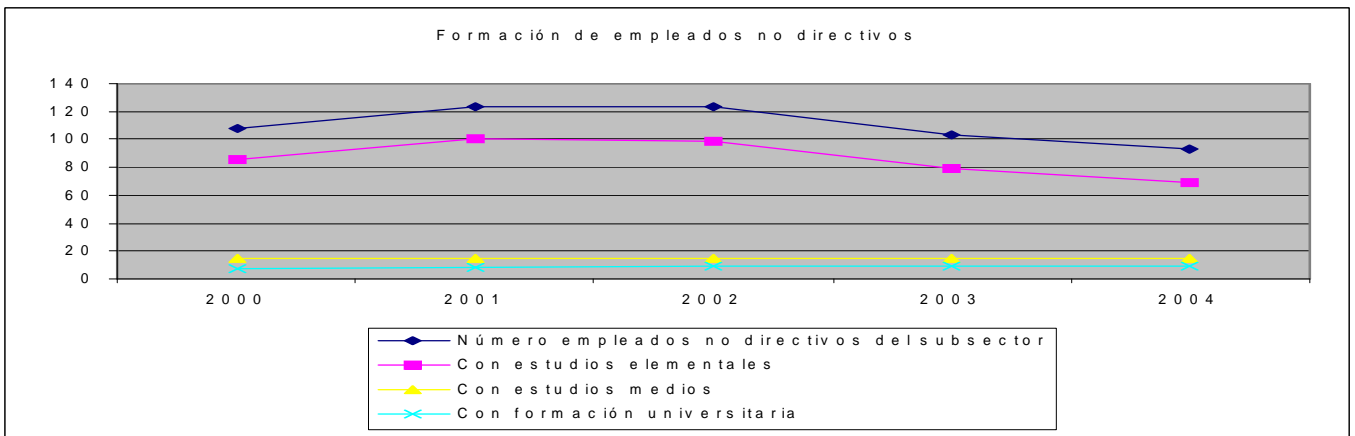
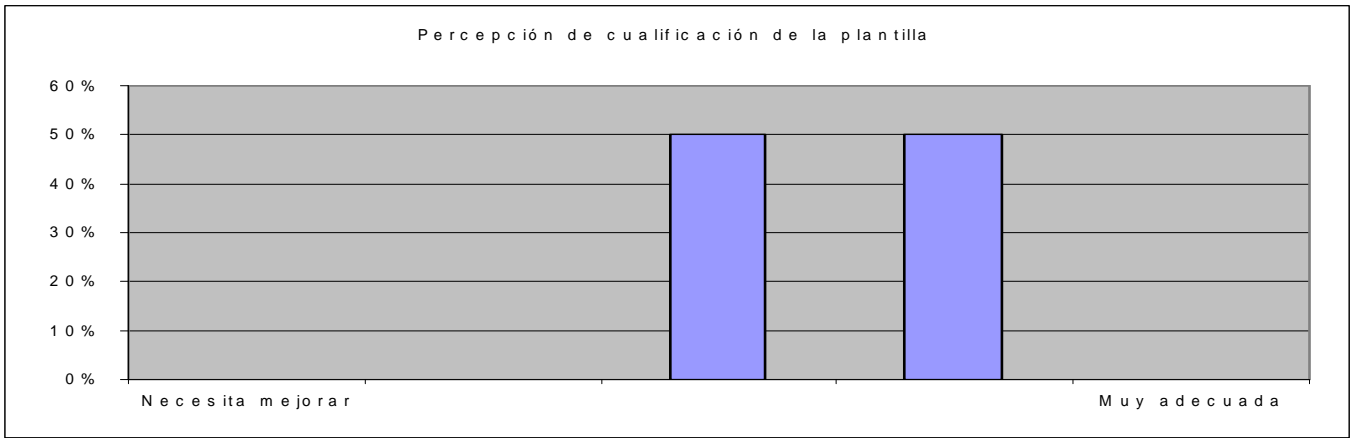
## **CAPACIDADES COMERCIALES**

- Las empresas del subsector utilizan muy pocos canales de venta, esencialmente los representantes, y en muchísima menor medida los equipos de ventas propios.
- 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 los folletos propios, las ferias y los vendedores.
- 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 escasas capacidades comerciales pueden ser una explicación de la dificultad que encuentran las empresas del subsector en mantener el valor medio por operación.



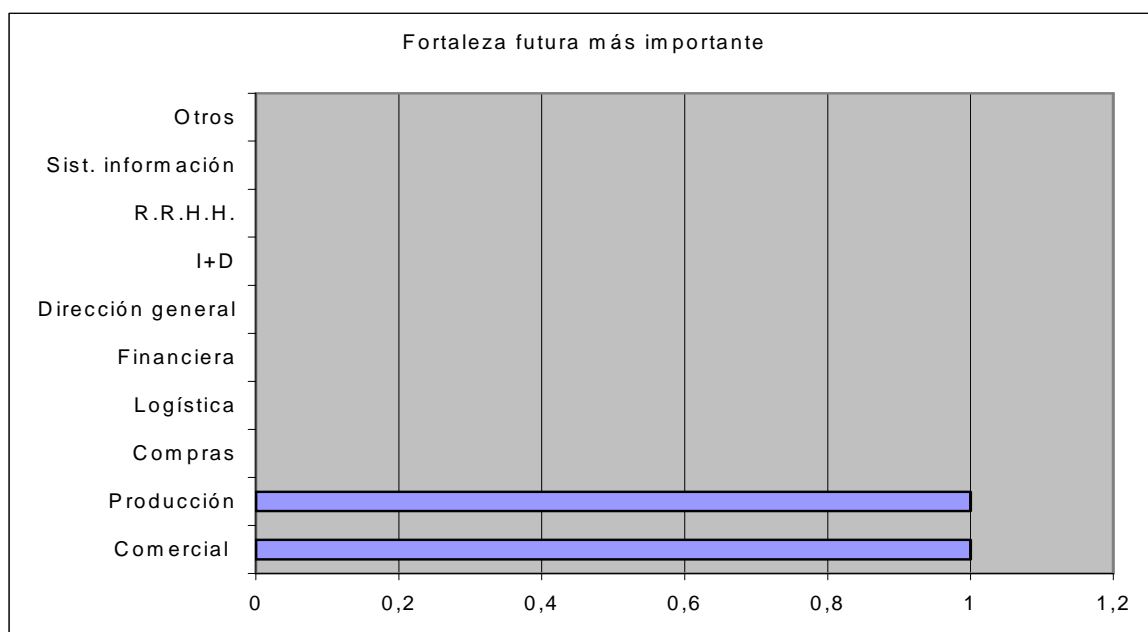
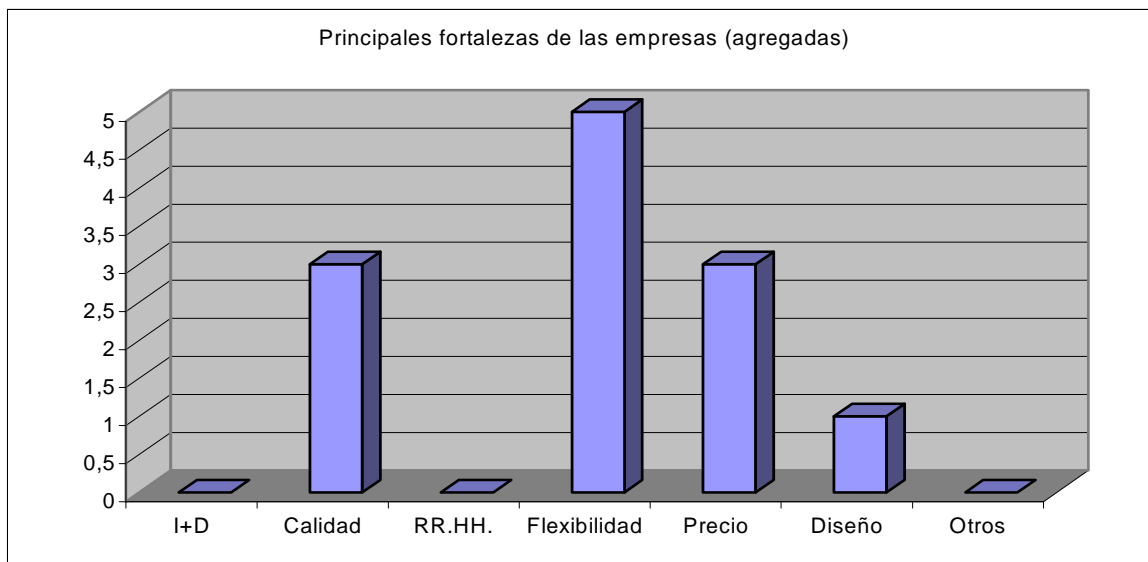
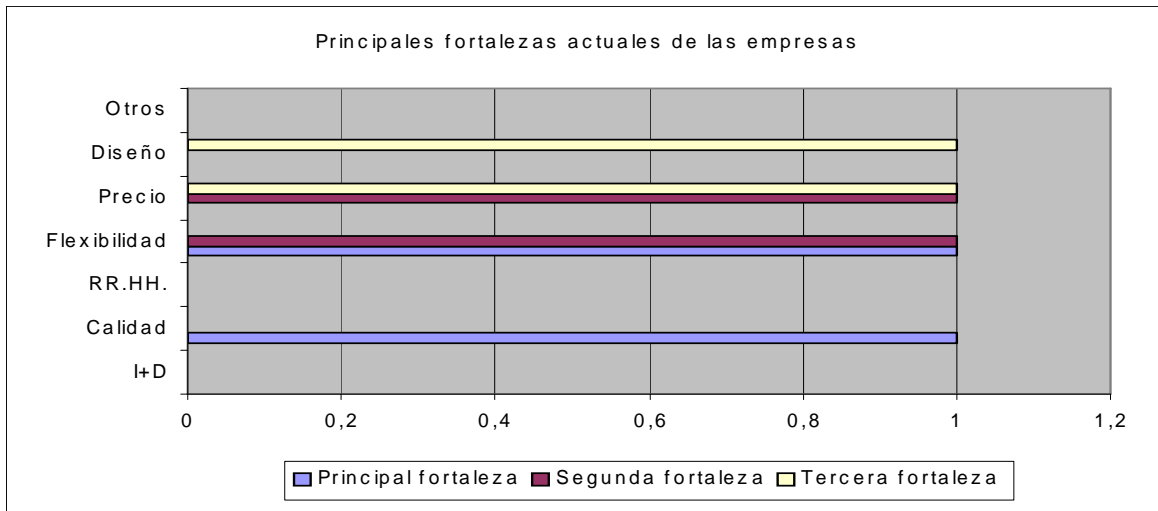


- Las empresas del subsector consideran que las capacidades comerciales son similares a las de la competencia. Sin embargo, los competidores se basan en un modelo competitivo centrado en el diseño y en la distribución. Aunque los competidores no tengan mayores ventajas en promoción o publicidad, la distribución es la capacidad comercial más importante en un mercado internacional.
- Los datos objetivos indican que las capacidades comerciales son un área con un amplio margen de mejora y que puede resultar crítica par el éxito de la política internacional, ya que el modelo competitivo de los rivales privilegia un factor comercial como la distribución.



## **CAPACIDADES HUMANAS**

- La percepción de los gerentes sobre la cualificación de la plantilla es unánime. Piensan que 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 importante desde el año 2001, aproximado al 20%. Sin embargo, la productividad ha disminuido.
- Simultáneamente a este incremento salarial, la evolución de la plantilla ha sido decreciente. La plantilla se ha reducido en torno al 20% y los salarios han aumentado en torno al 20%.
- El incremento de salario no parece estar ligado al incremento de las capacidades humanas, puesto que ni aumentó el valor medio de la operación (diferenciación) ni aumentó la productividad (costes).
- En nuestra opinión, las capacidades humanas han de ser mejoradas y reorientadas en la dirección estratégica bien de la diferenciación (sellos de calidad, diseño, etc.), bien de la reducción de costes.
- La mejora de las capacidades humanas ha de estar coordinada con la política tecnológica.

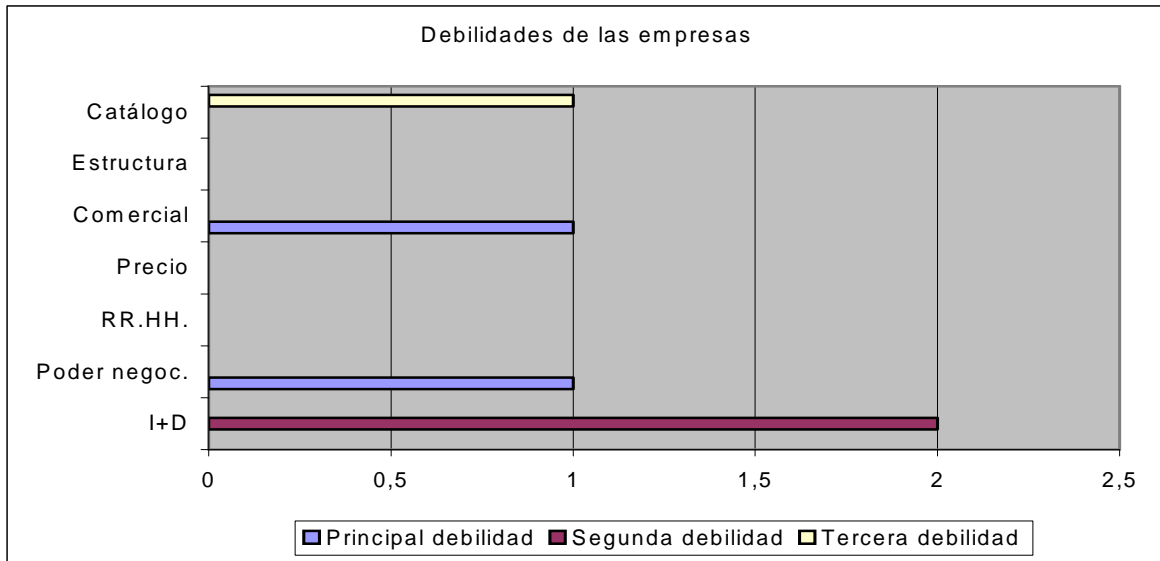


## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

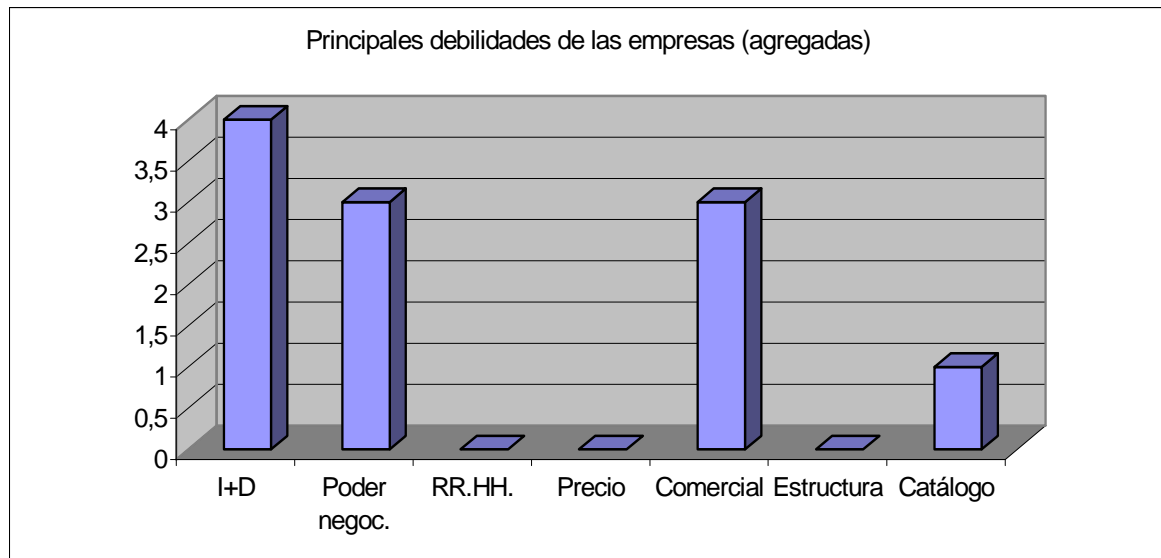
En opinión de los gerentes, las empresas del subsector poseen las siguientes fortalezas y debilidades:

- La principal fortaleza actual del subsector es la flexibilidad, y en segundo lugar, con la mitad de importancia, la calidad y el precio. La mención del diseño como fortaleza parece anecdótica.
- En el futuro, los gerentes consideran que la producción y las capacidades comerciales serán las fortalezas más importantes. Esta apreciación coincide con los datos objetivos, el análisis de los recursos y capacidades y con los resultados.
- 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 redefinir la política tecnológica coordinando estos esfuerzos con un modelo de excelencia, así como la de actuar sobre las rudimentarias capacidades comerciales, para hacer frente a la competencia y aprovechar la oportunidad de la internacionalización.

•



•



- En cuanto a las debilidades actuales declaradas cabe destacar el I+D, el poder negociador y las cuestiones comerciales. Como las capacidades comerciales tienen que pasar de debilidad actual a fortaleza futura, se precisa una significativa inversión en recursos y en formación.
- 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.



#### **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.*

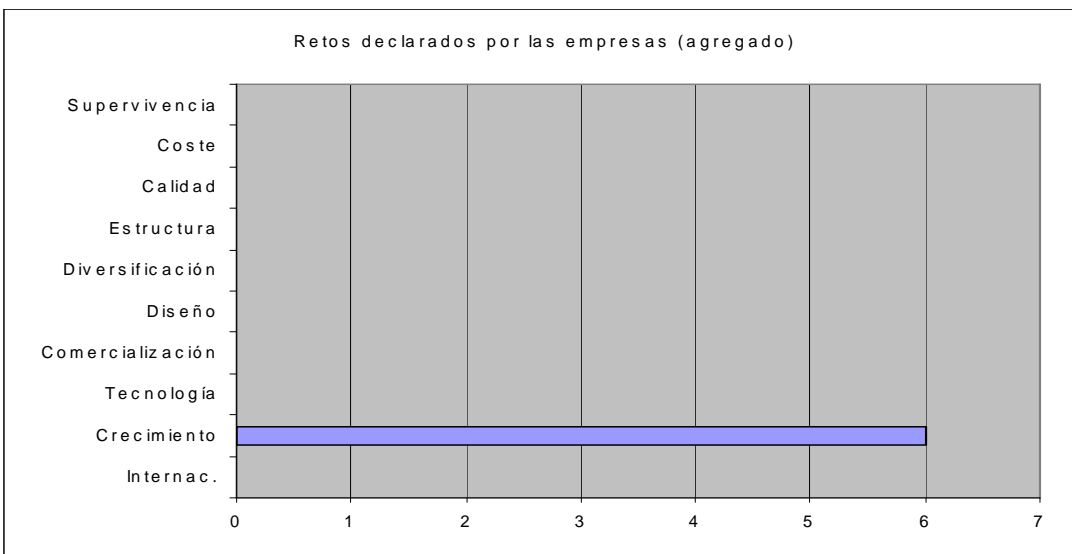
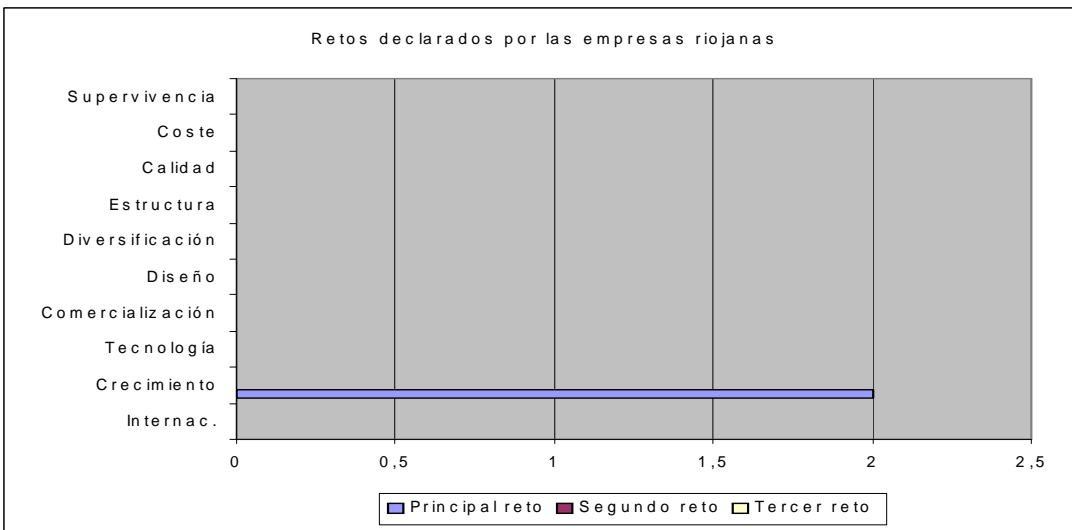
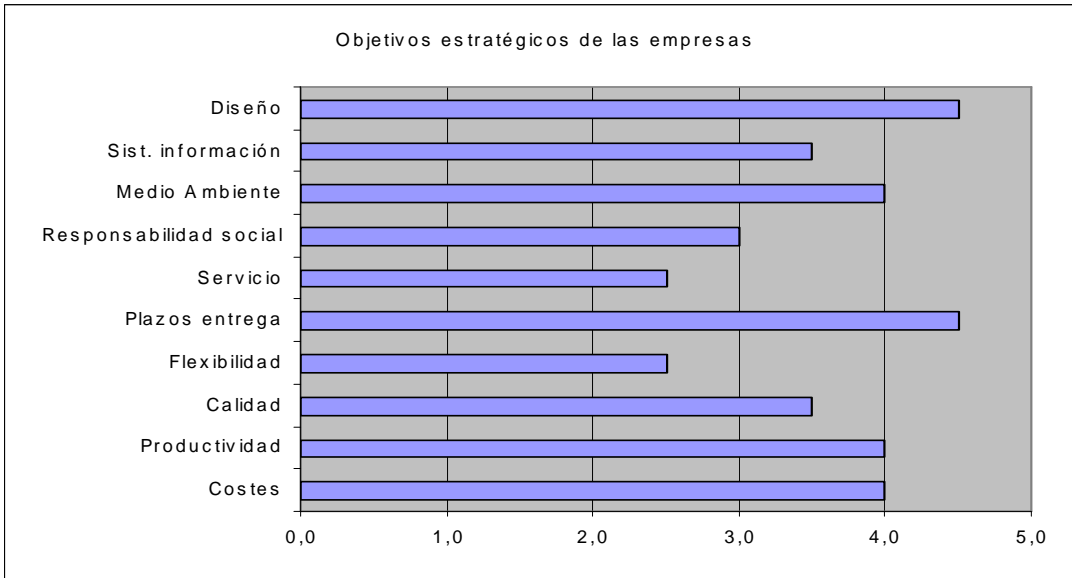
Como consecuencia de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del subsector, y de las fortalezas y debilidades halladas tras recorrer los recursos y capacidades internos, las empresas definen sus objetivos estratégicos y los retos que tienen que afrontar en el futuro inmediato. Asimismo, 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.

Las 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.**

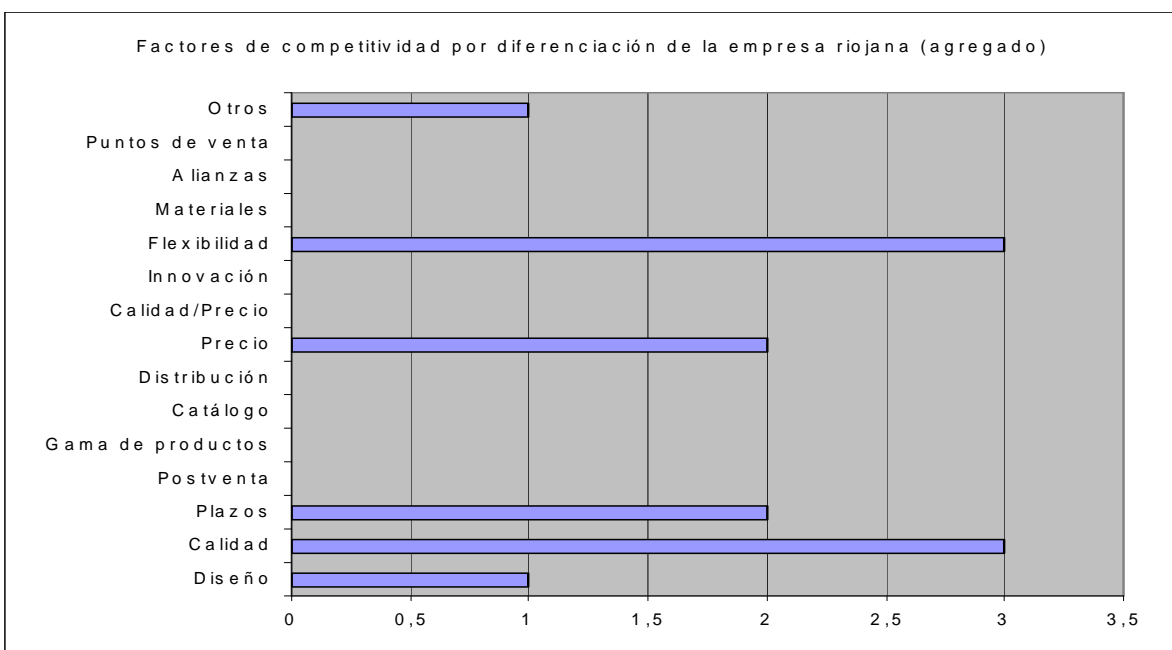
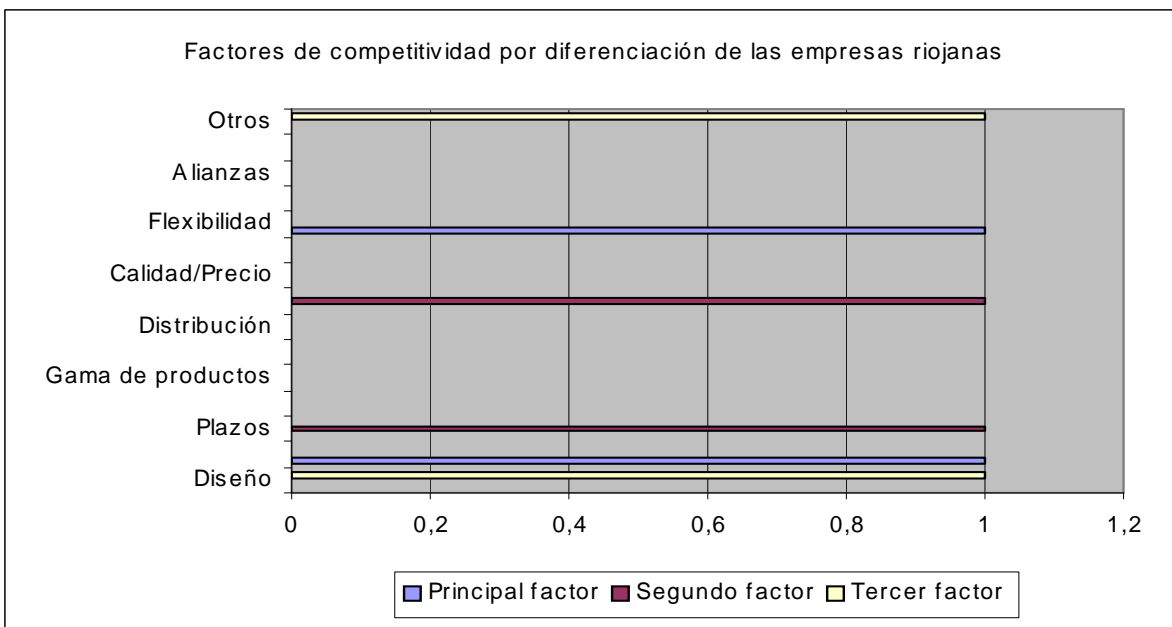
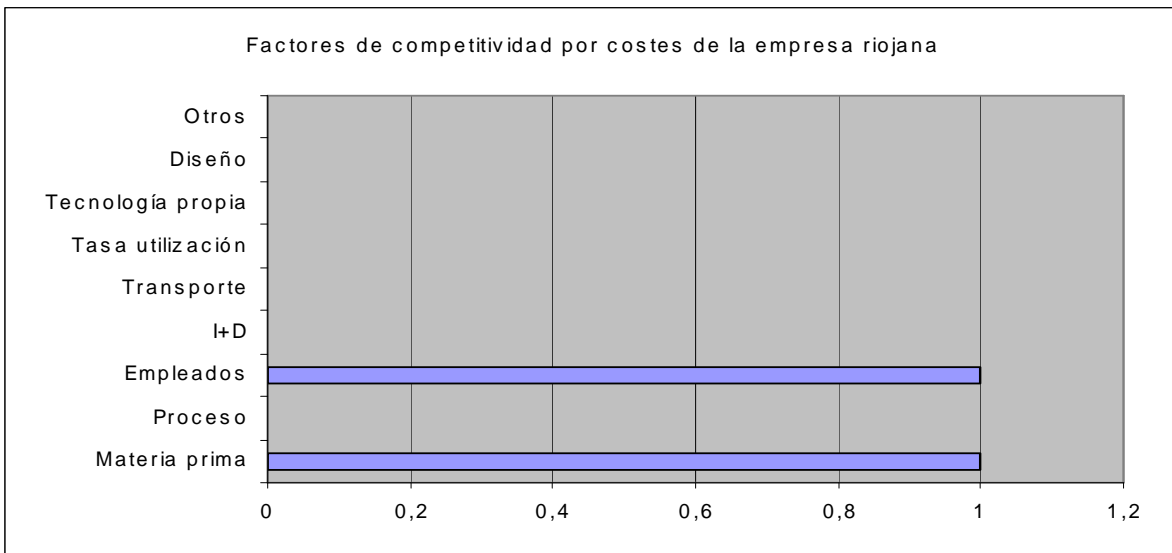
- Objetivos estratégicos: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas agregado: (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por costes: (Origen de los datos: Entrevista)

- 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)

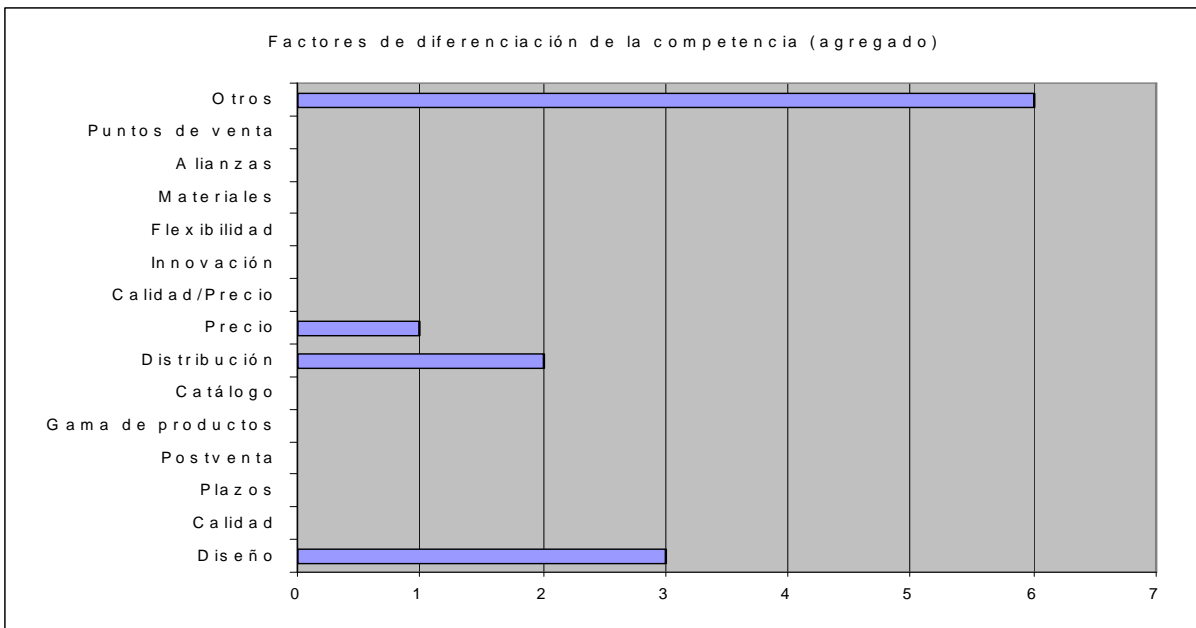
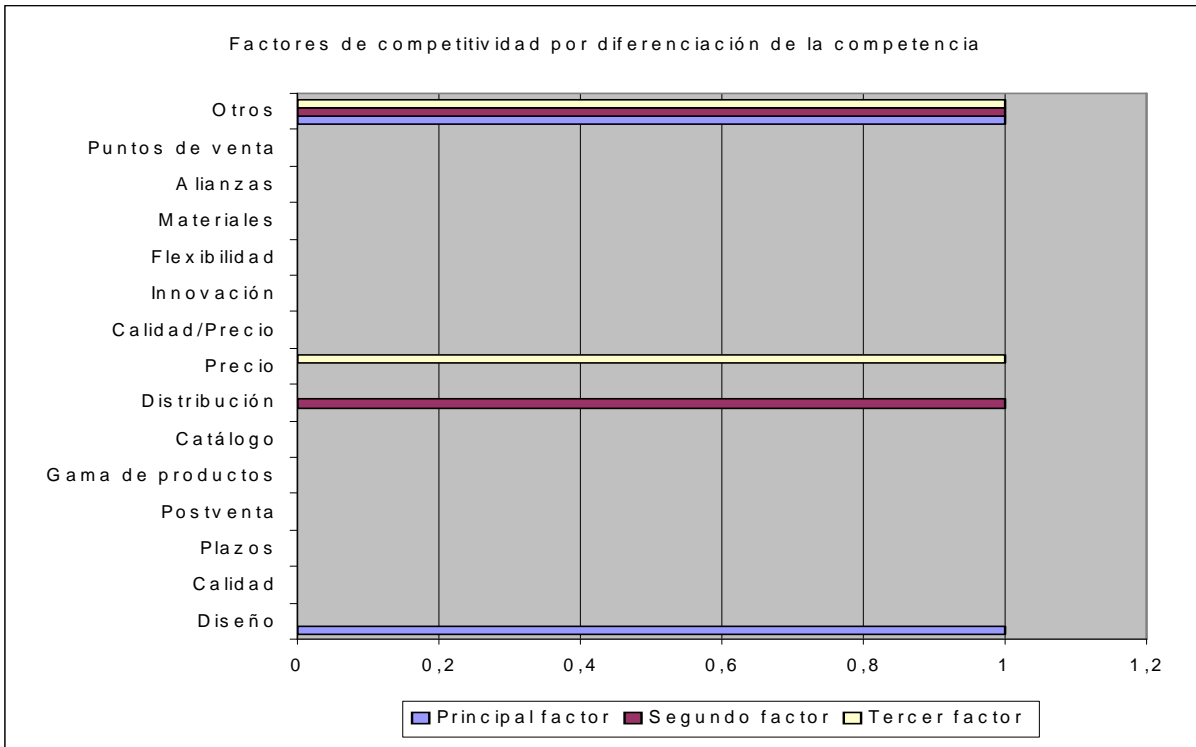


### **Evolución de los indicadores seleccionados para el modelo competitivo.**

- 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 sistema de información, la calidad, la productividad o los costes, 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 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 su única preocupación es el crecimiento.



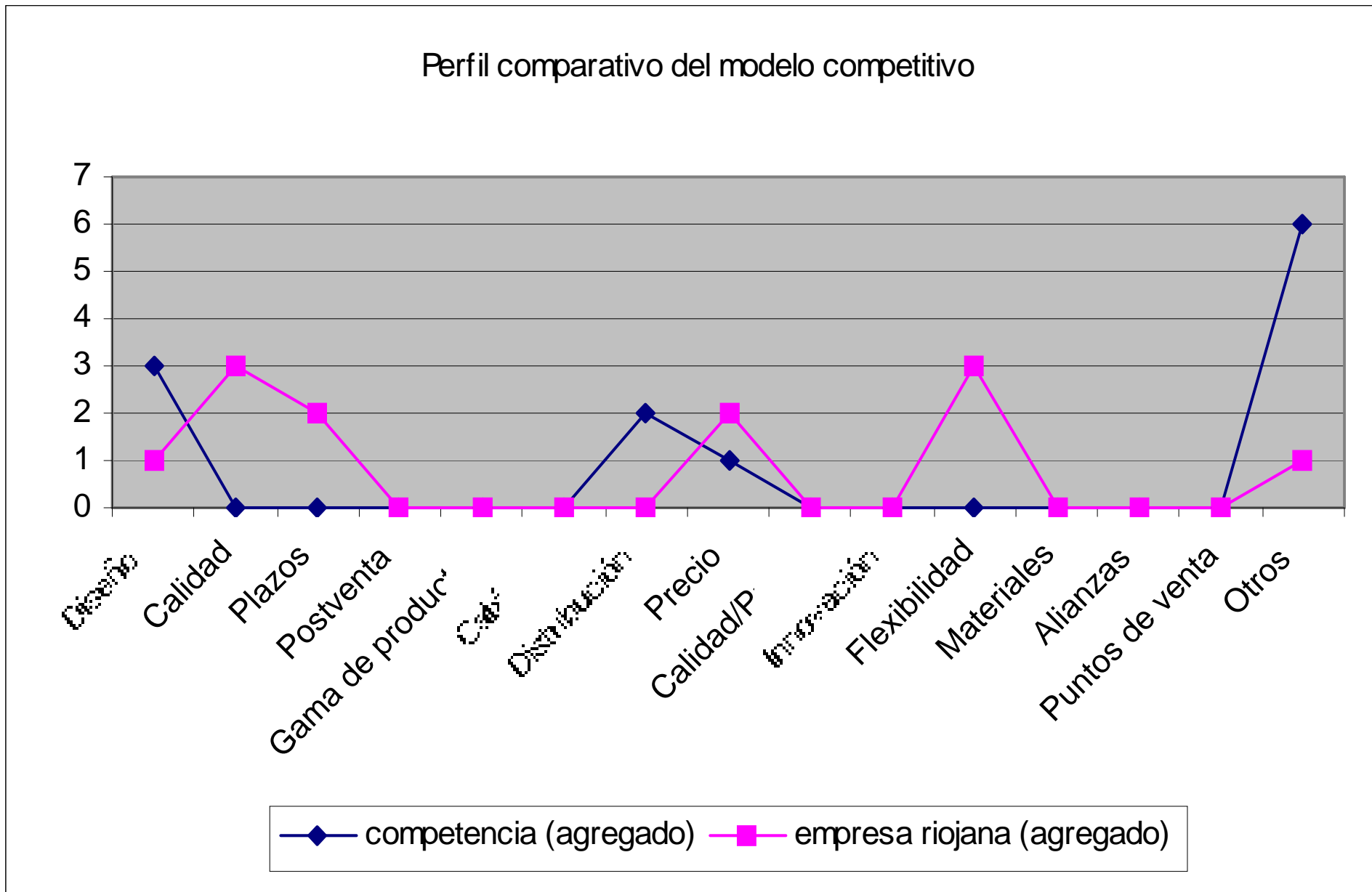
- Los principales factores de competitividad por costes de las empresas del subsector son los empleados y la materia prima. Parece arriesgado basar la competitividad en costes en la materia prima cuando no se tiene un especial poder negociador con los proveedores. Por otra parte, los empleados, aunque no han aumentado la productividad parece ser que son los responsables del mantenimiento del margen reduciendo los costes de producción.
- No hay factores de competitividad basados en capacidades tecnológicas propias, por lo que tal vez habría que reorientar la política tecnológica y de I+D si sigue disminuyendo el valor medio por operación tanto en España como en el extranjero.
- Los factores de competitividad por diferenciación de las empresas del subsector son la calidad y la flexibilidad y, en menor medida, los plazos y el diseño.



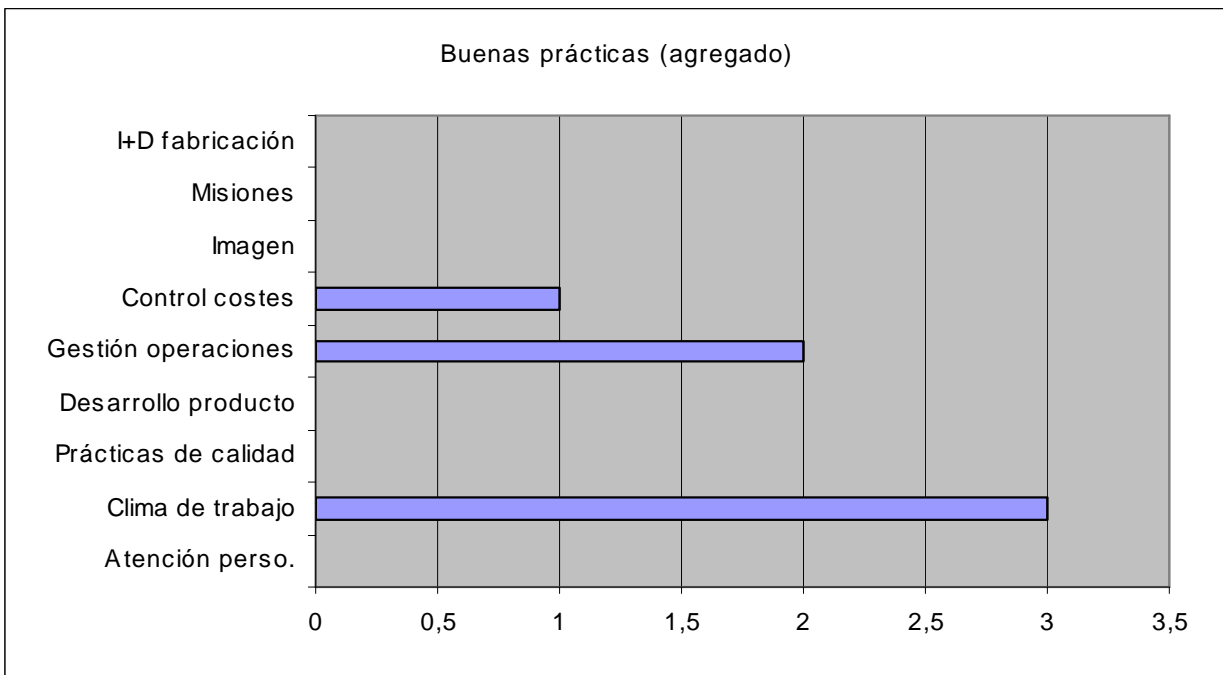
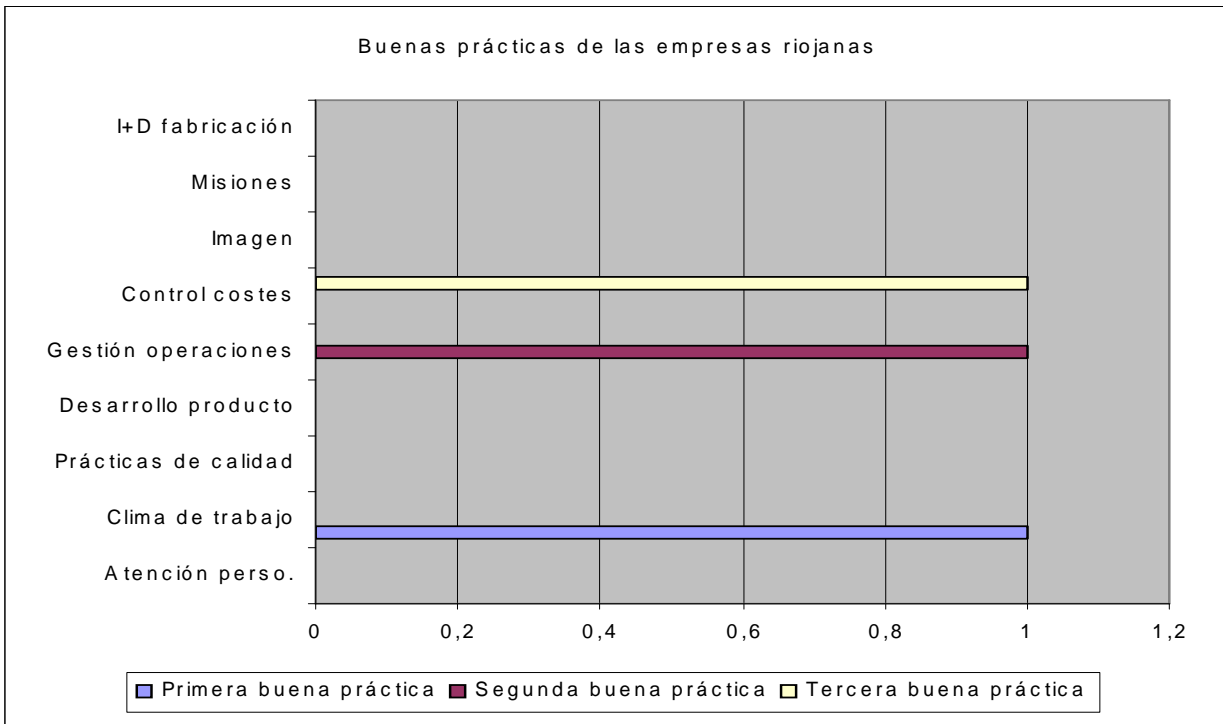
- El modelo competitivo apuesta por una solución mixta diferenciación-precio. La falta de competitividad en costes será importante si el cliente no valora suficientemente la calidad y la flexibilidad. Esto es un riesgo real puesto que el valor medio de la operación disminuye todos los años de modo constante y obliga a competir en precio cuando los recursos de la empresa no están orientados a la reducción de costes.
- Comparando este modelo con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan a la calidad, los plazos y la flexibilidad.
- Es necesario reflexionar acerca del valor añadido que suponen estos factores. Los rivales parecen competir en diseño, distribución, y además cada uno de ellos parece contar con especificidades valiosas y singulares.



Perfil comparativo del modelo competitivo







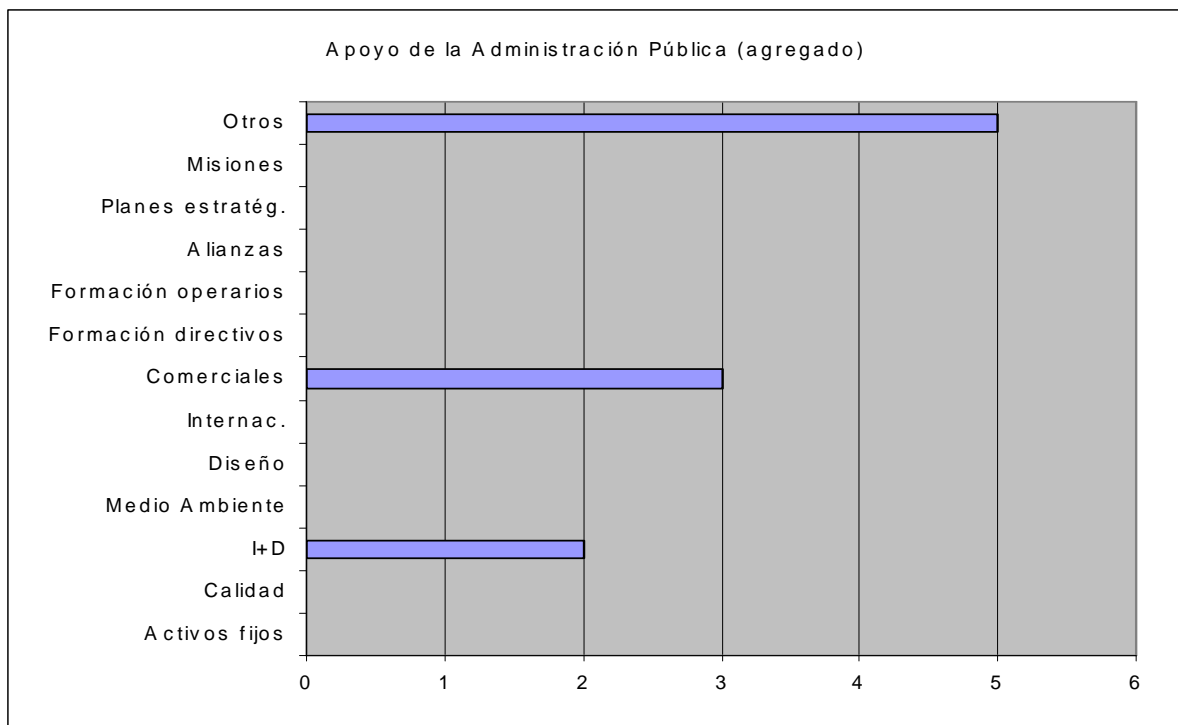
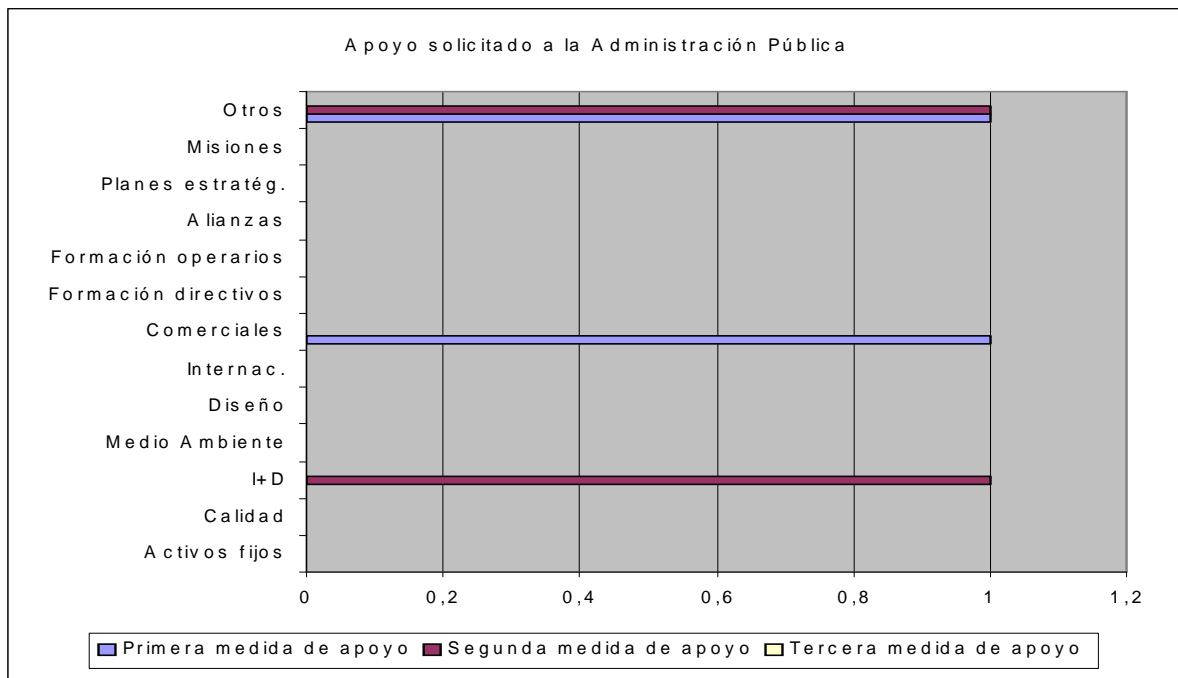
## **5. BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS**

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 el clima de trabajo como la principal buena práctica de las empresas del subsector, destacando las prácticas de la empresa Grupo Formas.
- Con menor importancia aparece la gestión de operaciones y el control de costes, aspecto en el que destaca la empresa Sociedad Cooperativa Internacional de Ezcaray.



## **BENCHMARKING NACIONAL**

- La empresa que los gerentes consideran un buen modelo a imitar es Irwin.
- 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 demanda a la Administración es que se apoyen los programas concretos que cada empresa presente, lo cual parece lógico si tenemos en consideración que la ventaja competitiva de los competidores se basa en características singulares de cada empresa.
- El segundo apoyo más necesario son los programas comerciales. Esta necesidad ha aparecido de modo reiterado en este estudio. Con esto se haría frente a la capacidad de distribución de la competencia y se podría cobrar la calidad al mejorar la percepción de los clientes. El margen de mejora en las capacidades comerciales es amplísimo y sería conveniente aprovechar la motivación de las empresas.

- La tercera medida solicitada es el apoyo a las actividades de I+D. Si la necesaria replanificación de las capacidades tecnológicas de las empresas del sector supusiera reorientar los esfuerzos hacia la disminución de costes sin duda sería oportuno apoyar los grandes esfuerzos económicos que este cambio de rumbo supondría.
- Es muy interesante destacar que, salvo lo relativo a programas comerciales, no se solicita ningún apoyo expreso para la internacionalización, aunque según los datos disponibles parece ser ésta la mejor oportunidad para el subsector.

## **6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA 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 20 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

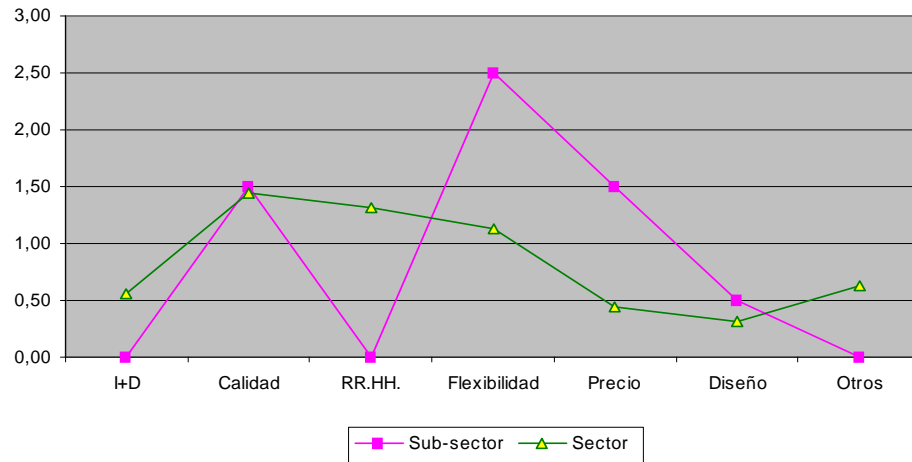


- capacidades tecnológicas
- capacidades directivas
- capacidades humanas
- capacidades comerciales
- capacidades financieras

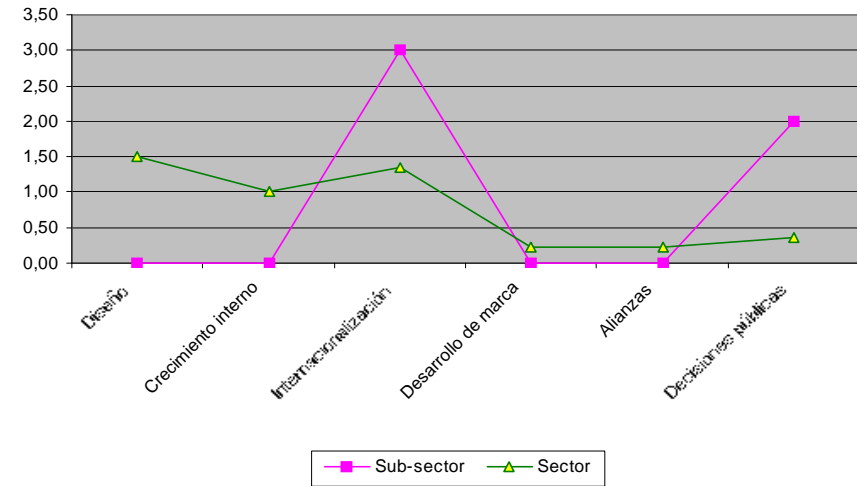
## MODELO COMPETITIVO

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

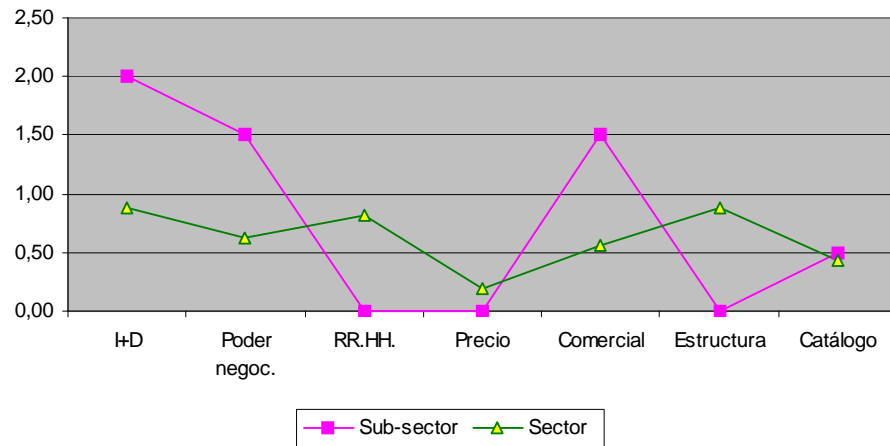
Comparativa FORTALEZAS sub-sector oficina frente al sector del mueble



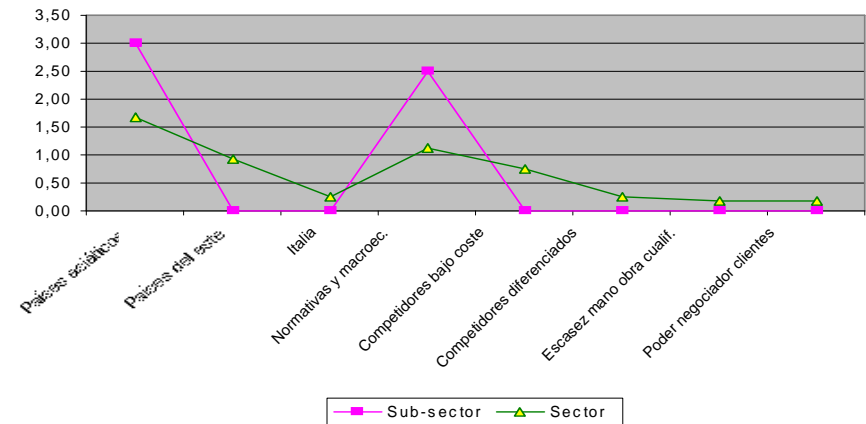
Comparativa OPORTUNIDADES sub-sector oficina frente al sector del mueble



Comparativa DEBILIDADES sub-sector oficina frente al sector del mueble



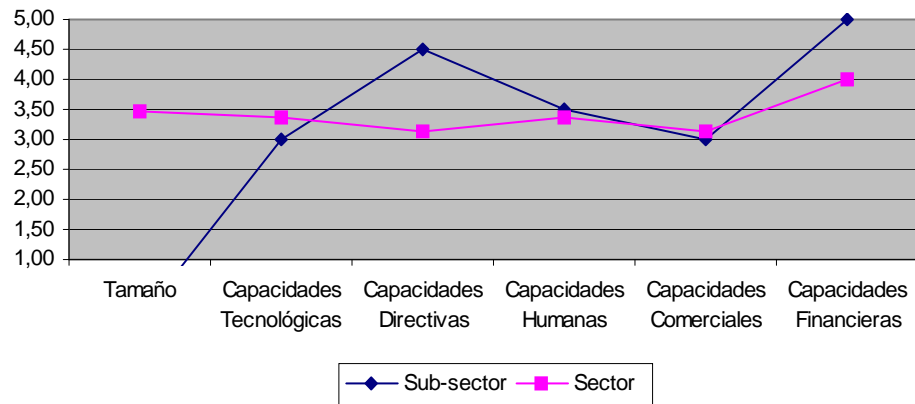
Comparativa AMENAZAS sub-sector oficina frente al sector del mueble



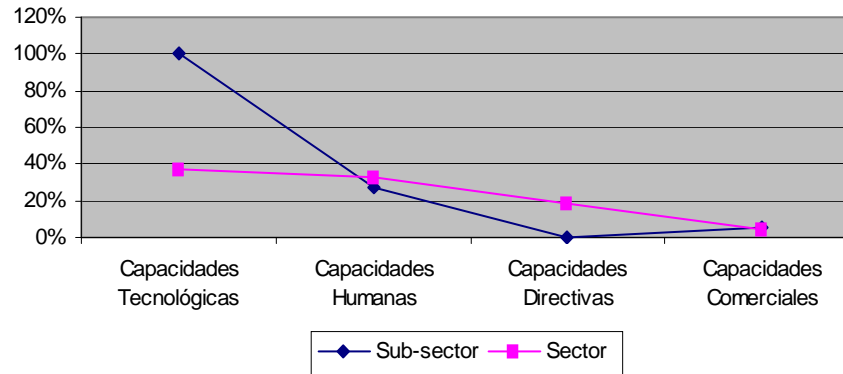
## **DAFO**

- La internacionalización y las necesidades públicas son las oportunidades que se muestran por encima de la media del sector.
- El perfil de amenazas del subsector es muy diferente al que muestra el sector del mueble riojano. Respecto a lo habitual en el sector, destaca la amenaza de los países asiáticos y los cambios normativos y macroeconómicos.
- El perfil de fortalezas del subsector es muy diferente al que muestra el sector del mueble riojano, ya que es el único en el que el precio tiene una importancia significativa. La otra fortaleza diferencial del subsector es la flexibilidad.
- La debilidad diferencial del subsector es el I+D, el escaso poder negociador y las capacidades comerciales.

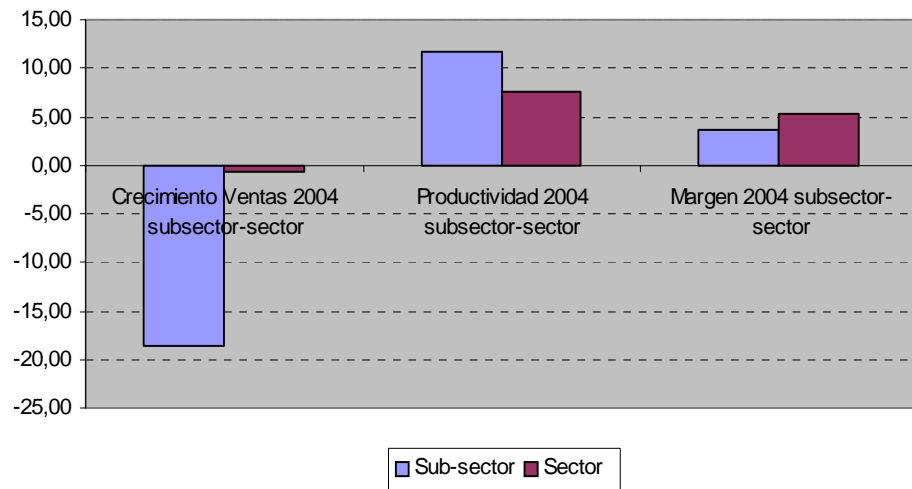
Perfil de Percepciones de Recursos y Capacidades del subsector oficina frente al sector mueble



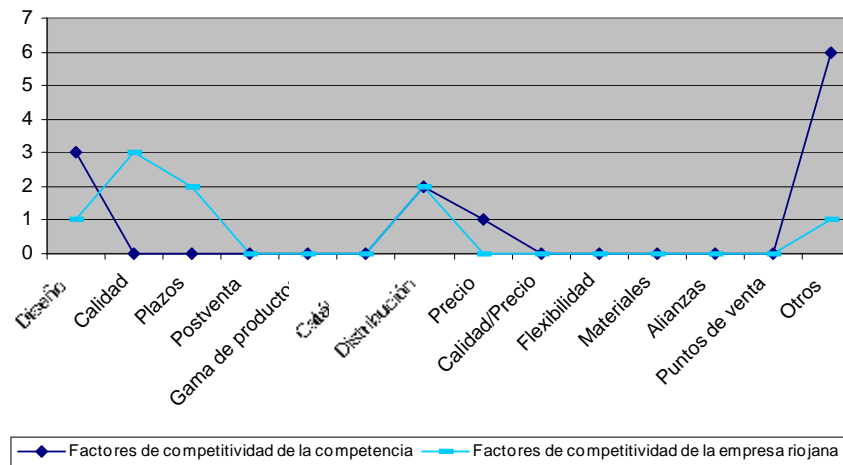
Perfil objetivo de Recursos y Capacidades del subsector oficina frente al sector mueble



Principales Resultados



Modelo competitivo de las empresas riojanas de oficina frente a sus competidores



- La evolución de las ventas, la productividad y el margen es similar a la del sector. No obstante, la disminución de las ventas es mucho mayor en el caso de este subsector, y la productividad es sensiblemente mayor.
- La evolución de las ventas y el reducido valor del margen invitan a adoptar medidas correctoras del modelo competitivo.
- El perfil de percepciones de recursos y capacidades revela un problema de tamaño y una clara superioridad en cuanto a capacidades directivas y financieras.
- El perfil de recursos y capacidades basado en datos objetivos no confirma la supuesta superioridad de las capacidades directivas, sino que incluso las sitúa por debajo de la media del sector. Sin embargo, parece existir una superioridad tecnológica respecto a la media del sector que no es suficientemente valorada por los gerentes.
- Existe cierta diferencia entre los recursos y capacidades percibidos y los recursos y capacidades objetivos. Esto puede deberse a un déficit de capacidades directivas o a un exceso de confianza..
- Comparando este modelo competitivo de las empresas riojanas del subsector con el de la competencia, se aprecia que es un modelo competitivo de calidad, flexibilidad y precio versus distribución y diseño.

## **ANEXOS**

## RESULTADOS

Ventas	2000	2001	2002	2003	2004
	15348	15659	13531	13586	11053

Crecimiento de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	2%	-13,6%	0,4%	-18,6%

Valor medio de las ventas por operación	2000	2001	2002	2003	2004
	3290,03	3195,06	2683,13	3277,68	2800,35

Ventas internacionales	2000	2001	2002	2003	2004
	5584	6716	3117	4533	3691

Crecimiento internacional de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	20,27%	-53,59%	45,43%	-18,57%

Valor medio de ventas por operación internacional	2000	2001	2002	2003	2004
	14244,90	19298,85	12271,65	19454,94	15841,2

Diversificación geográfica de la internacionalización	Venta países mediterráneos	Venta América Latina	Venta Japón	Ventas Europa Oriental	Ventas Oriente Medio	Ventas Asia
	244	52	200	0	0	0

Número de empleados	2000	2001	2002	2003	2004
	110	125	125	105	95

Plantilla media	2000	2001	2002	2003	2004
	55	63	63	53	48

Crecimiento del número de empleados	00-01	01-02	02-03	03-04
	13,64%	0%	-16%	-9,52%

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	139,5	125,3	108,2	129,4	116,3

Crecimiento de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	-10,22%	-13,59%	19,53%	-10,08%

Rentabilidad económica	2000	2001	2002	2003	2004
	13,81%	6,67%	2,26%	3,17%	3,12%

Rentabilidad financiera	2000	2001	2002	2003	2004
	8,10%	9,52%	2,83%	3,80%	1,00%

Margen medio	2000	2001	2002	2003	2004
	12,51%	5,95%	2,34%	2,91%	4,07%



## ATRACTIVIDAD

### Barreras a la entrada

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

Costes de la empresa en relación al sector	Muy superiores	Bastante superiores	Similares	Inferiores	Muy inferiores
	0	0	2	0	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	0	0	1	0

### Rivalidad

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

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

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

Origen de los principales competidores	España	Japón	Europa Oriental	Países asiáticos	Mediterráneo	Oriente Medio
	25%	10%	10%	20%	25%	10%

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	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2ª ventaja de los rivales	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
3ª ventaja de los rivales	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

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	0	2	1	0	0	0	0	0	0	6

## 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	0

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

Poder de cobro	2000	2001	2002	2003	2004
	3,29	2,26	2,32	2,19	2,14

Plazo medio de cobro a clientes	2000	2001	2002	2003	2004
	105	120	120	120	150

## 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	1	1	0

Porcentaje de proveedores tipo A	< de un 20%	20% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	2	0	0	0	0

Plazo medio de pago a proveedores	2000	2001	2002	2003	2004
	75	75	75	75	75

## Oportunidades

Mercados más atractivos	Mediterráneo	América Latina	Europa Oriental	Japón	Oriente Medio	Resto de Asia	Otros
	5	3	10	4	9	5	0

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

Mejores oportunidades del sector	Diseño	Crecimiento interno	Internacionalización	Desarrollo de marca	Alianzas	Decisiones públicas
	0	0	3	0	0	2

## 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	2	0	0	0	0	0	0	0
2ª amenaza	0	0	0	2	0	0	0	0
3ª amenaza	0	0	0	1	0	0	0	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
	6	0	0	5	0	0	0	0

## RECURSOS Y CAPACIDADES

### Capacidades tecnológicas

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

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
	100%	0%	0%	0%	0%

Orientación de gastos en I+D	Diferenciación	Costes
	100%	0%

Certificaciones de calidad	Sí	No
	50%	50%

Tipos de certificaciones	ISO 9000	ISO 14000	EFQM
	100%	0%	0%

Intención conseguir sello de calidad	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	50%	50%	0%	0%	0%

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

Percepción capacidades tecnológicas en relación a la competencia	Muy inferiores	Inferiores	Similares	Superiores	Muy superiores
	0	0	100%	0	0

Porcentaje de gastos en I+D	2000	2001	2002	2003	2004
	0%	0%	0%	24%	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%	0%	50%	50%

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

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

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

## Capacidades financieras

Posibilidad de afrontar nuevas inversiones	Seguro que no	Se podría plantear	Demasiadas dificultades	Difícilmente	Con seguridad
	0%	0%	0%	0%	100%

Destino de los beneficios	Los repartimos	Los reinvertimos	Amortizar deuda	Soluciones mixtas
	0%	50%	0%	50%

Grado de endeudamiento	2000	2001	2002	2003	2004
	0,62	0,54	0,55	0,50	0,40

Variación grado de endeudamiento	00-01	01-02	02-03	03-04
	15%	-3%	11%	26%

## Capacidades comerciales

Grado de utilización de los canales de venta	Venta en fábrica	Con equipo de ventas propio	En establecimiento detallista propio	Por correspondencia y/o catálogo	Comercio electrónico-página web	Representantes, mayoristas	Minoristas	Franquiciados
	1	3	1	1	1	5	1	1

Grado de utilización de los canales de comunicación	En folletos mediante buzoneo	En la web	En prensa	En revista especializada	En radio	En televisión	Promociones	Ferias, patrocinios, etc.	Comunicación directa personal
	3	1,5	1,5	2	1	1	1	3	3

Capacidades comerciales respecto a la competencia	Muy inferiores				Muy superiores
	0%	0%	100%	0%	0%

Percepción de cualificación de la plantilla	Necesita mejorar				Muy adecuada
	0%	0%	50%	50%	0%

## Capacidades humanas

Formación de empleados no directivos	2000	2001	2002	2003	2004
Número de empleados no directivos	110	125	125	105	53
Con estudios elementales	95	109	108	88	38
Con estudios medios	15	15	15	15	8
Con formación universitaria	7	8	9	9	3

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	139,53	125,27	108,24	129,39	175,96

<b>Evolución de la productividad</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>-10,21%</b>	<b>-13,58%</b>	<b>19,53%</b>	<b>35,99%</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>32,36</b>	<b>27,52</b>	<b>27,96</b>	<b>29,18</b>	<b>40,15</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>-14,96%</b>	<b>1,62%</b>	<b>4,33%</b>	<b>37,59%</b>

## FORTALEZAS

### Fortalezas

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

<b>Principales fortalezas de las empresas</b>	<b>I+D</b>	<b>Calidad</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Diseño</b>	<b>Otros</b>
	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

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



## Debilidades

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

Principales debilidades de las empresas (agregadas)	I+D	Poder negociador	Recursos Humanos	Precio	Comercial	Estructura	Catálogo
	4	3	0	0	3	0	1

## MODELO COMPETITIVO

### Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de las empresas	Costes	Productividad	Calidad	Flexibilidad	Plazos entrega	Servicio	Responsabilidad social	Medio ambiente	Sistemas de información	Diseño
	4	4	3,5	2,5	4,5	2,5	3	4	3,5	4,5

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

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

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

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

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Principal factor	1	0	0	0	0
2º factor	0	0	0	0	0
3er. factor	0	0	0	0	1

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

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

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	0	0	0	0
2º factor	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
3er. factor	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Principal factor	0	0	0	0	1
2º factor	0	0	0	0	1
3er. factor	0	0	0	0	1

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	0	2	1	0	0

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia (agregado)	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
	0	0	0	0	6

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	0	2	1	0	0
Empresa riojana	1	3	2	0	0	0	0	2	0	0

Perfil comparativo del modelo competitivo	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Competencia (agregado)	0	0	0	0	6
Empresa riojana	3	0	0	0	1

Buenas prácticas de las empresas riojanas	Atención personal	Clima trabajo	Prácticas de calidad	Desarrollo producto	Gestión operaciones	Control costes	Imagen	Misiones	I+D fabricación
1ª buena práctica	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2ª	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3ª	0	0	0	0	0	1	0	0	0

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
	0	3	0	0	2	1	0	0	0

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	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2ª	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3ª	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

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
	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	5

## INDICE DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA

	Pág.
0.- INTRODUCCIÓN	1
1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA	5
Ventas totales	11
Internacionalización	15
Empleo	19
Rentabilidad	21
2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA	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	45
Capacidades tecnológicas	47
Capacidades directivas	51
Capacidades financieras	53
Capacidades comerciales	55
Capacidades humanas	59
Fortalezas y debilidades	61

4.- MODELO COMPETITIVO	64
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	72
5.- BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS	75
Buenas prácticas en empresas riojanas	
Benchmarking nacional	
Apoyos de la Administración Pública	77
6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE OFICINA CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO	79
Resultados	
DAFO	
Perfil de recursos y capacidades	
Modelo competitivo	
7.-ANEXOS	85

## 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.  
Manzano, G.  
Rodríguez, J. E.  
Ruiz-Olalla, M<sup>a</sup>. C.