

LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE MODERNO DE LA RIOJA

OBSERVATORIO PERMANENTE
DEL MUEBLE RIOJANO

2006

ISBN: 978-84-691-2201-3

Grupo de investigación FEDRA



**Gobierno
de La Rioja**

CONSEJERÍA DE INDUSTRIA,
INNOVACIÓN Y EMPLEO



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

INDICE DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO

	Pág.
0.- INTRODUCCIÓN	1
1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO	6
Ventas totales	11
Internacionalización	16
Empleo	20
Rentabilidad	22
2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO	24
Barreras a la entrada	29
Rivalidad	32
Poder negociador con clientes	36
Poder de negociación con proveedores	38
Oportunidades y amenazas	41
3.- RECURSOS Y CAPACIDADES	44
Tamaño	49
Capacidades tecnológicas	52
Capacidades directivas	56
Capacidades financieras	59
Capacidades comerciales	61
Capacidades humanas	65
Fortalezas y debilidades	67

4.- MODELO COMPETITIVO	70
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	79
5.- BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS	82
Buenas prácticas en empresas riojanas	
Benchmarking nacional	
Apoyos de la Administración Pública	84
6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO	85
Resultados	
DAFO	
Perfil de recursos y capacidades	
Modelo competitivo	
7.-ANEXOS	91

LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE MODERNO

DE LA RIOJA.

OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO. 2006

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 MODERNO

1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO

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

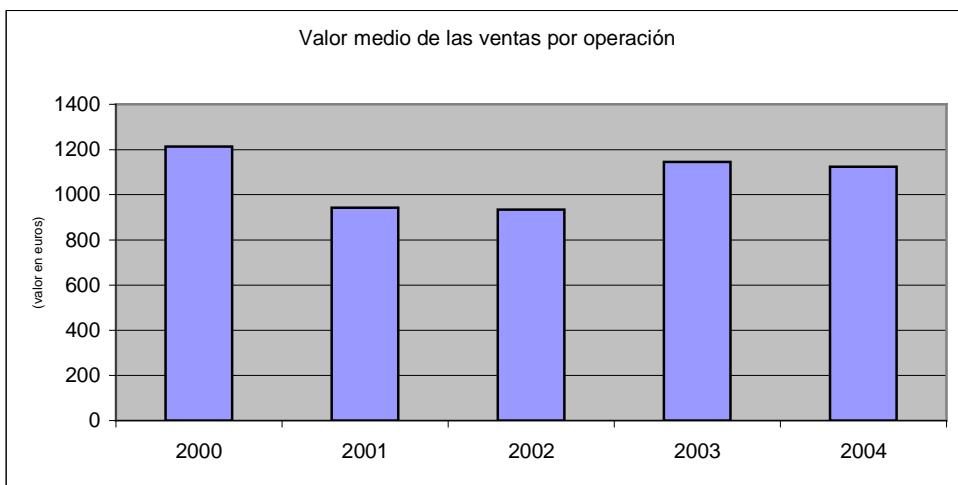
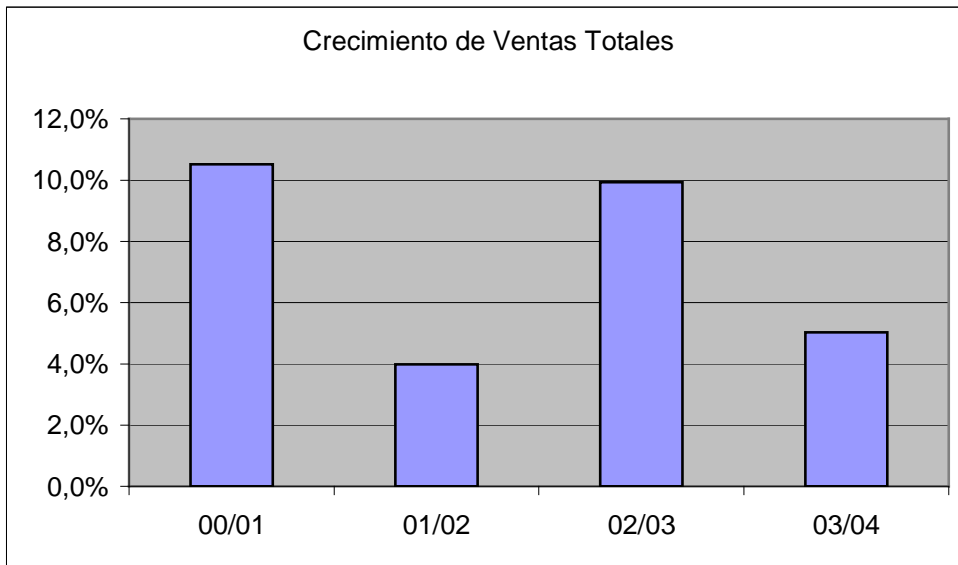
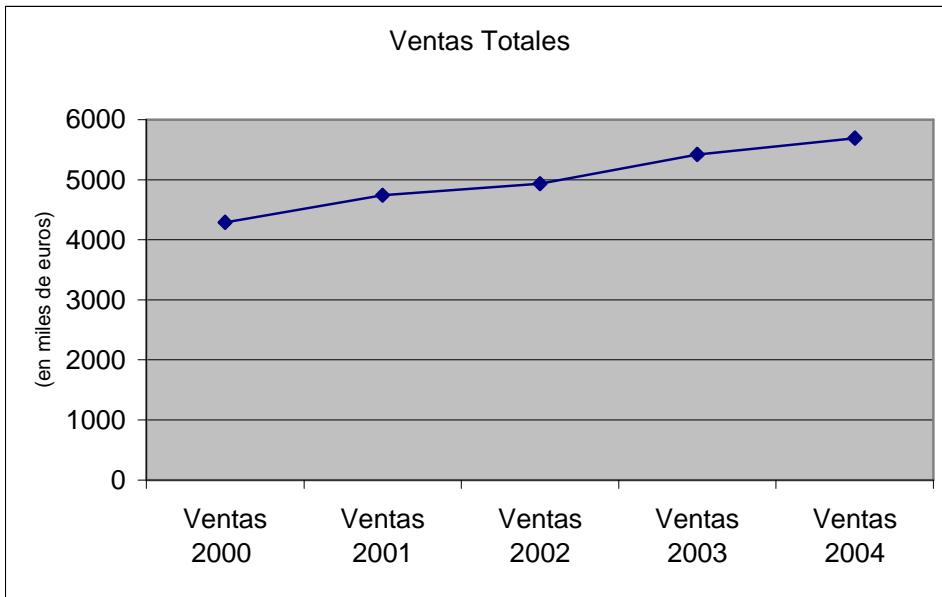
- Ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Variación de ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Valor medio de las ventas por operación internacional (Origen de datos: Encuesta)
- Diversificación geográfica de la internacionalización (Origen de datos: Encuesta)

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)

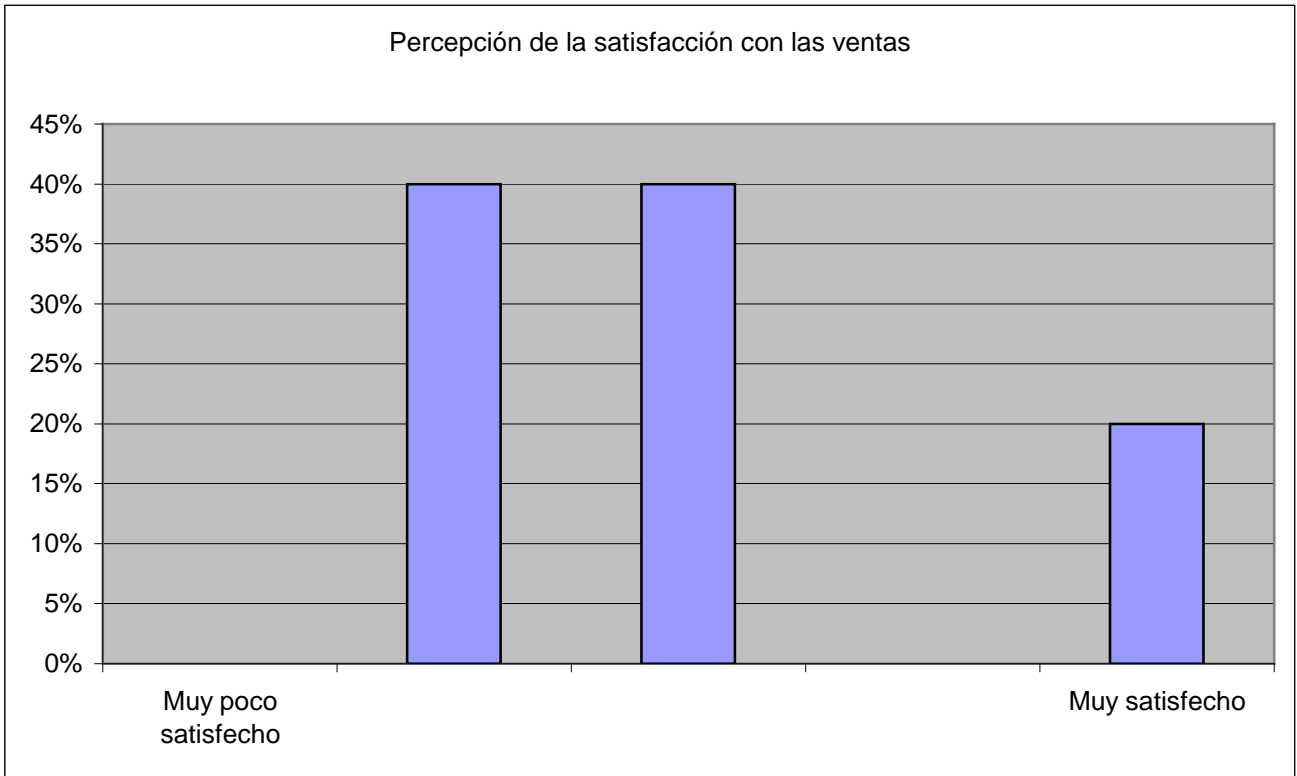


Evolución de los indicadores de resultados

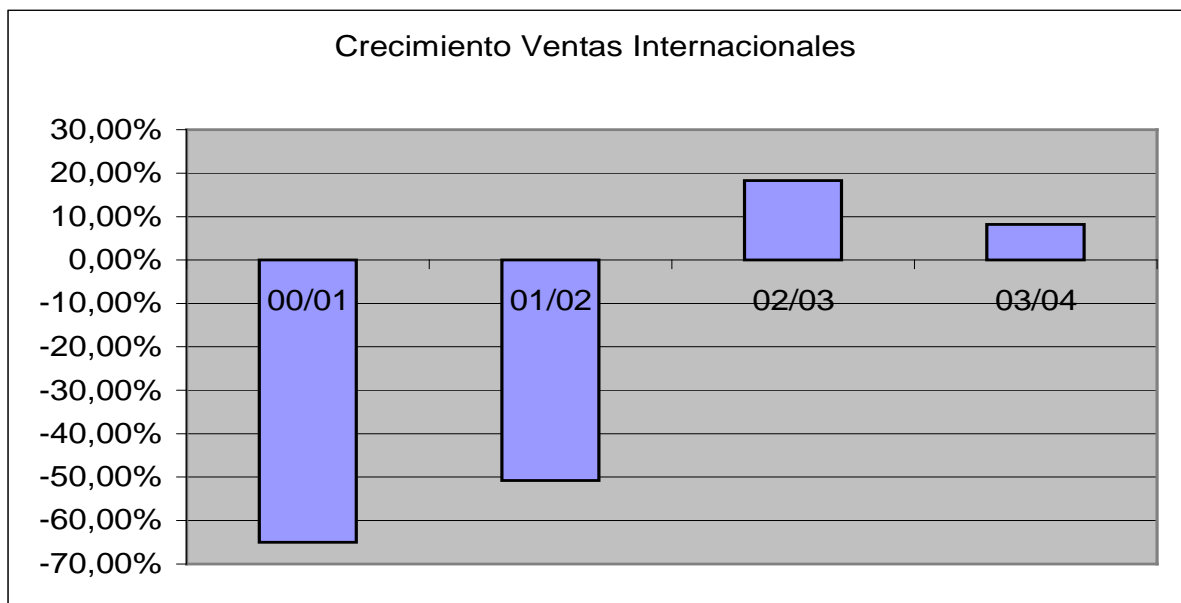
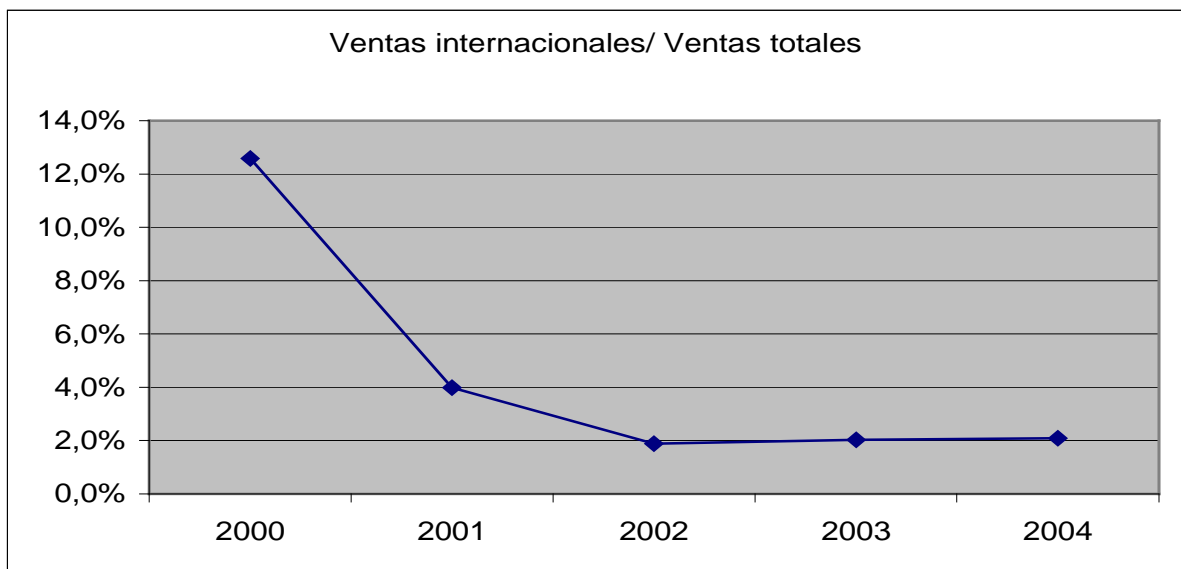
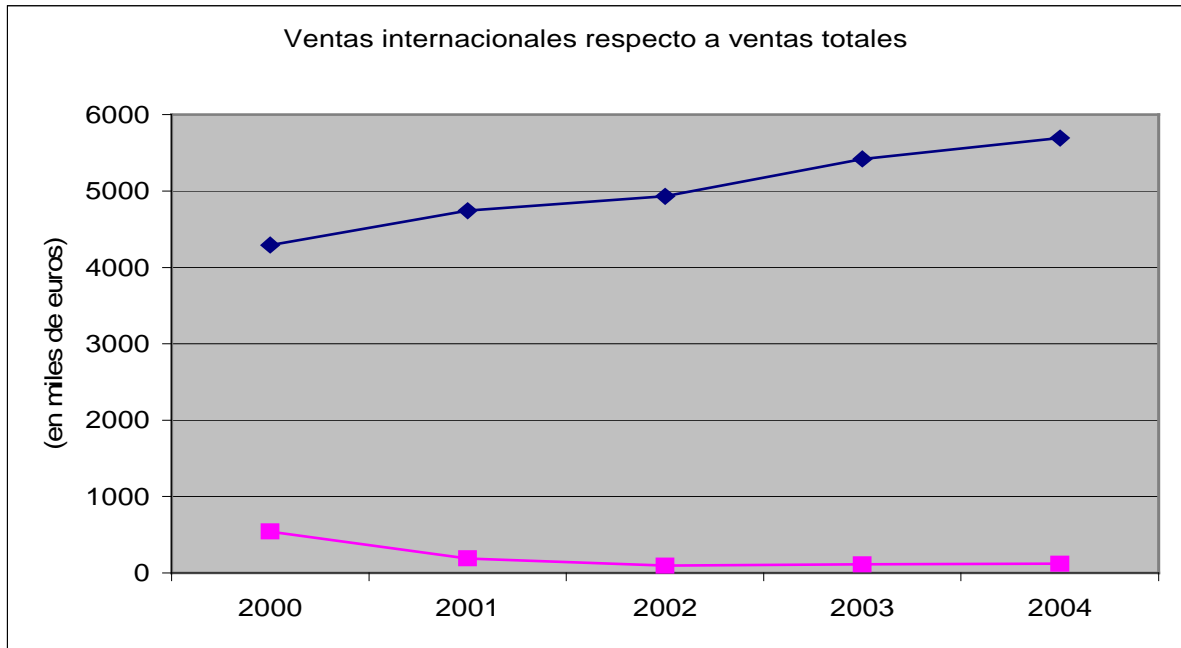
VENTAS TOTALES

- La evolución de la cifra de ventas en el periodo de referencia ha sido muy positiva, habiendo crecido en más de un 35%.
- La evolución en las ventas se ha debido, fundamentalmente al crecimiento en el número de operaciones, puesto que el valor medio por operación en el año 2005 es inferior al del año 2000.
- 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 divergente. Un 60% considera que el poder lo tienen los clientes, mientras que un 40% si que se ve capaz de imponer precios y plazos al cliente. Por otra parte, los datos objetivos indican que el poder de cobro se ha duplicado en el año 2004, mientras que el plazo medio de cobro se ha mantenido constante. Los clientes no parecen estar muy concentrados, por lo que los datos objetivos parecen indicar que al menos una parte de las empresas si que poseen poder negociador y además lo ejercen.
- Si el poder negociador es alto, el motivo más probable de la disminución del valor medio por operación es la disminución del valor añadido percibido por el cliente. En estos casos, el crecimiento de las ventas se

realiza compitiendo en precio, lo cual no es una característica del modelo competitivo de las empresas riojanas; aunque si está presente de forma destacada en la forma de competir de los rivales.

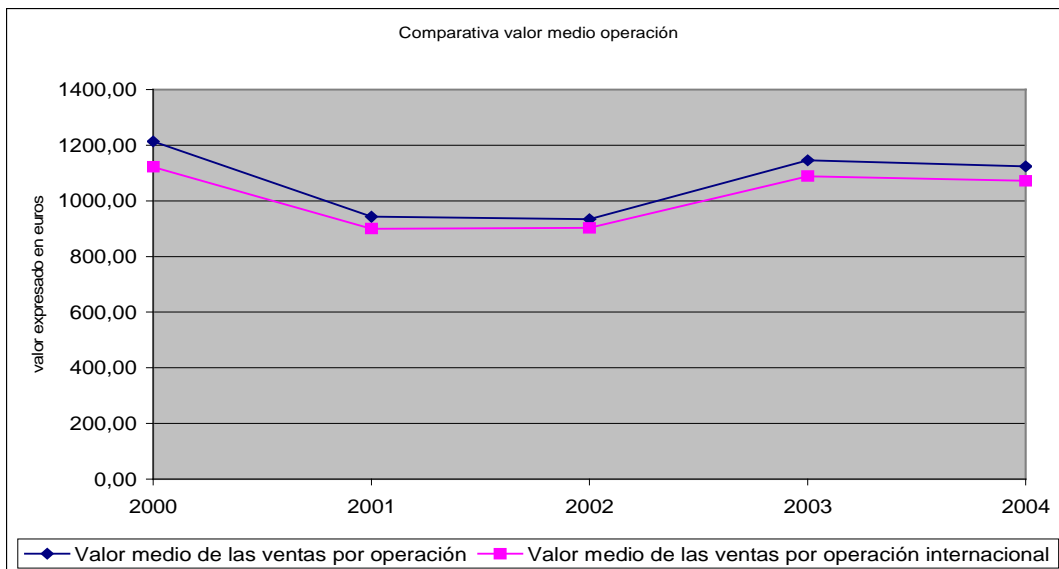
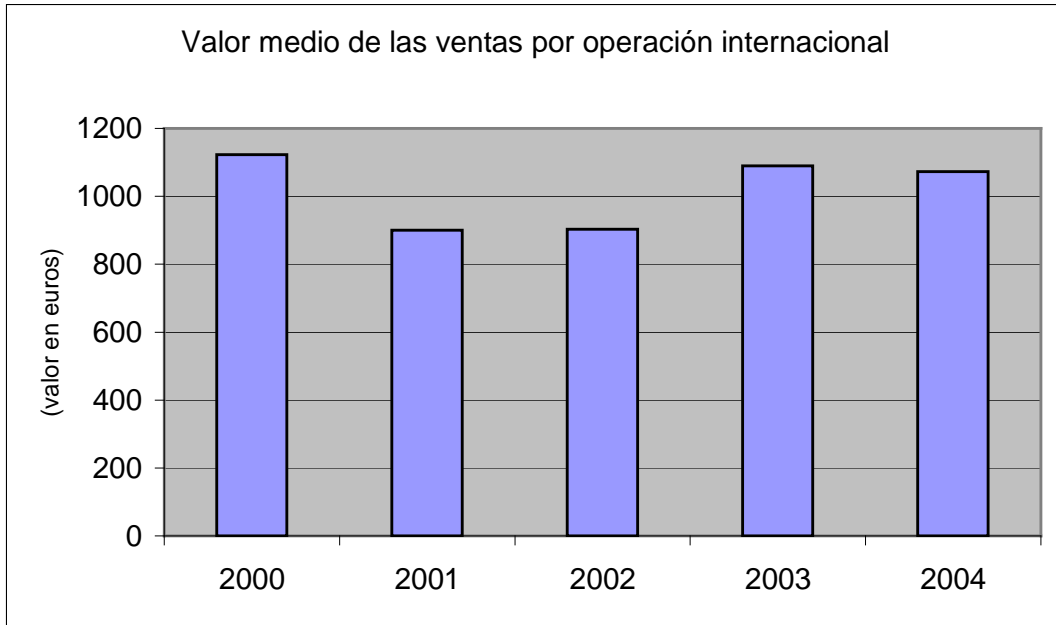


- Cruzando la información con los datos del modelo competitivo de las empresas de este subsector, comprobamos que tanto las empresas riojanas como sus competidores están centrados en el diseño. Siendo igual la importancia que se concede al diseño, los modelos competitivos se diferencian en que las empresas riojanas aportan una mayor calidad y mejores plazos, mientras que los competidores aportan ventajas en gama de productos y precio. Si el diseño ofrecido por las empresas riojanas se impone al de la competencia, se debería observar un incremento en el valor añadido percibido por el cliente y, consecuentemente, un incremento en el precio de venta. En caso de que el éxito deba provenir de un incremento en el número de clientes, las variables complementarias del modelo competitivo adquieren especial significado, y en ese caso las ventajas en precio y gama pueden ser superiores a las ofrecidas por las empresas riojanas.
- La satisfacción percibida por las empresas respecto a sus ventas es dispar: el 20% de las empresas están bastante satisfechas y el resto medianamente satisfechas o poco satisfechas. De algún modo, los gerentes parecen conscientes de que aunque las ventas han evolucionado muy satisfactoriamente, hay ciertos peligros subyacentes, relacionados fundamentalmente con la batalla de encontrar el mejor diseño y además poder cobrarlo a los clientes.

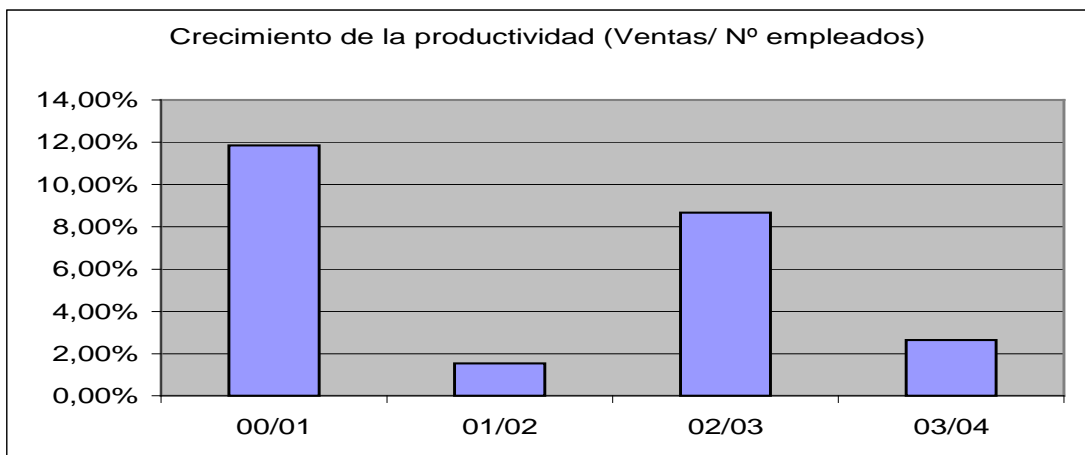
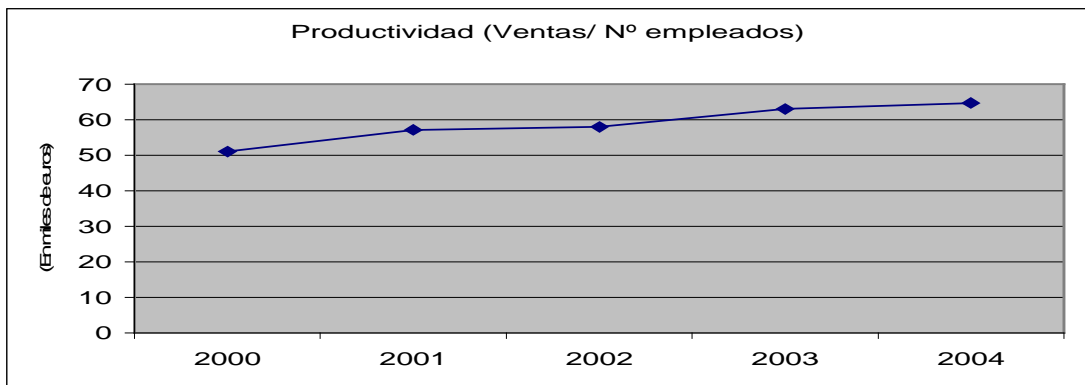
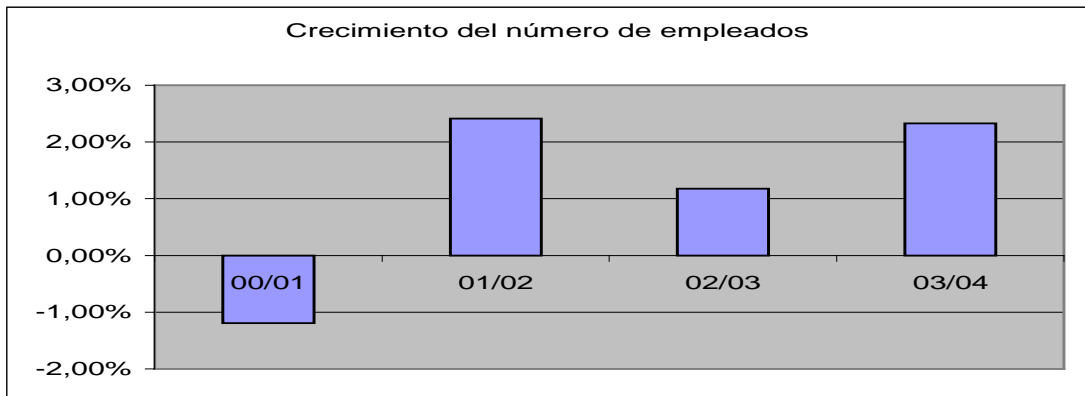
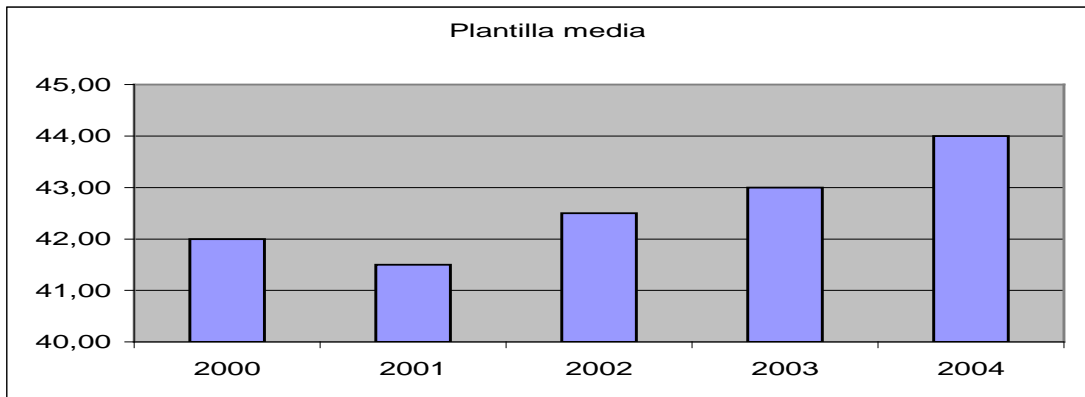


INTERNACIONALIZACIÓN

- La importancia de la internacionalización para el subsector actualmente es baja. A lo largo del periodo, las ventas internacionales han pasado de ser el 13% de las ventas totales a suponer un modesto 2% en la actualidad.
- En un solo año (el 2001), las ventas internacionales disminuyeron más de un 60%. Este comportamiento tan drástico y anómalo es posible que no refleje el comportamiento del conjunto del subsector del mueble moderno riojano, ya que este dato en concreto proviene de tan solo dos empresas.
- Mientras que las ventas totales han crecido, las ventas internacionales, primero disminuyeron y después han permanecido estancadas.
- El valor medio de las ventas por operación internacional coincide casi exactamente en magnitud y en evolución con el valor medio de la operación nacional; por lo tanto, el producto parece igualmente valorado por los clientes nacionales y extranjeros.
- Es muy posible que la diferencia en precio entre las empresas riojanas y sus competidores sea el aspecto clave que frena el crecimiento de las ventas internacionales.
- La internacionalización, no es un factor estratégico determinante de los resultados de las empresas riojanas, y en opinión de los gerentes, tampoco es una oportunidad especialmente destacable del sector; mientras que si lo es el crecimiento interno.

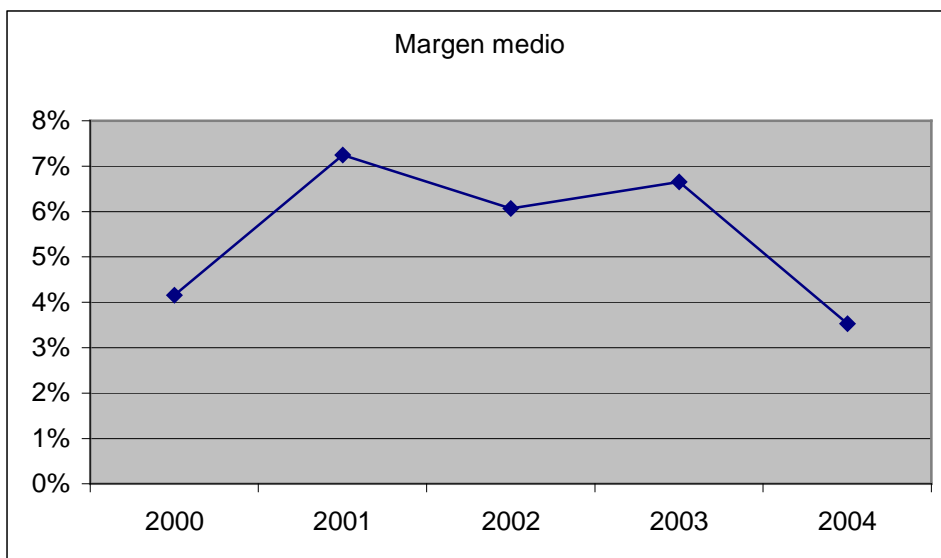
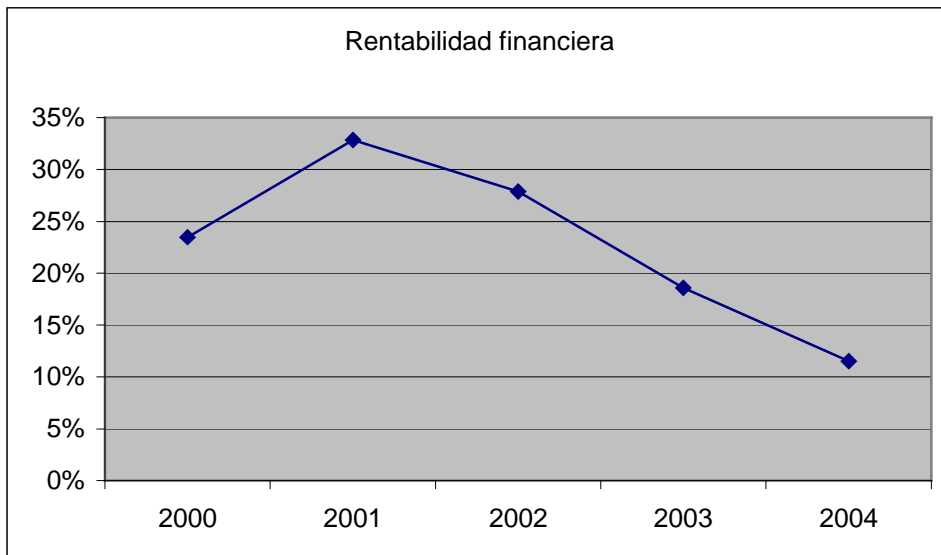
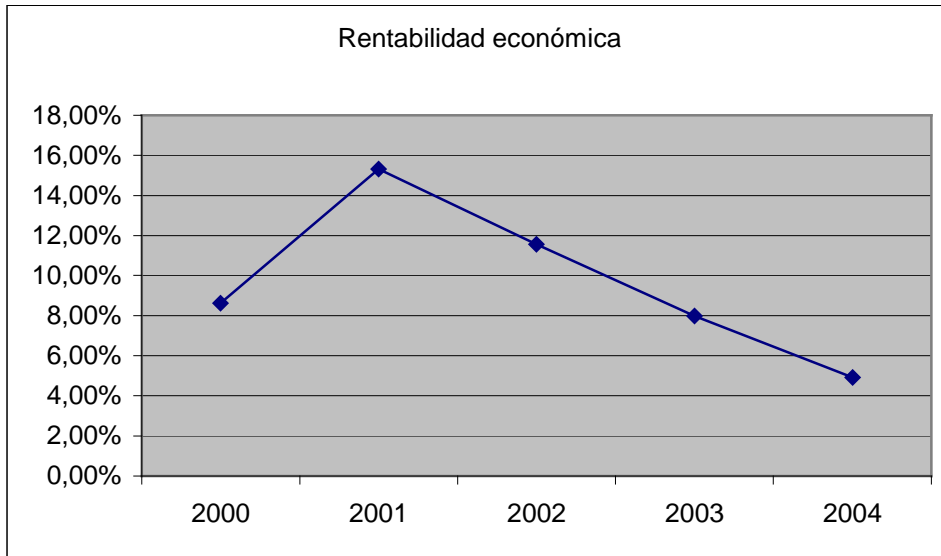


- El modelo competitivo parece funcionar peor en el mercado internacional que en el nacional, al menos en cuanto al número de operaciones. Tal vez haya que buscar los mercados que mejor aprecien el diseño riojano con el añadido de la calidad y los plazos y esto obligue a estudiar los mercados más aptos para la internacionalización; que desde luego no son los sensibles al precio.
- El modelo competitivo que ofrecen las empresas riojanas obliga a un conocimiento del cliente, para hacer valer su diseño. Por tanto, estudiados los mercados a los cuales dirigirse, habrá que conocer las necesidades y expectativas de esos clientes concretos, para realizar diseños con especial valor añadido, huyendo de este modo de la competencia en precios. Por lo tanto, la internacionalización de este sector precisa de capacidades comerciales más ligadas al conocimiento de los mercados destino que a la creación de redes de distribución complejas.
- Las empresas no están presentes de un modo significativo en ninguna zona: Países Mediterráneos, Japón, América latina, Oriente Medio o Asia.
- El grado de diversificación geográfica demuestra que no se tienen capacidades comerciales destacables ni conocimientos específicos de los clientes de ninguna zona geográfica.



EMPLEO

- La plantilla media de las empresas del subsector apenas ha crecido en el periodo considerado, situándose en la actualidad en 44 empleados.
- La productividad ha crecido de un modo continuo, más de un 30% en el periodo de referencia.
- El crecimiento en la productividad se ha debido a la estabilidad de la plantilla, unido al crecimiento de las ventas totales. Dado que la evolución de las ventas se ha debido al incremento en el número de operaciones, las empresas han logrado mejorar su volumen de producción sin incrementar su número de empleados, lo que indica un aumento de la eficiencia productiva; debido a mejoras en recursos humanos o a incrementos de la tasa de utilización de las instalaciones.



RENTABILIDAD

- La rentabilidad económica creció casi un 100% entre los años 2000 y 2001, hasta alcanzar un 16%, para a continuación ir disminuyendo de un modo sostenido y significativo hasta situarse en un 5% en el año 2005.
- La rentabilidad financiera presenta una evolución parecida a la de la rentabilidad económica. Se pasa de un 24% a un 34% en el año 2001, para a continuación ir disminuyendo de un modo sostenido, hasta situarse en un 11% en el 2004. Este resultado se puede considerar muy satisfactorio, en especial si se compara con el del conjunto del sector del mueble riojano.
- El margen ha pasado de un 4% a un 7% en el 2001, estabilizándose a continuación, para caer de un modo brusco en el año 2004, hasta alcanzar un 3,5%.
- Los datos de rentabilidad y margen parecen confirmar que los resultados de las empresas son totalmente independientes de sus logros internacionales. Incluso la aventura internacional del año 2000 (12% de las ventas totales) supuso unas ciertas deseconomías, de manera que al retirarse las empresas de los mercados extranjeros se incrementó la rentabilidad.
- En cuanto al mercado doméstico, los resultados parecen apuntar que hubo algún cambio significativo en el modelo competitivo en el año 2001 y que llevó a mejorar enormemente tanto la rentabilidad de las empresas como la valoración de sus productos por parte de los clientes (el margen se duplicó de un año para el otro). El transcurso de los últimos tres o cuatro años se ha ido deteriorando esta innovación presentada en el año 2001, como si de

un modo natural los productos entraran en la fase de madurez de su ciclo de vida. Esta tendencia se acusa especialmente en el año 2004, año en el que, aún siendo muy numerosos, los clientes dejan de apreciar los productos y el margen disminuye a la mitad. Es como si los diseños estuviesen necesitados de un nuevo impulso innovador.

2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO

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

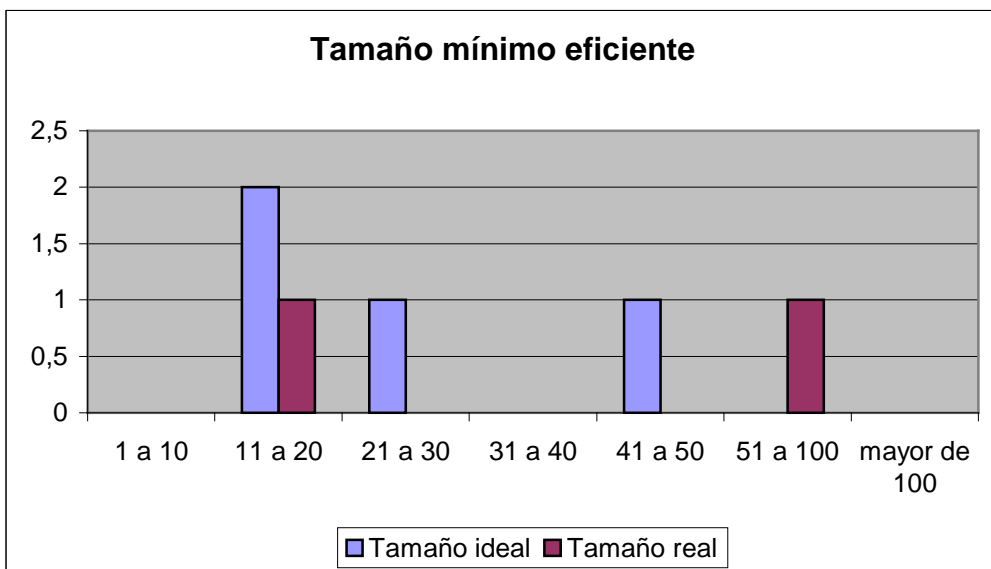
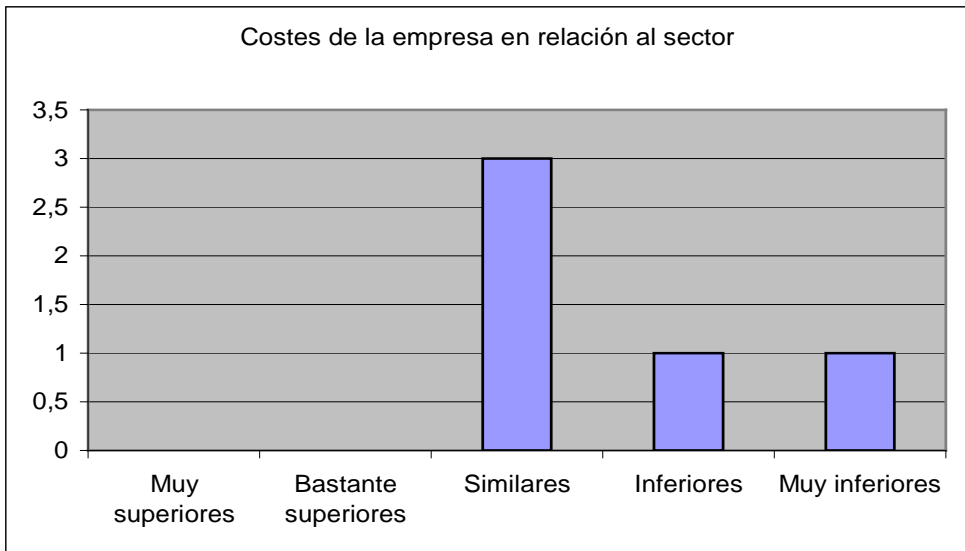
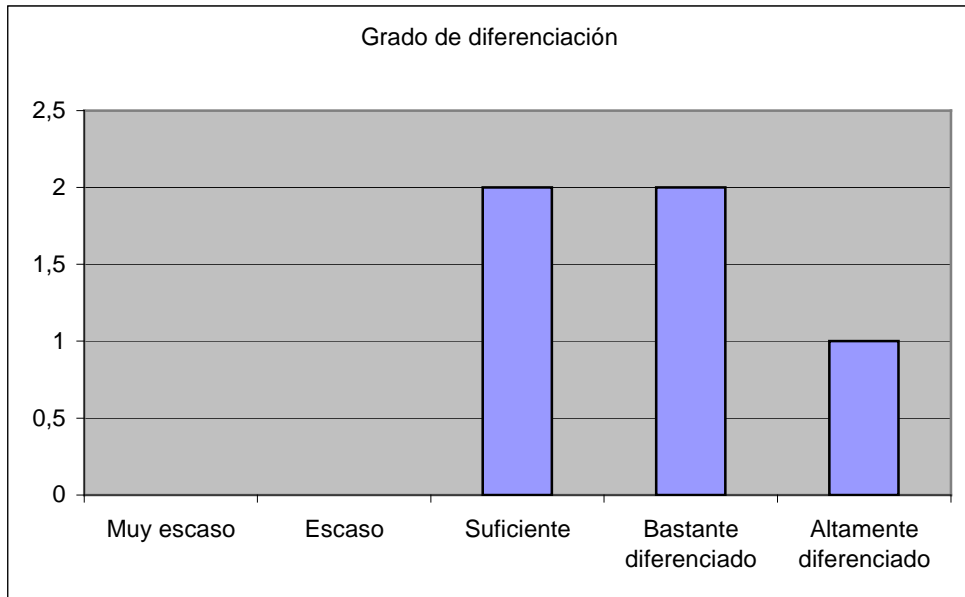
- Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa) (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de Proveedores tipo A (Origen de datos: Entrevista)
- Poder de cobro (Ventas/Proveedores) (Origen de datos: Encuesta)
- Plazo medio de cobro a clientes (Origen de datos: Encuesta)

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)



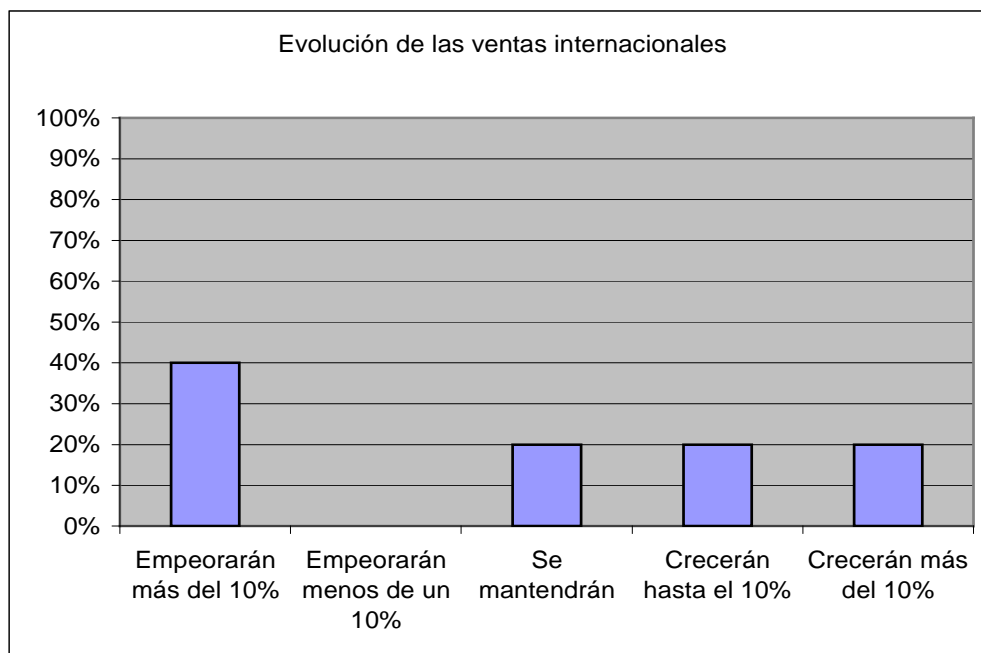
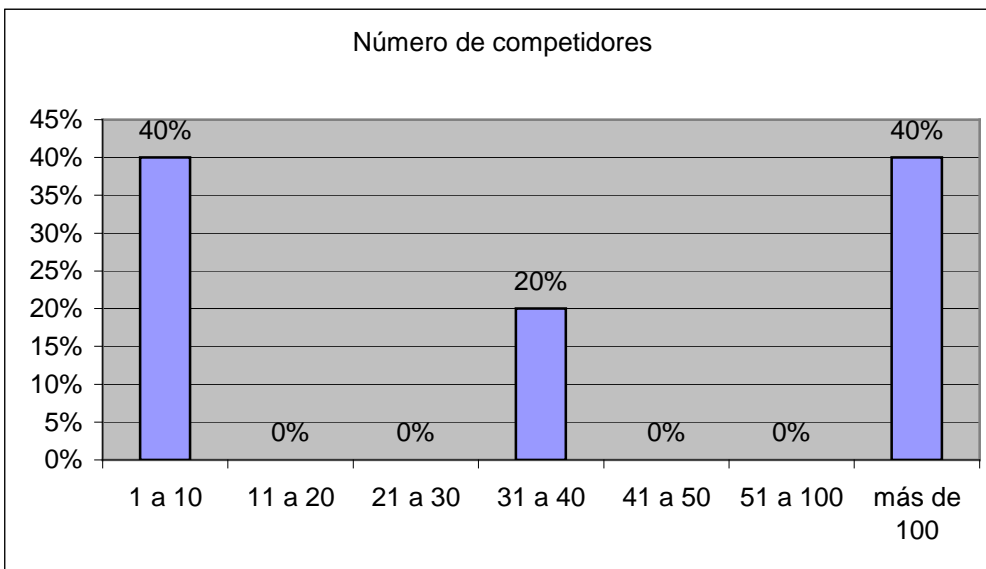
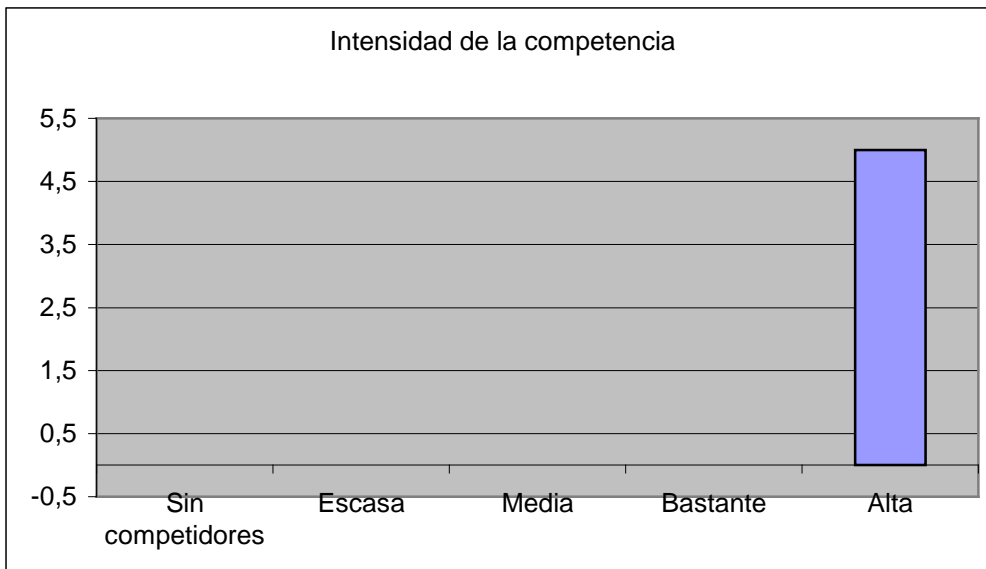
Evolución de los indicadores de atractividad

BARRERAS A LA ENTRADA

- La percepción de los gerentes es dispar en cuanto al grado de diferenciación de las empresas del sector. El 40% de los gerentes creen que sus empresas están bastante diferenciadas, un 40% juzgan su grado de diferenciación como suficiente; otro 20% declara que sus empresas están altamente diferenciadas. Esto supone una importante barrera a la entrada, y es coherente con el modelo competitivo basado en el diseño.
- Aunque la opinión de los gerentes es dispersa, la mayoría consideran que no existen grandes diferencias en costes, por lo que las barreras a la entrada que se derivan de ello no son sustantivas. Sin embargo, un 40% de las empresas creen que tienen costes claramente inferiores a los de la competencia. Esta ventaja en costes no está relacionado con un tamaño superior, por lo que no parece basarse en economías de escala.
- De las valoraciones de los gerentes se puede deducir que existen oportunidades tanto para diferenciarse como para tener ventajas en costes, aunque en el modelo competitivo de las empresas riojanas no se destaca la relación calidad precio como una de las ventajas ofrecidas a los clientes.
- La opinión de los gerentes es dispar en cuanto al tamaño mínimo eficiente. De cinco gerentes consultados, se han obtenido tres tamaños mínimos eficientes diferentes. Esto quiere decir, que bien existen tres tecnologías competitivas simultáneamente, o más probablemente, que no se tiene un

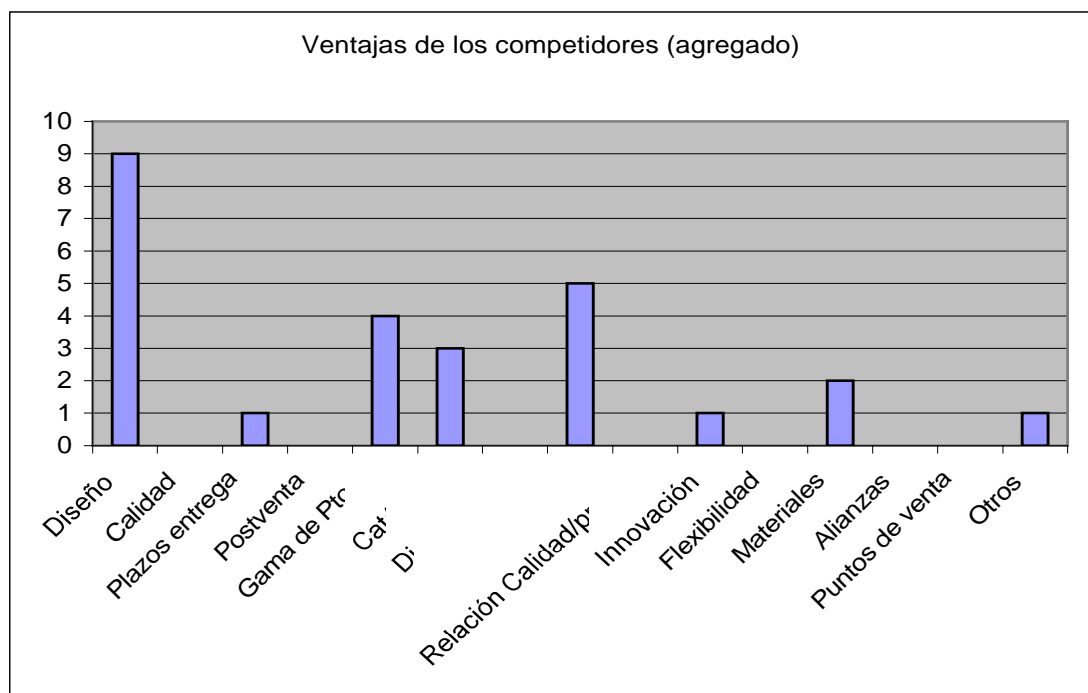
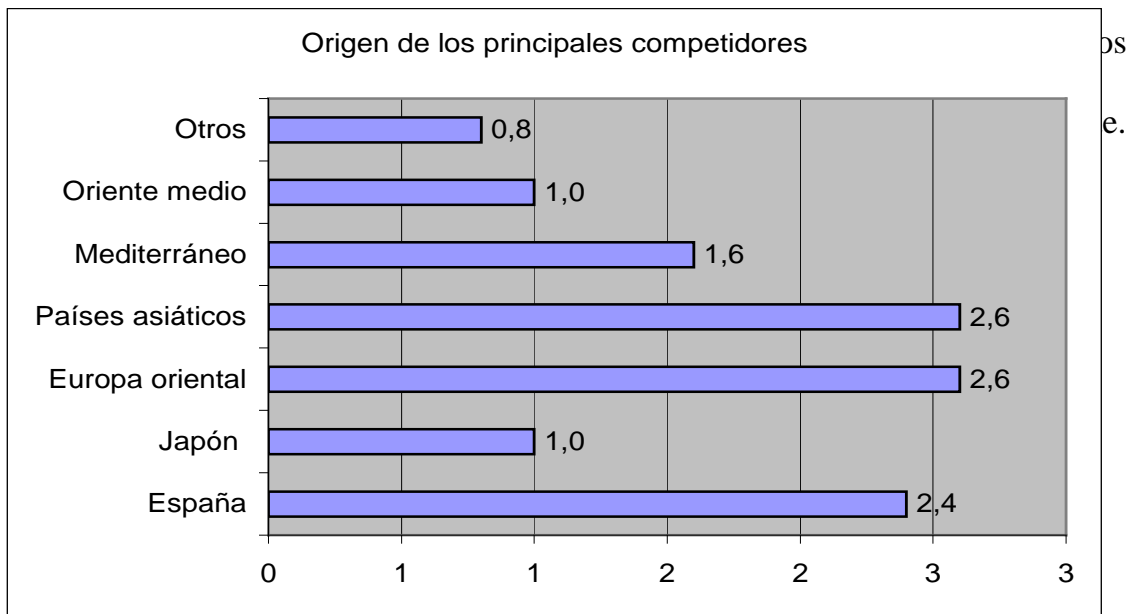
conocimiento completo de la tecnología disponible ni del impacto del tamaño de la empresa en los costes.

- Con los datos que disponemos no se puede determinar si existen economías de escala significativas, como ocurriría si hubiese un tamaño óptimo de 50 empleados, tal y como menciona algún gerente.
- La mayoría de las empresas se encuentran dentro de los márgenes de lo que consideran tamaño ideal, aunque alguna empresa está sobredimensionada.
- 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 los competidores de las empresas riojanas es un modelo mixto diseño-precio. El modelo competitivo de las empresas riojanas, sin embargo, explota con énfasis las oportunidades de diferenciación, por medio del diseño, la calidad y los plazos. Puesto que el margen ha disminuido en los últimos tiempos, puede ser un buen momento para decidir si conviene explotar las oportunidades de costes, y así aumentar más fácilmente el número de operaciones, reproduciendo el modelo de la competencia, o si se insiste en el esfuerzo que se está realizando en el diseño, con la esperanza de incrementar el valor medio de la operación.

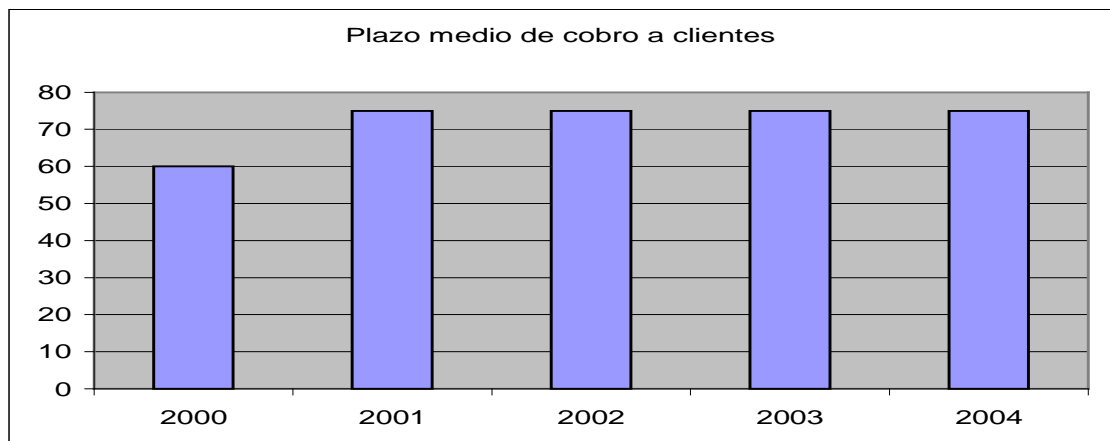
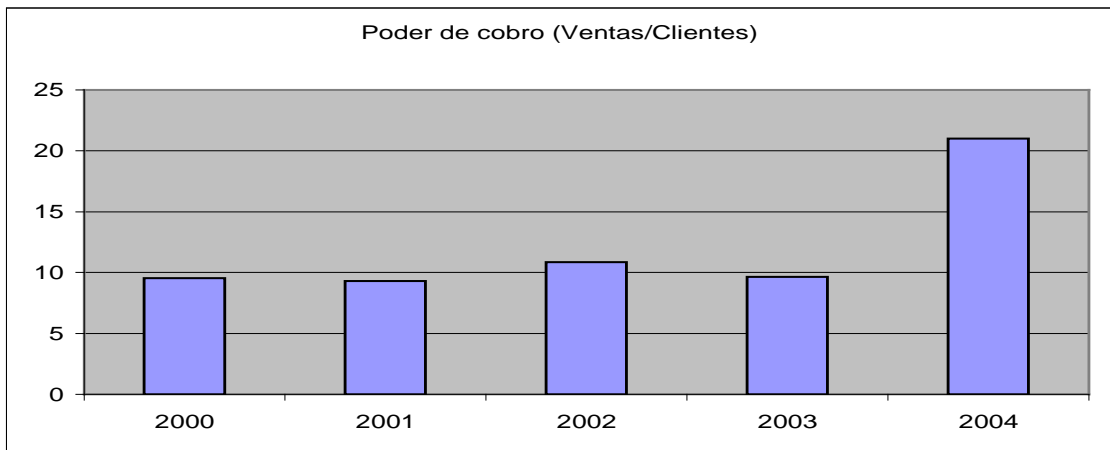
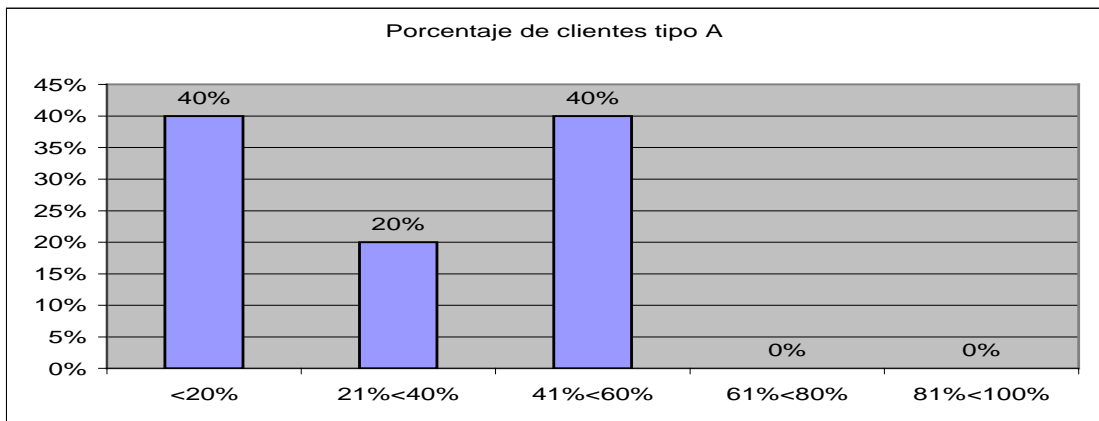
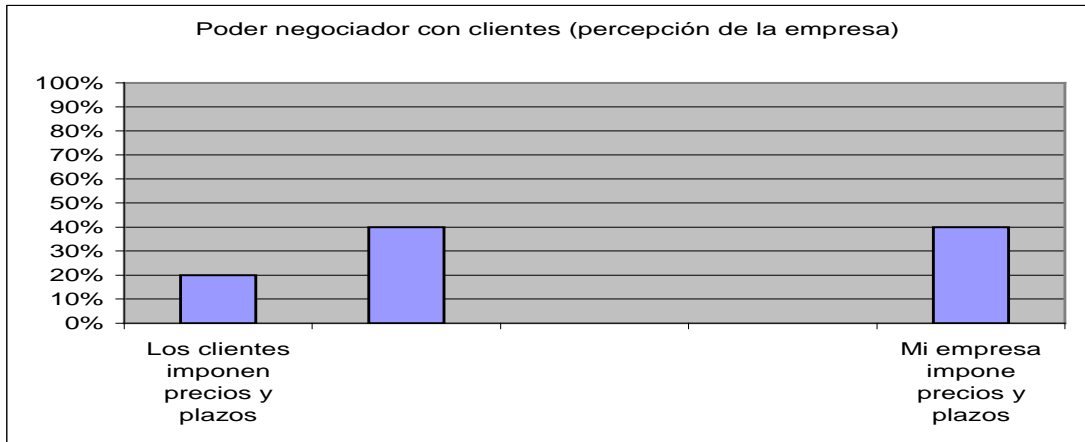


RIVALIDAD

- 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 tres realidades distintas. Un 40% de las empresas tienen menos de 10 competidores directos, por lo que esa situación de cuasioligopolio debería conllevar una moderada rivalidad. Un 20% de las empresas tiene en torno a 40 competidores, lo que permite predecir una intensidad de la competencia media-alta. Por último, un 40% de las empresas manifiesta tener más de cien competidores, situación cercana a la competencia perfecta, y por tanto de altísima rivalidad.
- La evolución de las ventas globales, que ha decreciente en el último quinquenio, alivia los efectos de la rivalidad.
- Las ventas indican que la alta rivalidad percibida por los gerentes aún podría empeorar en caso de que se frenase la demanda.
- En cuanto a la evolución futura de la rivalidad, medida por la posible evolución futura de las ventas internacionales, existe una opinión dispar. Un 40% de los gerentes cree que empeorarán más de un 10%, y otro 40% cree que crecerán en alguna medida.
- La evolución de las ventas internacionales no es un indicador muy relevante de la rivalidad futura, puesto que las ventas internacionales representan un porcentaje mínimo sobre el total de ventas, además se encuentra estancado y la mitad de las empresas creen que va a empeorar.

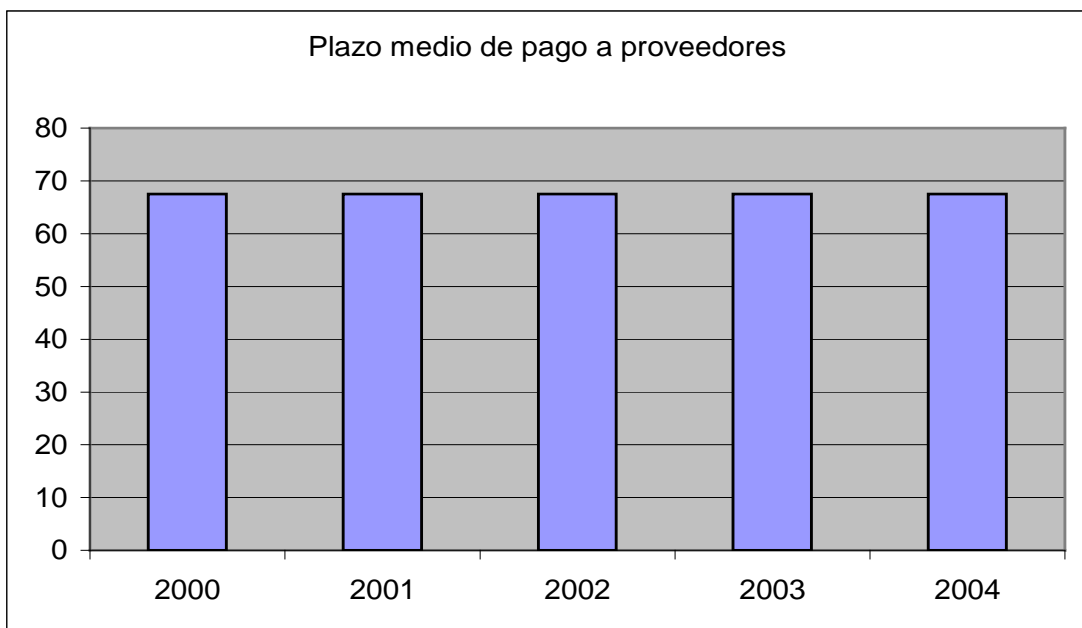
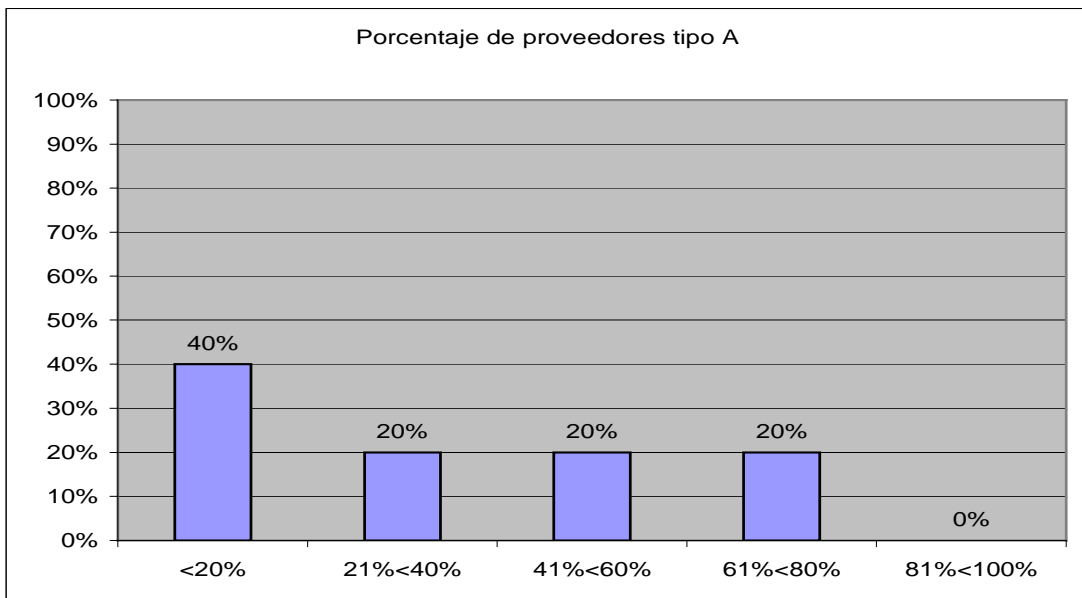
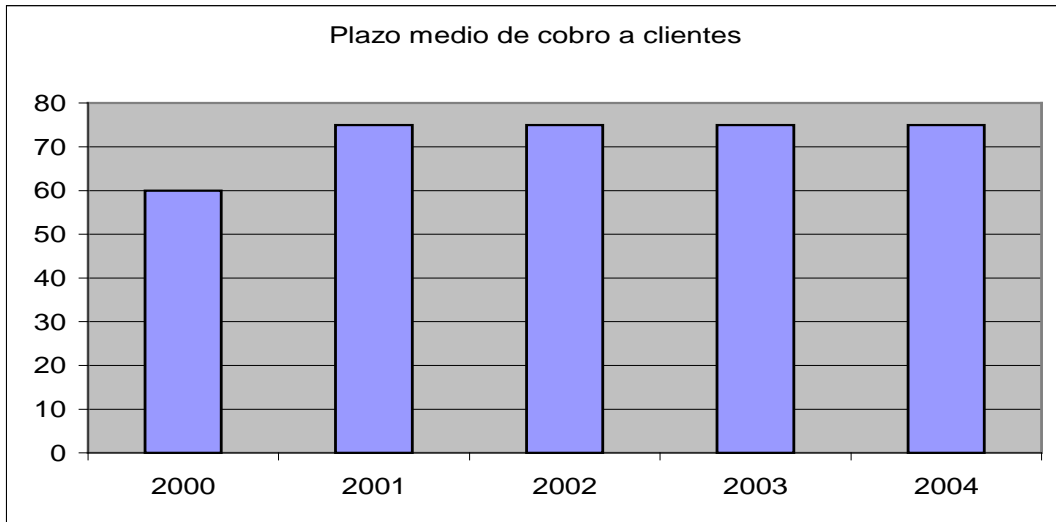


- Los competidores basan su competencia, sobre todo, en el diseño, igual que las empresas riojanas; añadiendo como ventajas competitivas secundarias la relación calidad precio, la gama de productos y el catálogo.
- El hecho de que existan competidores basados en un modelo competitivo que concede importancia al precio puede provocar que se continúen erosionando los márgenes en el mercado doméstico, ya que la competencia tiene ventaja en costes. Del mismo modo, y puesto que el valor medio por operación obtenido en el extranjero no es mayor que el obtenido por operación en España, el menor precio de los competidores puede frenar la internacionalización de la empresa riojana. Sin embargo, en el caso de que se frene mínimamente la demanda interna, la rivalidad en España puede llegar a ser enorme sin la vía de escape de los mercados exteriores.



PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES

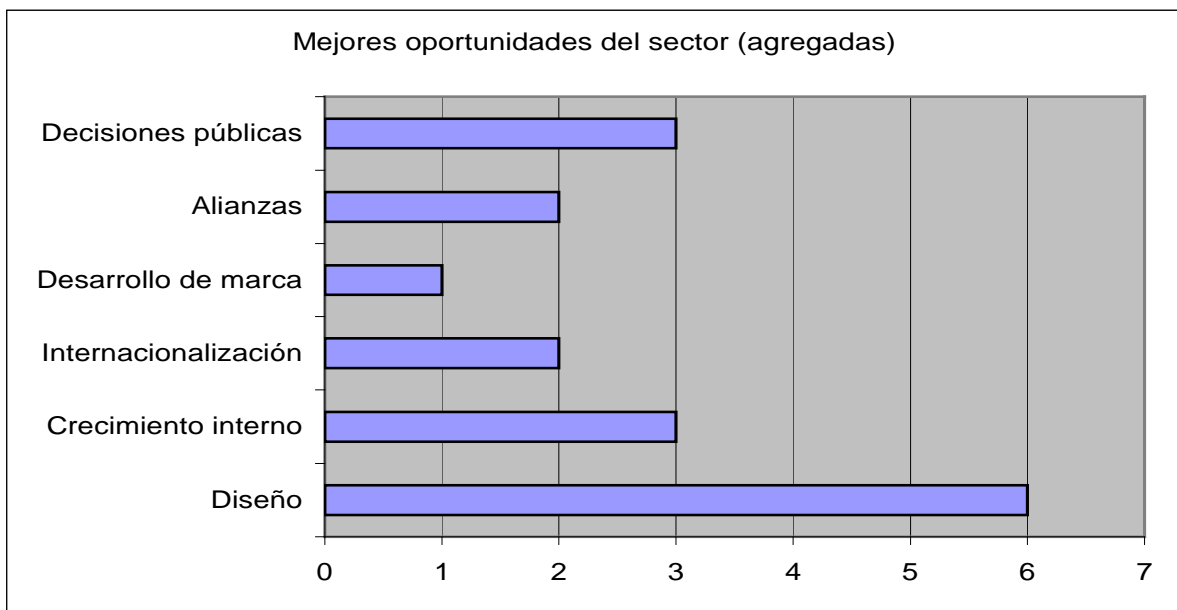
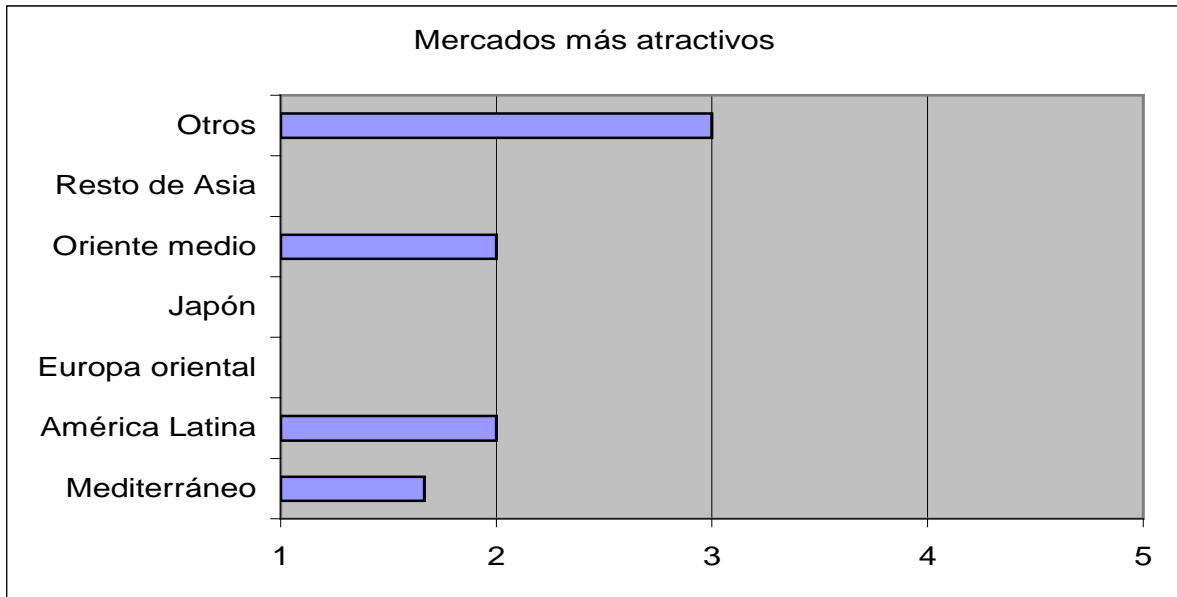
- Existe una opinión bipolar sobre el poder de la empresa para imponer precios y plazos a los clientes. Un 60% de los gerentes considera que todo el poder lo tienen los clientes, y un 40% consideran que todo el poder lo tiene la empresa.
- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro ha sido estable, aunque en el año 2004 ese 40% de empresas que dice tener poder negociador parece haberlo aplicado, habiéndose duplicado el poder de cobro.
- . Por su parte, el plazo medio de cobro, se ha mantenido constante a lo largo del periodo de referencia.
- Para el 40% de las empresas, el 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por menos del 20% de los clientes. Este grupo de empresas tienen poco poder negociador.
- Hay otro 40% de empresas para las cuales, el el 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) proviene del 60% de los clientes. Este grupo de empresas si que tiene poder negociador.
- Los datos objetivos indican que el poder de negociación con clientes es bipolar. La sensación de la mitad de los gerentes de que el control de los precios y plazos lo tiene la empresa se ajusta a la realidad; por otra parte, la sensación de la otra mitad de los gerentes de que el control de precios y plazos lo tienen los clientes, también se ajusta a la realidad.



PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

- Existe disparidad en cuanto al poder de negociación con los proveedores. Un 20% de los gerentes manifiestan que el poder de negociación lo tienen los proveedores, el 80% restante cree que el poder está repartido entre las empresas y los proveedores.
- Para un 40% 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.
- Los datos objetivos corroboran la percepción de los gerentes.
- El análisis de la rivalidad, el poder negociador con clientes, y el poder de negociación con proveedores, nos muestra un sector dividido en dos partes. Prácticamente la mitad de las empresas tienen un sector con altísima rivalidad, bajo poder negociador con clientes y proveedores. Para la otra mitad, la competencia es algo más moderada, ven con optimismo el futuro del mercado internacional y tienen poder para negociar con sus clientes y proveedores.
- El análisis del sector, también arroja dos modelos productivos diferentes: un tamaño de empresa en torno a 20 empleados y otro tamaño de empresa en torno a 50 empleados. Siendo que todas las empresas apuestan por el diseño como baza competitiva principal y casi única, podríamos concluir que esta apuesta estratégica tiene un elevado riesgo. Las empresas que aciertan con el diseño son capaces de capturar nuevos clientes y perciben oportunidades en el sector. Las empresas que, invirtiendo también en

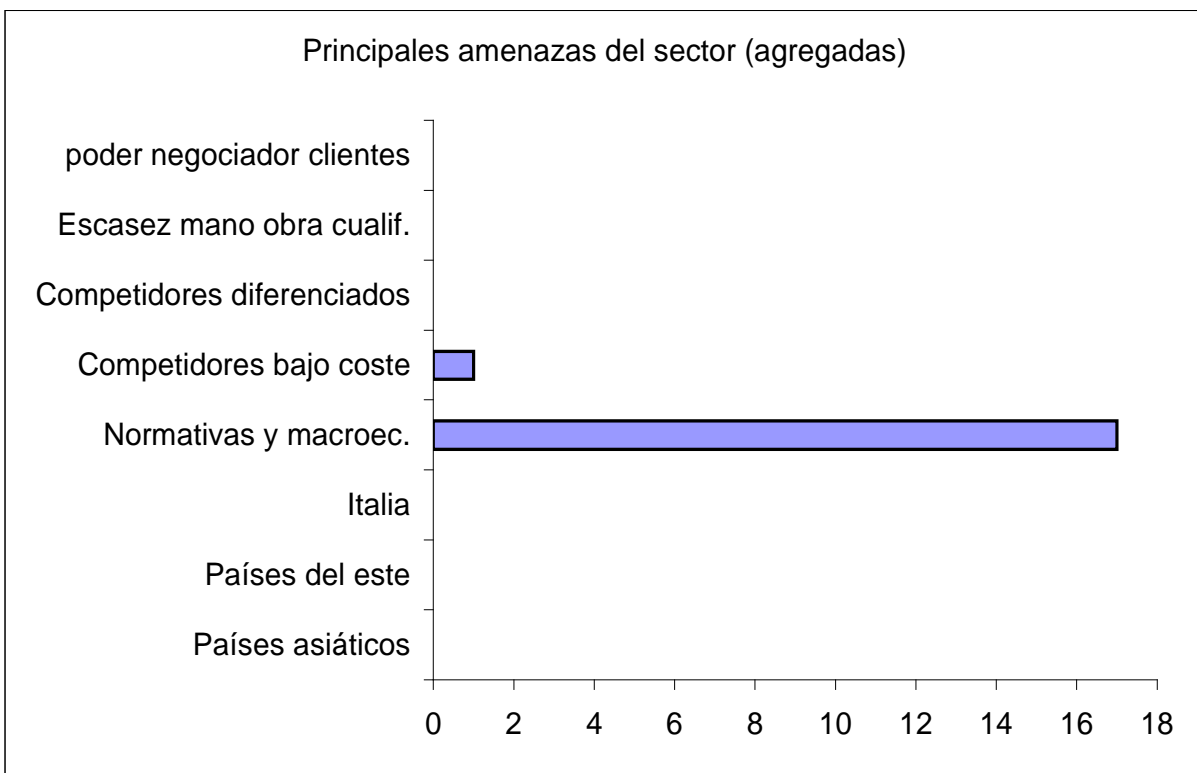
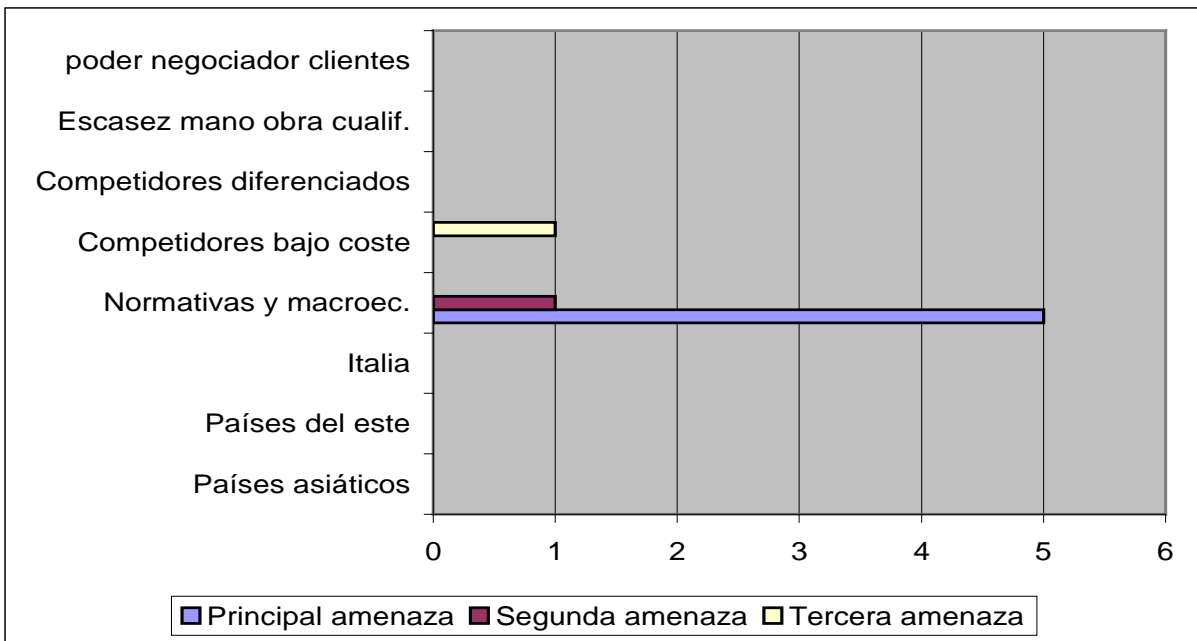
diseño, no aciertan con lo que los clientes buscan, perciben el sector como muy amenazante, y el sector internacional como inaccesible.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

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

- Los gerentes confían en el diseño como las principal oportunidades del subsector para su desarrollo futuro. Con la mitad de importancia, también se perciben oportunidades en las decisiones públicas y el crecimiento interno, apareciendo en último lugar la internacionalización y el establecimiento de alianzas.
- En opinión de los gerentes, la internacionalización se confirma que no es una oportunidad destacada del subsector.



- Es de destacar que el diseño es la apuesta única actual del sector y prácticamente es la única oportunidad futura que perciben los gerentes.
- La concentración de todos los recursos de las empresas en un único factor competitivo es un acierto estratégico, aunque comporte riesgos. Las empresas que no alcancen un diseño notable se encontrarán indefensas en un sector de alta rivalidad, y a merced de los competidores de bajo coste.
- Coherentemente con el análisis de las oportunidades del sector, todos los recursos y capacidades de la empresa deberían orientarse a encontrar los mejores diseños, por lo que son especialmente relevantes las capacidades comerciales y las de I+D.
- En cuanto a las amenazas del sector, hay unanimidad en cuanto a señalar que la principal se relaciona con la evolución de las variables macroeconómicas. El miedo a una recesión económica y su influencia en el mercado interior está ampliamente justificado a tenor de los datos objetivos relativos a la rivalidad y poder negociador del sector.

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)
- 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

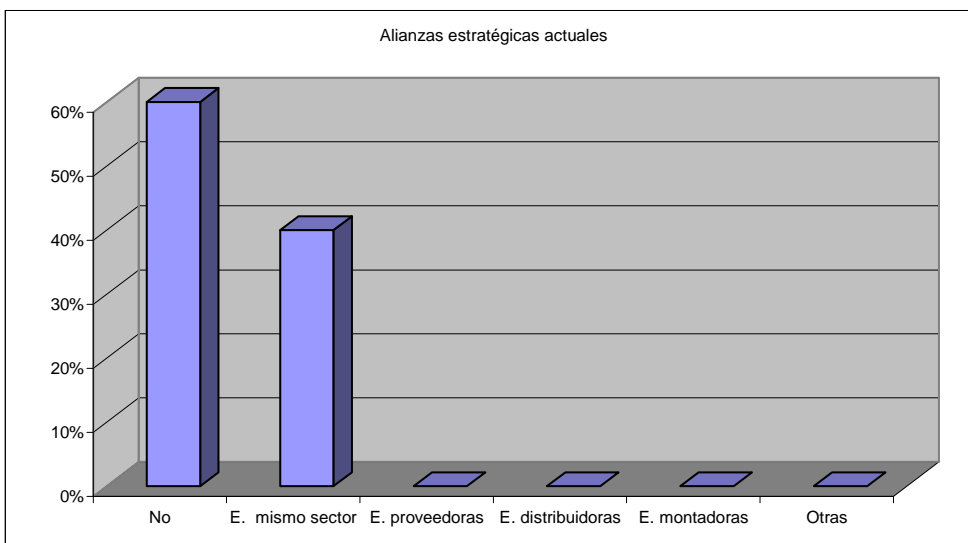
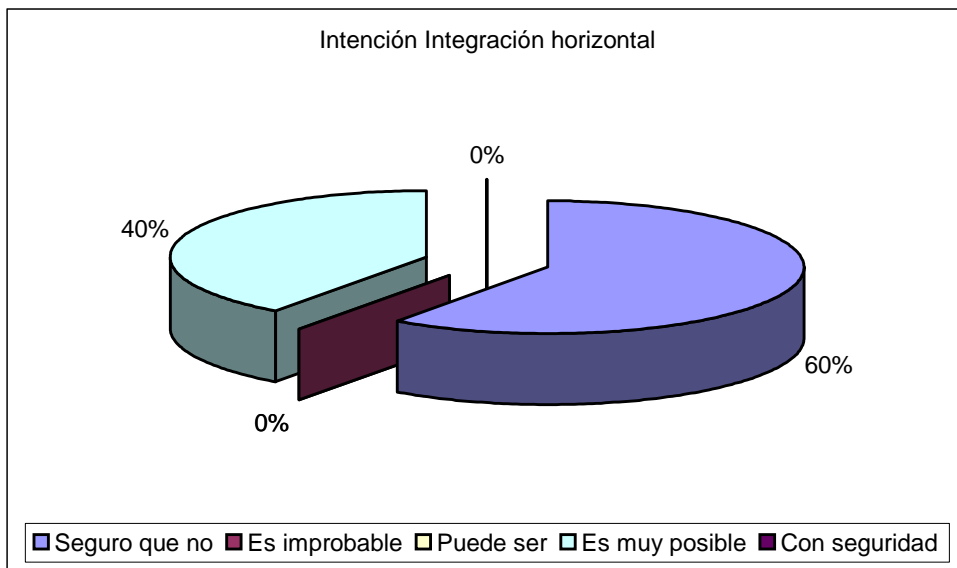
- Posibilidad de afrontar nuevas inversiones (Origen de datos: Entrevista)
- Destino de los beneficios (Origen de datos: Entrevista)
- Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen de datos: Encuesta)
- Variación Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen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

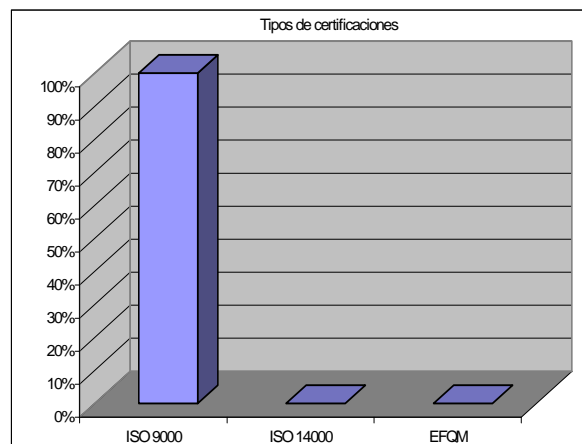
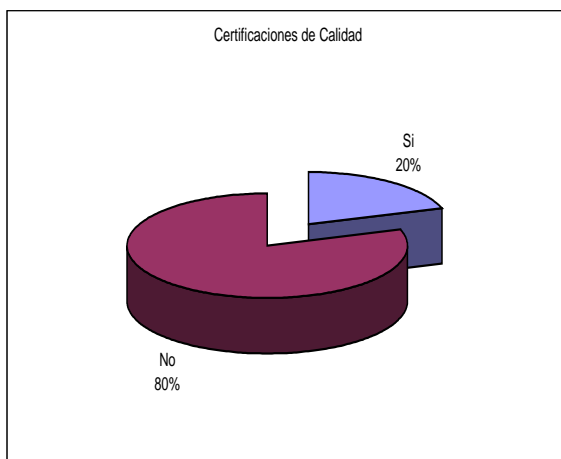
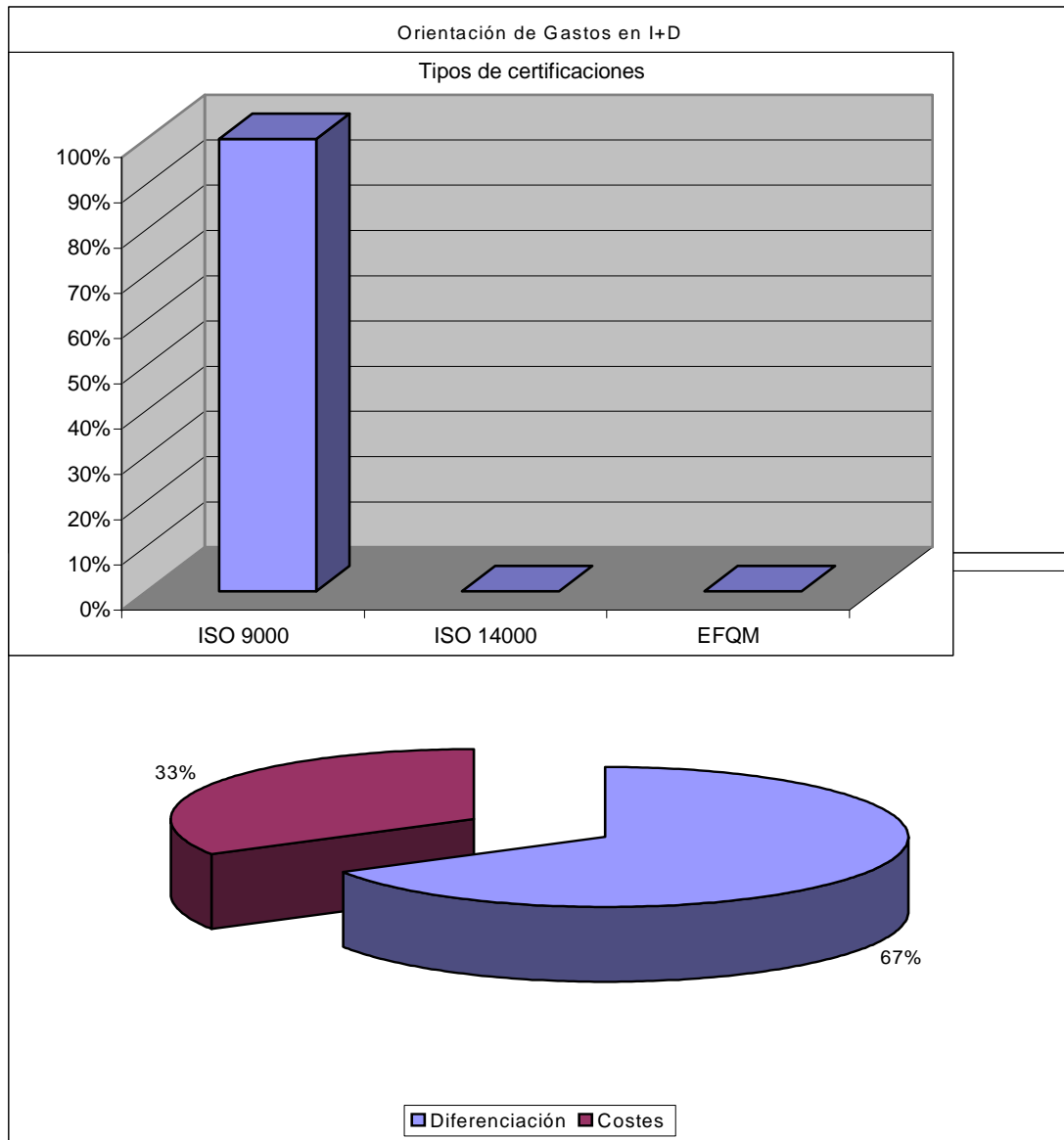
- Percepción de cualificación de la plantilla (Origen de datos: Entrevista)
- Formación de empleados no directivos (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad: Ventas entre número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la Productividad (Ventas entre número de empleados (Origen de datos: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

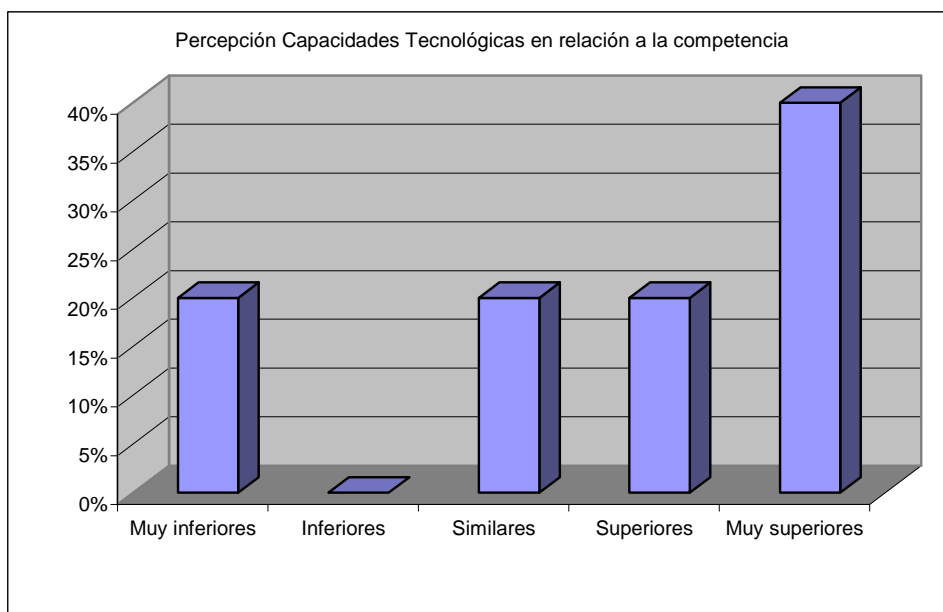
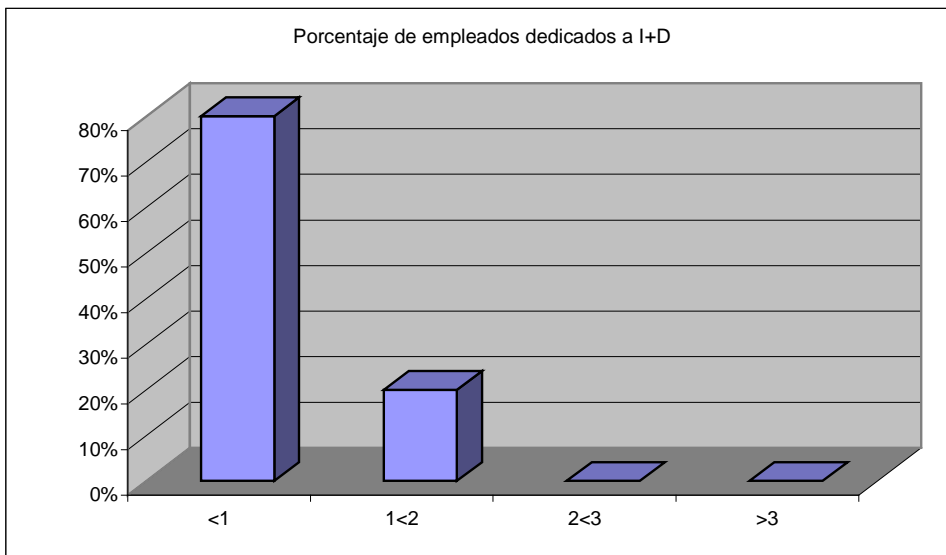
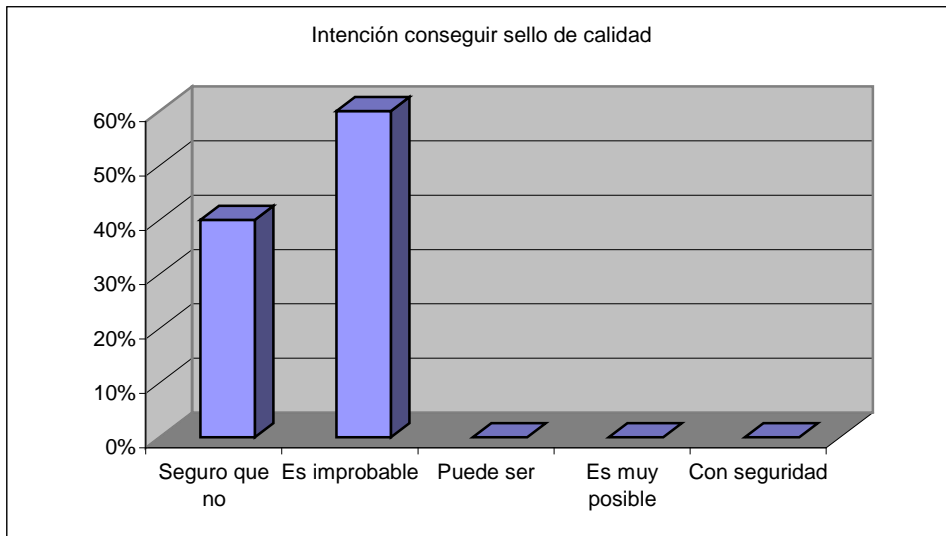
TAMAÑO

- Existe unanimidad entre los gerentes al considerar que sus empresas están adecuadamente dimensionadas.
- Esta percepción coincide con la estabilidad de la plantilla en los últimos cuatro años.
- Sin embargo, cuando se cuestiona cuál sería el tamaño ideal de las empresas en este subsector, los gerentes responden de forma dispar. En todo caso, ninguno cree que el tamaño de la empresa deba exceder los 45 trabajadores.
- Las empresas no se plantean ninguna integración vertical. Esto es lógico para la mitad de las empresas del sector, ya que tienen un gran poder negociador y no necesitan integrarse para controlar las materias primas.
- El 60% de las empresas no contemplan la posibilidad de integrarse horizontalmente, mientras que el 40% lo consideran muy posible. Otra vez aparece la bipolaridad del sector, y así, mientras que un grupo de empresas busca activamente completar sus recursos y capacidades, hay otro grupo que permanece aislada.
- Este objetivo de completar la dotación de recursos de la empresa pretende alcanzarse mediante alianzas con empresas del mismo sector. Para el éxito de estas alianzas es clave la selección del socio y la compatibilidad cultural, por lo que las capacidades directivas son el factor decisivo para que estas empresas alcancen el tamaño que estiman adecuado.

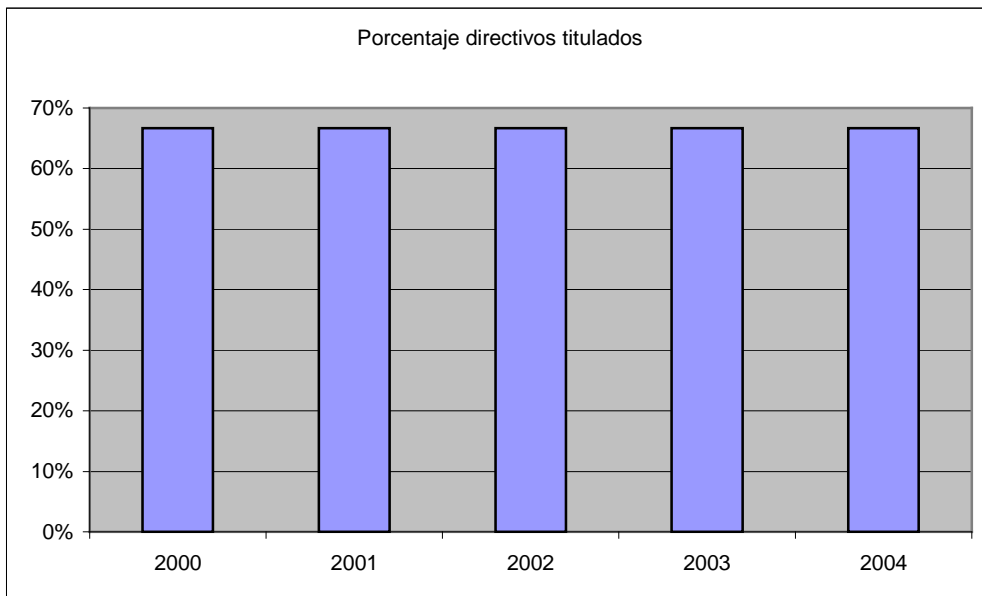
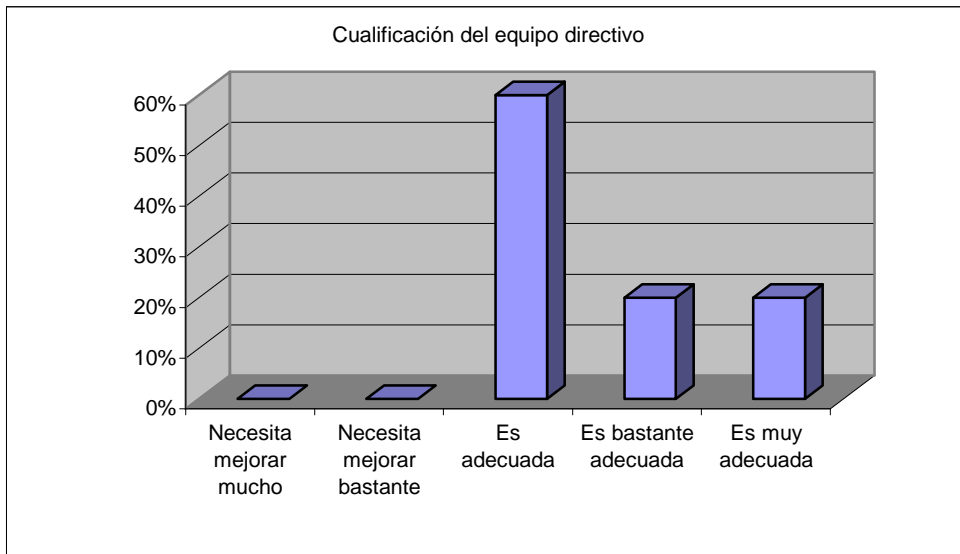


CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- 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 parece coherente con un modelo competitivo basado en el diseño.
- Sólo un 20% de las empresas de la muestra posee algún tipo de certificación. 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 han apostado decididamente por la diferenciación vía diseño.
- Los recursos humanos destinados a la I+D también parecen escasos. Sólo un 20% de las empresas destina más de un empleado a tiempo completo al I+D.

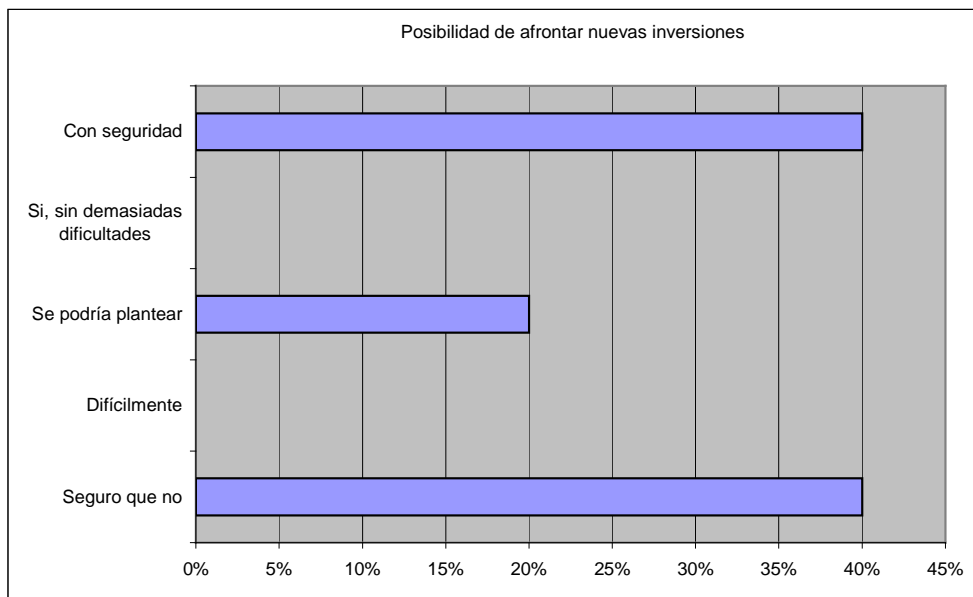
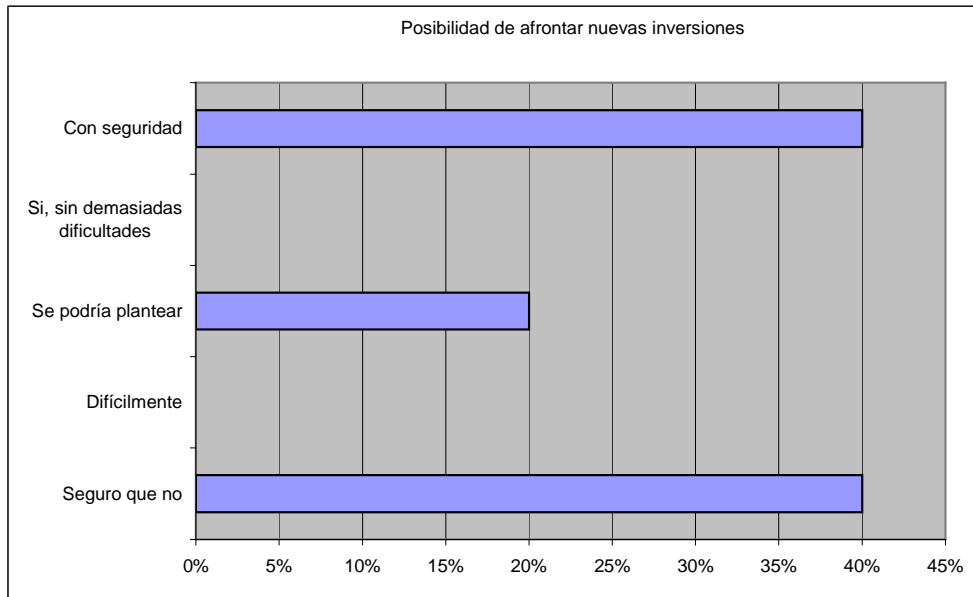


- El porcentaje de gastos en I+D es insignificante, en torno al 0,1%. Además, parece haber un cierto desencanto con el I+D, puesto que se ha pasado de un gasto del 5% en el año 2001 a valores de prácticamente cero.
- Coherentemente con los datos anteriores, la valoración de los gerentes de las capacidades tecnológicas vuelve a ser bipolar. Un 20% se considera muy inferior a la competencia y un 40% se considera muy superior a la competencia.
- Dada la estrategia de diferenciación por diseño que siguen las empresas, es muy recomendable que el subsector adopte un patrón de excelencia tipo EFQM que coordine sus esfuerzos tecnológicos y les permita ser más valorados por sus clientes.



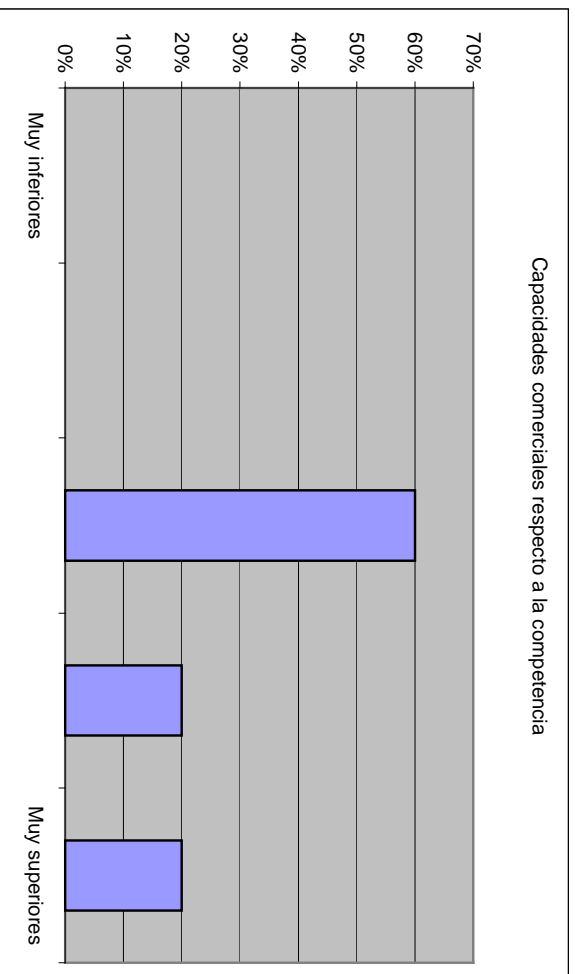
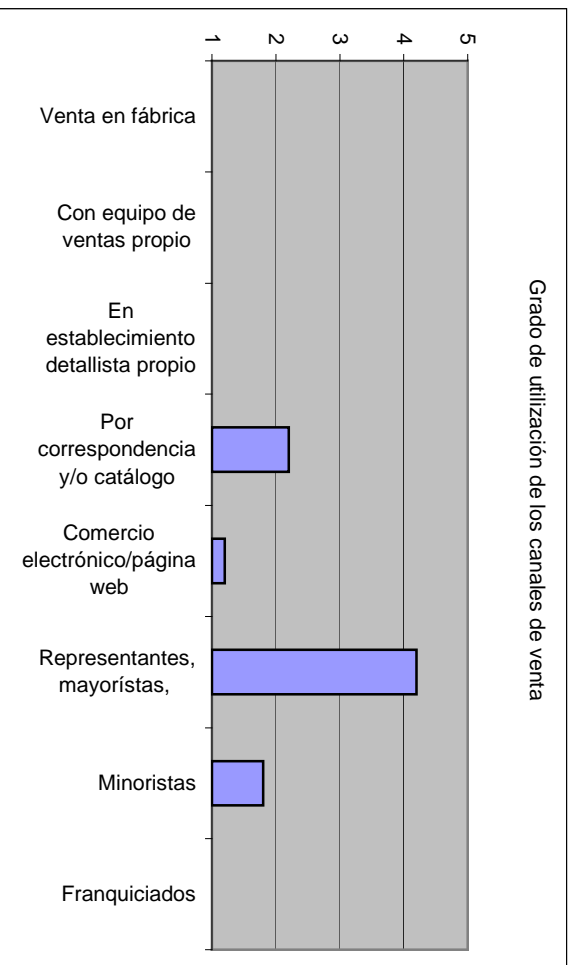
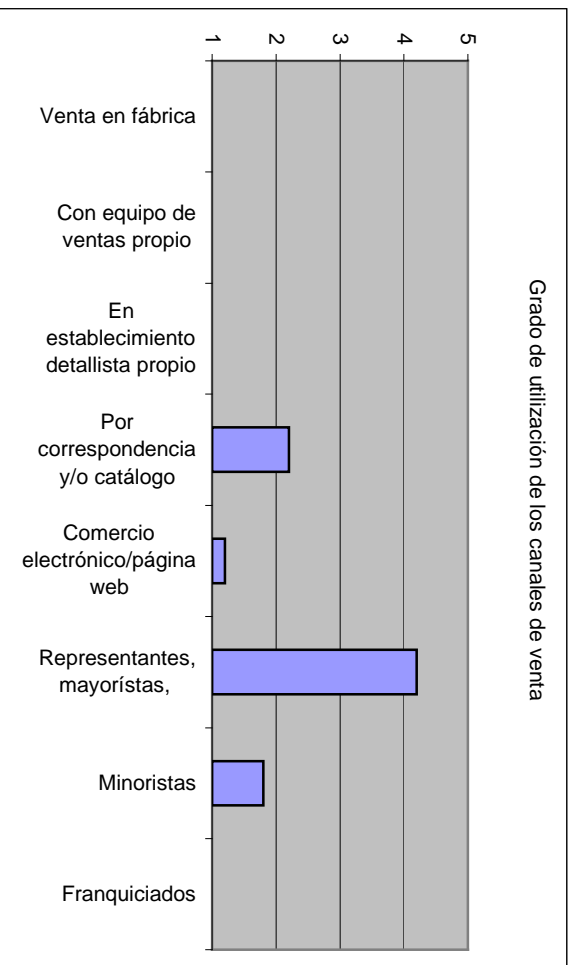
CAPACIDADES DIRECTIVAS

- Hay unanimidad en considerar que la cualificación del equipo directivo es adecuada o muy adecuada.
- Un 65% de los directivos de las empresas del subsector tienen titulación superior. Este dato es muy superior a la media del sector del mueble riojano.
- Las capacidades directivas son críticas , en especial para las empresas que se plantean alianzas estratégicas y porque parece el momento adecuado para plantearse continuar con el modelo competitivo basado únicamente en diseño, o aprovechar también las oportunidades de coste que ofrece el sector y lanzarse al mercado internacional.
- Los planes de formación para los directivos pueden focalizarse en la mejora de planes estratégicos, o modelos de excelencia, que permitan enfocar todos los recursos de la empresa al diseño de productos ajustados a las necesidades del cliente.
- 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.
- Aunque la cualificación del equipo directivo parece suficiente tanto en opinión de los gerentes, como por los datos objetivos disponibles, 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

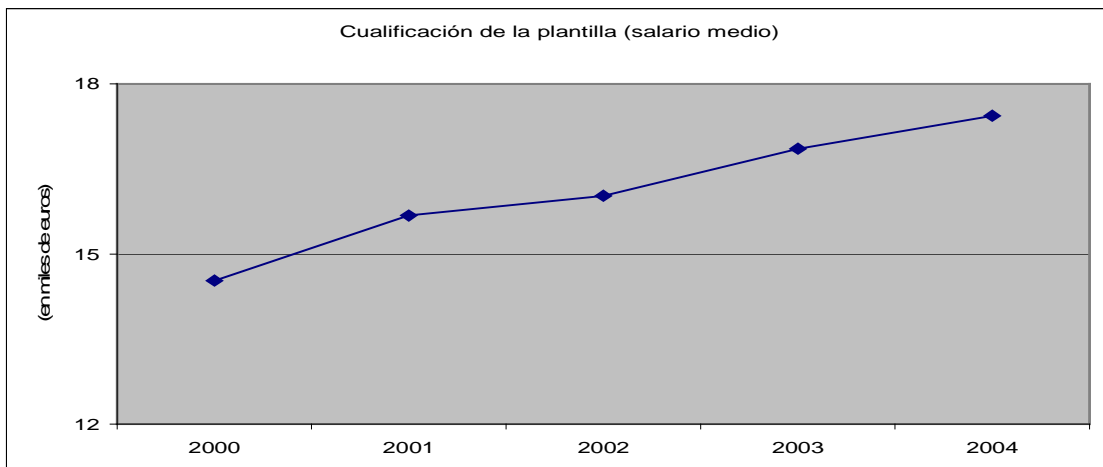
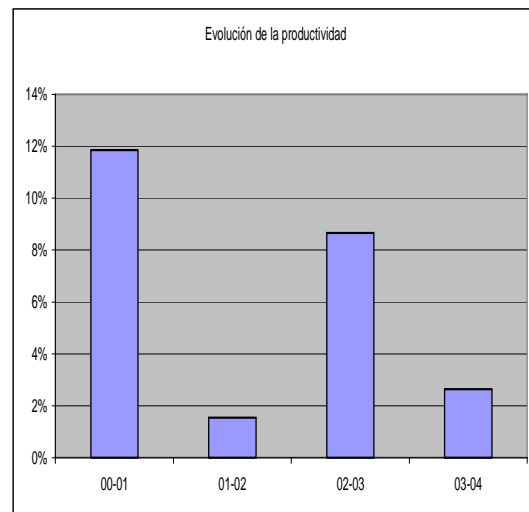
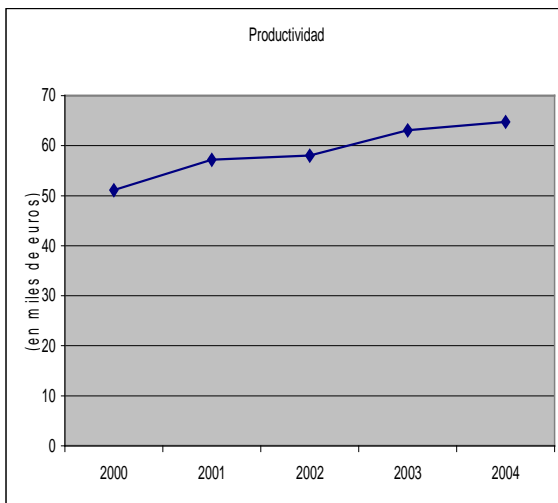
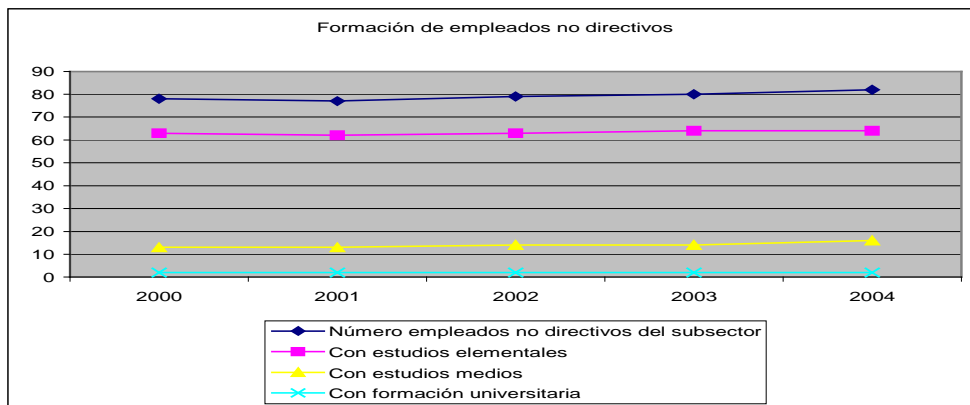
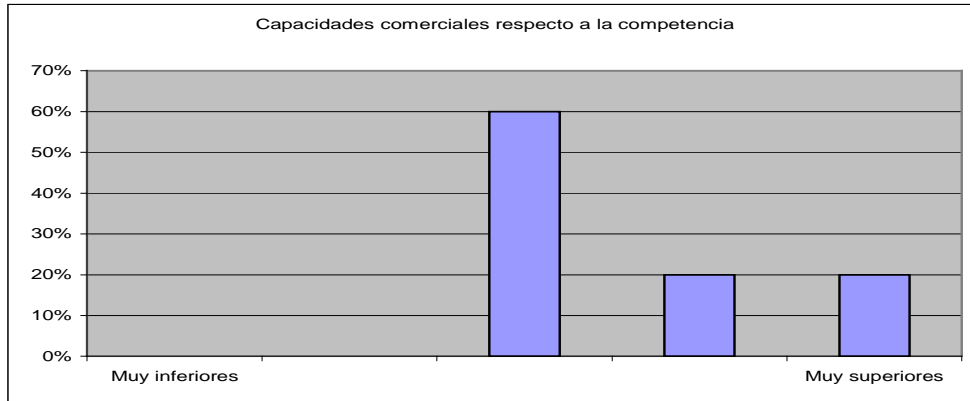
- De nuevo, existe una posición bipolar respecto a la capacidad de las empresas para afrontar nuevas inversiones. Un 40% de los gerentes lo considera imposible, mientras que otro 40% creen que se podrían realizar con seguridad. El 20% restante cree que se podría plantear.
- No existe unanimidad en lo que respecta al destino de los beneficios anuales: 60% de las empresas los destinan a reinversión, y el 40% los destinan a soluciones mixtas.
- Las capacidades financieras suponen un buen factor para aprovechar las oportunidades tanto de relanzamiento del diseño como de realizar alianzas estratégicas, al menos para el 40% de las empresas que ven con optimismo el futuro.



CAPACIDADES COMERCIALES

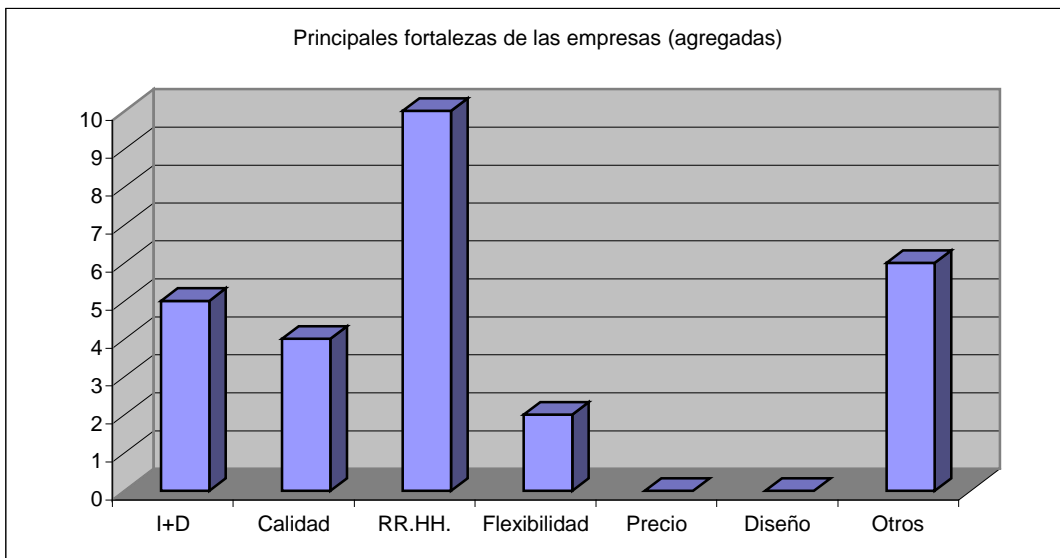
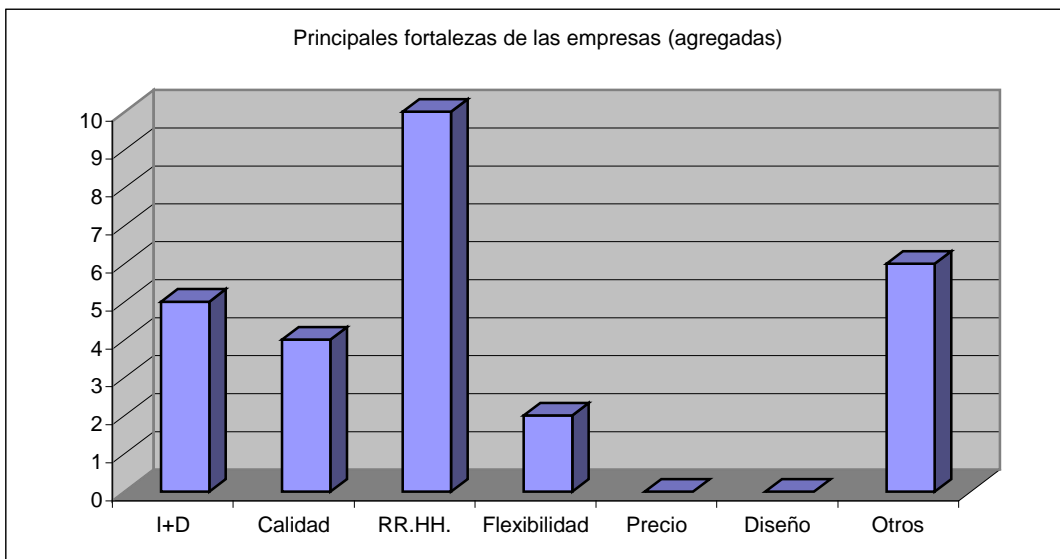
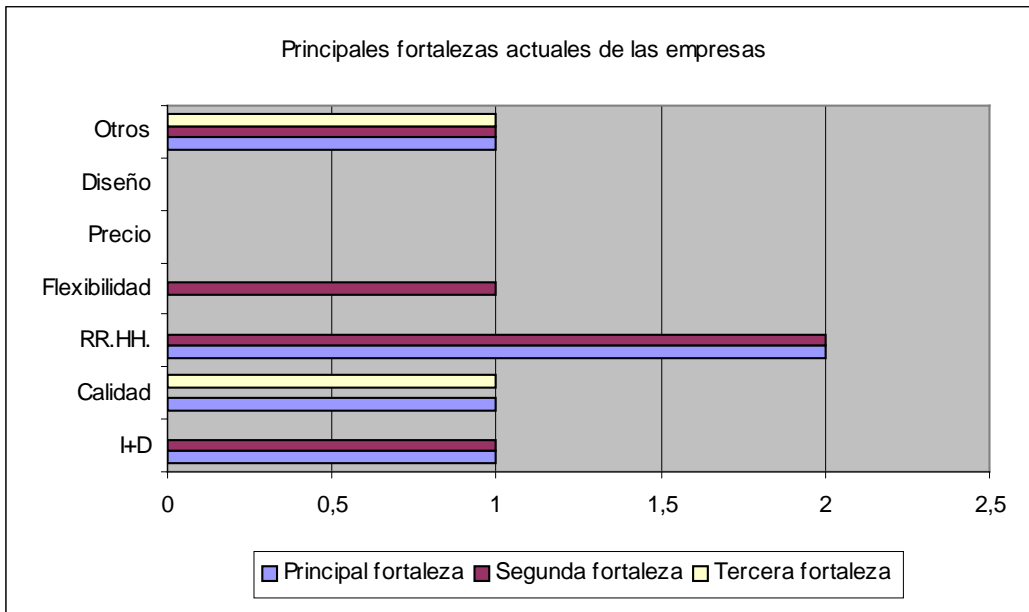
- Las empresas del subsector utilizan muy pocos canales de venta, esencialmente los representantes, y en muchísima menor medida el catálogo propio y las tiendas minoristas.
- Destaca la incipiente utilización del comercio electrónico, en relación a las empresas del sector del mueble riojano.
- El principal canal de comunicación son la comunicación directa personal, las ferias y revistas y la web propia.
- Las capacidades comerciales parecen escasas y poco sofisticadas, salvo en lo referente al tímido uso de la web. Empresas que basan su éxito casi exclusivamente en el diseño necesitan comunicar eficientemente sus diferencias, por lo que convendría un uso más intensivo de todos los canales disponibles, en especial los basados en nuevas tecnologías que permiten un contacto directo con el cliente. Además, en el caso de ventajas basadas en el diseño, no sólo es importante comunicar al cliente cómo es el producto, sino que también es necesario desarrollar capacidades que permitan conocer al cliente y obtener información acerca de sus deseos y expectativas, para de este modo ajustar los diseños de manera que aporten un alto valor añadido. De otro modo se pone en peligro la supervivencia de la empresa.
- Las escasas capacidades comerciales pueden ser una explicación de la dificultad que encuentran las empresas del subsector en mantener el valor medio por operación y en internacionalizarse.

- Las empresas del subsector consideran que las capacidades comerciales son similares, o incluso muy superiores a las de la competencia. Un 40% de los gerentes las considera superiores.
- Los datos objetivos avalan parcialmente la impresión comunicada por los gerentes. Los competidores, al disponer de la ventaja en precio, no necesitan tanto disponer de capacidades comerciales superiores. De todos modos, es conveniente sistematizar y planificar la adquisición de capacidades comerciales para mantener el modelo competitivo y poder expandirse en el futuro.
- Las capacidades comerciales que se necesitan son las referidas a la comunicación y conocimiento de los clientes.



CAPACIDADES HUMANAS

- La percepción de los gerentes sobre la cualificación de la plantilla es muy dispar. Aunque una mayoría considera que es adecuada, un 40% la califican de mejorable, en los últimos cinco años parece haberse incrementado ligeramente el número de empleados con estudios medios.
- 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 2000, aproximado al 20%. Cabe destacar que hay una fuerte correlación entre el incremento anual en la productividad y el incremento anual de los salarios.
- Simultáneamente a este incremento salarial, la evolución de la plantilla ha crecido ligerísimamente.
- El incremento de salario no parece estar ligado al incremento de las capacidades humanas que tienen que ver con la eficiencia productiva.
- En nuestra opinión, las capacidades humanas han de ser mejoradas y reorientadas en la dirección estratégica de la diferenciación (sellos de calidad, diseño, etc.), salvo que cambie el modelo competitivo actual.
- La mejora de las capacidades humanas ha de estar coordinada con la política comercial.

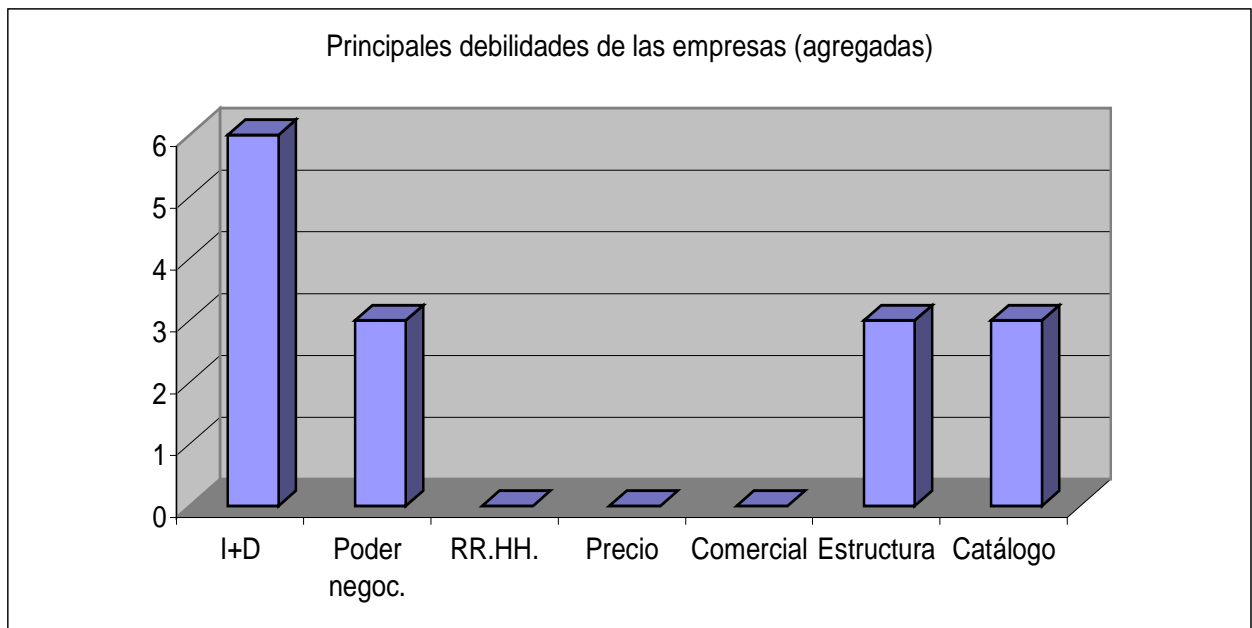
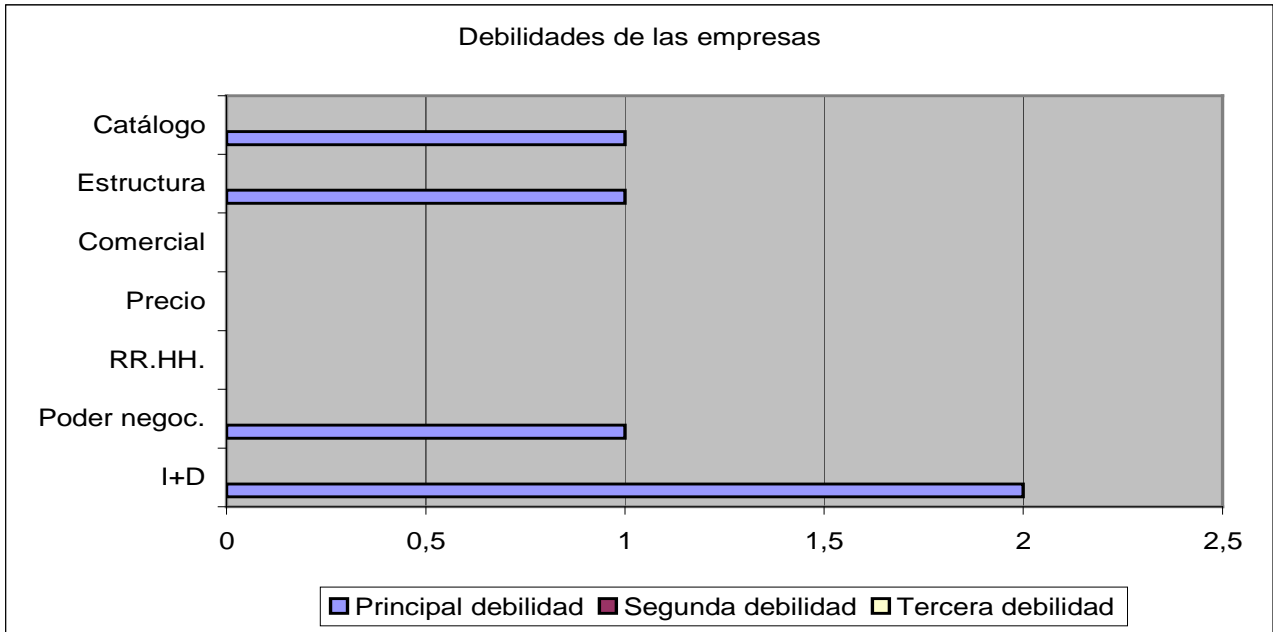


FORTALEZAS Y DEBILIDADES

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

- Las principal fortaleza actual del subsector son los recursos humanos, y con la mitad de importancia la I+D. A continuación destacan la calidad. Y otros aspectos particulares de cada organización.
- En el futuro, los gerentes consideran que la dirección general, las capacidades comerciales, y en menor medida el I+D 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 tan sólo la I+D se corresponde en la actualidad con las fortalezas de las empresas del subsector; al menos en la percepción de los gerentes, porque los datos objetivos (número de empleados destinados a investigación y gasto en I+D) no apoyan esta apreciación.
- La diferencia entre las fortalezas actuales y las que se consideran más importantes para la competitividad futura apunta a la necesidad de dotar a las empresas de planes integrales que coordinen los recursos destinados a I+D y la adquisición de capacidades comerciales, orientados al diseño de productos que se ajusten a las necesidades reales de los clientes nacionales y extranjeros. Esto podría realizarse con mayor facilidad si la dirección general se dota de planes estratégicos o asume modelos integrales de excelencia.

•



- En cuanto a las debilidades actuales declaradas cabe destacar en primer lugar el I+D, y con la mitad de importancia el poder negociador, la estructura y el catálogo. Todas las empresas, incluidas las que destacaban la I+D como fortaleza actual, resaltan que este es el principal aspecto a mejorar, lo cual coincide con los datos objetivos. La adquisición de capacidades en I+D requerirá inversiones tecnológicas, en formación y en mejora del conocimiento de los clientes. Un 40% de las empresas manifiestan tener los recursos financieros suficientes para llevar a cabo estas inversiones.

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.*

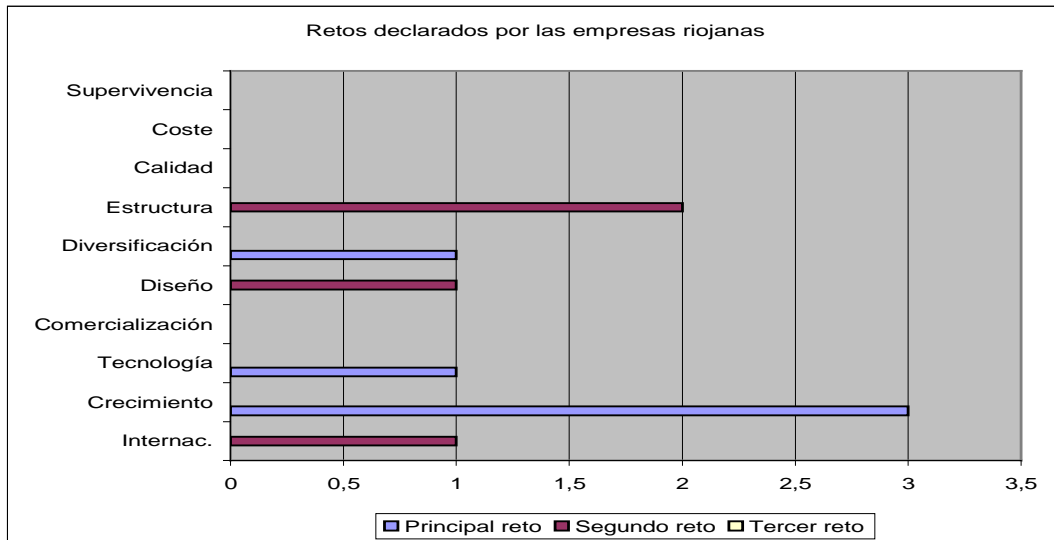
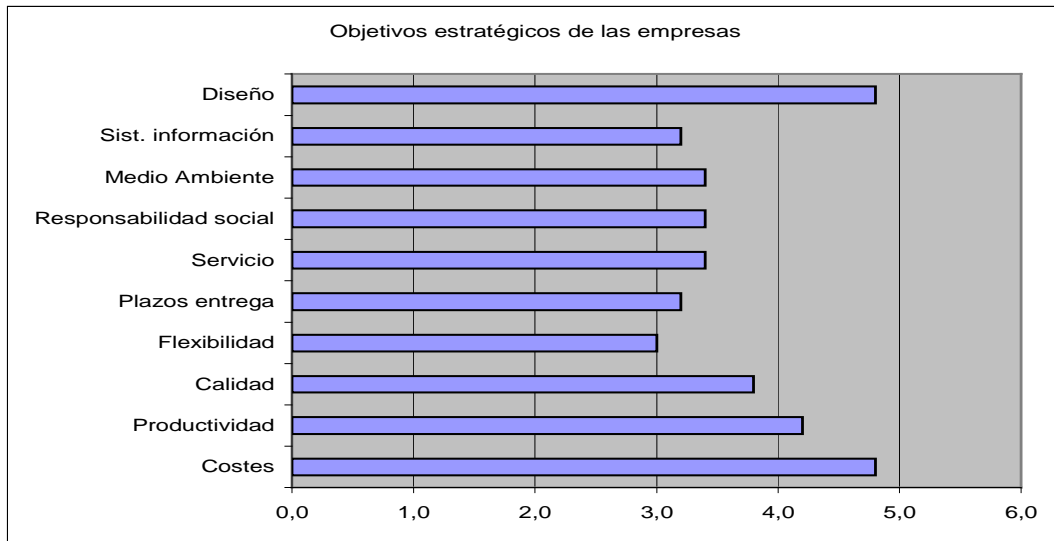
Como consecuencia de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del subsector, y de las fortalezas y debilidades halladas tras recorrer los recursos y capacidades internos, las empresas definen sus objetivos estratégicos y los retos que tienen que afrontar en el futuro inmediato. Asimismo,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

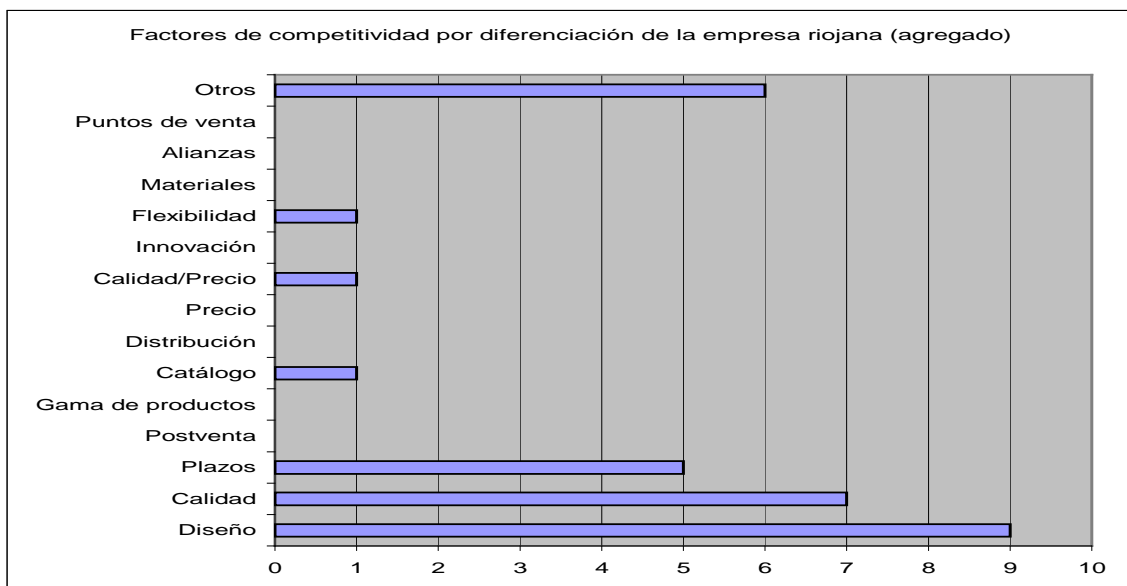
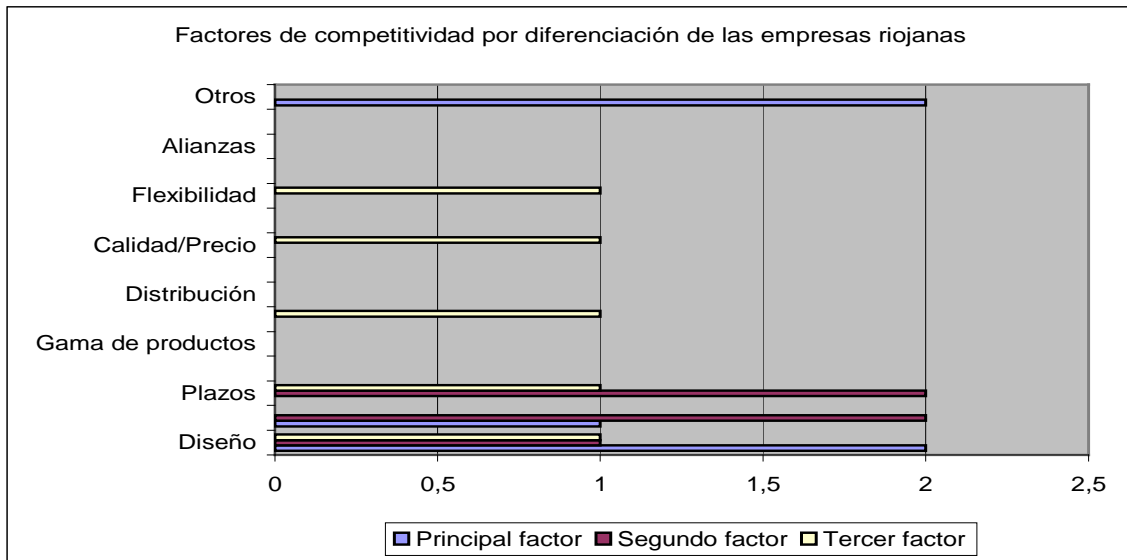
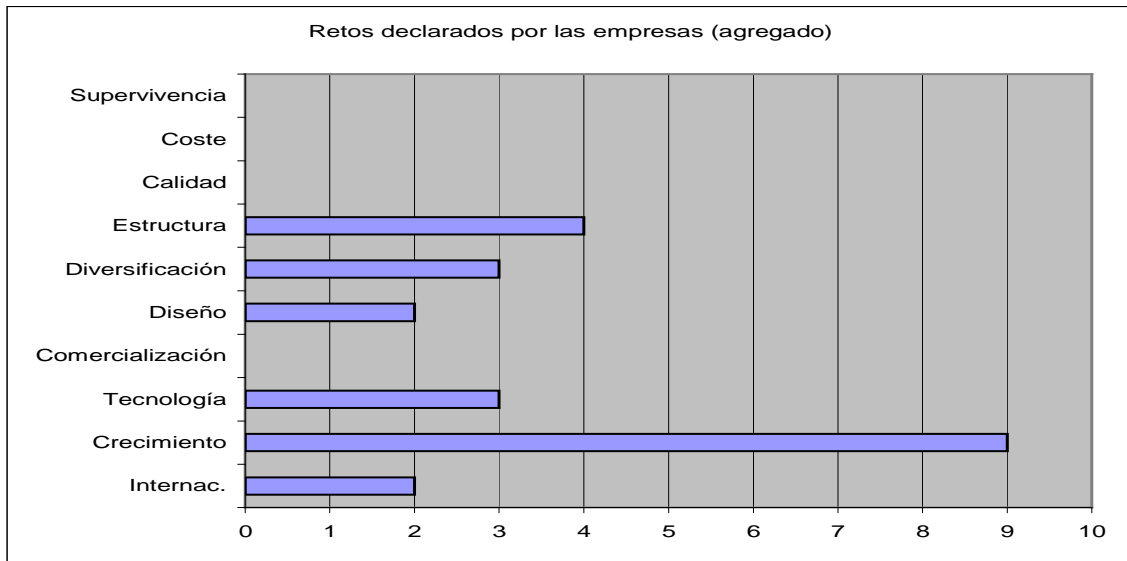
- Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana: (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana agregado (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por diferenciación de la competencia agregado (Origen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



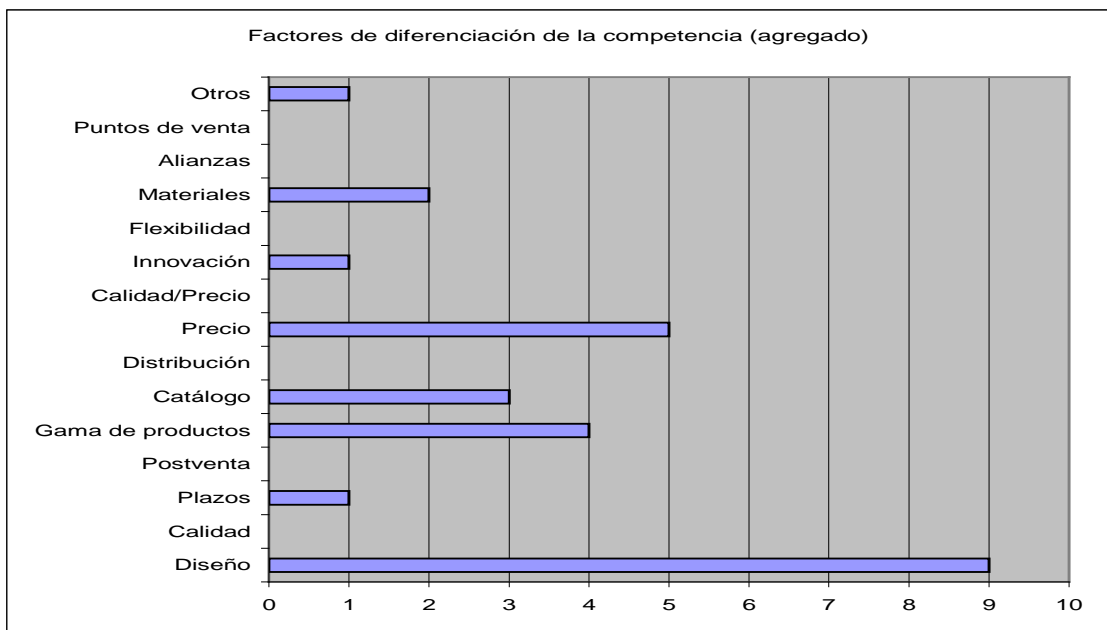
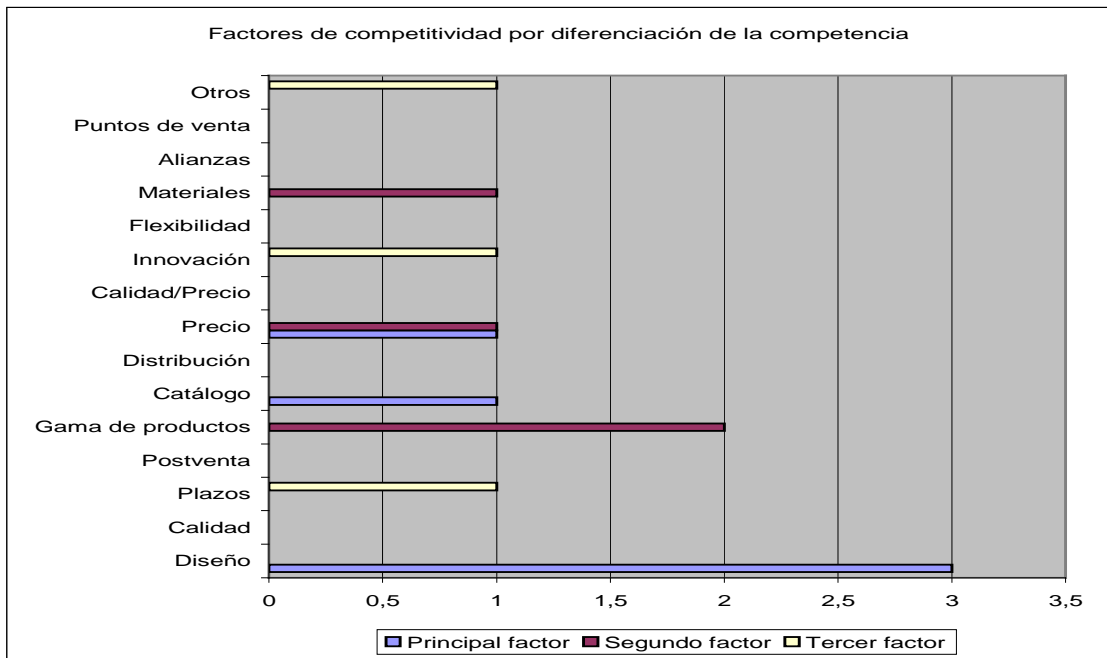
Evolución de los indicadores seleccionados para el modelo competitivo.

- 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, los costes, la productividad, calidad, 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. En cualquier caso, esto contrasta con la práctica actual de las empresas que si parecen concentrar sus esfuerzos en la diferenciación basada en el diseño.
- 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 principal preocupación es el crecimiento.
- También se menciona como reto, aunque con la mitad de importancia, la necesidad de dotarse de una estructura organizativa adecuada para lo que será preciso desarrollar aún más las capacidades directivas. Se menciona, además como retos, la diversificación y la tecnología, probablemente como consecuencia de compararse con el modelo de la competencia, que tiene precisamente una mayor gama de productos y un precio más bajo.

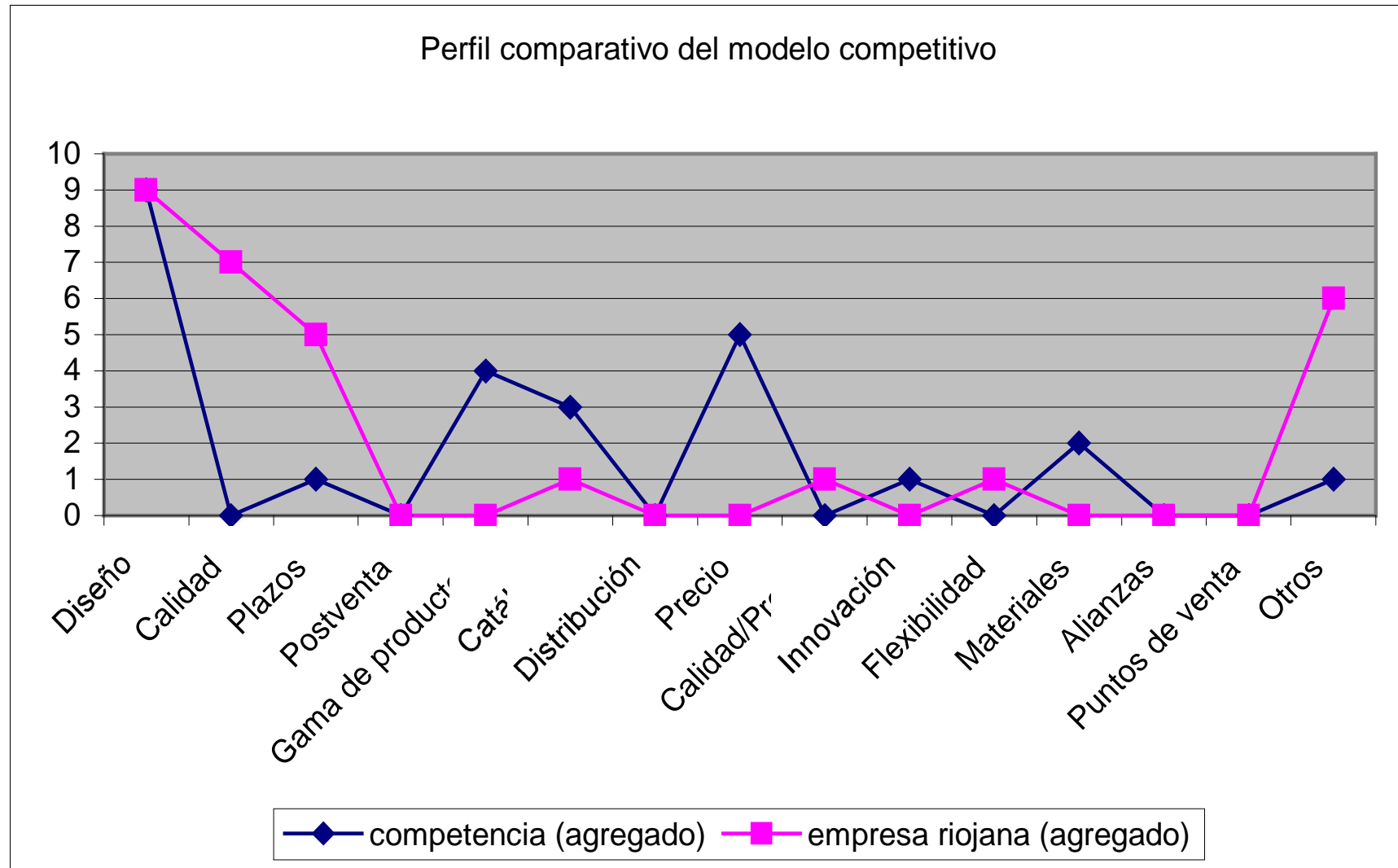
- Los retos mencionados en último lugar son la internacionalización, que ya se ha visto que no atrae especialmente a estas empresas, y sorprendentemente el diseño; tal vez porque al ser la base de la competitividad actual se considera que es un factor a trabajar pero no un reto nuevo.

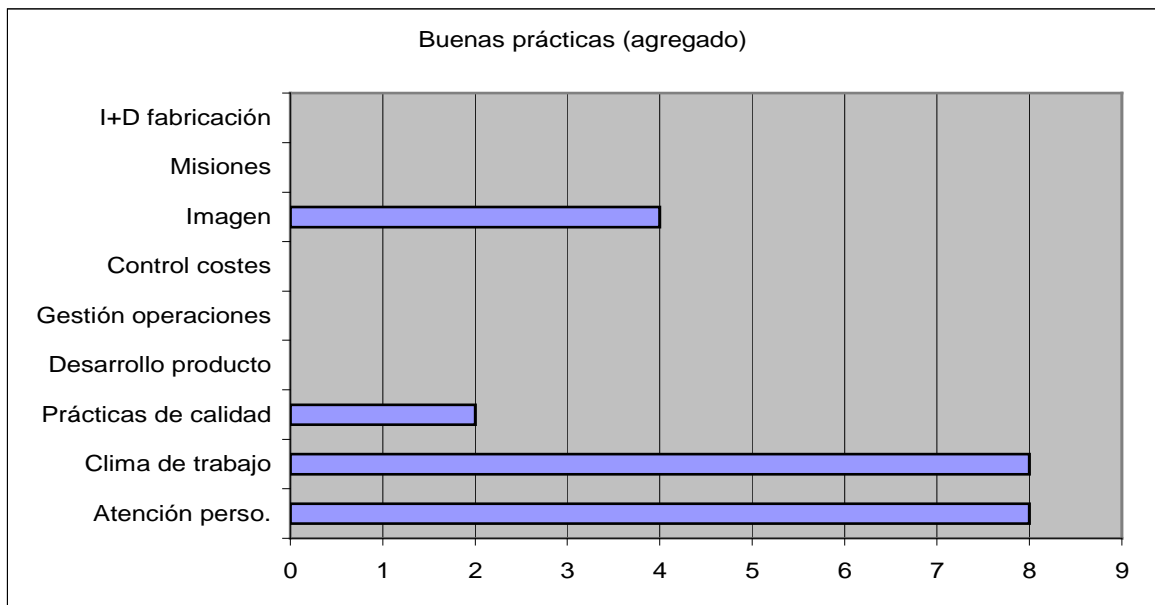
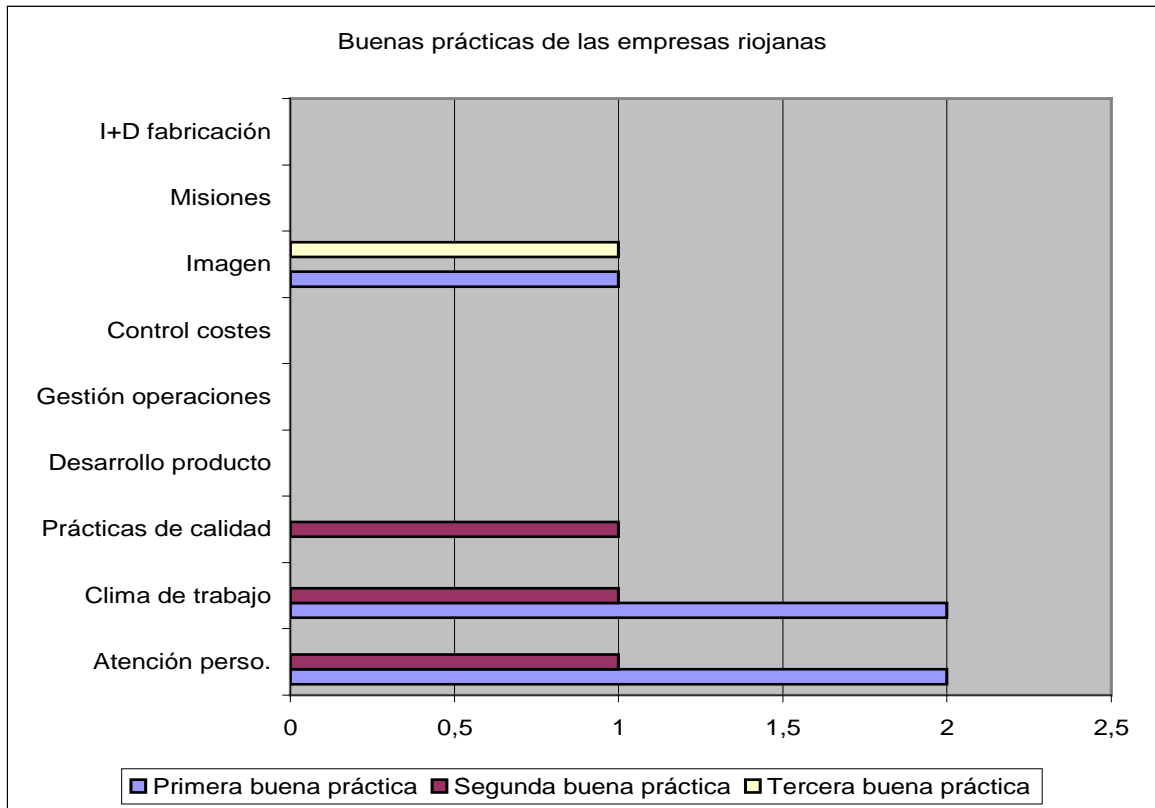


- Los principales factores de competitividad por costes de las empresas del subsector son el proceso y, en mucha menor medida, la tasa de utilización y los empleados. Como hemos mencionado anteriormente, el incremento del número de operaciones sin incrementar la plantilla ha permitido mejorar la tasa de utilización; y también se ha podido corroborar la adecuación de los recursos humanos. Sin embargo, la mención de los procesos como principal factor de competitividad es un tanto sorprendente cuando tan sólo un 40% de las empresas consideran tener capacidades tecnológicas superiores.
- Los factores de competitividad por diferenciación de las empresas del subsector son el diseño, seguido de la calidad y los plazos; además de aspectos específicos que aporta cada empresa.



- Comparando este modelo con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan a la calidad y los plazos; frente a los que los rivales contraponen el precio, la gama de productos y el catálogo, lo que les puede dar ventaja para penetrar en nuevos mercados y hacer frente a un posible incremento de la rivalidad si se ralentiza la demanda interna.
- De todos modos, los modelos competitivos, tanto de las empresas riojanas como de sus rivales, hacen énfasis en el diseño. La competencia más importante radica en encontrar el diseño más adecuado para un grupo importante de clientes. La apuesta estratégica es básicamente la misma, aunque el modelo riojano añade un plus de diferenciación al acompañar el diseño con la calidad. Curiosamente, esa apuesta no le ha permitido seguir estrategias de margen, incrementando el precio de venta de sus productos, sino más bien estrategias de cuota, incrementando el número de operaciones. Es posible que para este tipo de estrategias de cuota, el precio bajo sea mejor complemento del diseño que la calidad que proponen las empresas riojanas.





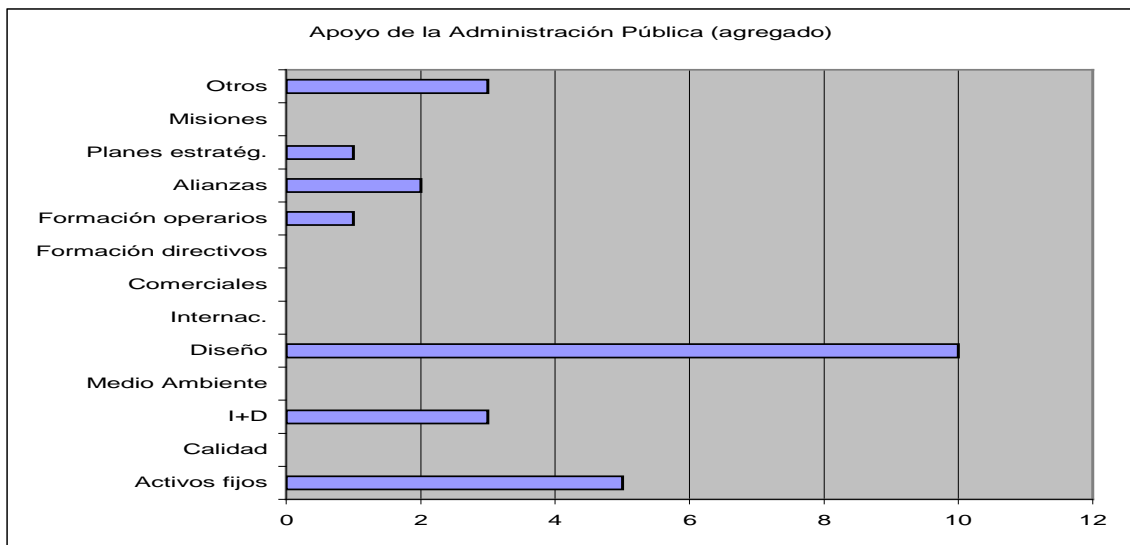
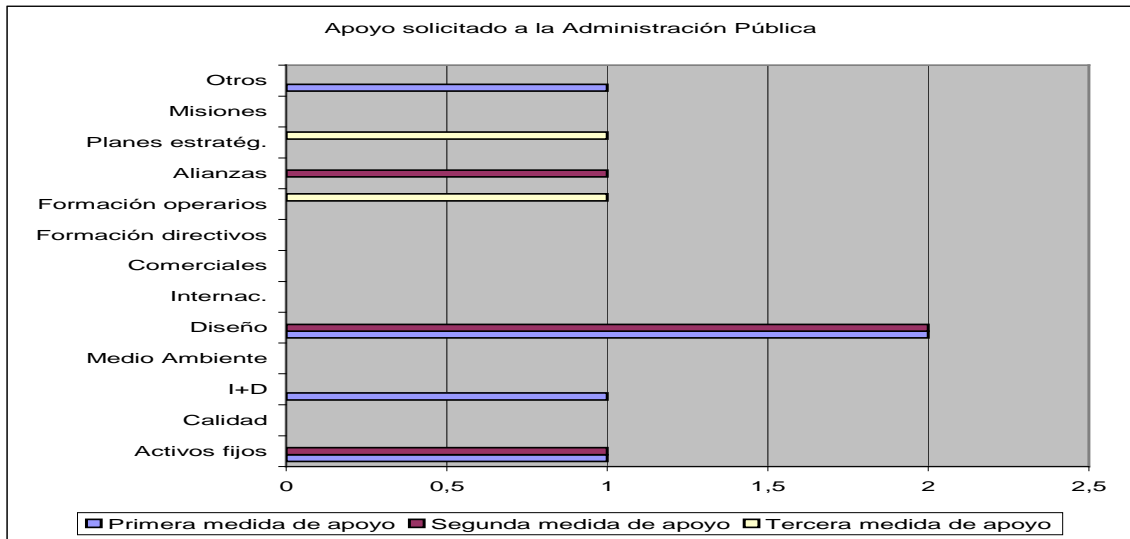
5. BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS

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 y la atención personal como las principales buenas prácticas de las empresas del subsector, destacando las prácticas de la empresa *****



BENCHMARKING NACIONAL

- La empresa que los gerentes consideran un buen modelo a imitar es ***

APOYOS SOLICITADOS POR LOS GERENTES A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- La principal demanda a la Administración es que se apoyen programas de diseño.
- El segundo apoyo más necesario, y con la mitad de importancia, son los programas en activos fijos e I+D.
- A excepción de los activos fijos, estas necesidades ha aparecido de modo reiterado en este estudio.
- La tercera medida solicitada es el apoyo a las propuestas concretas de cada empresa.

6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO 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

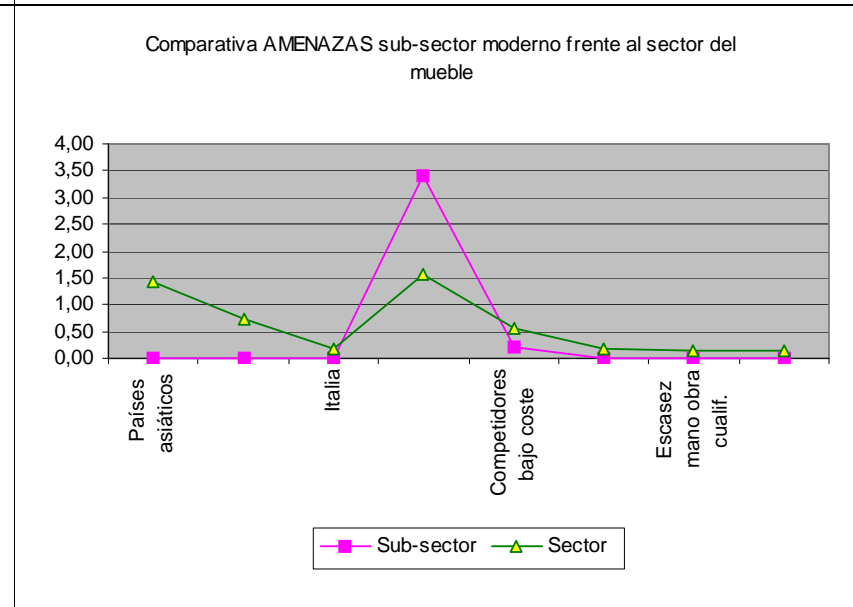
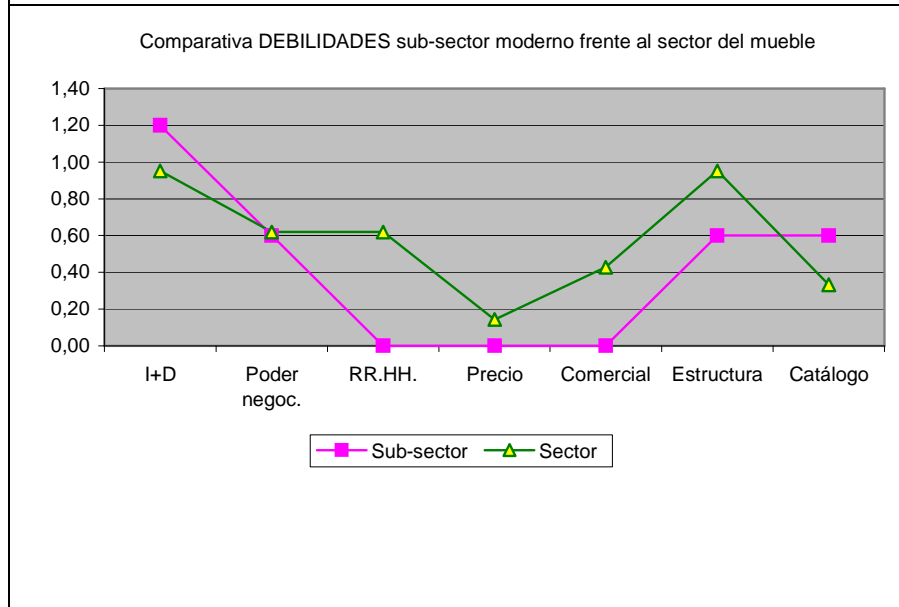
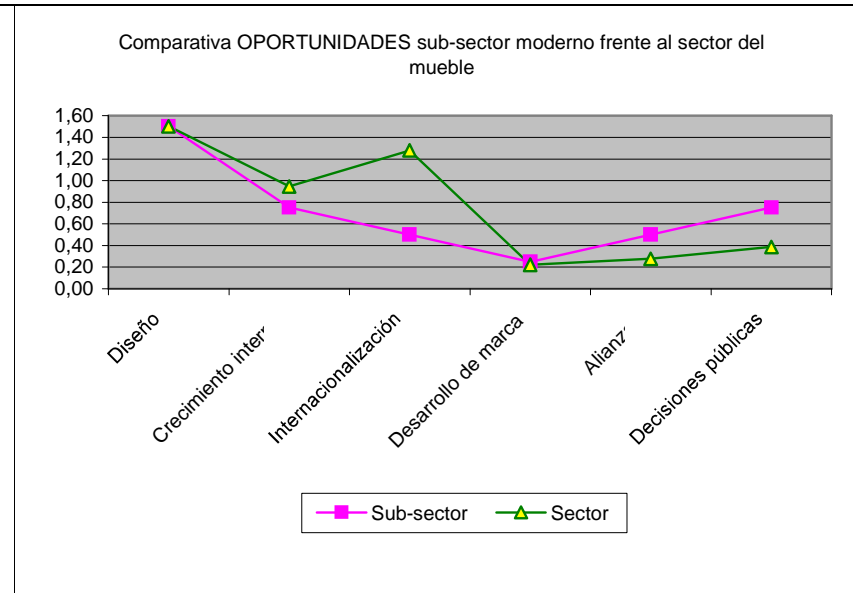
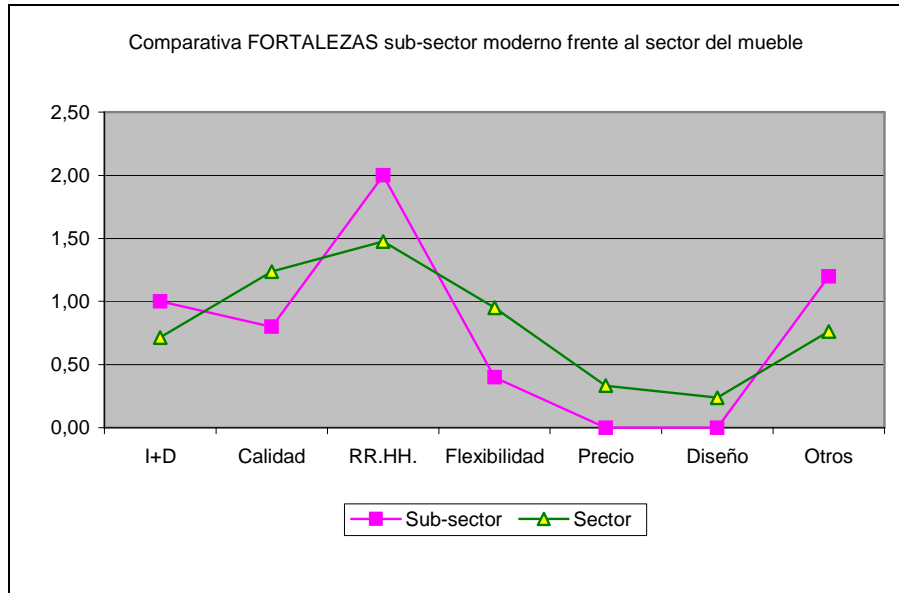
Según las valoraciones de los gerentes y según indicadores objetivos.

- tamaño

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

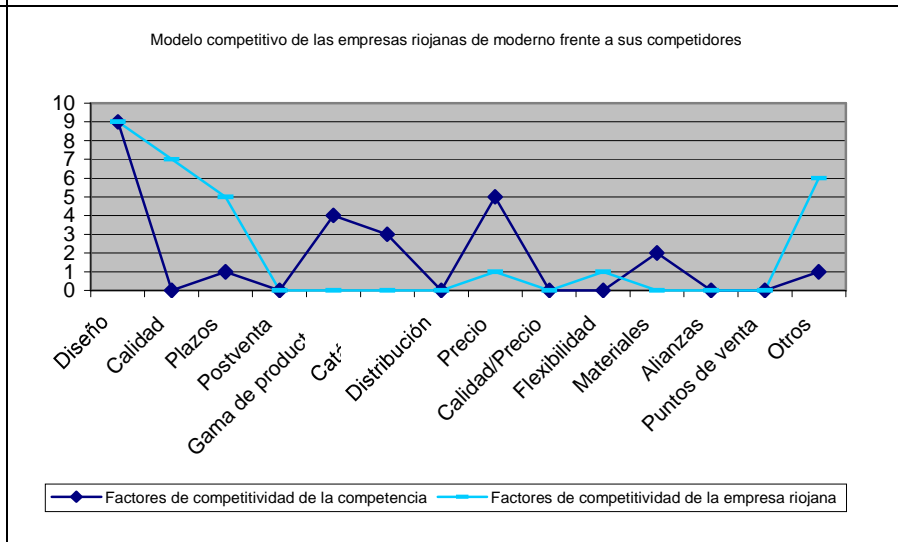
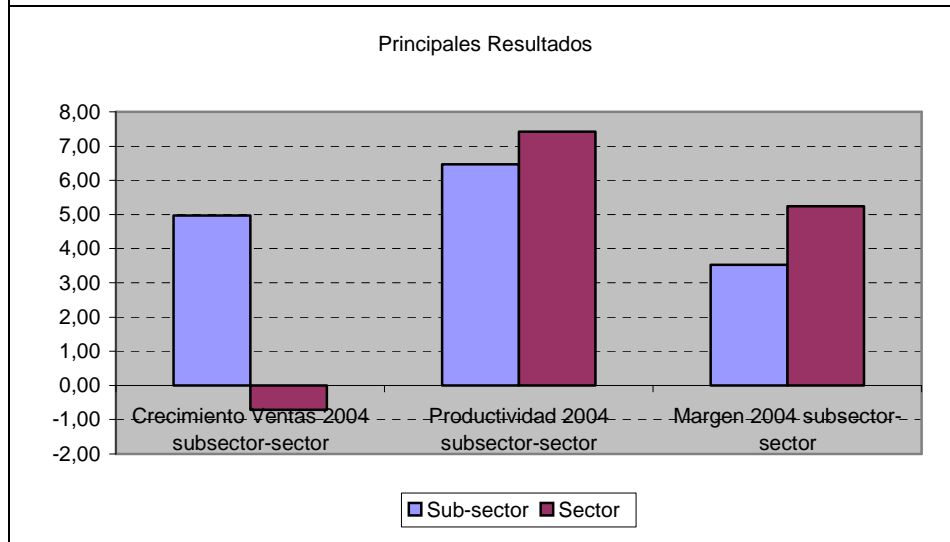
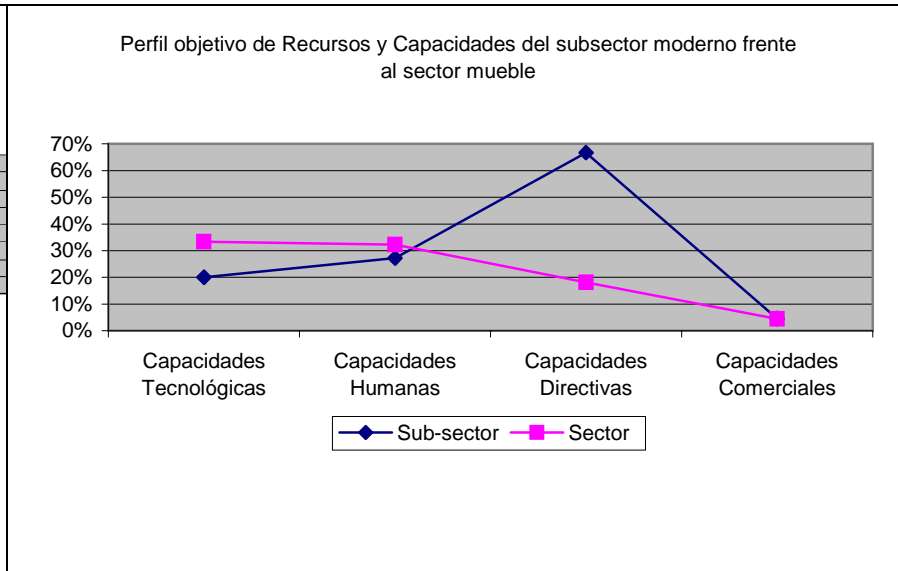
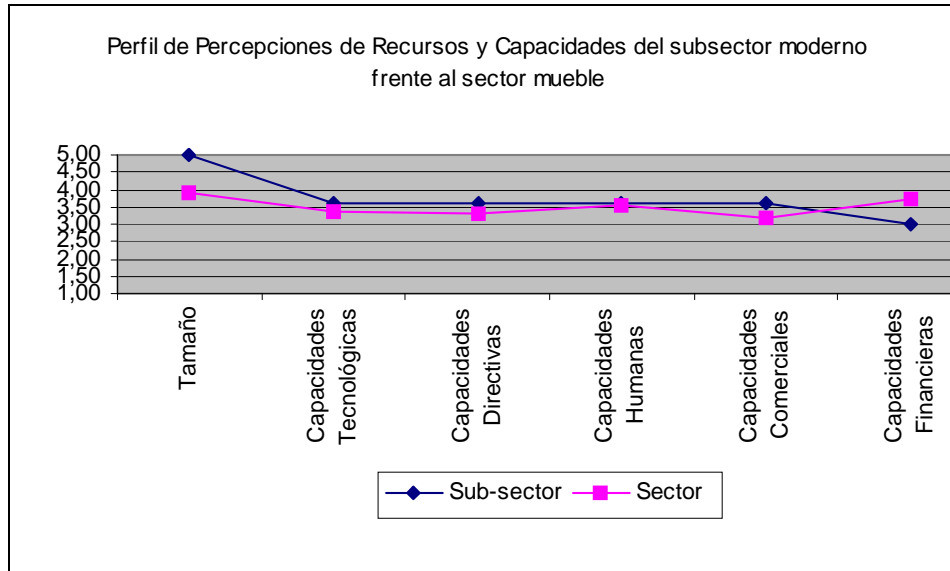
MODELO COMPETITIVO

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



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.



- 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 buzono	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

Evolución de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	-10,21%	-13,58%	19,53%	35,99%

Cualificación de la plantilla	2000	2001	2002	2003	2004
Miles de euros	32,36	27,52	27,96	29,18	40,15

Evolución de la cualificación de la plantilla	00-01	01-02	02-03	03-04
	-14,96%	1,62%	4,33%	37,59%

FORTALEZAS

Fortalezas

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

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

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

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

EDITORES

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

COLABORADORES

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