

LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE RÚSTICO DE LA RIOJA

OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO

OTOÑO de 2005

ISBN: 978-84-691-2198-6



**Gobierno
de La Rioja**

Grupo de investigación FEDRA



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

INDICE DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO

	Pág.
0.- INTRODUCCIÓN	1
1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO	5
Ventas totales	9
Internacionalización	13
Empleo	17
Rentabilidad	19
2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO	20
Barreras a la entrada	25
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	57
Fortalezas y debilidades	59

4.- MODELO COMPETITIVO	62
Objetivos estratégicos	
Retos declarados por las empresas	
Factores de competitividad por costes	
Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana:	
Factores de competitividad por diferenciación de la	
Perfil comparativo del modelo competitivo	70
5.- BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS	73
Buenas prácticas en empresas riojanas	
Benchmarking nacional	
Apoyos de la Administración Pública	75
6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO	78
Resultados	
DAFO	
Perfil de recursos y capacidades	
Modelo competitivo	
7.-ANEXOS	87

LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE RÚSTICO

DE LA RIOJA

OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO.

OTOÑO DE 2005

0. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

informe, se seleccionó una muestra de 19 empresas representativas, a juicio de los agentes, de los seis subsectores en los que se agrupó la actividad del sector: cocina, baño, auxiliar, oficina, rústico y moderno.

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

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

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

definir claramente su posición estratégica a partir de datos concretos, tendencias arrastradas, buenas prácticas y modelos competitivos contrastados.

El presente informe se subdivide en sendos informes por subsectores siguiendo una estructura similar: resultados, atractividad del sector, recursos y capacidades de las empresas, modelo competitivo de las empresas y referencias a tener en cuenta (buenas prácticas, empresas para benchmarking y apoyos necesarios de la Administración) finalizando con una comparación del subsector respecto al sector del mueble que definen las 16 empresas.

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

1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO

Sinopsis: *Descripción de los resultados de la industria del mueble rústico riojano. Tendencia arrastrada en los últimos cinco años: Ventas, internacionalización, empleo y rentabilidad.*

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

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

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

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

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

Indicadores seleccionados:

Ventas

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

Internacionalización

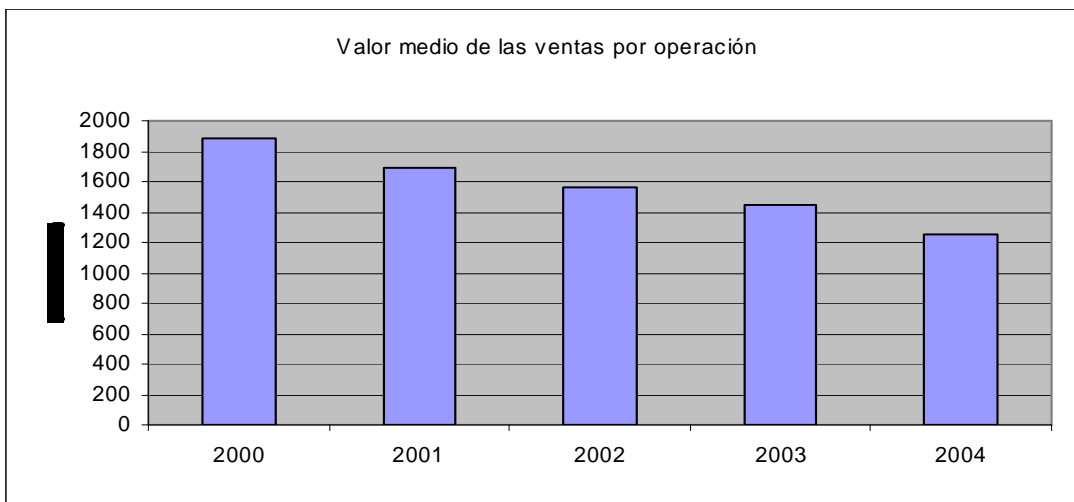
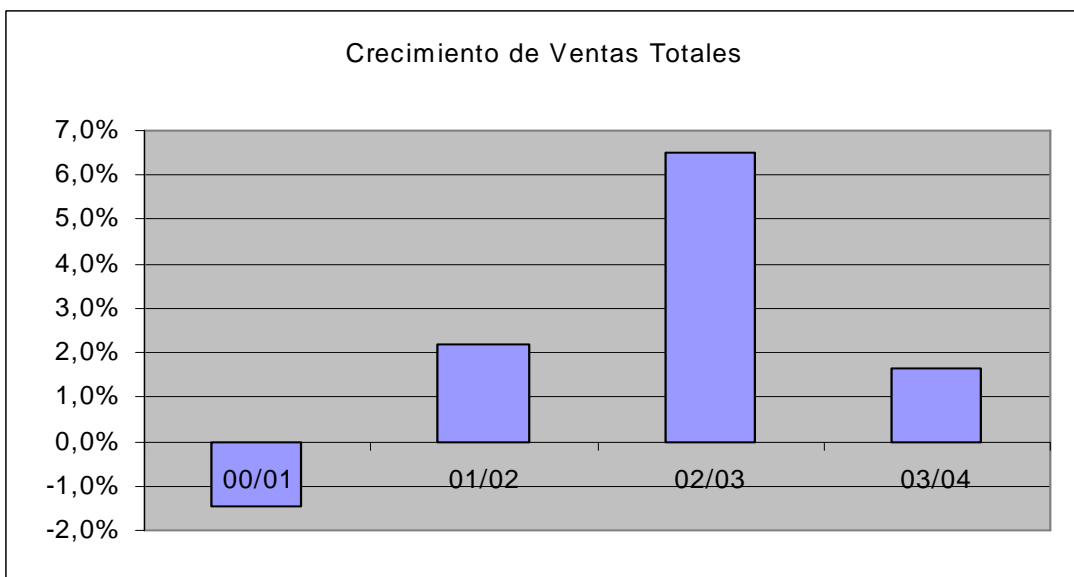
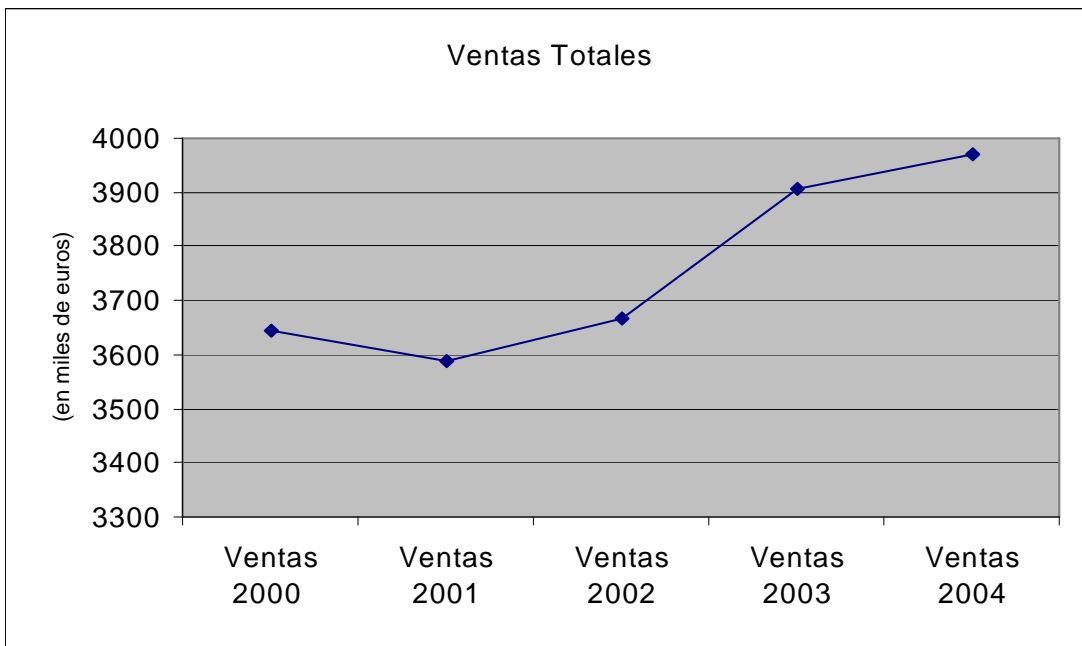
- Ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Variación de ventas internacionales (Origen de datos: Encuesta)
- Valor medio de las ventas por operación internacional (Origen de datos: Encuesta)
- Diversificación geográfica de la internacionalización (Origen de datos: Encuesta)

Empleo

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

Rentabilidad

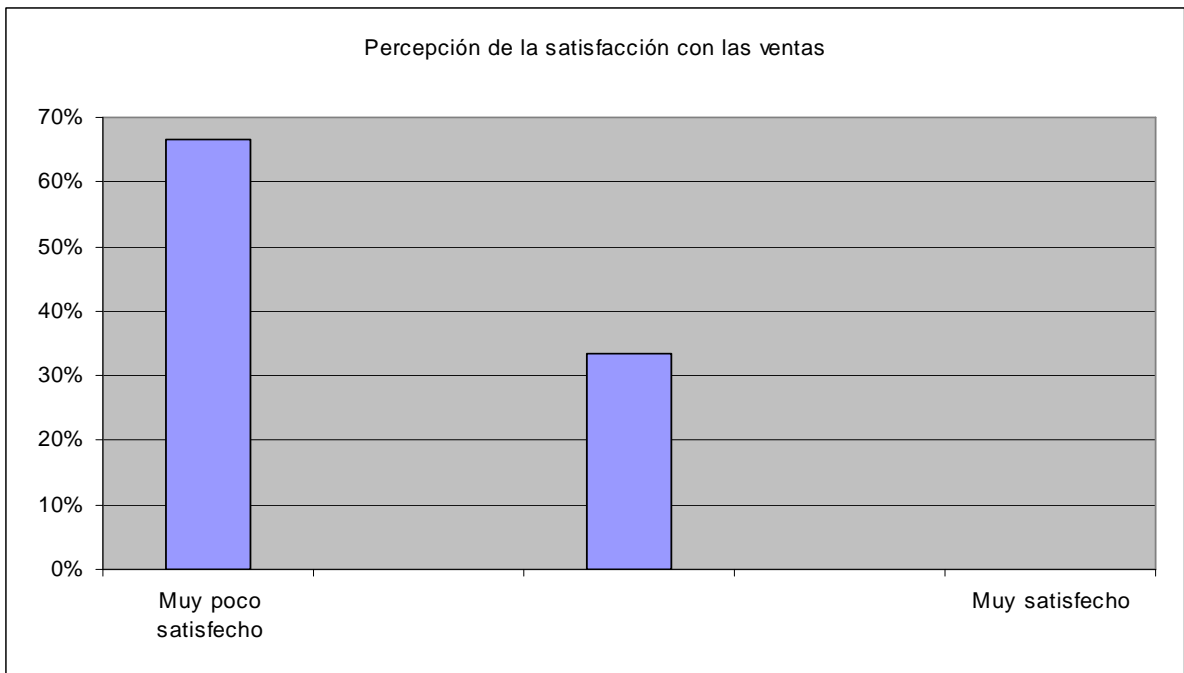
- Rentabilidad Económica (Beneficio Explotación/Activo Total) (Origen de datos: Encuesta)
- Rentabilidad Financiera (Beneficio Neto/Fondos Propios) (Origen de datos: Encuesta).
- Margen medio (Beneficio de Explotación/ Total de ventas) (Origen de datos: Encuesta)



Evolución de los indicadores de resultados

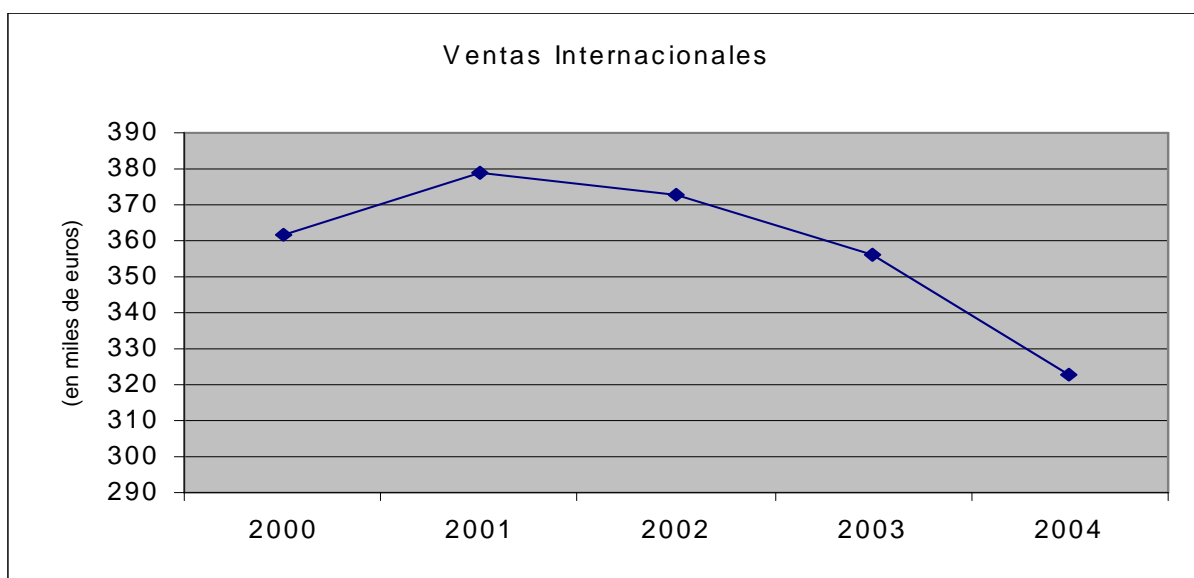
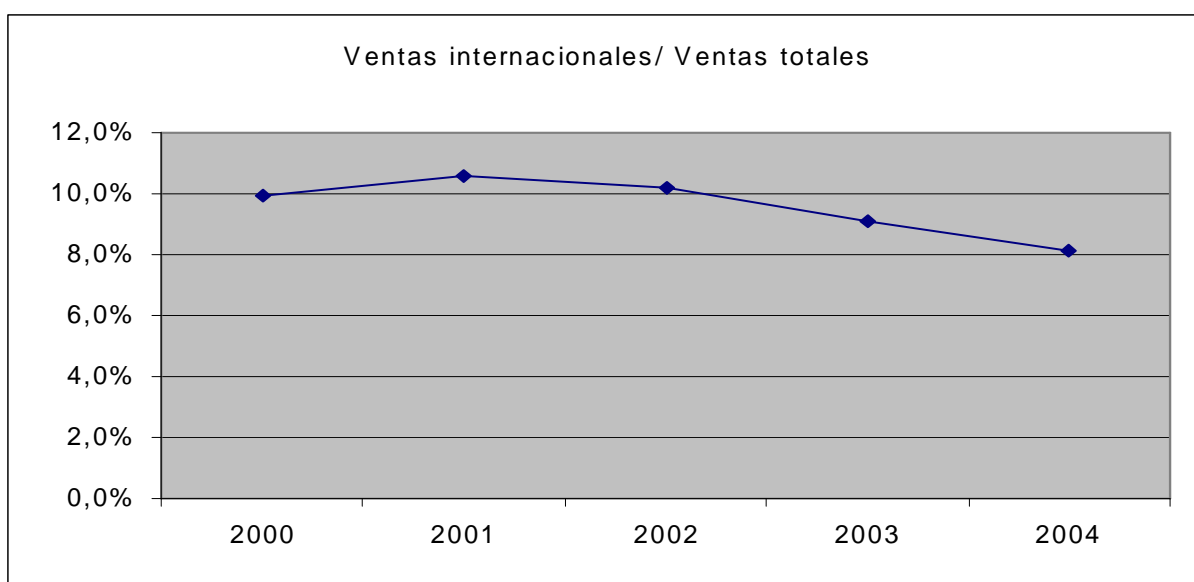
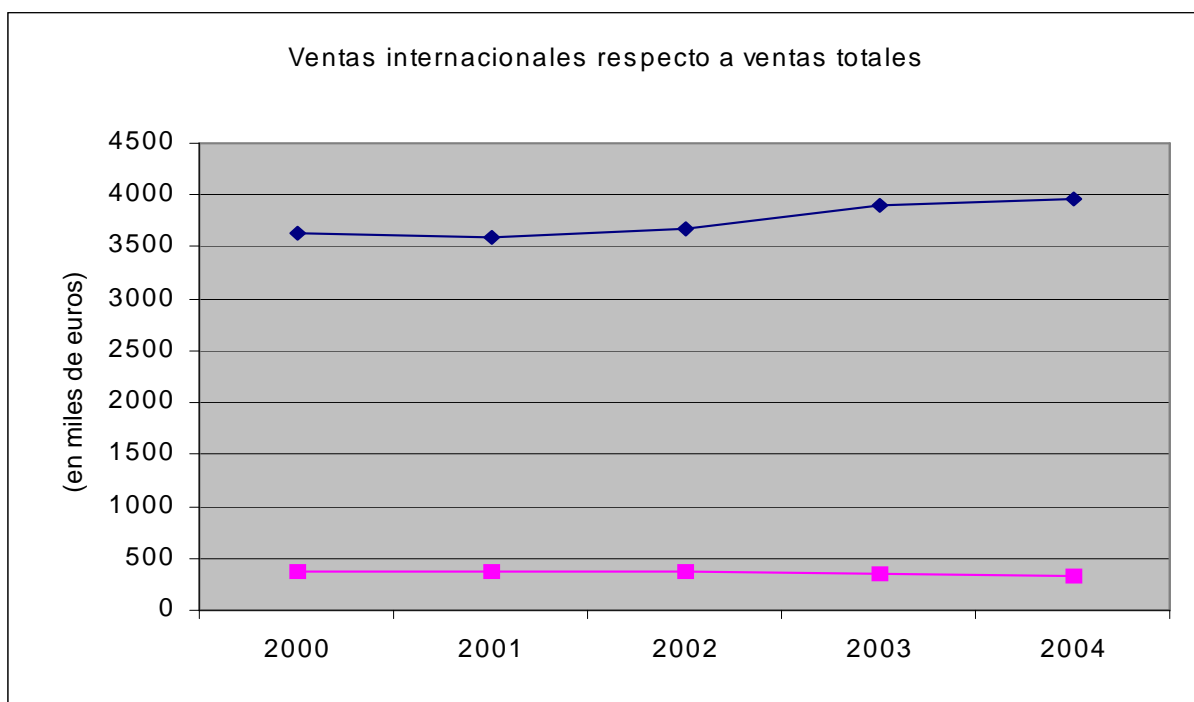
VENTAS TOTALES

- La evolución de la cifra de ventas en el periodo de referencia ha sido positiva, habiendo crecido aproximadamente un 9%.
- La evolución en las ventas se ha debido un incremento espectacular del número de operaciones realizadas, mientras que el valor medio de las operaciones ha disminuido de modo constante hasta alcanzar una pérdida del 36% en el periodo considerado.
- 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 dispar, mientras que el poder de cobro ha fluctuado enormemente durante estos cinco años. Los clientes son pequeños y no están organizados, por lo que creemos que el poder negociador con los clientes no es la causa de la disminución del valor medio por 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 y flexibilidad, por lo que la disminución de las ventas, y sobre todo del valor medio de cada operación, indica que las empresas
-



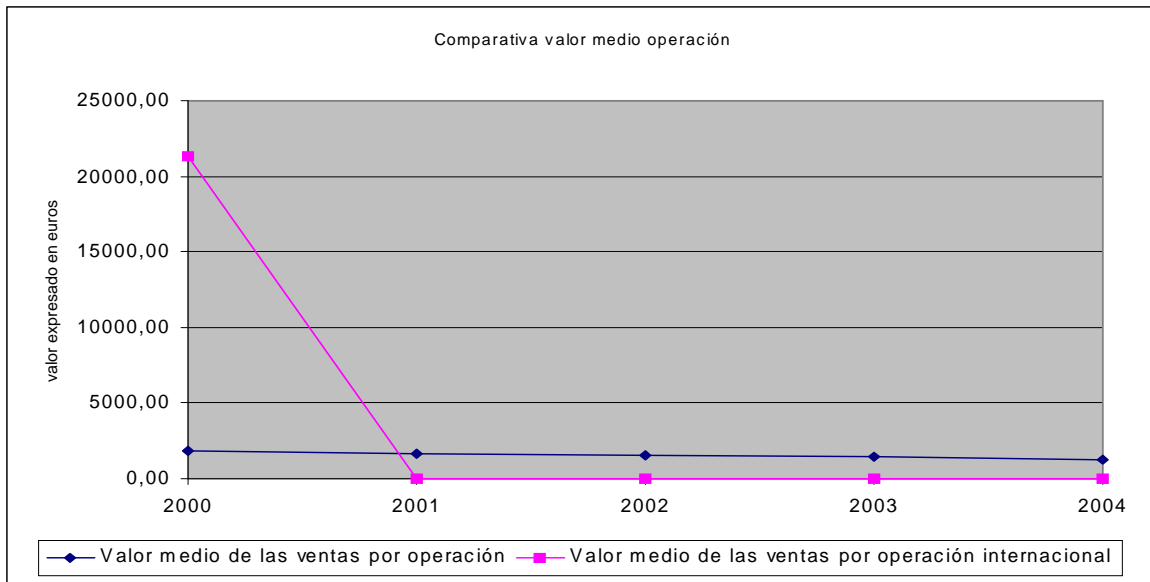
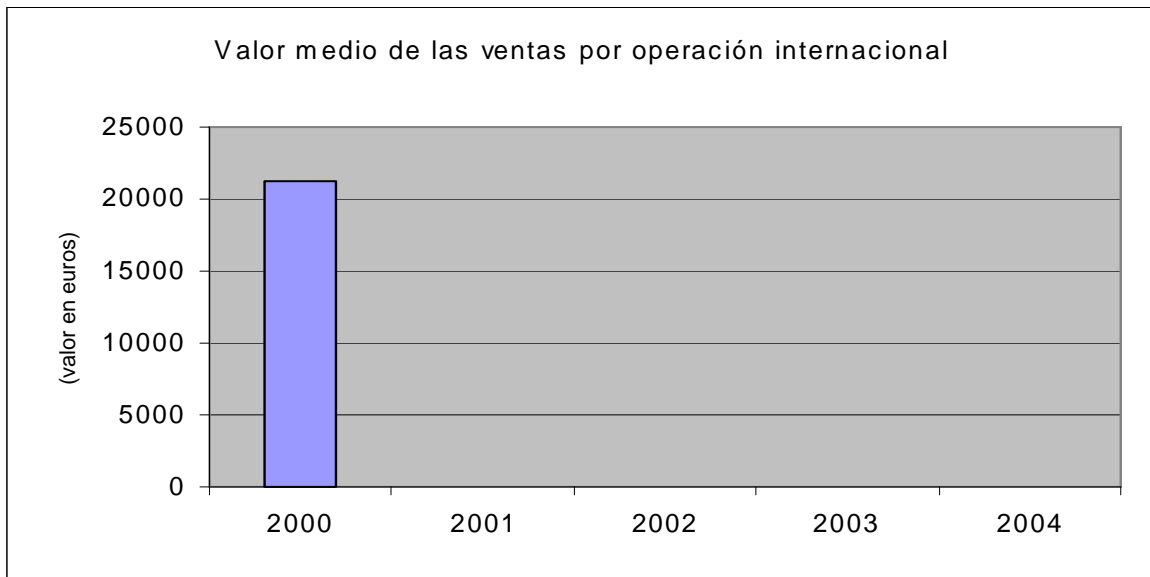
•

- del subsector no han logrado que el cliente aprecie y pague este plus de diferenciación, salvo .que las empresas hayan seguido una estrategia de cuota, priorizando el incremento de las ventas sobre la obtención del margen que les correspondería por su diferenciación.
- La insatisfacción percibida por las empresas respecto a sus ventas es unánime: están muy poco satisfechas.

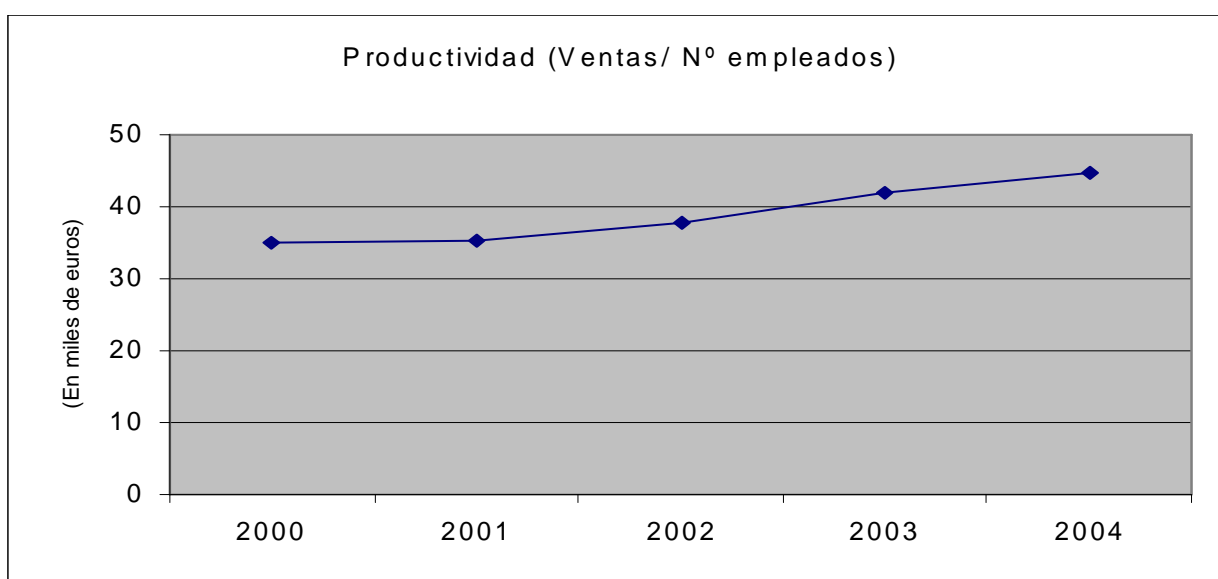
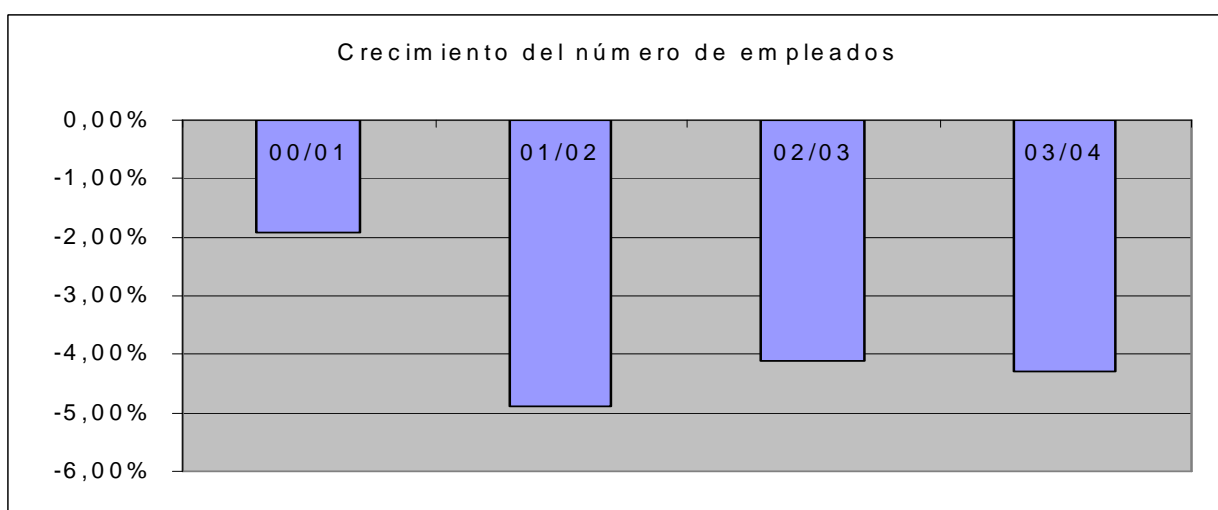
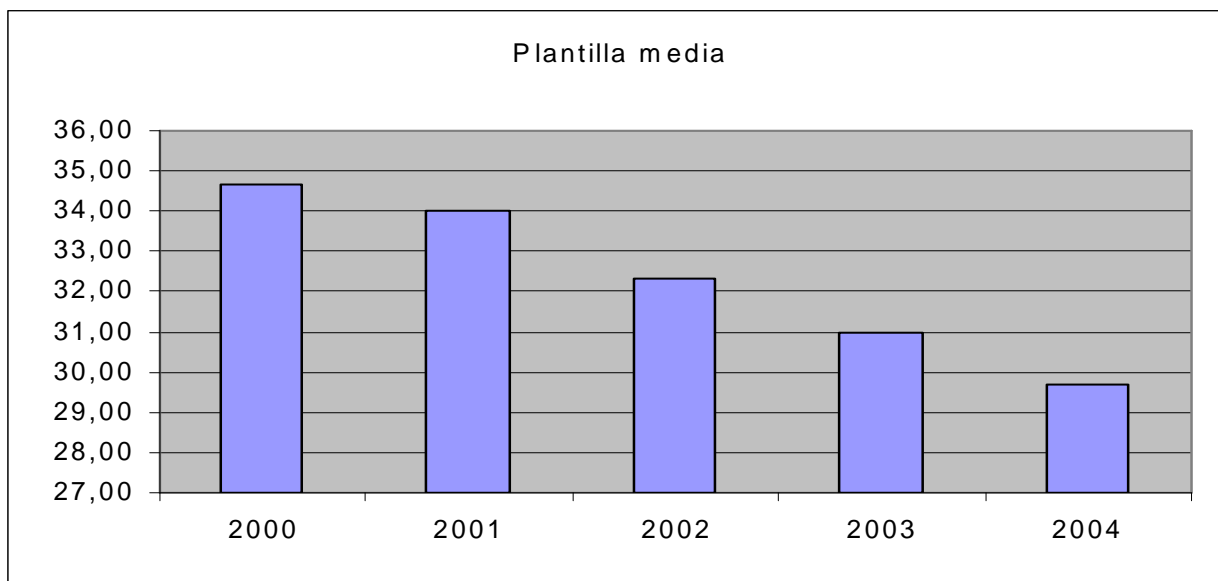


INTERNACIONALIZACIÓN

- La importancia de la internacionalización para el subsector actualmente es relativamente baja. Las ventas internacionales han llegado a suponer el 10%, aunque actualmente se sitúan en el 8% de las ventas totales..
- Las empresas declaran que la internacionalización es su reto más importante.
- Las ventas internacionales están sufriendo una crisis en los últimos tres años y, por lo tanto, es necesario revisar el modelo de competitividad exterior.

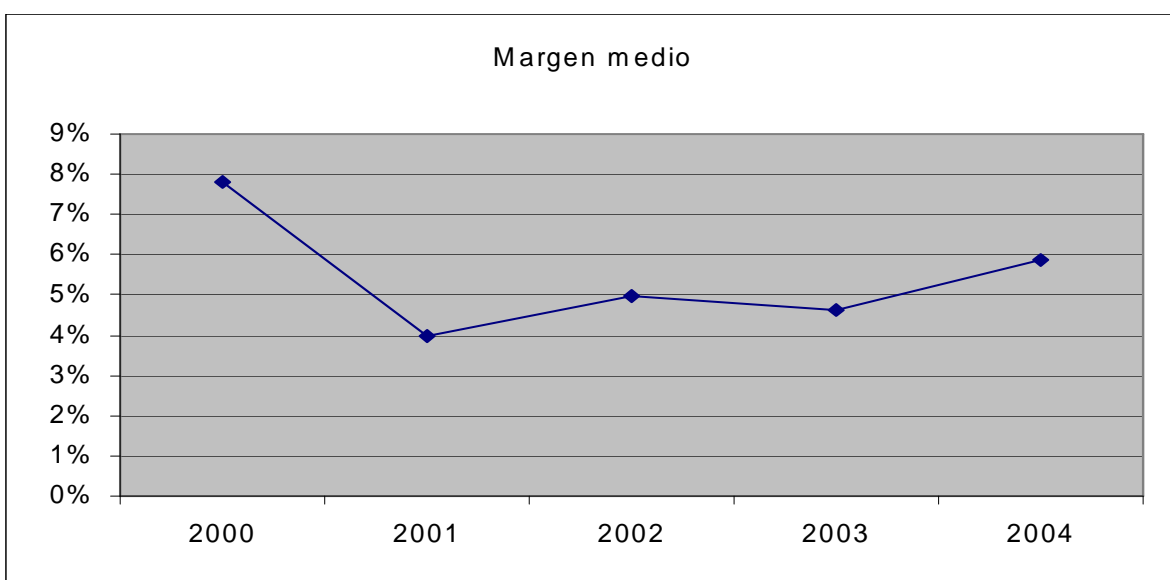
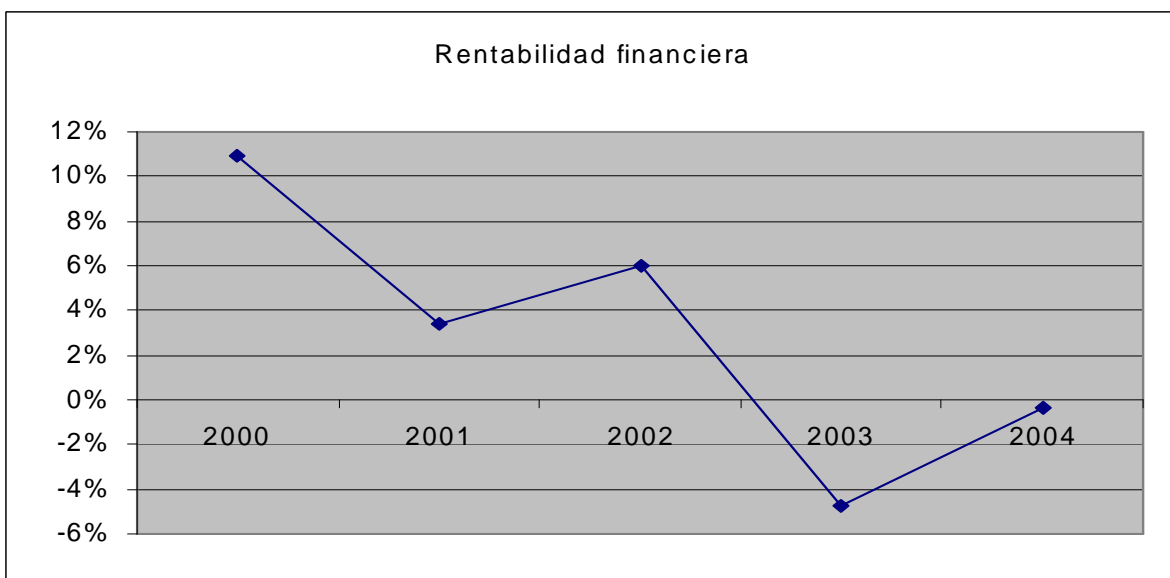
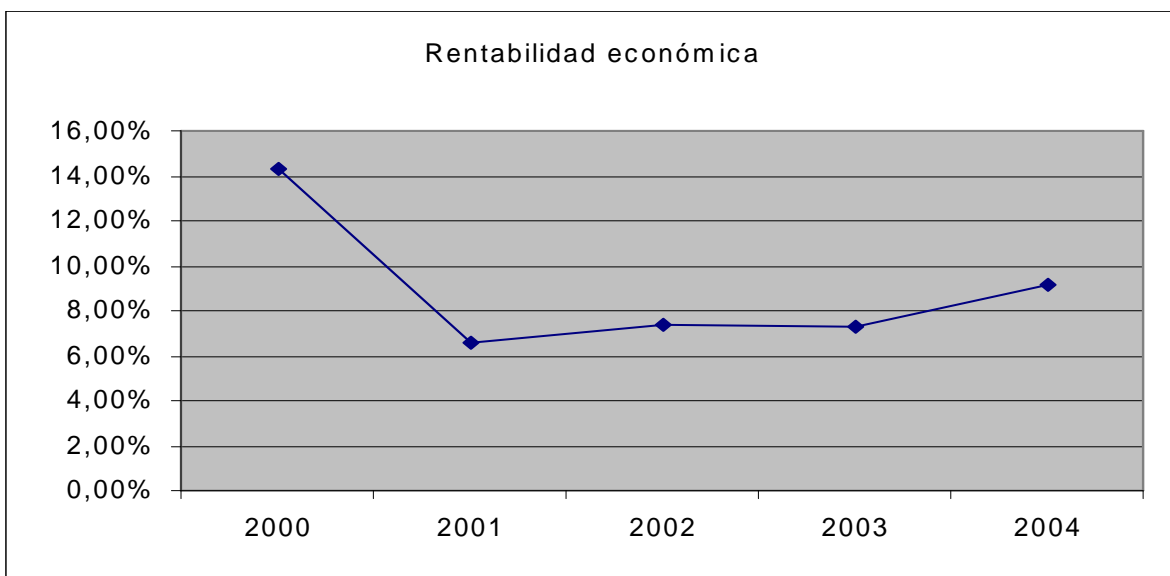


- El mercado internacional parece muy atractivo ya que, en el año 2000, el valor medio por operación es más de 10 veces superior que el que las empresas obtienen en sus negocios en España. Sería muy interesante comprobar la evolución del valor medio por operación internacional, pero las empresas de la muestra no han facilitado datos para los años posteriores al 2000.
- El modelo competitivo que funciona en el mercado nacional, al menos en cuanto a la cifra de ventas, está en crisis en el mercado internacional.
- Tal vez haya que buscar los mercados que mejor aprecien el producto que el subsector ofrece y esto obligue a diversificar la internacionalización.



EMPLEO

- La plantilla media de las empresas del subsector presenta una tendencia bajista constante: ha disminuido el 14% en 5 años y se sitúa, actualmente, en unos 30 empleados.
- La productividad ha crecido en torno a un 25% en el periodo analizado.
- Las empresas del subsector han logrado realizar más operaciones disminuyendo significativamente la plantilla.
- La pérdida de valor percibido por los clientes ha podido deberse a la reducción de la plantilla, ya que ambas variables se muestran correlacionadas. Parece por lo tanto que algunos de los recursos humanos suprimidos aportaban un valor añadido superior a su salario.
- La política de ajuste de personal puede estar siendo demasiado agresiva, y el modelo competitivo puede resentirse por ello.



RENTABILIDAD

- La evolución de la rentabilidad económica ha tenido una brusca disminución en el año 2001. A partir de dicho año, se ha mantenido estable alrededor de un modesto 8%. Su comportamiento parece independiente del de las ventas por lo que podemos deducir que la eficiencia en el uso de los activos ha ido disminuyendo.
- La rentabilidad financiera presenta una clara tendencia bajista. Se han perdido 11 puntos porcentuales en el periodo, hasta situarse en unos niveles en 2004 de rentabilidades negativas. Parece que los resultados netos se han resentido por el peso de las amortizaciones correspondientes a significativos aumentos de los activos de algunas empresas.
- La evolución del margen medio muestra un brusco descenso en el año 2001, para seguir a continuación con una tendencia ligeramente creciente .
- El crecimiento del margen está siendo inferior al de la cifra de ventas, por lo que de modo voluntario, o no, se está siguiendo una estrategia de incremento de la cuota de mercado, a costa de mantener el margen en un escaso 6%.
- Los datos anteriores cuestionan el modelo competitivo de las empresas del subsector. El cliente valora escasamente la calidad y flexibilidad que ofrecen las empresas, por lo que disminuye enormemente 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.
-

2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO

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

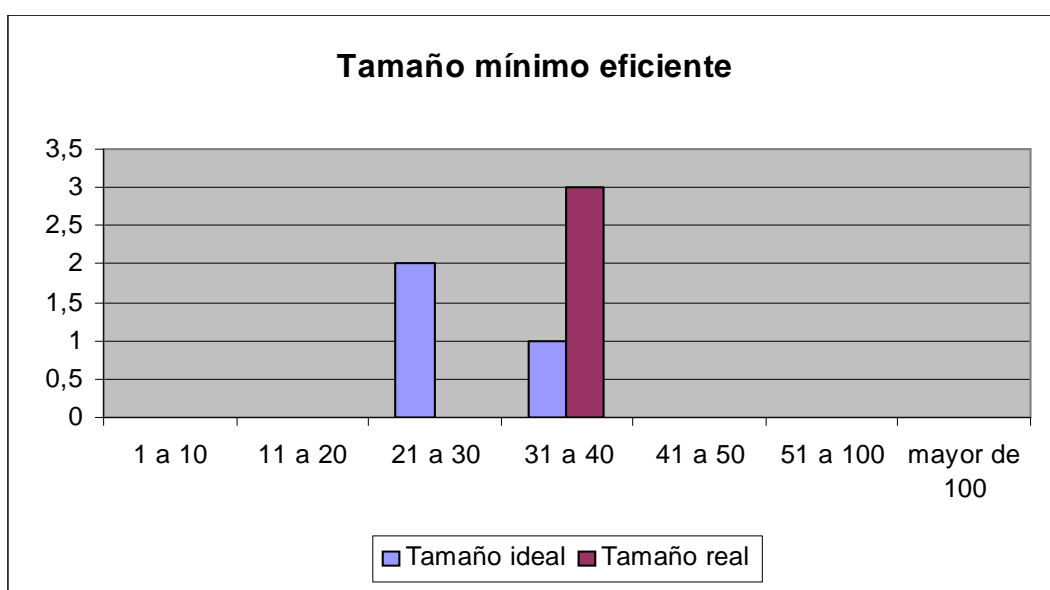
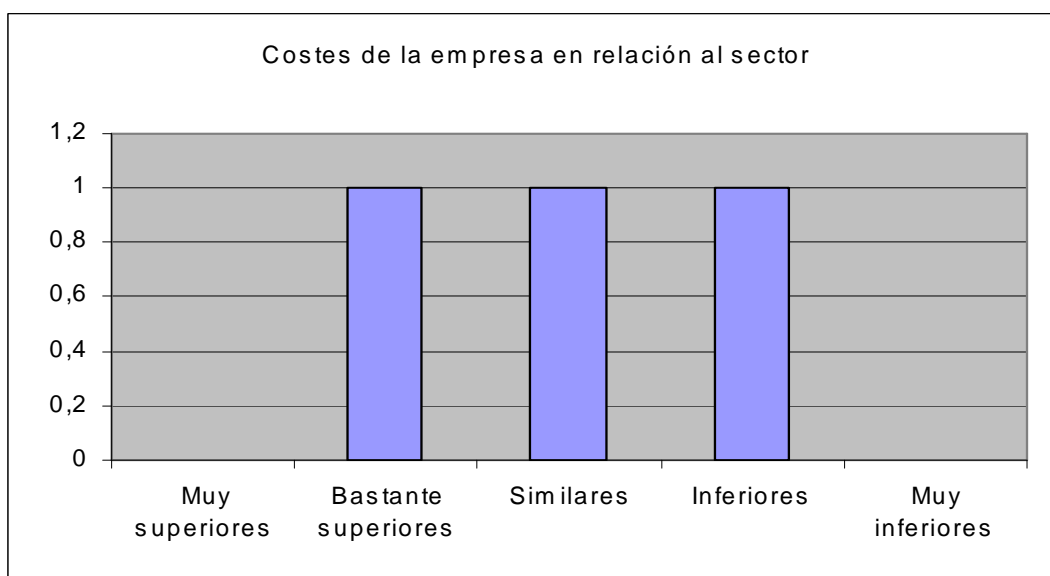
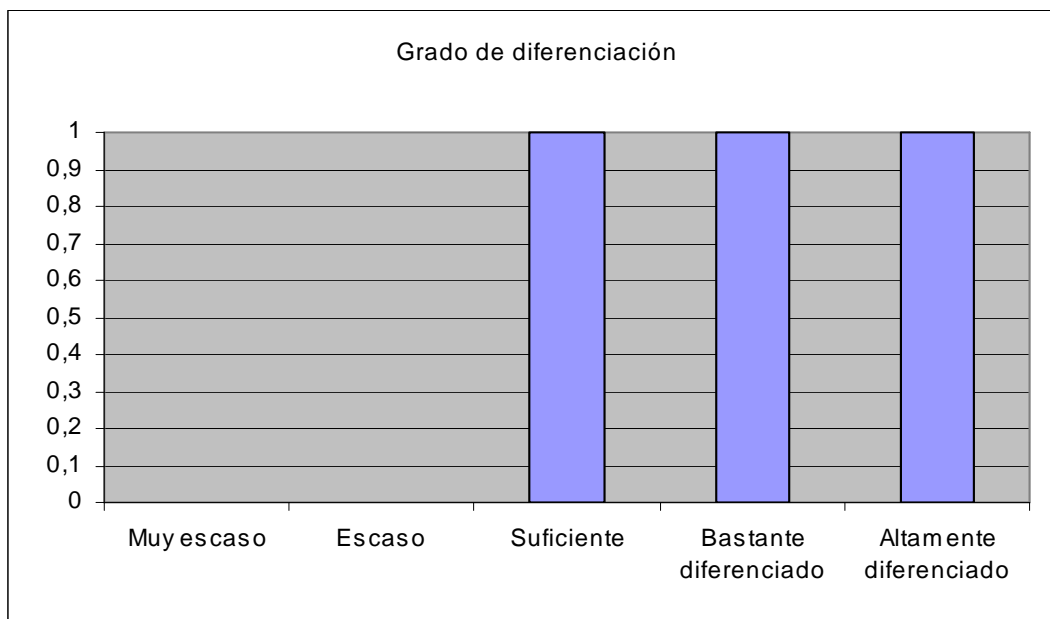
- Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa) (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de Proveedores tipo A (Origen de datos: Entrevista)
- Poder de cobro (Ventas/Proveedores) (Origen de datos: Encuesta)
- Plazo medio de cobro a clientes (Origen de datos: Encuesta)

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)

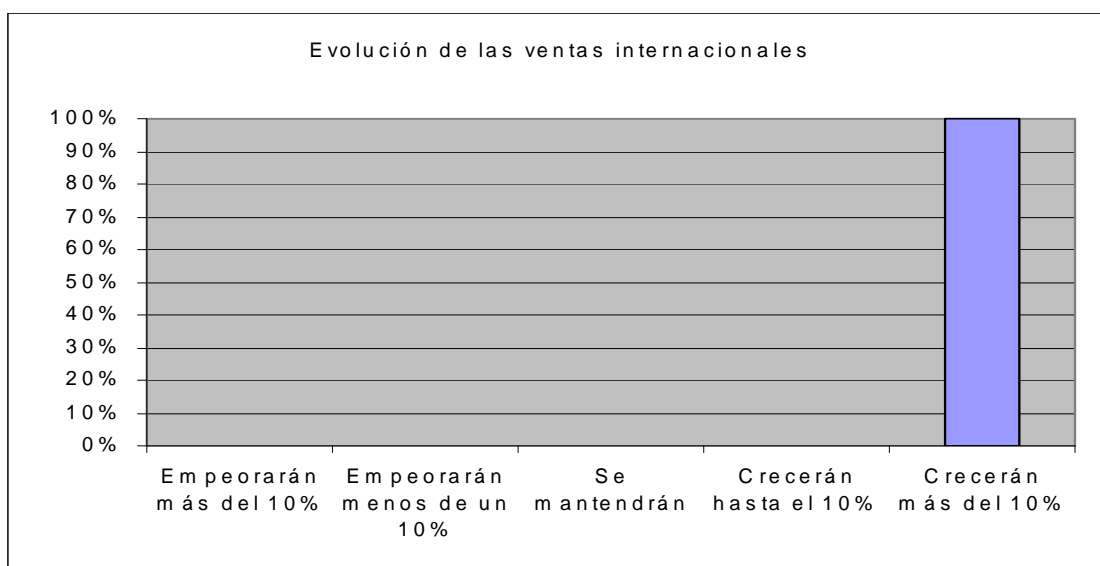
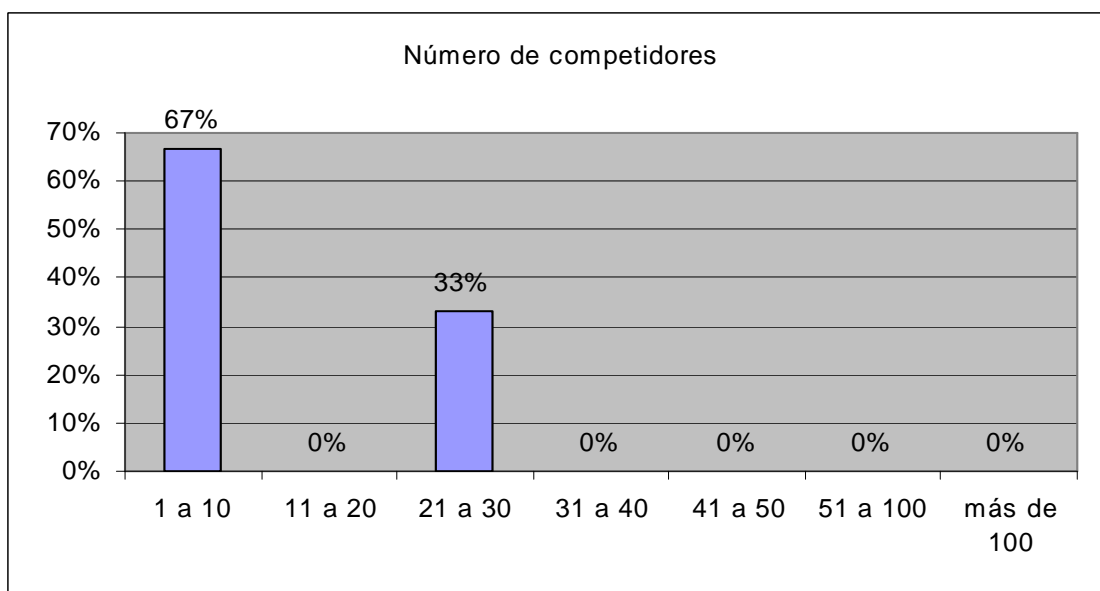
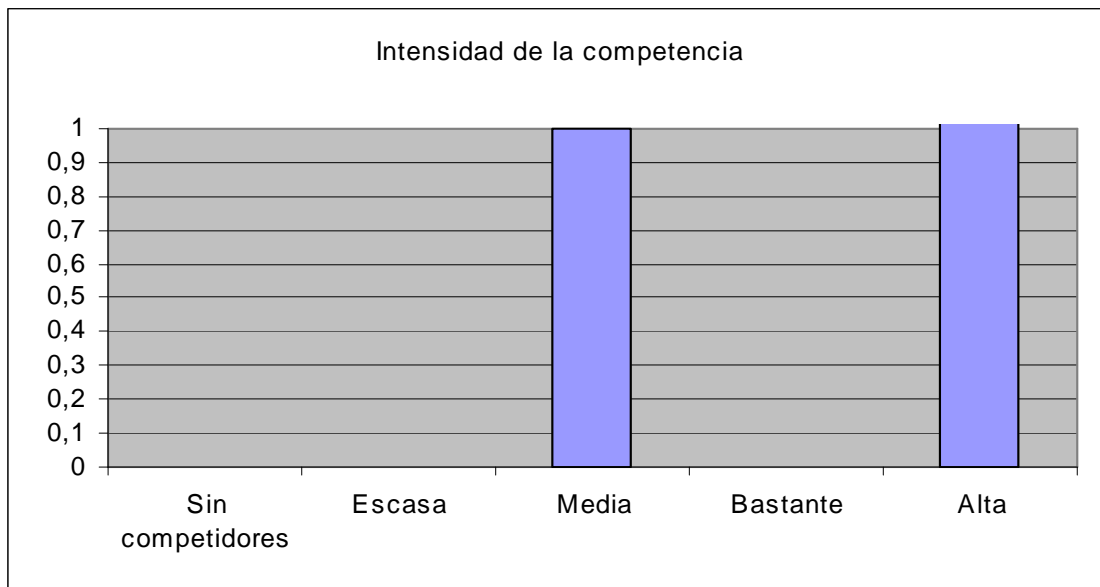


Evolución de los indicadores de atractividad

BARRERAS A LA ENTRADA

- La percepción unánime de los gerentes es que las empresas del subsector están diferenciadas, lo cual supone una barrera a la entrada de nuevas empresas y hace al sector atractivo. Ahora bien, no existe consenso sobre el grado de diferenciación que va desde ser considerado suficiente hasta muy grande.
- 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, parecen existir dos tamaños mínimos eficientes, lo que revelaría la existencia de dos tecnologías diferentes y competitivas. Esto no parece muy probable y revela problemas de información sobre la tecnología disponible y la estructura organizativa más adecuada.
- Los tamaños mínimos eficientes se sitúan, por un lado, entre 21 y 30 empleados y por otro, entre 31 y 40. Las barreras a la entrada que se derivan de un tamaño mínimo ideal de 40 empleados son significativas. No parecen existir grandes economías de escalas de ningún tipo.
- Las empresas se encuentran situadas en el que consideran su tamaño ideal, o muy ligeramente por encima.

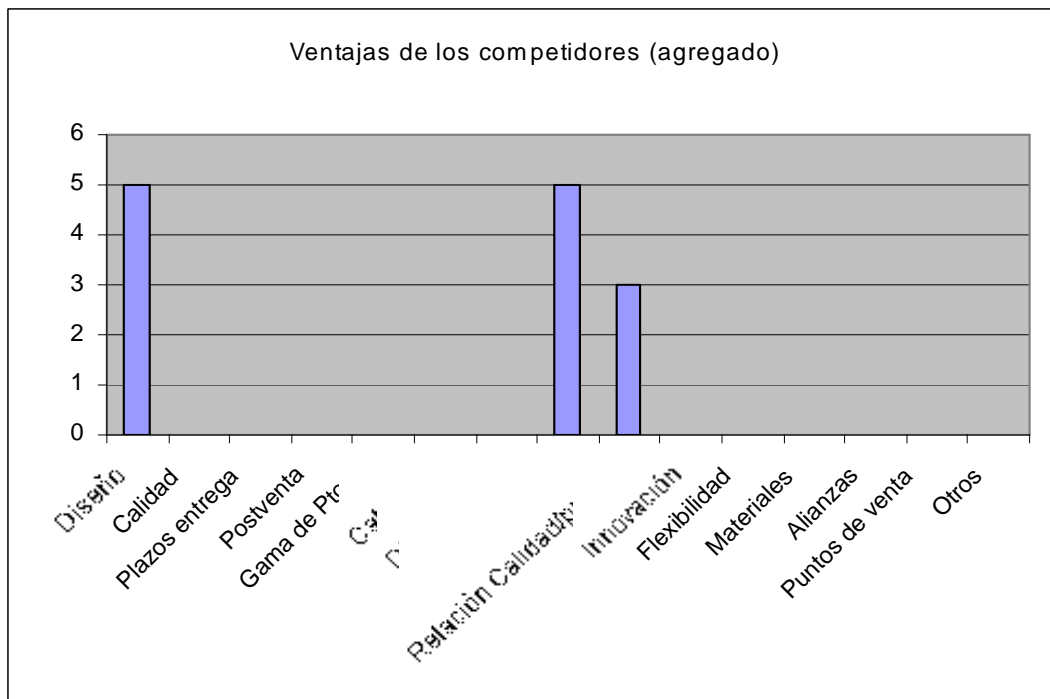
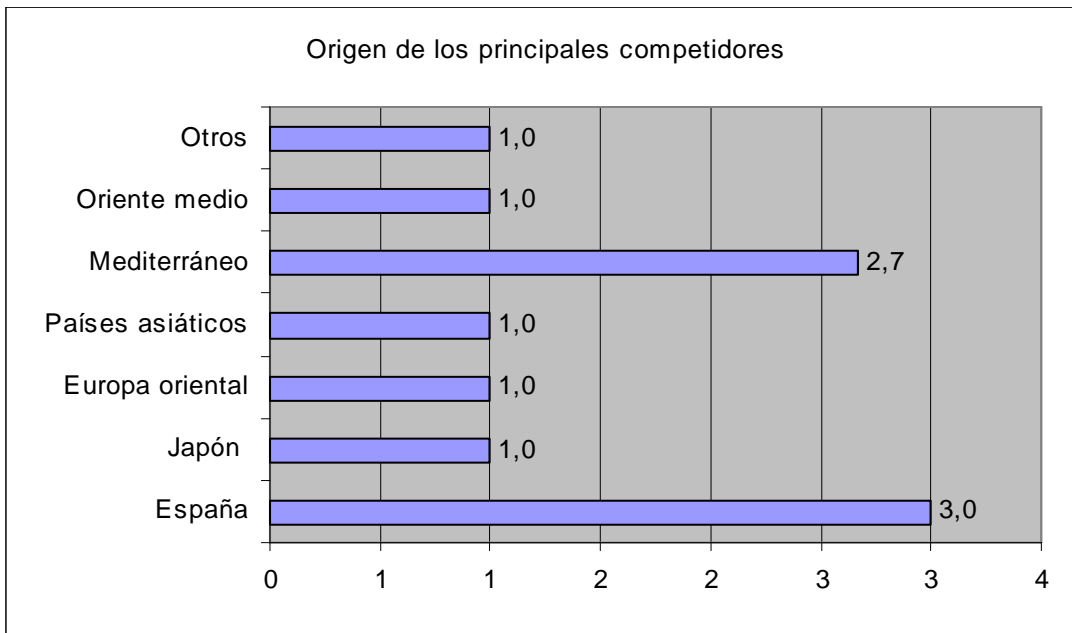
- Las principales barreras a la entrada del subsector se derivan de la diferenciación; la principal atraktividad radica en poder aprovechar esta posibilidad de diferenciación.
- Es dudoso que las empresas riojanas hayan aprovechado correctamente la atraktividad del subsector, tal y como se demuestra al comprobar la evolución decreciente del valor medio por operación.



RIVALIDAD

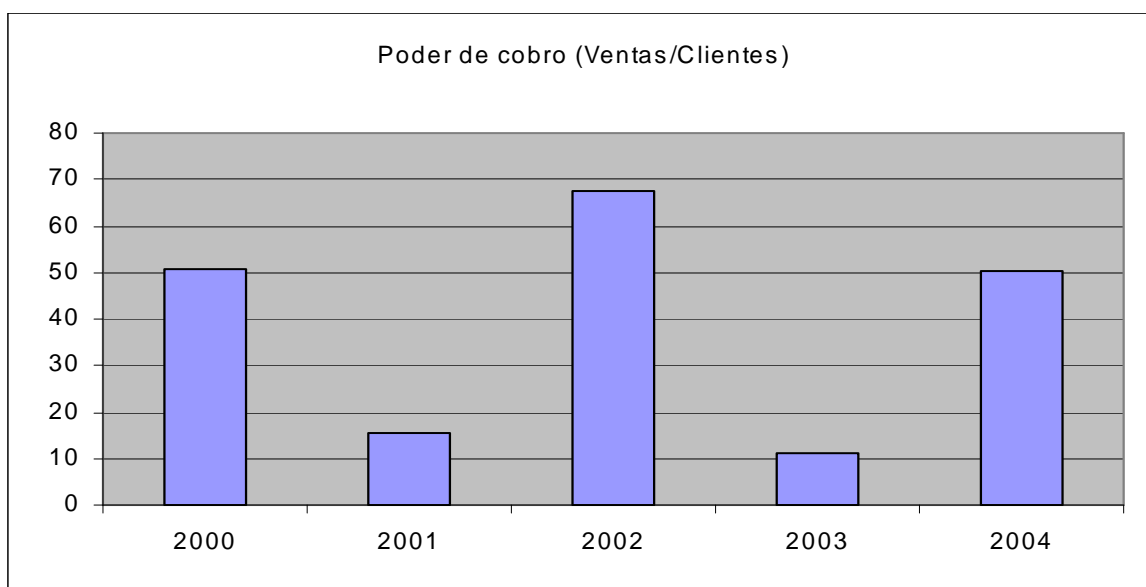
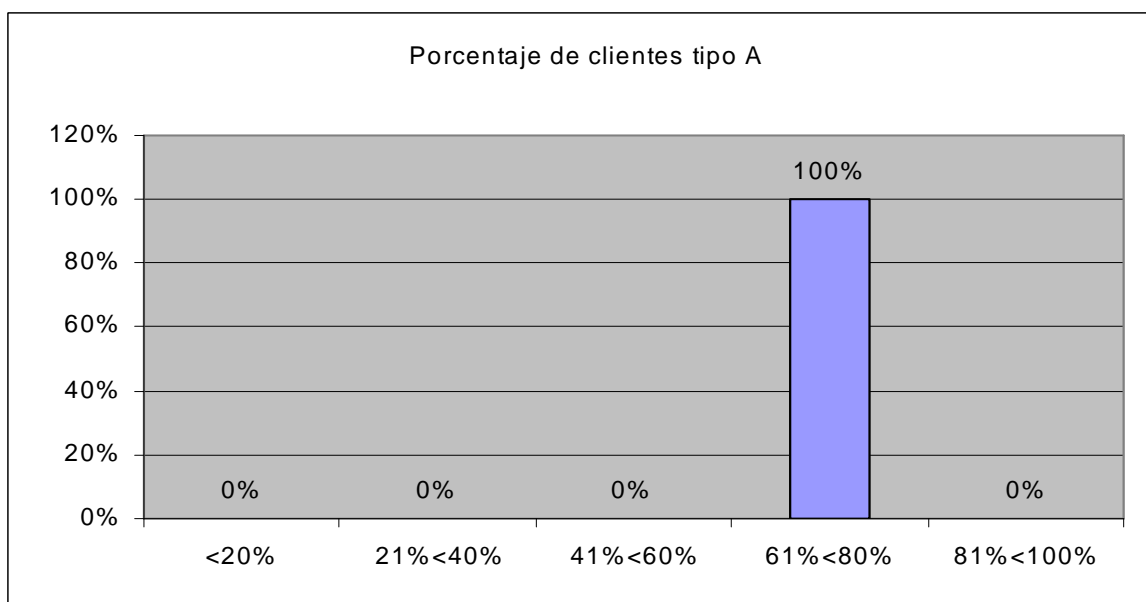
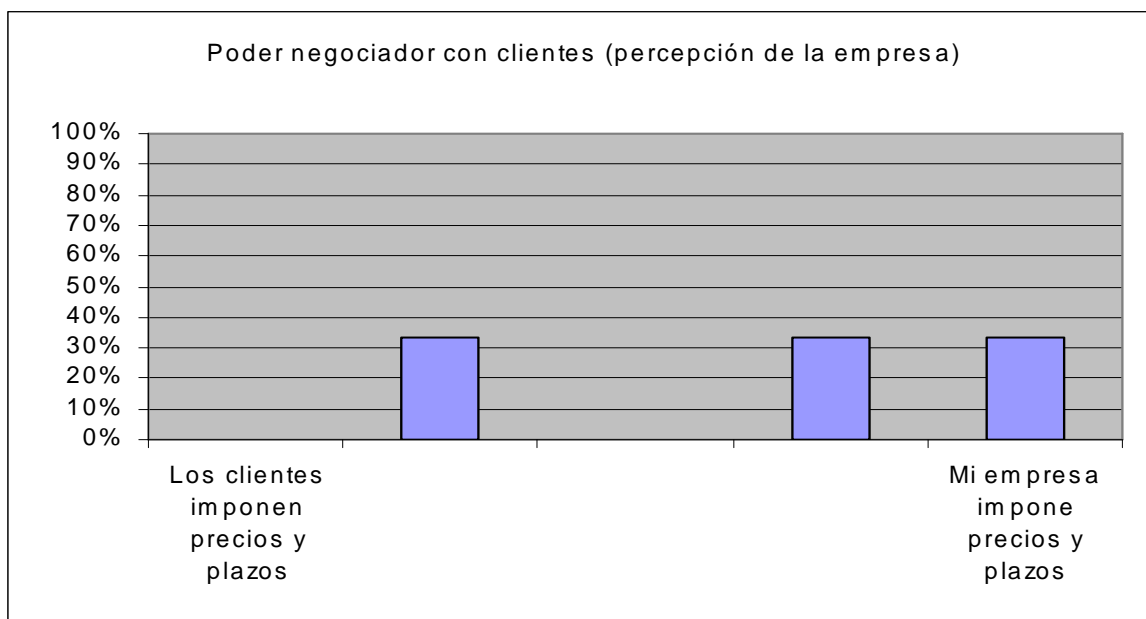
- La opinión de los gerentes es dispar aunque coinciden en que la rivalidad en el subsector es de grado medio-alto.
- El dato objetivo sobre el número de competidores directos de cada empresa refleja una rivalidad baja, puesto que lo más frecuente es que los competidores directos no sean más de 10.
- La evolución de las ventas globales, que ha sido creciente en el último quinquenio, favorece una baja intensidad de la competencia.
- Los datos objetivos moderan la apreciación de los gerentes respecto a la medio-alta rivalidad existente, por lo que podríamos situar al subsector en una rivalidad media. .
- En cuanto a la evolución futura de la rivalidad, medida por la posible evolución futura de las ventas internacionales, los gerentes tienen una opinión unánime. Así, el 100% opina que en el futuro crecerán más del 10%.

La evolución de las venta 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 hispano mediterránea. Además, las ventas internacionales suponen actualmente un porcentaje de las ventas globales, y el confiar en que crecerán viniendo de un ciclo de tres años consecutivos de recesión demuestra que la



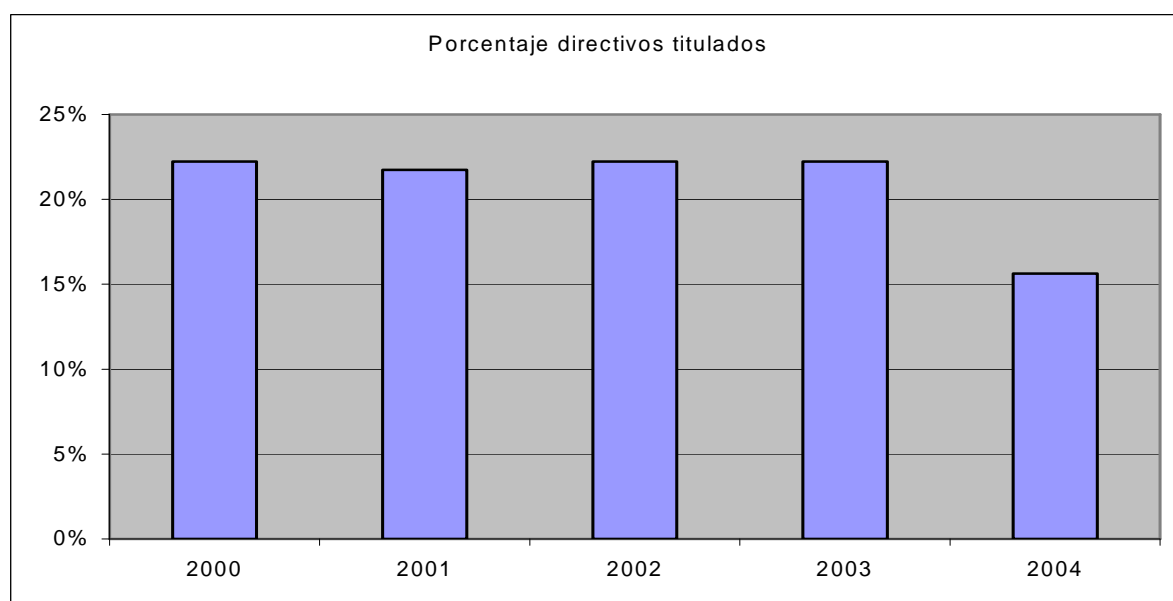
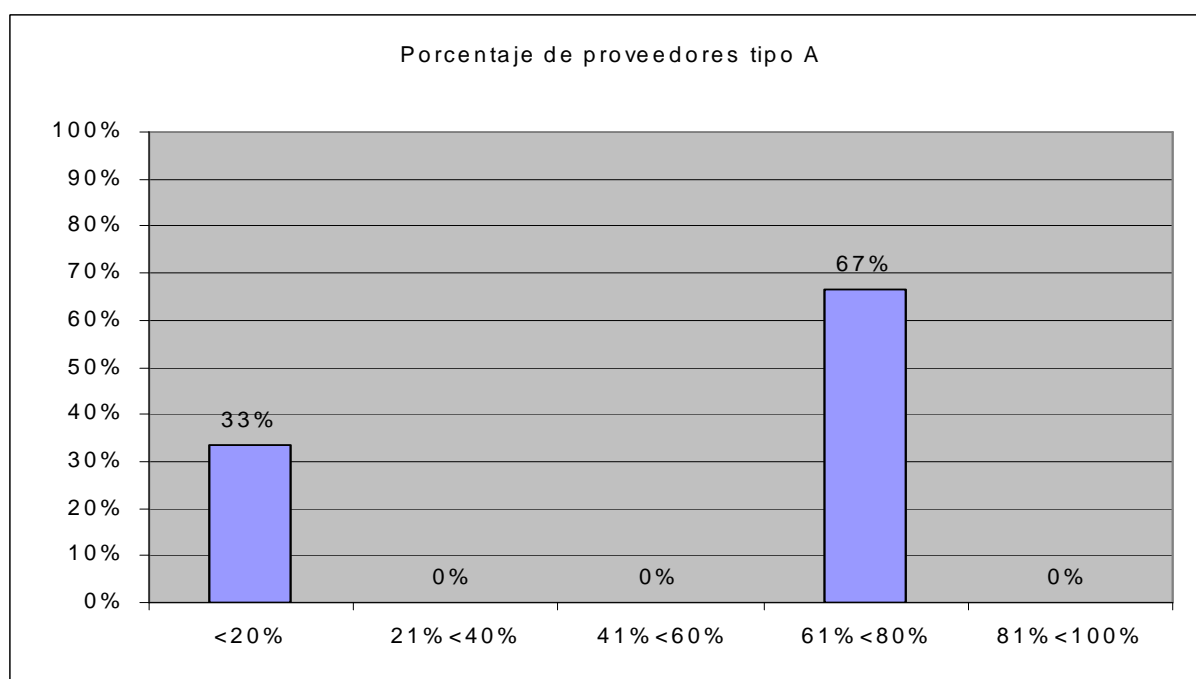
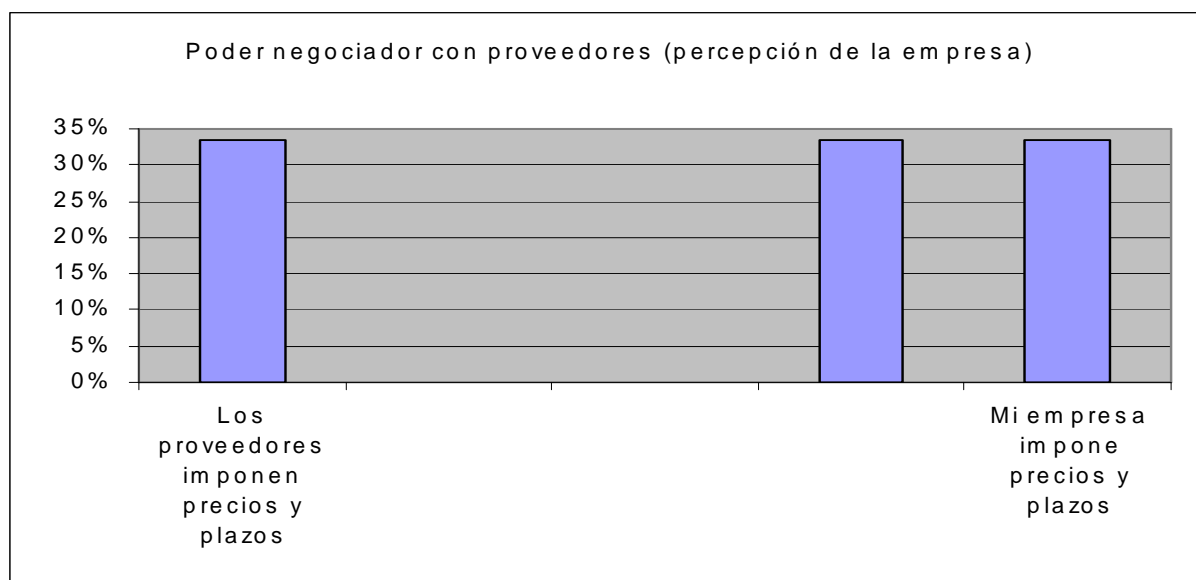
internacionalización es verdaderamente el reto principal asumido por estas empresas.

- Los principales competidores del sector van a ser, con igual importancia, los países mediterráneos y España .
- Los competidores se van a basar en el diseño, la relación calidad-precio y la innovación.
- El hecho de que existan competidores basados en un modelo competitivo muy similar al de las empresas del subsector (sólo se diferencian en la flexibilidad de las riojanas) hace más difícil competir en este subsector. La principal vía de escape a la futura presión de los competidores extranjeros en España pasa por incrementar la presencia internacional donde parece valorarse más el valor ofrecido por las empresas riojanas (valor medio por operación 10 veces mayor en el año 2001).



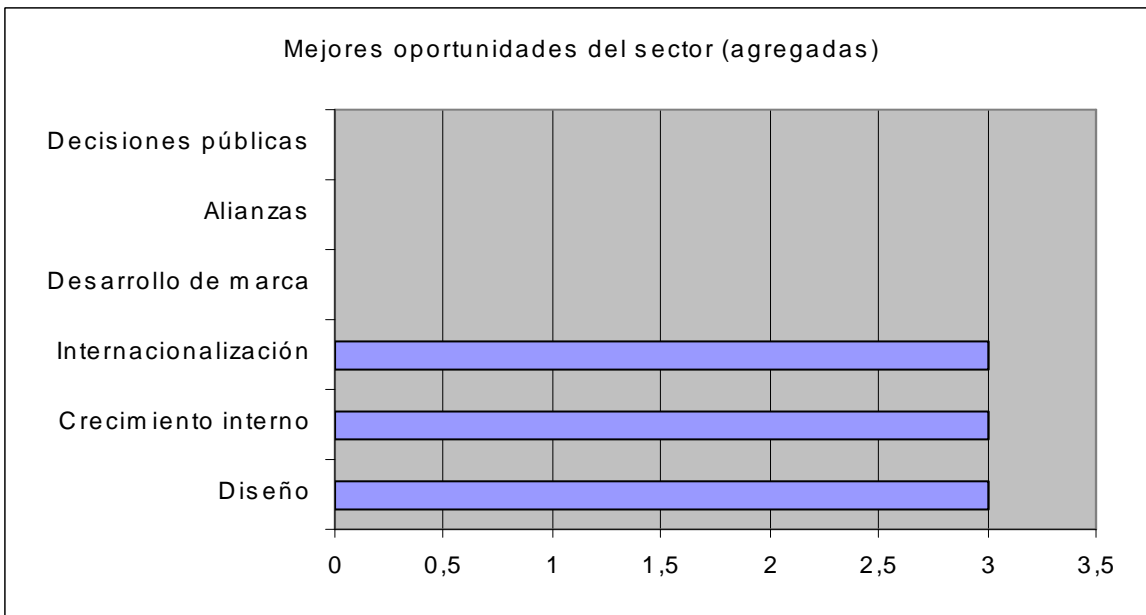
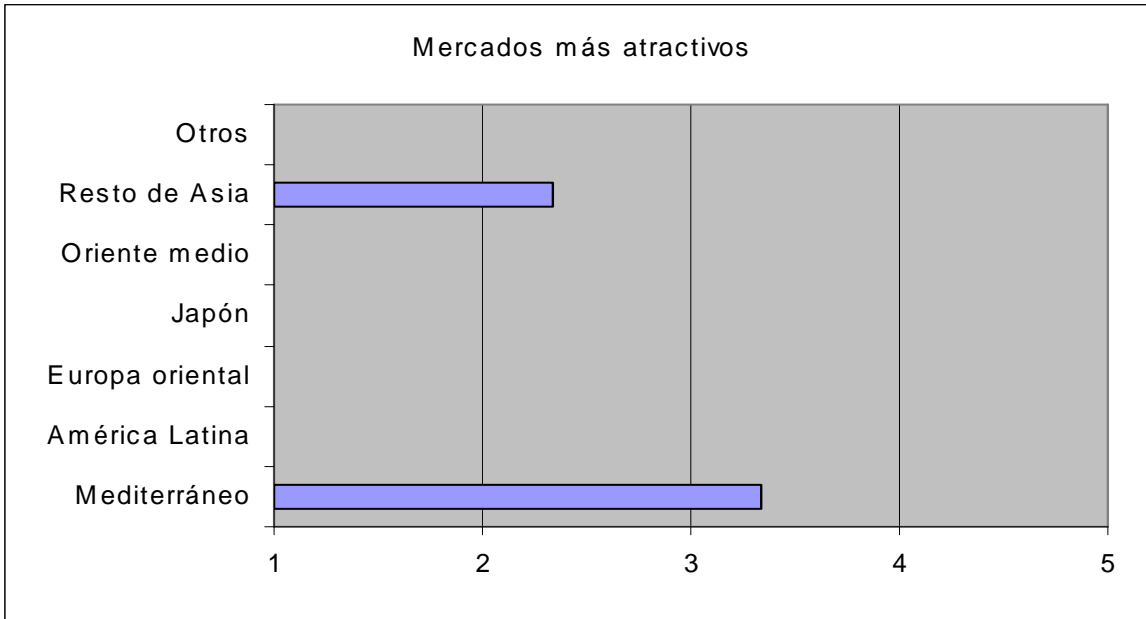
PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES

- Existe una opinión dispar sobre que el poder para imponer precios y plazos, pero la impresión general es que quien impone los precios y plazos son las empresas del sector.
- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro ha seguido una senda errática. Por su parte, el plazo medio de cobro, se ha mantenido constante a lo largo del quinquenio, aunque actualmente está al mismo nivel que en el año 2000.
- El 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por el 80% de los clientes. Puesto que los clientes Tipo A son muy numerosos, su poder negociador se diluye.
- Los datos objetivos indican que el poder de negociación con clientes es grande. La sensación de los gerentes de que controlan los precios (ya que los plazos no han cambiado en cinco años) se ajusta a la realidad.



PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

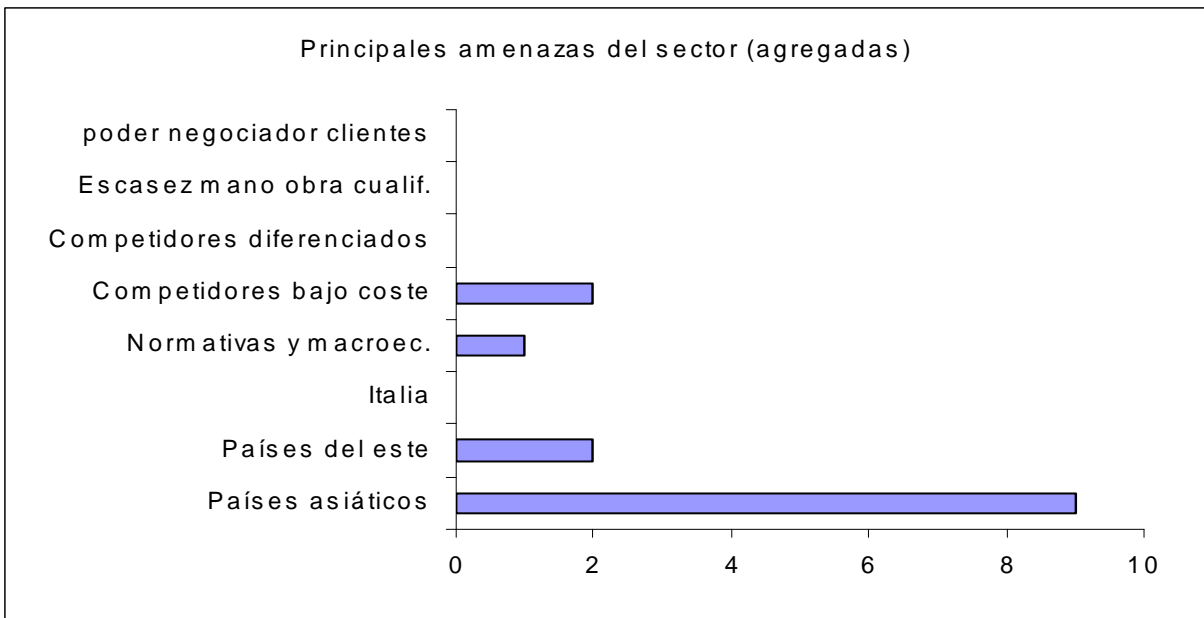
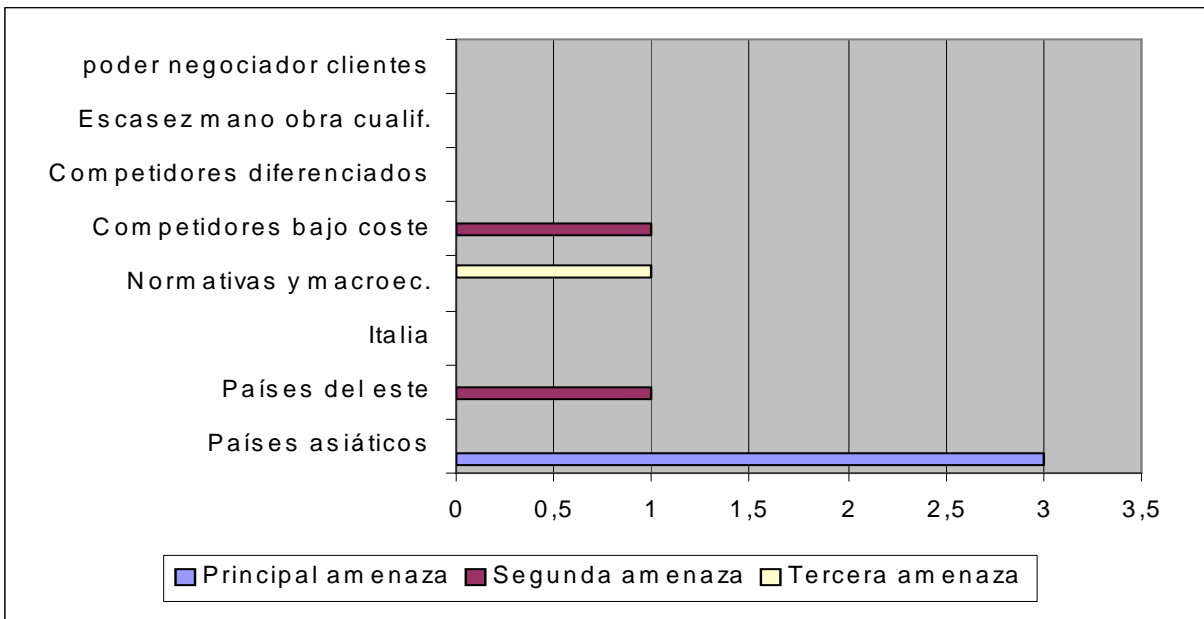
- Existe una enorme disparidad de opinión en cuanto al poder de negociación con los proveedores. Hay gerentes que perciben que los proveedores imponen precios y plazos, mientras que otros se sienten con mucho poder negociador.
- Para el 66% de las empresas, los proveedores están muy diversificados, siendo muy baja la concentración de proveedores Tipo A (el 80% de las compras está concentrado en el 80% de los proveedores). Por su parte, para el otro 33% de las empresas, los proveedores están muy concentrados en el Tipo A (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, y la presión sobre el precio es diferente dependiendo del grupo de empresas al que se pertenezca.
- Para el grupo de empresas con proveedores muy concentrados, sería muy recomendable replantear su política de abastecimiento, puesto que como demuestran el resto de las empresas del subsector, es posible diversificar las compras.
- El alto poder negociador con proveedores y clientes es una oportunidad que hace atractivo al sector, que podrían aprovechar más las empresas como apoyo a su estrategia (sobre todo en costes).



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

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

- Los gerentes confían en el diseño, el crecimiento interno y la internacionalización como las principales oportunidades del subsector para su desarrollo futuro.
- No hay consenso sobre la mejor oportunidad por lo que las empresas van a apostar por oportunidades distintas aunque siguen un mismo patrón competitivo.
- Los países mediterráneos son el mercado internacional más atractivo. Incluso se menciona la posibilidad de introducirse en Asia, aunque los países asiáticos son la principal amenaza percibida por las empresas.
- 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. Sin embargo, por ahora, los resultados internacionales van empeorando cada año, y no demuestran que la apuesta del subsector por la calidad y flexibilidad esté rindiendo adecuadamente en el mercado internacional.



- En cuanto a las amenazas del sector, hay unanimidad en cuanto a señalar que la principal de ellas son los países asiáticos. Los competidores de bajo coste y los países del este de Europa son las siguientes amenazas, con una importancia 5 veces menor.
- El temor a los países asiáticos y a los del este de Europa abunda en el temor que los gerentes tienen a los competidores de bajo coste.
- Está justificado que la gran amenaza percibida sea el competidor de bajo coste, porque hasta ahora la única manera que han tenido las empresas del subsector de hacer crecer sus ventas ha sido el reajuste de plantilla y el menor valor de cada operación.

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

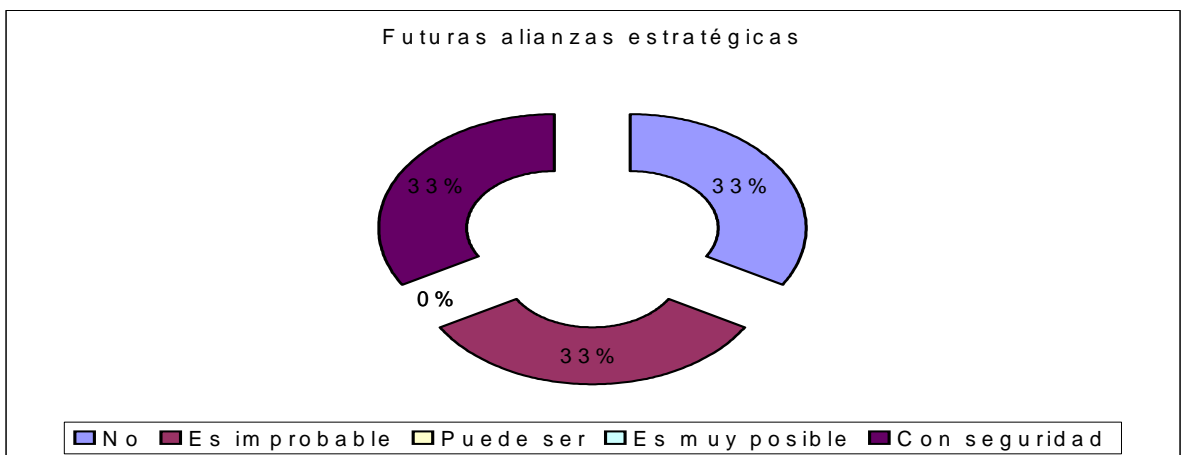
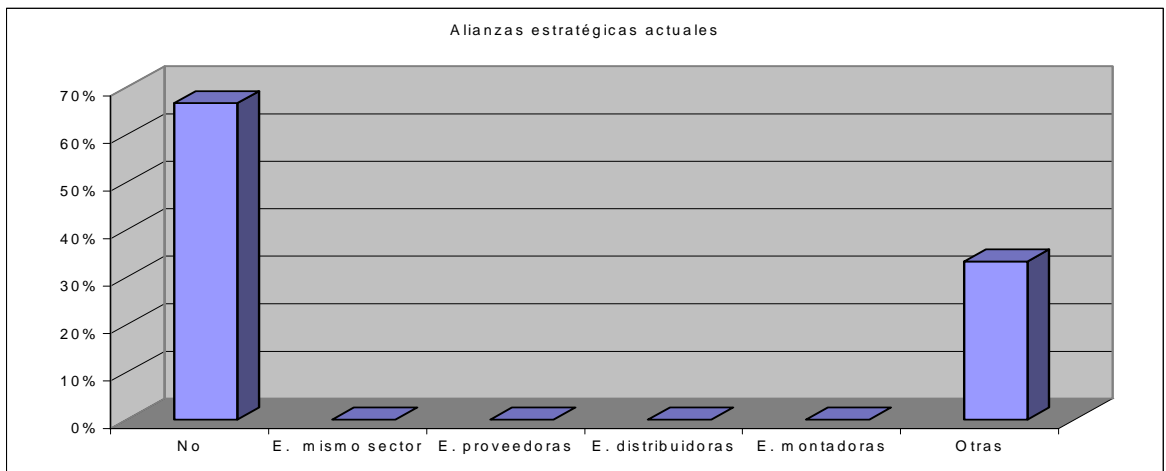
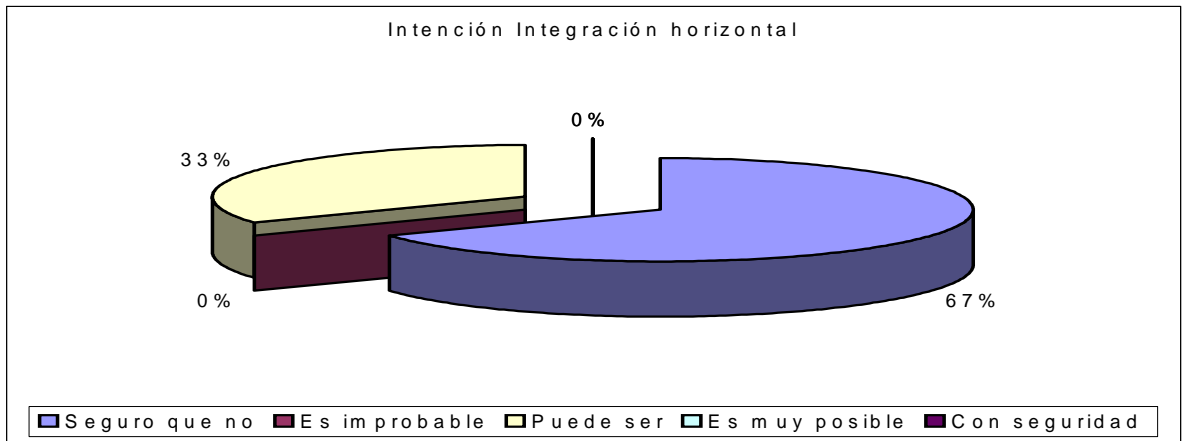
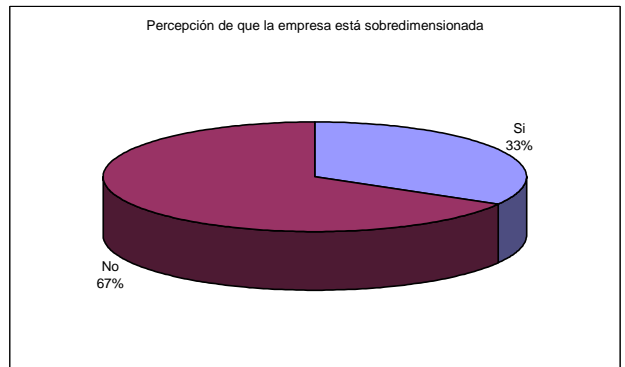
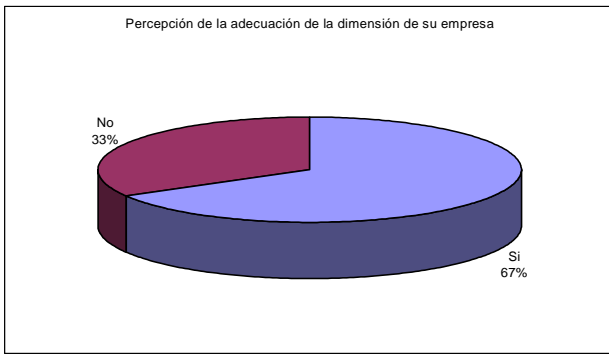
- Posibilidad de afrontar nuevas inversiones (Origen de datos: Entrevista)
- Destino de los beneficios (Origen de datos: Entrevista)
- Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen de datos: Encuesta)
- Variación Grado de endeudamiento: Fondos Propios entre Recursos Ajenos (Origen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

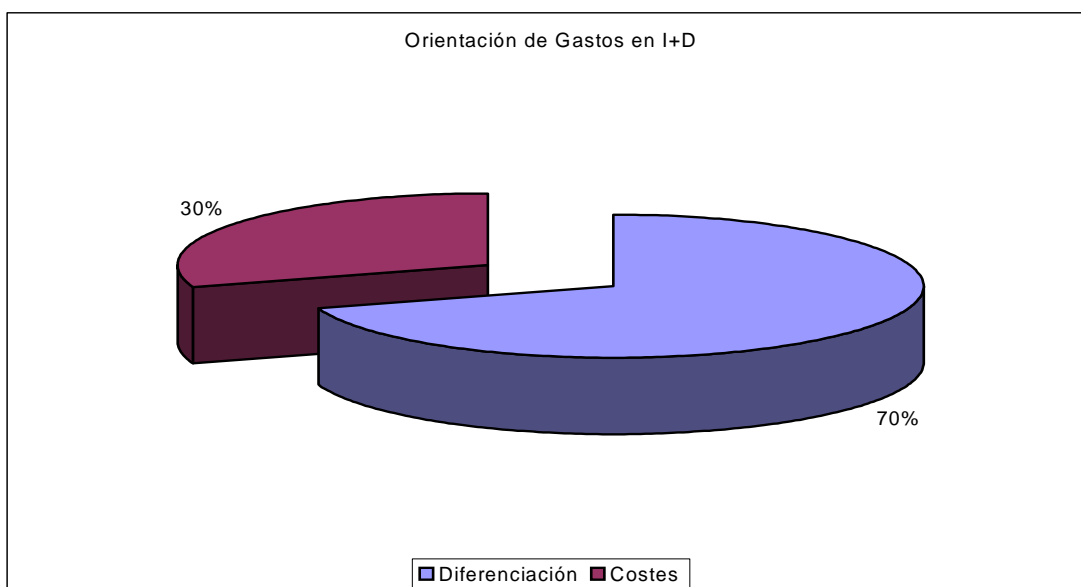
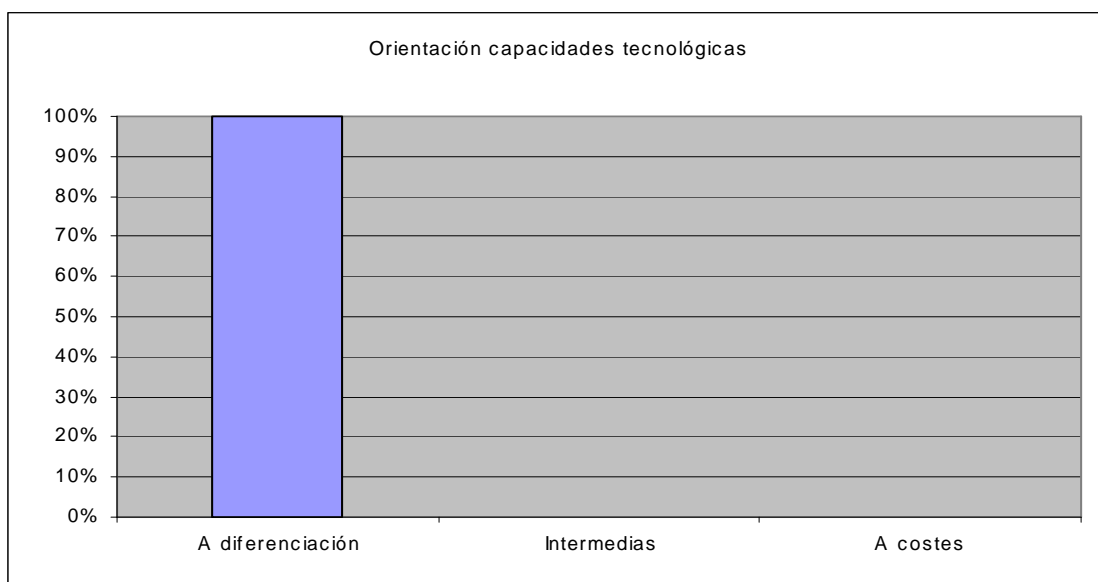
- Percepción de cualificación de la plantilla (Origen de datos: Entrevista)
- Formación de empleados no directivos (Origen de datos: Encuesta)
- Productividad: Ventas entre número de empleados (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la Productividad (Ventas entre número de empleados (Origen de datos: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

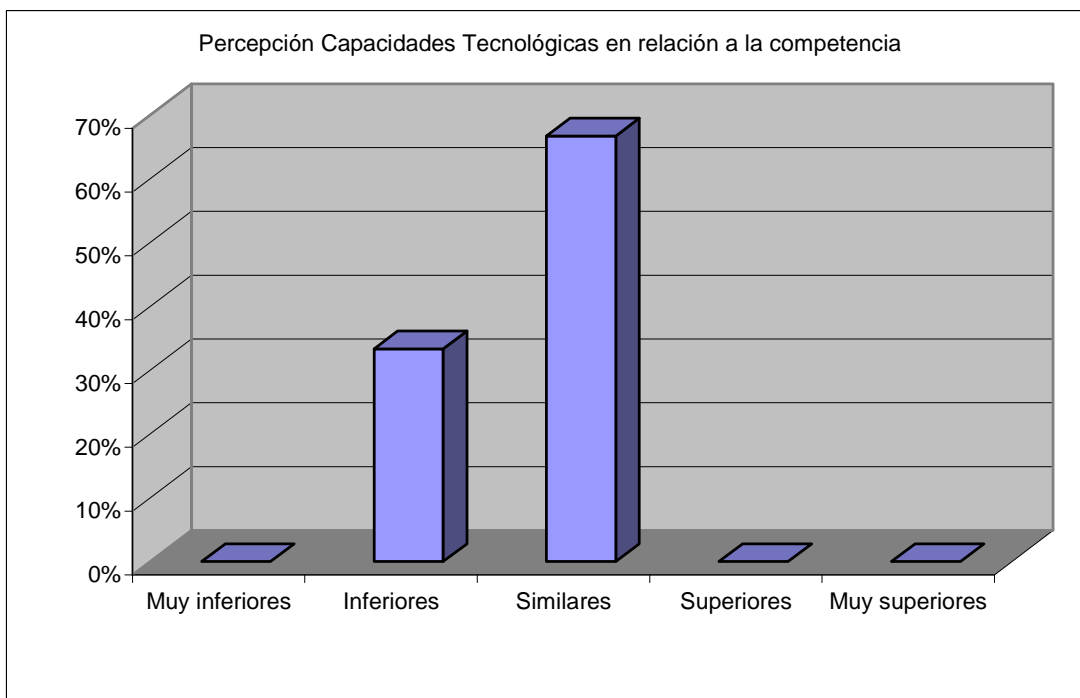
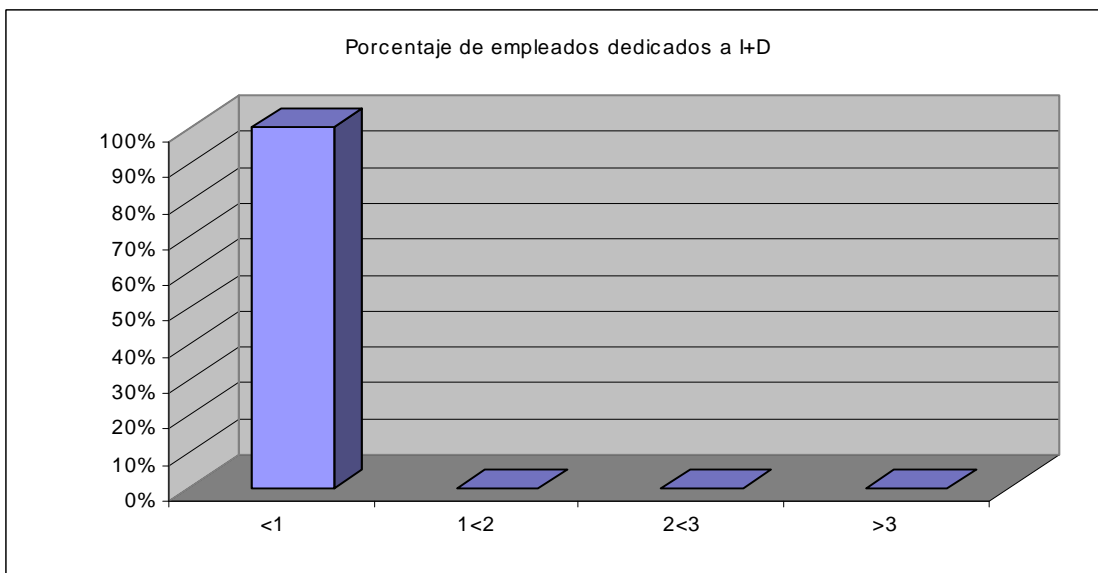
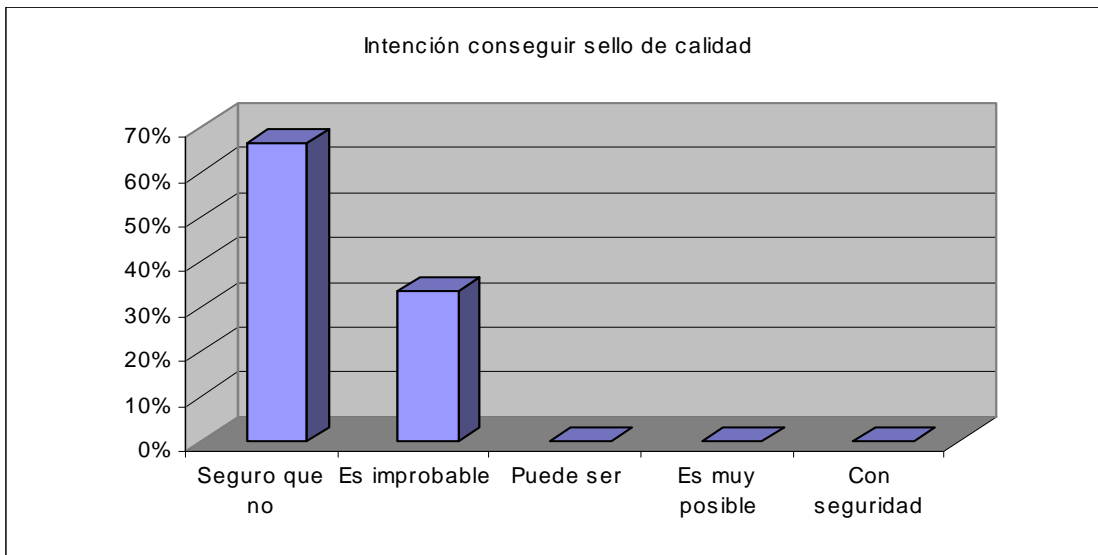
TAMAÑO

- El 67% de las empresas consideran que tienen la dimensión adecuada, mientras que el 33% consideran que están sobredimensionadas.
- Pese a esta percepción, la plantilla ha disminuido un 14% en los últimos cinco años y aún no coincide exactamente con la considerada ideal por las empresas.
- Las empresas no se plantean ninguna integración vertical, lo cual parece una decisión acertada ya que pueden controlar a clientes y proveedores con su gran poder negociador. En el caso del grupo de empresas que tienen bajo poder de negociación con proveedores, parece más fácil diversificar las compras que intentar la integración vertical hacia atrás.
- La mayoría de las empresas no se plantean la integración horizontal, pero un 33% de las mismas si que está abierto a las alianzas estratégicas.

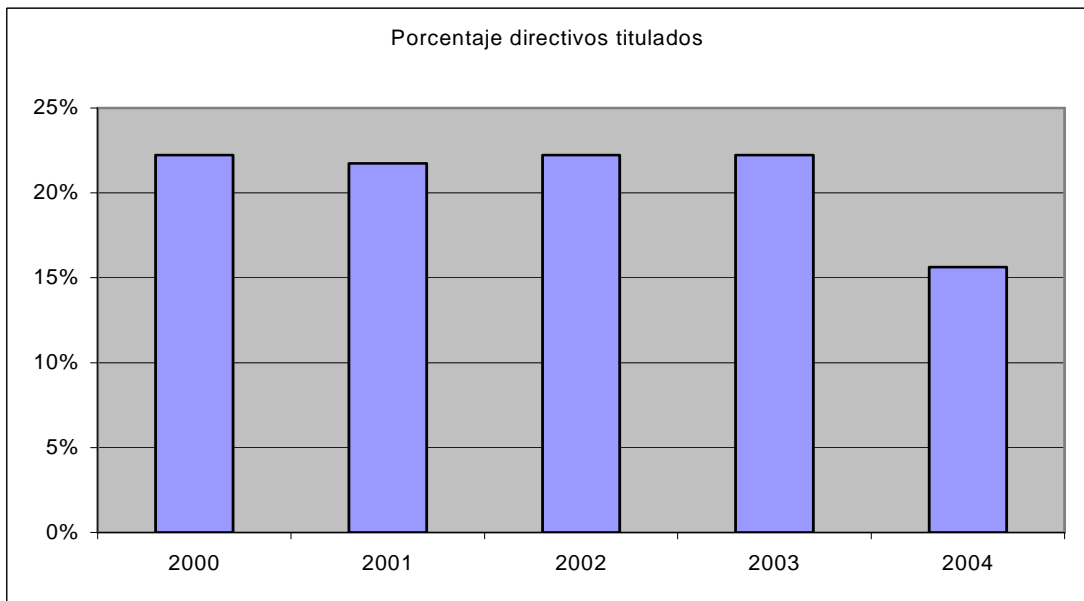
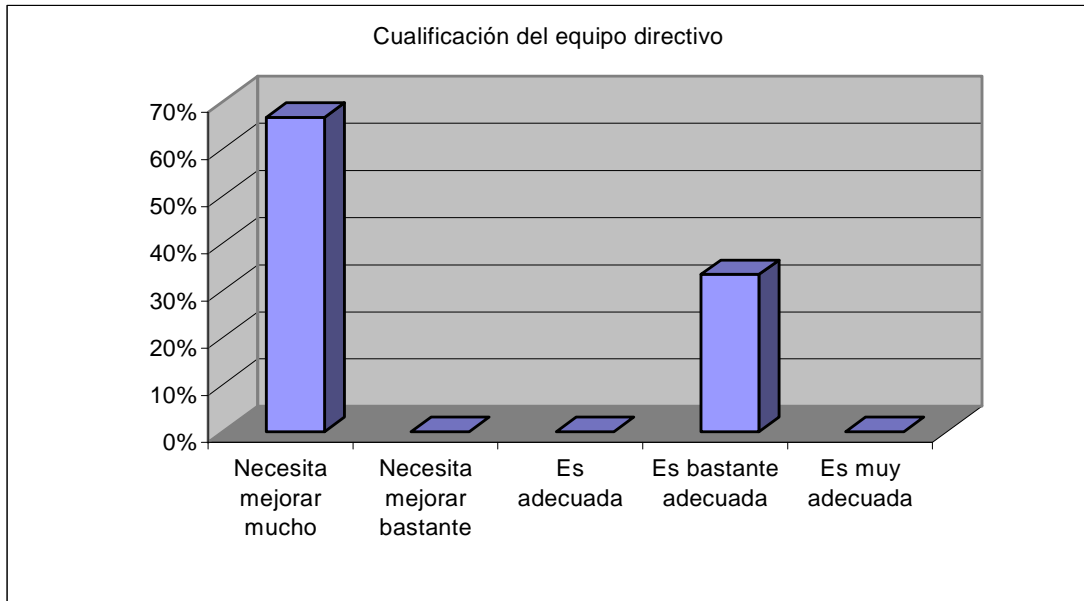


CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

- La orientación de los gastos en I+D es hacia la diferenciación.
- Las capacidades tecnológicas también están orientadas a la diferenciación.
- La orientación de los gastos está muy focalizada y apoya la estrategia básica que siguen las empresas.
- Ninguna de las empresas de la muestra posee algún tipo de certificación. Además, manifiestan que es muy improbable que intenten conseguir algún sello de calidad en el futuro.
- 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 escasos recursos destinados a la I+D, sobre todo en empresas que confían su estrategia a obtener un precio superior.

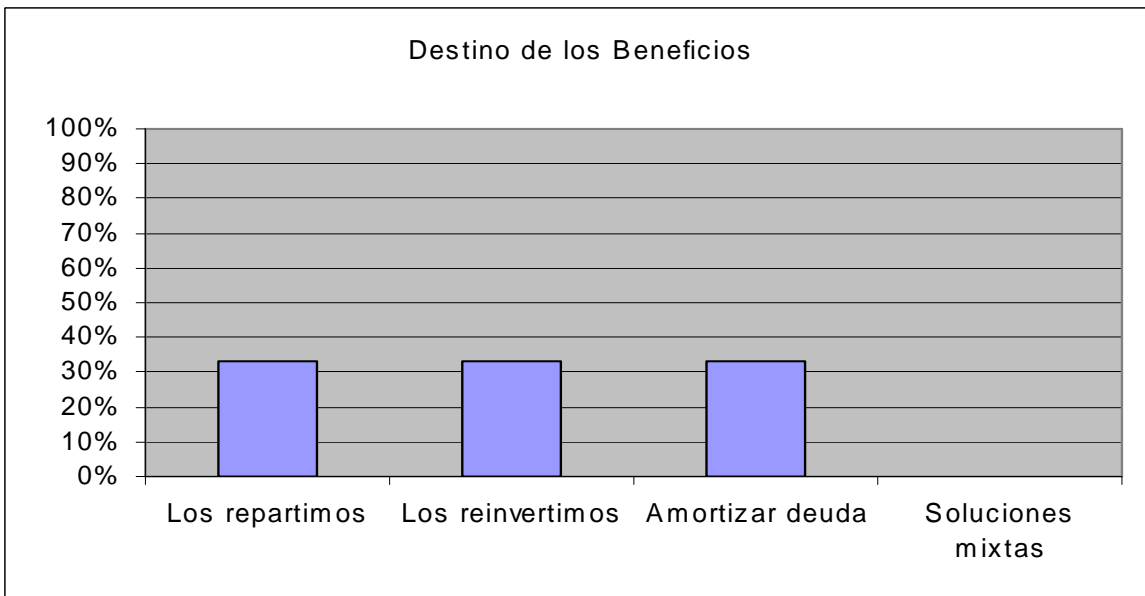
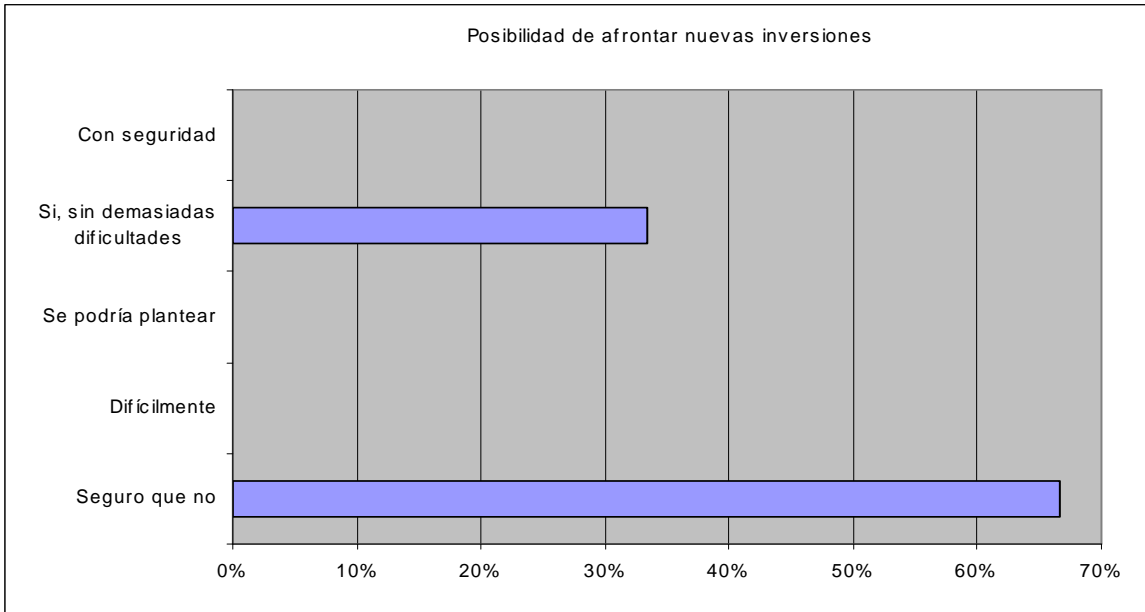


- Los recursos humanos destinados a la I+D también parecen escasos. El 100% de las empresas tienen menos de un empleado a tiempo completo destinado a estos menesteres.
- Coherentemente con los datos anteriores, los gerentes valoran las capacidades tecnológicas como similares o inferiores a la competencia.
- Dada la estrategia de diferenciación que siguen las empresas, es muy recomendable que las empresas del subsector adopten un patrón de excelencia tipo EFQM que coordine sus esfuerzos tecnológicos y les permita ser más valorados por sus clientes. En todo caso, la política tecnológica parece bien orientada, aunque poco dotada.



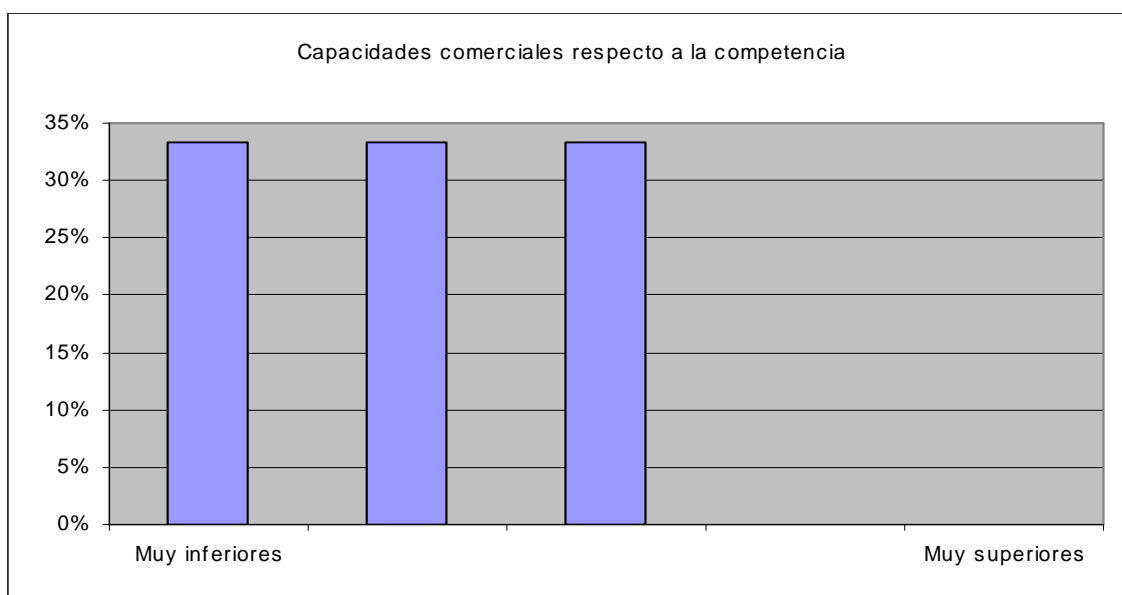
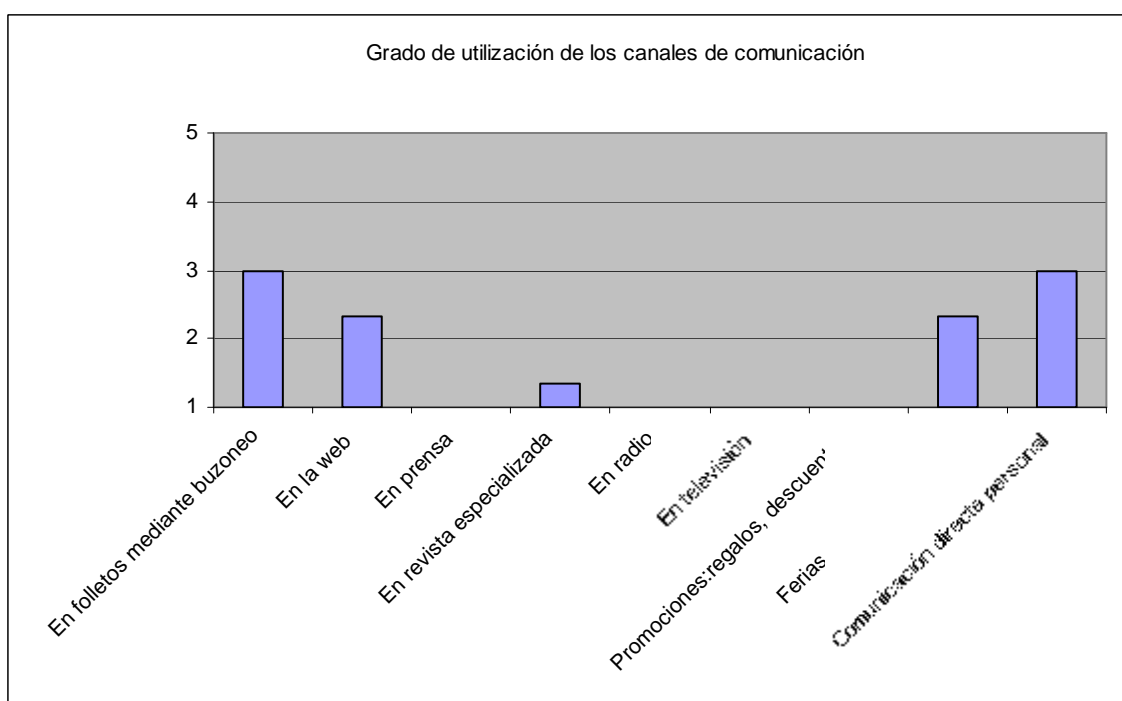
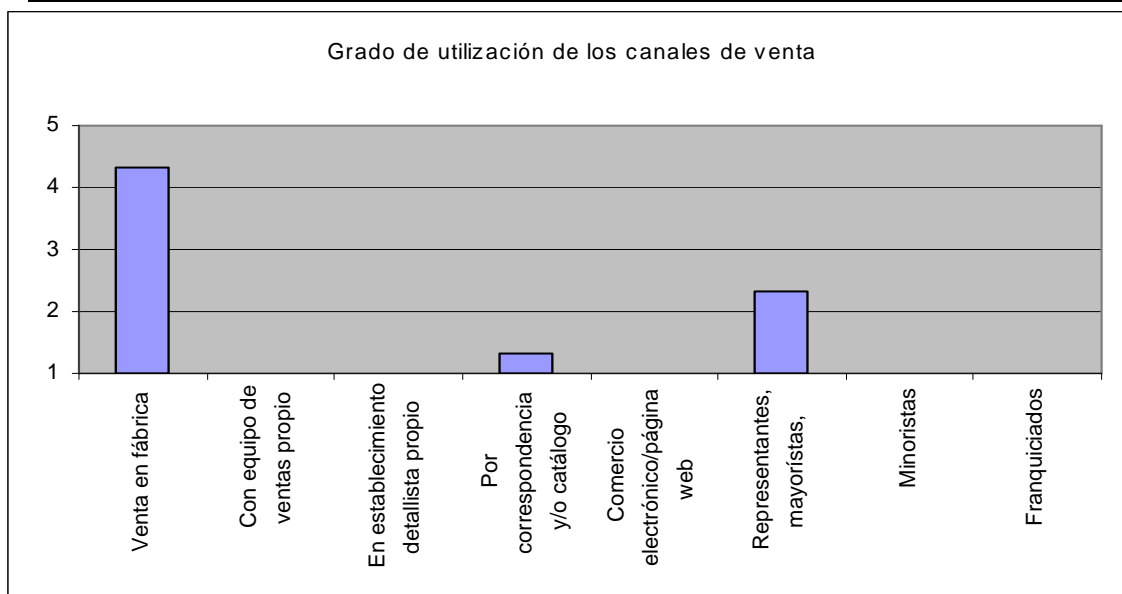
CAPACIDADES DIRECTIVAS

- Un 66% de los gerentes consideran que la cualificación del equipo directivo necesita mejorar mucho, y un 33% de los gerentes consideran que los equipos directivos tienen una cualificación bastante adecuada.
- El dato objetivo de porcentaje de directivos titulados se sitúa en el 15%, lo que supone que debería crecer muy significativamente para ser comparable a la media del sector.
- El porcentaje de directivos con estudios superiores ha disminuido en un 5% en el último año.
- Los planes de formación para los directivos pueden focalizarse en la mejora de planes estratégicos, o modelos de excelencia, que coordinen los esfuerzos tecnológicos básicos necesarios para el logro de una mayor competitividad.
- La vertiente humana de las capacidades directivas (motivación, buen clima de trabajo, etc.) es trascendental para conseguir la atención personalizada al cliente, propia del modelo competitivo de las empresas del subsector. Esta dimensión parece bien cubierta, puesto que se menciona como una buena práctica de las empresas riojanas del subsector.
- Los datos objetivos y la opinión de los gerentes coinciden en señalar que las capacidades directivas son un área en la que se puede mejorar sustancialmente.



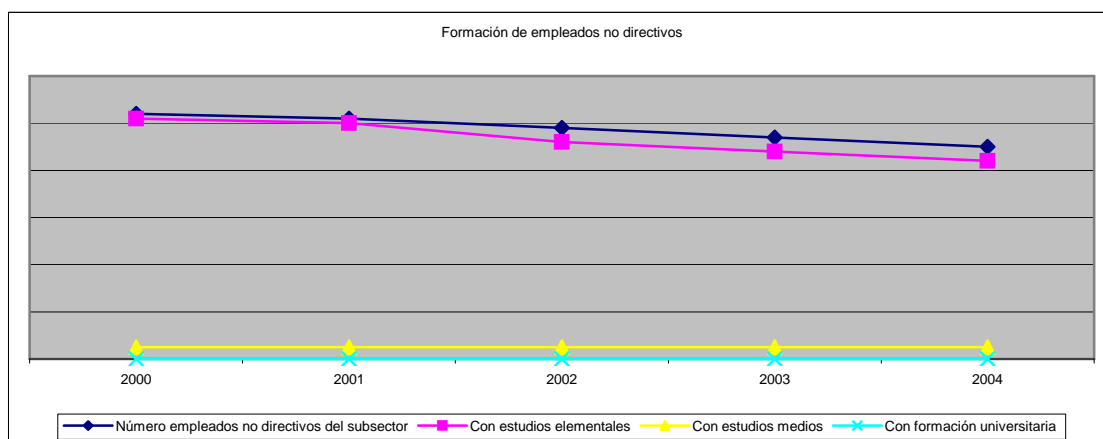
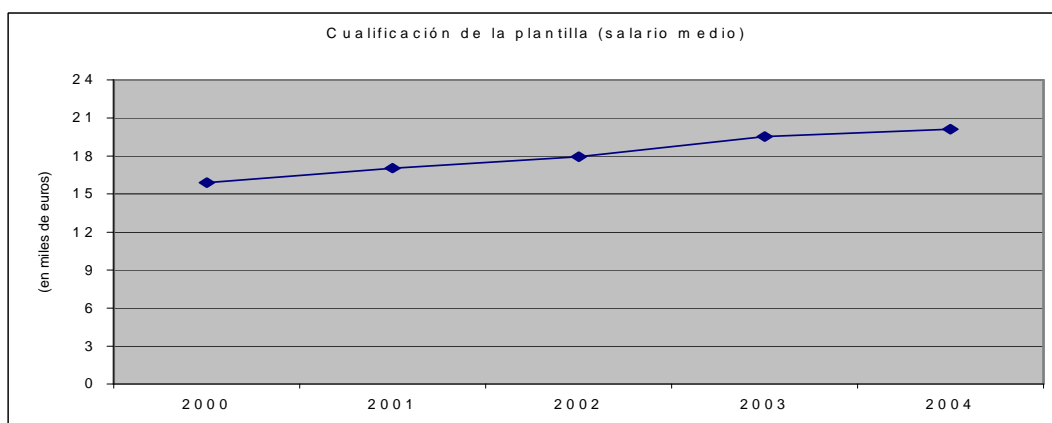
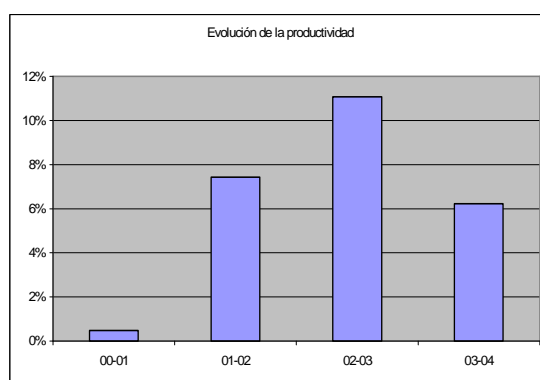
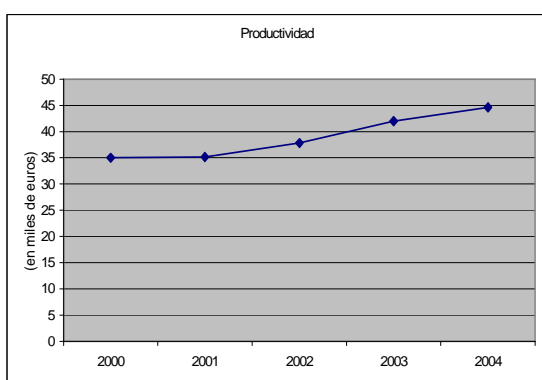
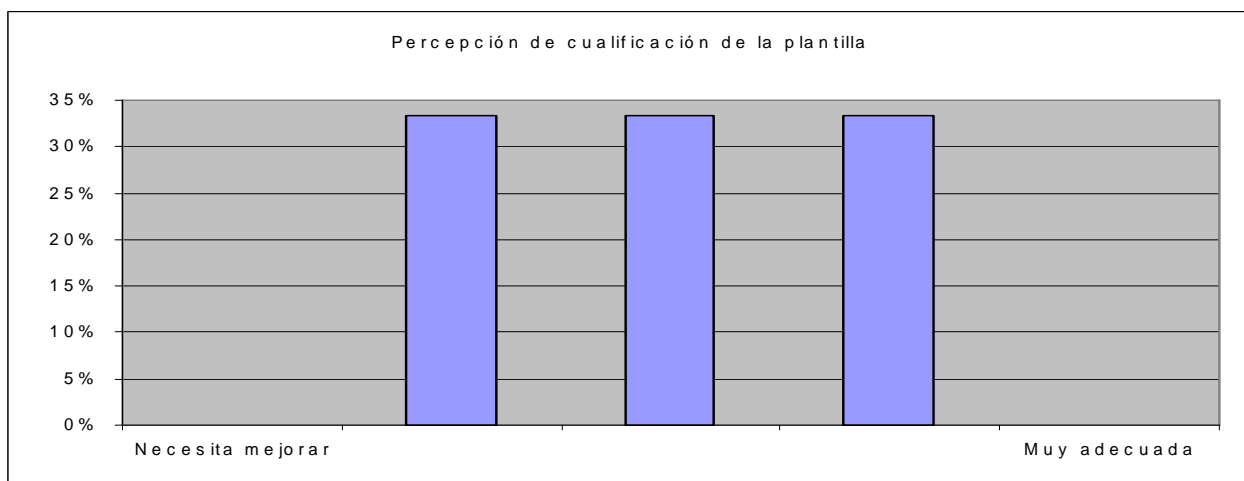
CAPACIDADES FINANCIERAS

- Un 66% de los gerentes consideran imposible afrontar nuevas inversiones.
- Un 33% de los gerentes cree posible, sin demasiadas dificultades, afrontar nuevas inversiones.
- No existe unanimidad en lo que respecta al destino de los beneficios anuales. Dependiendo de la empresa, se dedican a dividendos, nuevas inversiones o amortizar deuda.
- La falta de capacidades financieras puede suponer una limitación para aprovechar las oportunidades tanto de internacionalización, como de crecimiento, como de diseño.
- El sector parece poco homogéneo, tanto por el tipo de capacidades financieras que muestran, como por el tipo de costes, el tipo de oportunidades, el tamaño, o la cualificación de los directivos.



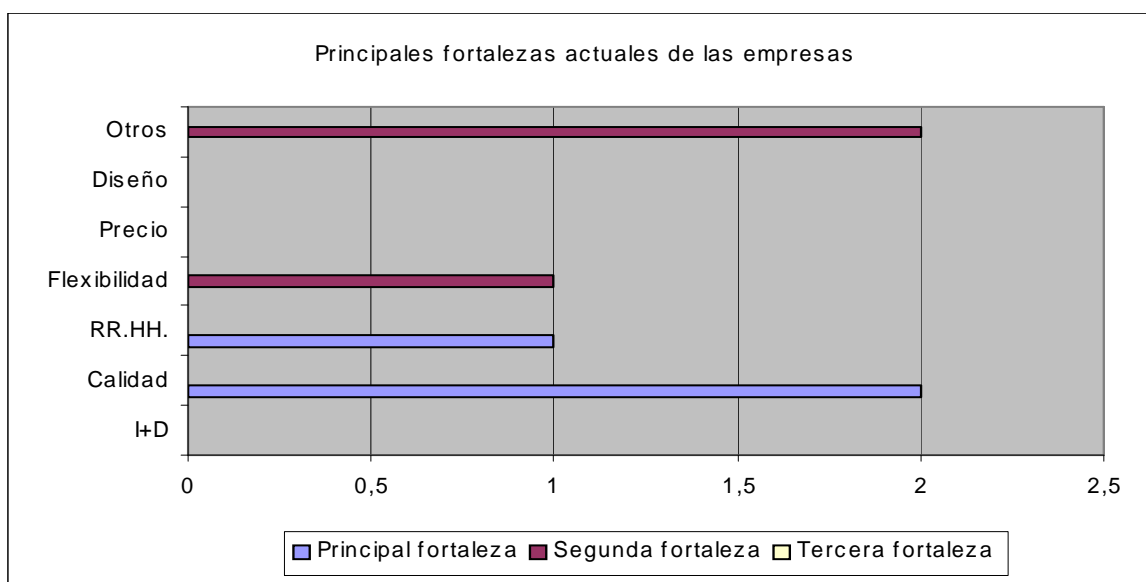
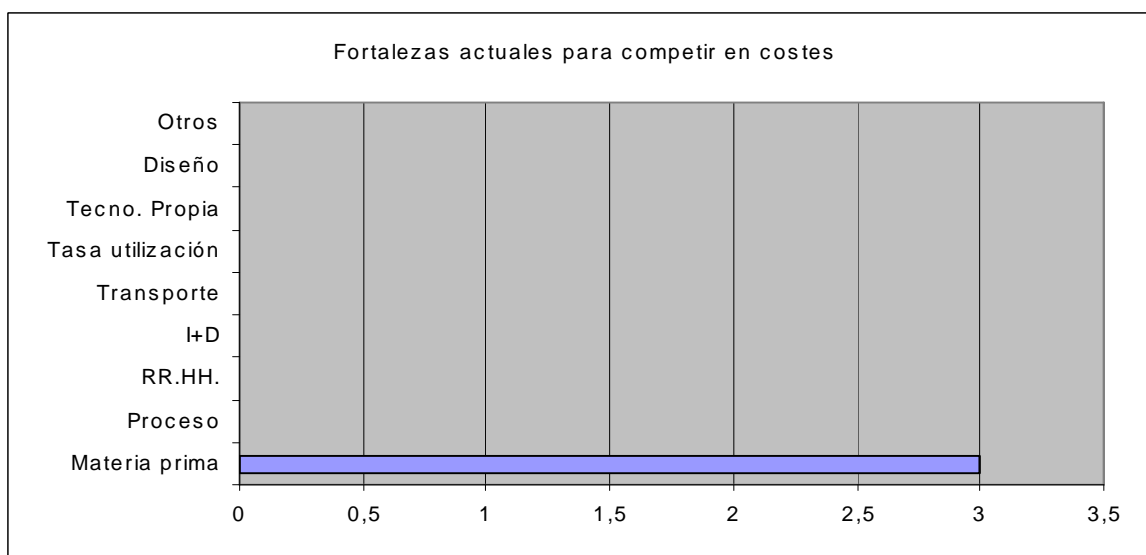
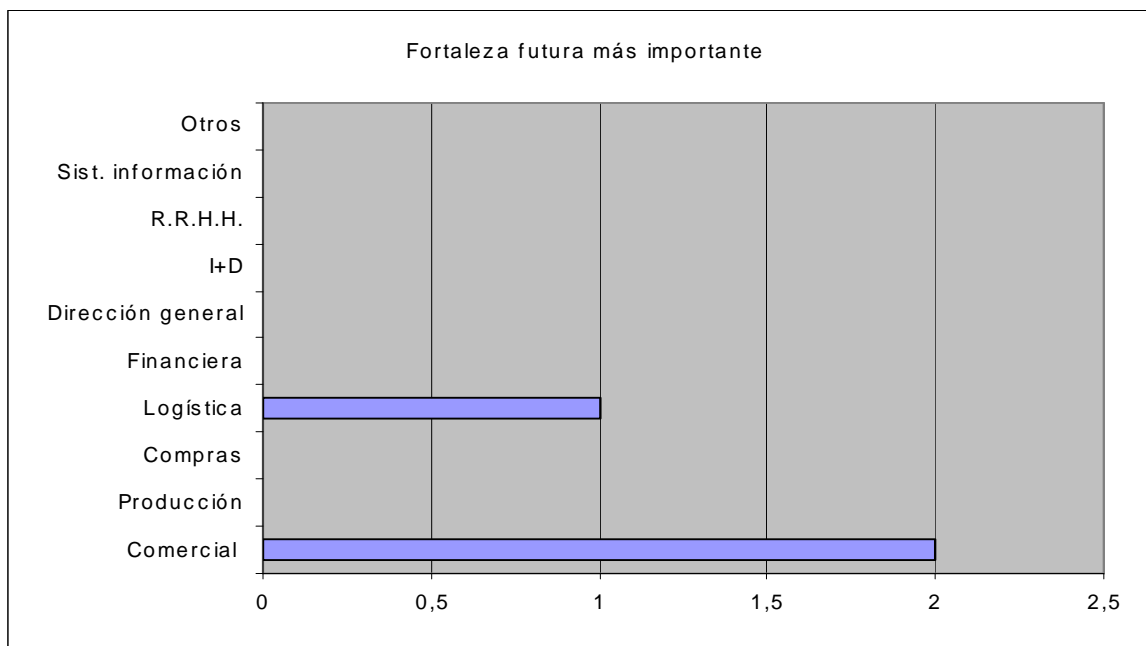
CAPACIDADES COMERCIALES

- Las empresas del subsector utilizan muy pocos canales de venta, esencialmente la venta en fábrica y representantes.
- Destaca la poca utilización de las nuevas tecnologías como medio de relación con el cliente. El comercio electrónico es desconocido para este subsector.
- El principal canal de comunicación son el buzoneo, los vendedores y las ferias.
- 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 inferiores a las de la competencia. Esto es peligroso, porque los nuevos competidores se espera que aporten un modelo competitivo basado en la diferenciación, bastante similar al de las empresas del subsector, por lo que quien consiga comunicarse mejor con el cliente puede más reconocido su valor y cobrar mayores precios.
- Los datos objetivos también indican que las capacidades comerciales son un área con un amplio margen de mejora.



CAPACIDADES HUMANAS

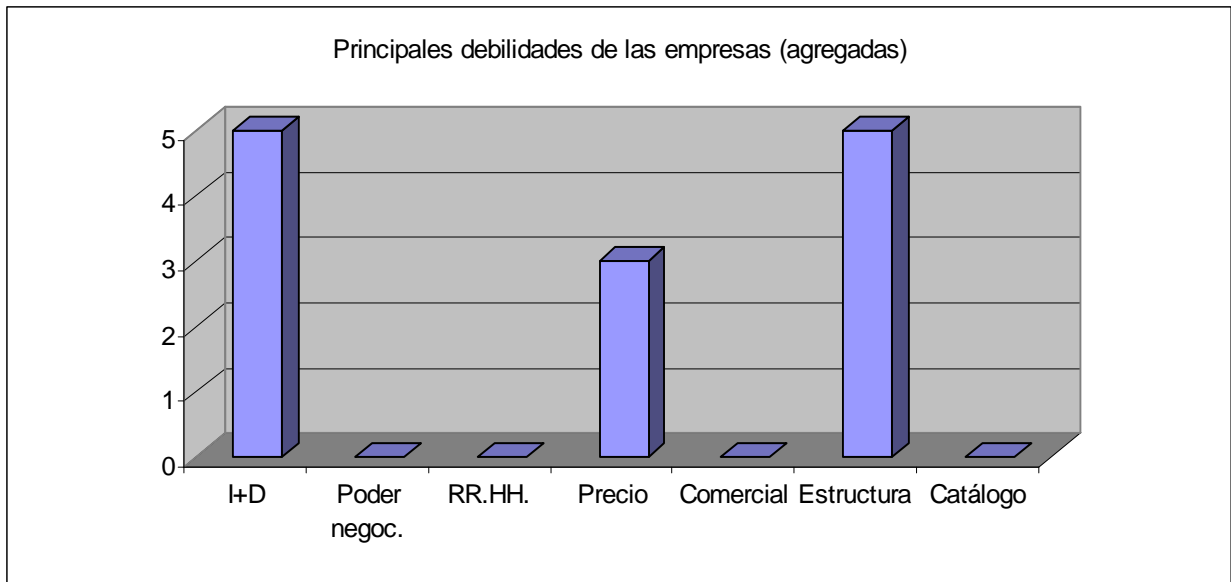
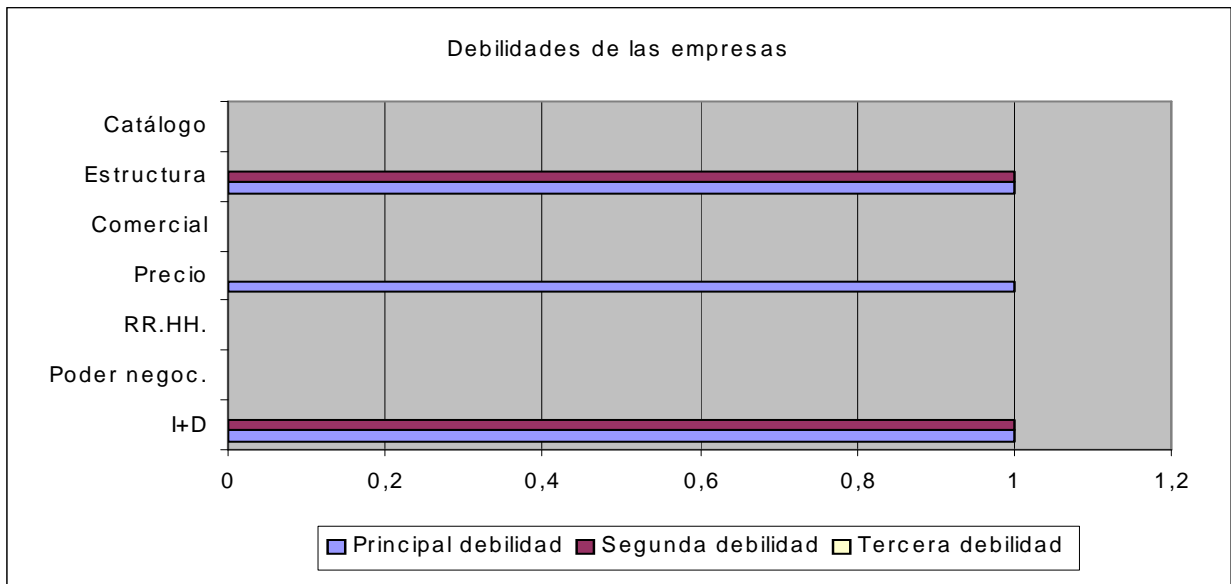
- La percepción de los gerentes sobre la cualificación de la plantilla es dispar. Piensan, a partes iguales, que es adecuada, suficiente y que necesita mejorar.
- La proporción de empleados con estudios elementales se mantiene. Las empresas adolecen de empleados con estudios medios. Salvo que esta falta de formación se compense con una amplia experiencia, la formación ha de mejorarse.
- El salario medio de la plantilla ha sufrido un incremento aproximado del 30%; cifra muy similar al incremento de la productividad en el periodo.
- Simultáneamente a este incremento salarial, la evolución de la plantilla ha sido decreciente. La plantilla se ha reducido en torno al 14% y los salarios han aumentado en torno al 30%.
- Los datos objetivos coinciden con la percepción de los gerentes de que las capacidades humanas, en muchos casos, pueden mejorar.
- En nuestra opinión, las capacidades humanas han de ser mejoradas y reorientadas en la dirección estratégica de la diferenciación (sellos de calidad, diseño, etc.).
- La mejora de las capacidades humanas ha de estar coordinada con el incremento de la dotación de las capacidades tecnológicas.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES

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

- Las principales fortalezas actuales del subsector son la calidad, los recursos humanos, la flexibilidad; y aspectos específicos de cada empresa.
- La categoría de fortaleza dada a la calidad (el doble que las demás fortalezas) contrasta con la ausencia de certificaciones y de modelos integrales de excelencia.
- En el futuro, los gerentes consideran que la fortaleza más importante tendrá que ver con las habilidades comerciales, y en menor medida con las logísticas.
- 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 aumentar la dotación de las capacidades tecnológicas coordinando estos esfuerzos con un modelo de excelencia., así como la de actuar sobre las rudimentarias capacidades comerciales.



- En cuanto a las debilidades actuales declaradas cabe el I+D y la estructura organizativa.
- Una buena manera de apoyar a estas empresas sería asesorarles en la elaboración de un plan estratégico, incluyendo un adecuado enfoque de la política tecnológica, de los gastos en I+D, y de los gastos comerciales orientándolos a la internacionalización y coordinándolos con la formación que han de recibir tanto los equipos directivos como los operarios.
- Es necesario coordinar los recursos y estructurar el trabajo, sea por medio de un plan estratégico o por medio de un sello de calidad. En cualquier caso, todos los recursos tienen que orientarse en una dirección clara, la de la calidad, que es la principal fortaleza de las empresas.

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.*

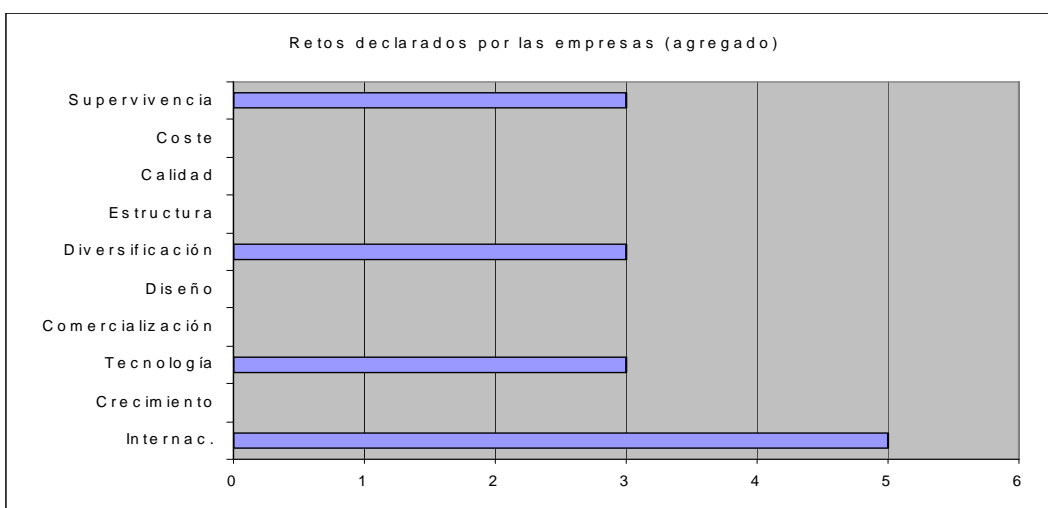
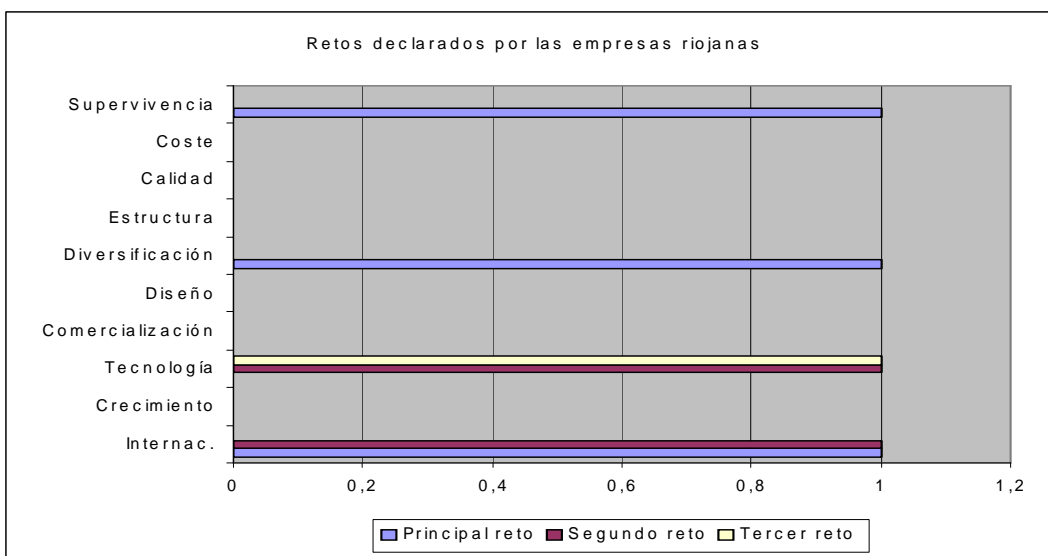
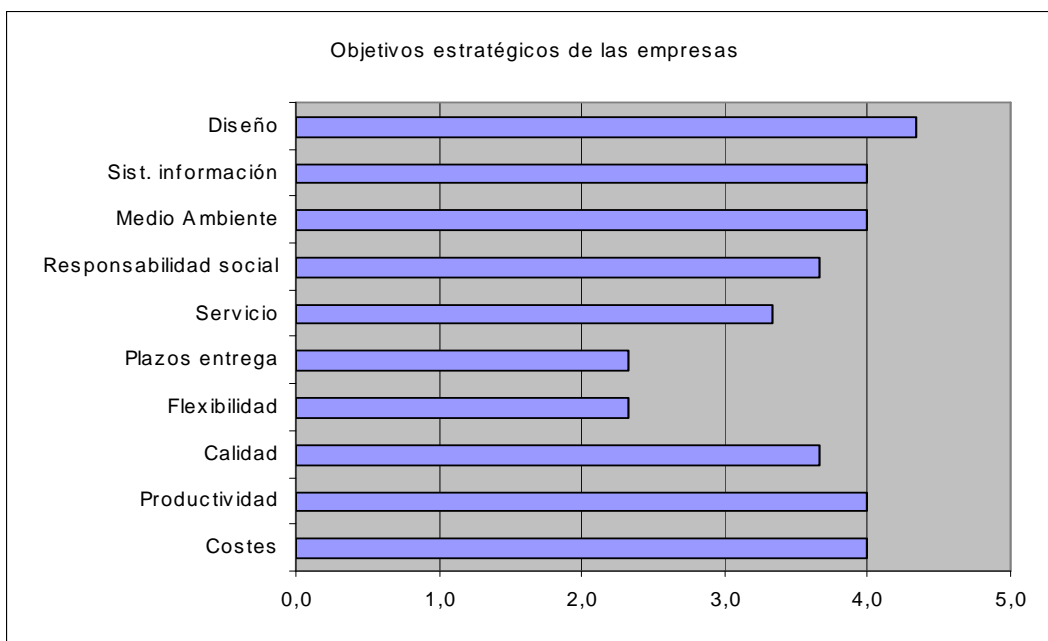
Como consecuencia de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del subsector, y de las fortalezas y debilidades halladas tras recorrer los recursos y capacidades internos, las empresas definen sus objetivos estratégicos y los retos que tienen que afrontar en el futuro inmediato. Asimismo,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

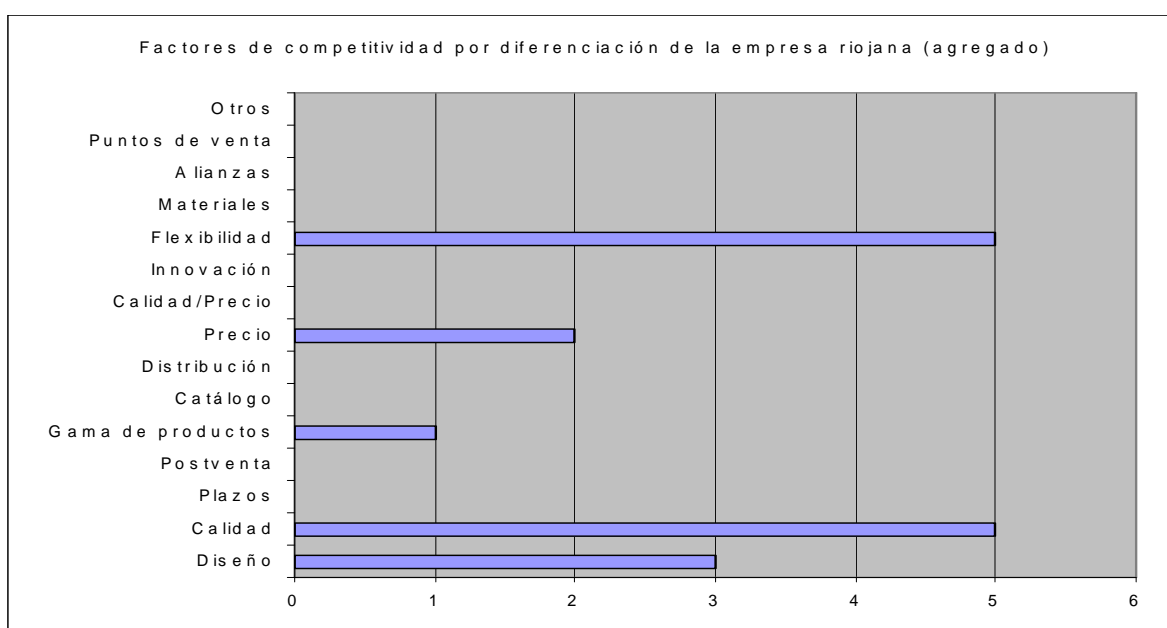
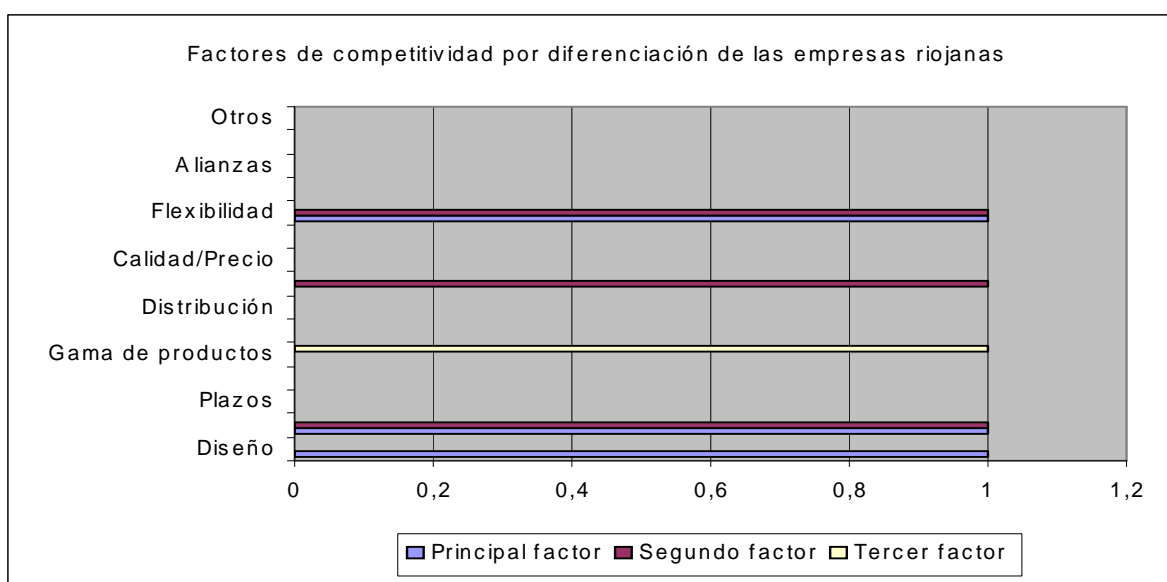
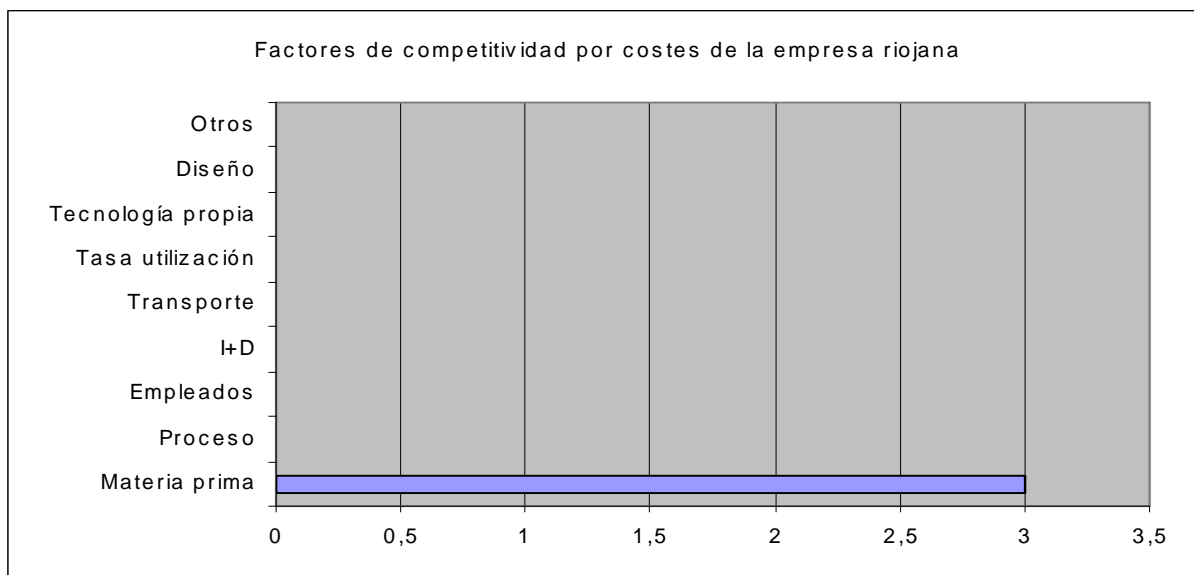
- Objetivos estratégicos: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas agregado: (Origen de los datos: Entrevista)
- Factores de competitividad por costes: (Origen de los datos: Entrevista)

- 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)

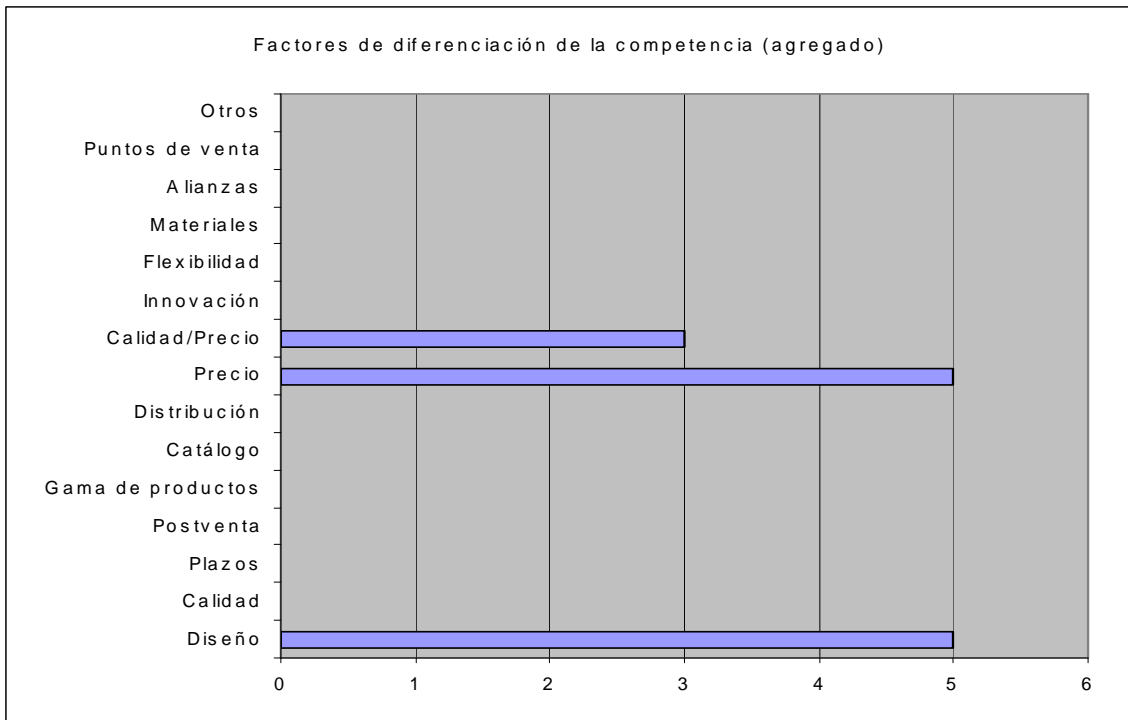
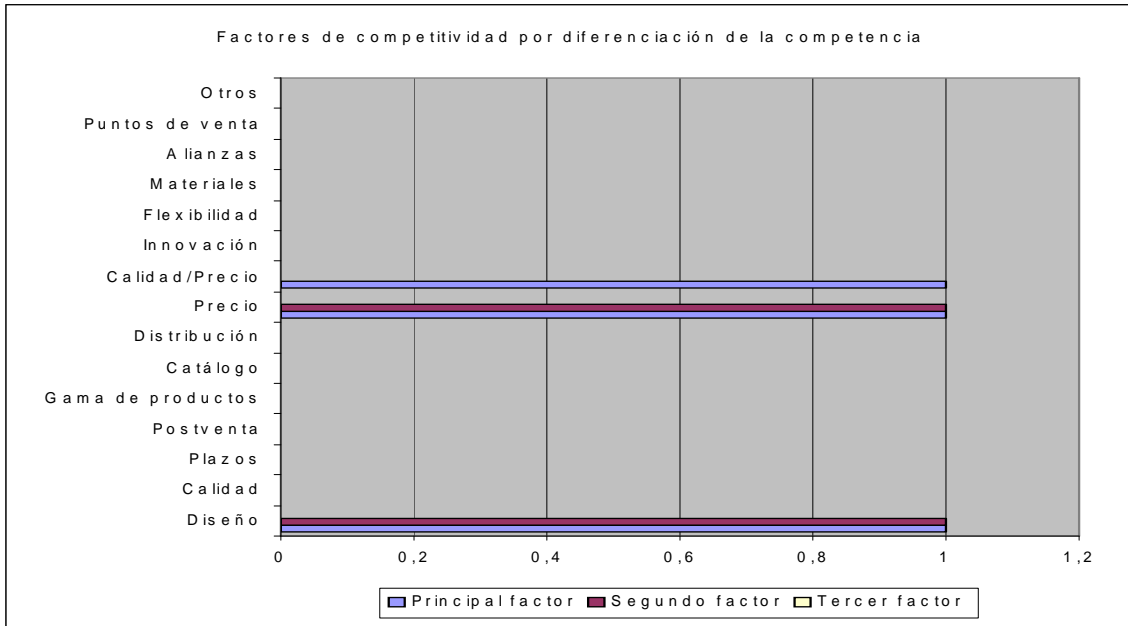


Evolución de los indicadores seleccionados para el modelo competitivo.

- 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 no se aclara cuando se pregunta por los principales retos a los que han de hacer frente las empresas en un futuro cercano. Los gerentes manifiestan que preocupa la internacionalización y también la supervivencia; la diversificación y también la tecnología. Esto refleja la poca coherencia interna del subsector donde conviven empresas dispares en cuanto a recursos y capacidades aunque comparten un mismo modelo competitivo.
- A pesar de la disparidad, el principal reto es la internacionalización. Las empresas creen firmemente que pueden levantar la tendencia bajista de las ventas internacionales.

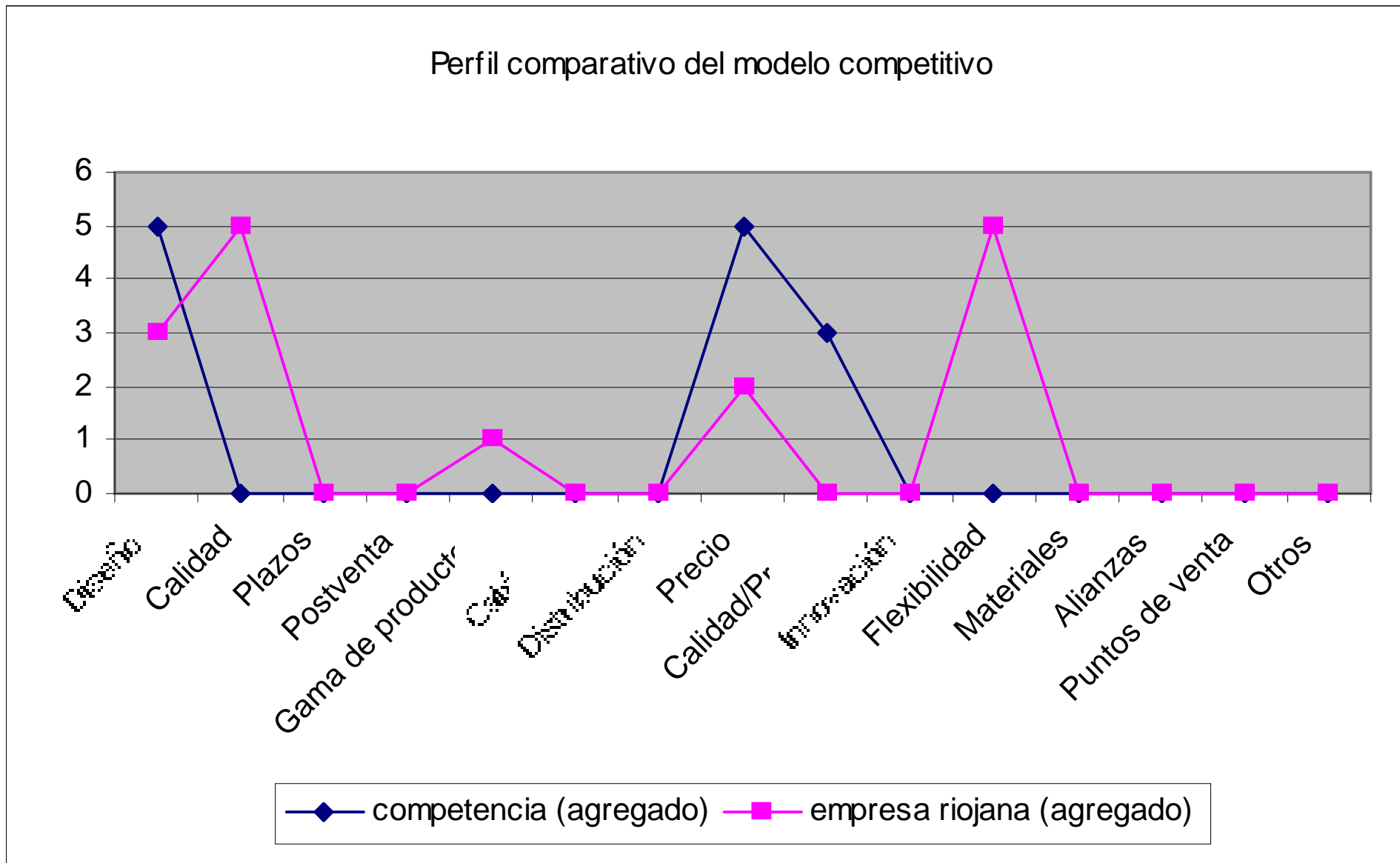


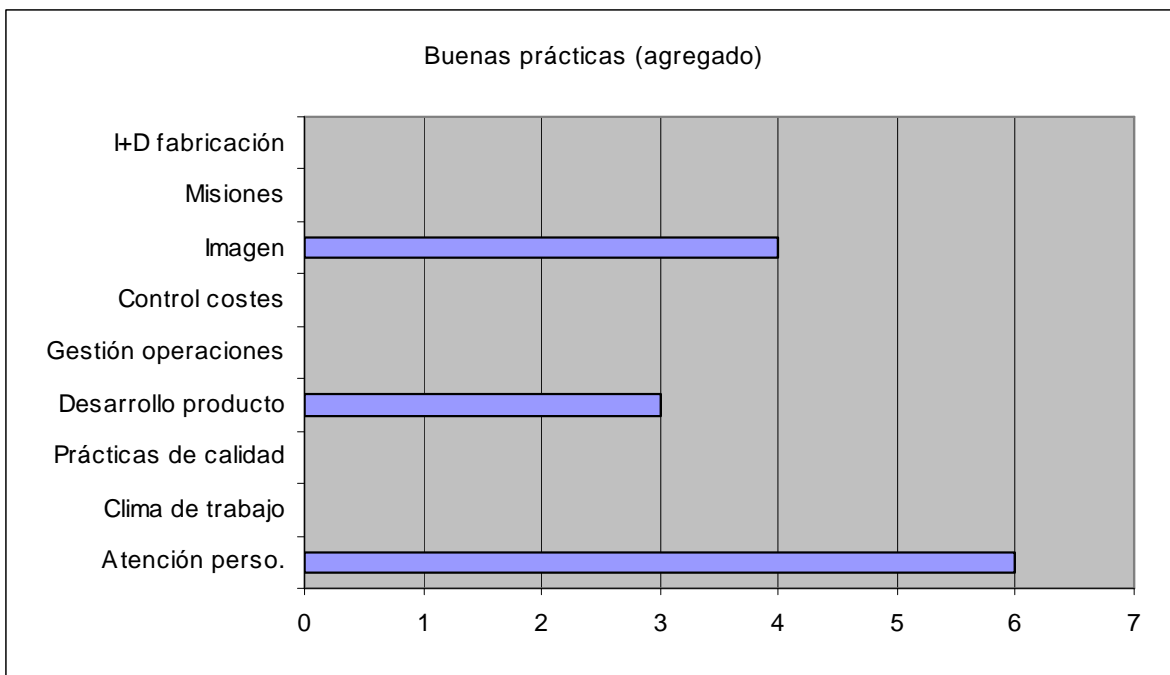
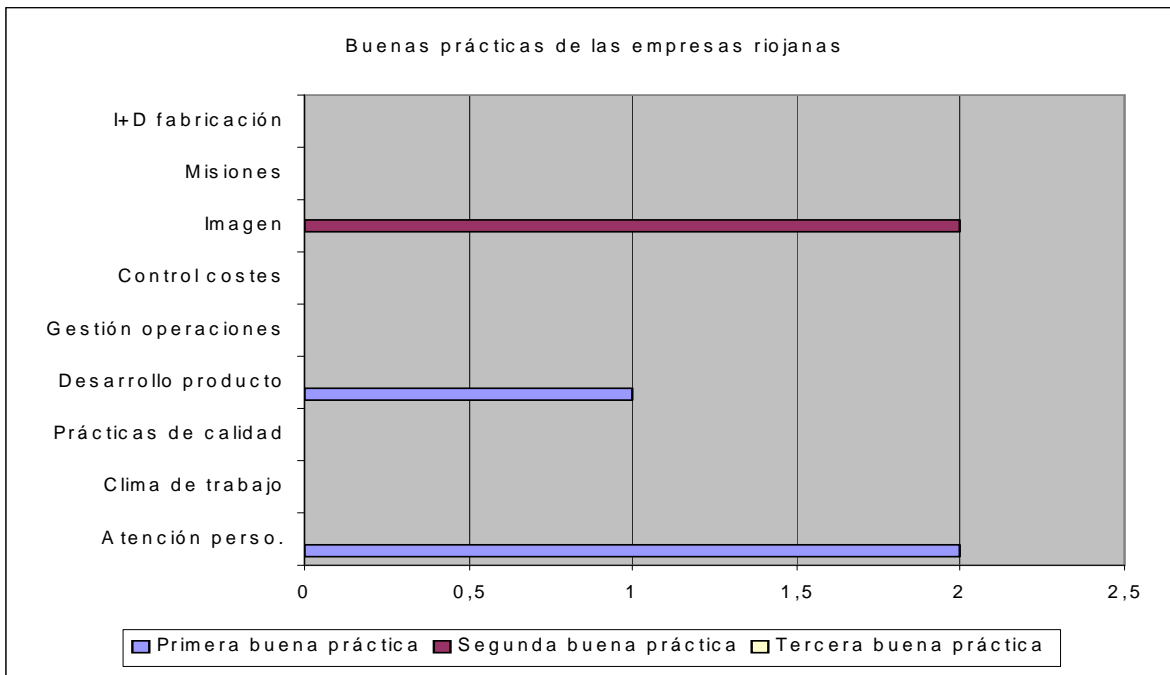
- El principal factor de competitividad por costes de las empresas del subsector es la materia prima. Puesto que las empresas orientan sus esfuerzos tecnológicos y de I+D a la diferenciación, no se ha conseguido una tecnología propia o un diseño que reduzca los costes de producción, ya que la base de la competitividad por costes está en los proveedores, y por tanto no es privativa de las empresas riojanas.
- El modelo competitivo apuesta claramente por la diferenciación. La falta de competitividad en costes sólo será importante si el cliente no valora suficientemente la calidad y la atención personalizada. Esto es un riesgo real puesto que el valor medio de la operación disminuye todos los años de modo constante.
- Los factores de competitividad por diferenciación de las empresas del subsector son la calidad y la flexibilidad y, en menor medida, el diseño.
- Este modelo competitivo, aún haciendo énfasis en aspectos aparentemente valiosos para el cliente, no está dando resultados totalmente satisfactorios en el mercado nacional, como lo demuestra el hecho de que vaya disminuyendo el valor medio por operación. Tampoco parece funcionar especialmente bien en los mercados internacionales actuales puesto que la cifra de ventas internacional disminuye de modo continuo en los últimos años.



- Comparando este modelo con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan a la calidad y la flexibilidad.
- Es necesario reflexionar acerca del valor añadido que suponen estos factores. Los rivales parecen competir en precio y diseño
- El modelo competitivo de los rivales es distinto al de las empresas riojanas y presenta ventajas en cuanto al precio. El modelo competitivo de las empresas riojanas de este subsector es una apuesta original pero arriesgada. Los clientes nacionales no reconocen el valor que este modelo aporta. De mantenerse este modelo competitivo parece obligada la salida al exterior, que ofrece un valor medio por operación 10 veces mayor aún cuando la caída de ventas demuestra que no se ha acertado todavía con el ámbito geográfico adecuado. La internacionalización parece figurar entre los planes principales e inmediatos de las empresas riojanas.

Perfil comparativo del modelo competitivo





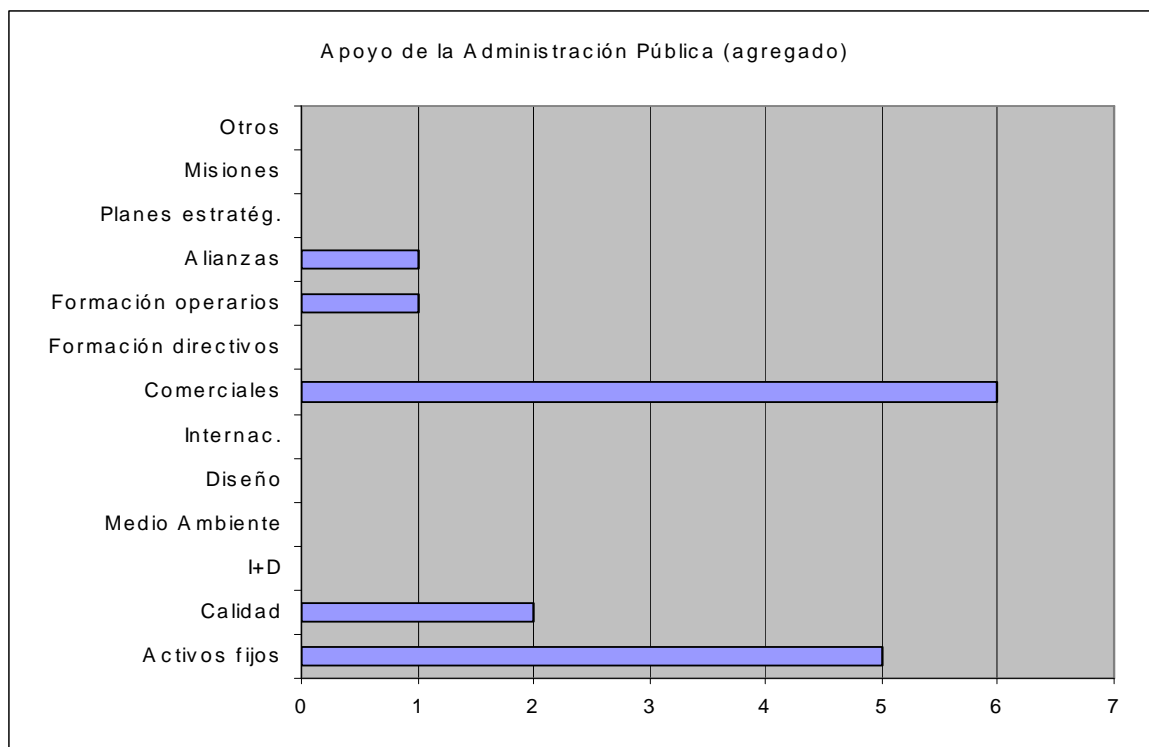
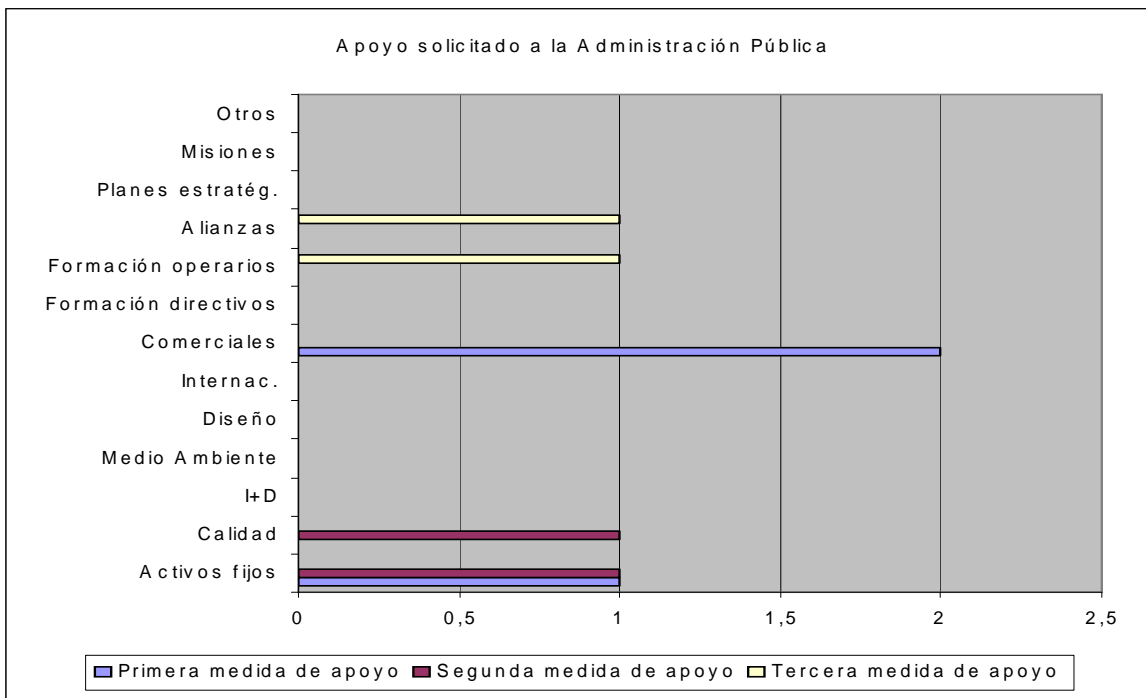
5. BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS

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 la atención personalizada como la principal buena práctica de las empresas del subsector, destacando las prácticas de la empresa Rupema.
- Con menor importancia aparece la imagen, aspecto en el que destaca la empresa Allende.



BENCHMARKING NACIONAL

- Las empresas que los gerentes consideran un buen modelo a imitar son Mésula y Roche-Bobois. .
- 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

- El apoyo más necesario son los programas comerciales. Esta necesidad ha aparecido de modo reiterado en este estudio. Con esto se apoyaría el factor competitivo de la atención personalizada 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 segunda medida de apoyo que demandan los gerentes son los programas para la adquisición de activos fijos. Es posible que esta demanda venga condicionada por la inercia de anteriores programas de ayuda, o porque son las inversiones más difíciles de abordar por parte de las empresas.

- En tercer lugar se solicita ayuda para la calidad, que es la principal fortaleza de las empresas. A nuestro juicio, debería aprovecharse el apoyo para obtener sellos de calidad que coordinasen la aportación de todos los recursos y capacidades.
- En el último nivel, se solicitan ayudas para formación de operarios, lo que también es coherente con las debilidades diagnosticadas.
- Es muy interesante destacar que, salvo lo relativo a 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.
- Es llamativo que no se solicite apoyo para la formación de directivos, que contribuiría a mejorar algunas de las debilidades más importantes como las capacidades directivas y los problemas de estructura organizativa.

6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO 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.

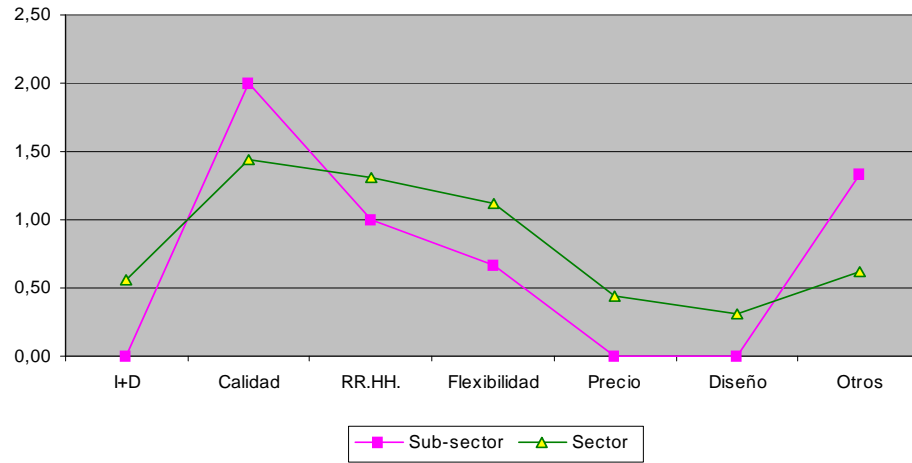
- tamaño

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

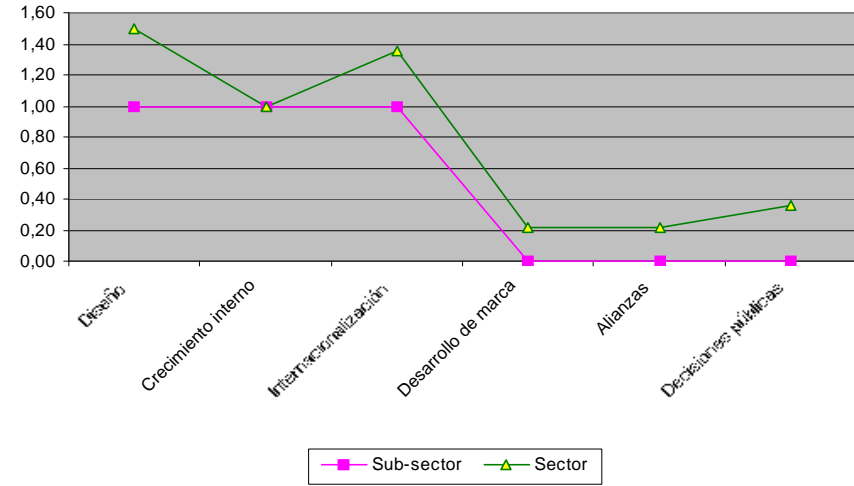
MODELO COMPETITIVO

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

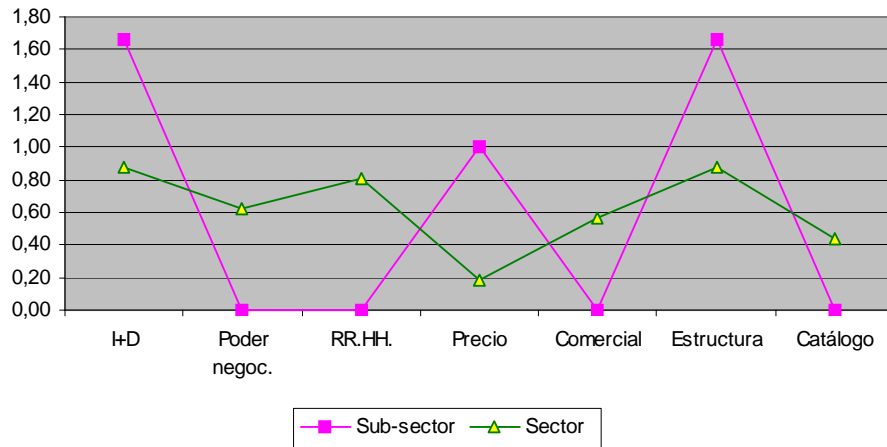
Comparativa FORTALEZAS sub-sector rústico frente al sector del mueble



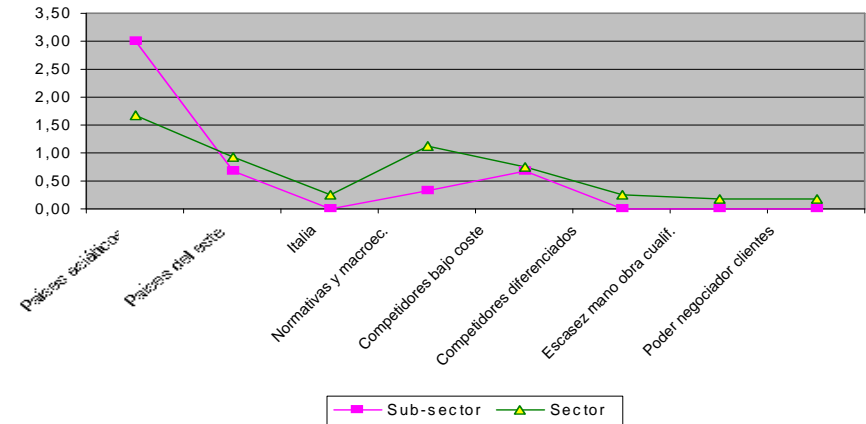
Comparativa OPORTUNIDADES sub-sector rústico frente al sector del mueble



Comparativa DEBILIDADES sub-sector rústico frente al sector del mueble



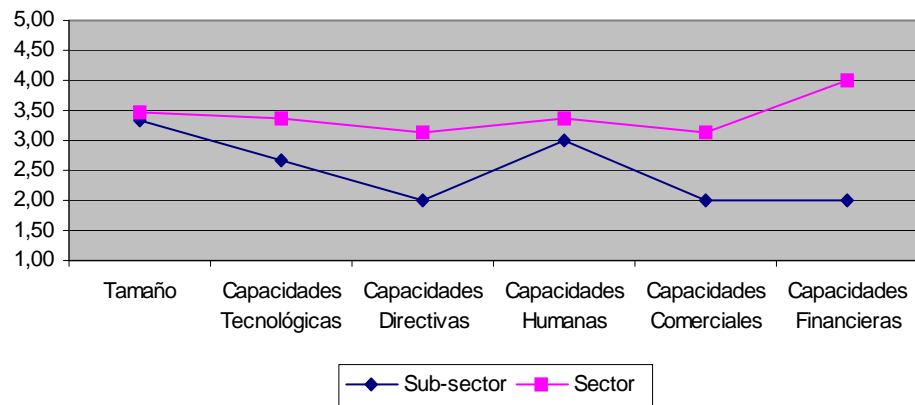
Comparativa AMENAZAS sub-sector rústico frente al sector del mueble



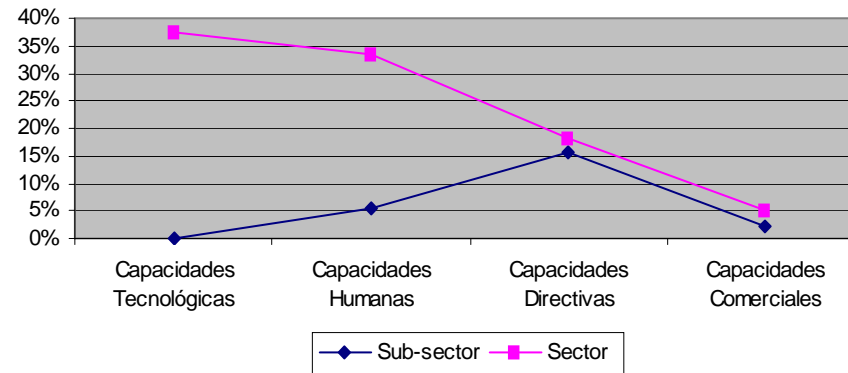
DAFO

- No hay ninguna oportunidad que destaque por encima de la media del sector. Incluso la internacionalización, que es la principal oportunidad del subsector, tiene un peso un 40% menor que en el conjunto del sector del mueble. Los gerentes de este subsector ven menos oportunidades que sus colegas.
- El perfil de amenazas es similar al del sector, salvo en lo que respecta al impacto previsible de los países asiáticos, que se estima en el doble. El impacto de los cambios normativos y macroeconómicos se considera mucho menos importante.
- La fortaleza diferencial del subsector parecen ser la calidad y aspectos específicos de la empresa.
- La debilidad diferencial del subsector es el I+D y la estructura organizativa. También se considera que el precio es una debilidad cinco veces mayor que en la media del sector.

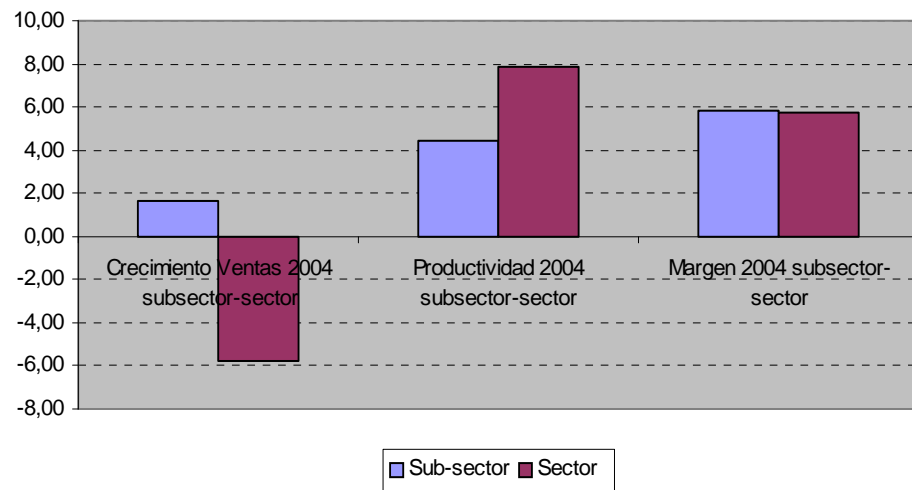
Perfil de Percepciones de Recursos y Capacidades del subsector rústico frente al sector mueble



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



Principales Resultados



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



DAFO

- La evolución de las ventas sigue la tendencia inversa a la del sector, mientras que la productividad sigue una tendencia similar (la productividad del subsector es la mitad que la del sector), mientras que el margen es idéntico.
- Aunque el crecimiento de las ventas permitiría ser optimista, el valor del margen y de la productividad invitan a adoptar medidas correctoras del modelo competitivo.
- El perfil de percepciones de recursos y capacidades revela una clara inferioridad del subsector en cuanto a todos los recursos y capacidades.
- El perfil de recursos y capacidades basado en datos objetivos confirma la enorme inferioridad en cuanto a las capacidades tecnológicas y humanas.
- Existe cierta diferencia entre los recursos y capacidades percibidos y los recursos y capacidades objetivos. Esto puede deberse a un déficit de capacidades directivas, a un exceso de confianza o a una infravaloración de las habilidades de la competencia.
- Comparando este modelo competitivo de las empresas riojanas del subsector con el de la competencia, se aprecia que es un modelo competitivo de calidad y flexibilidad versus diseño y precio.

- Para que el modelo competitivo escogido sea viable es necesario encontrar a los clientes que valoren y paguen la atención personalizada allí donde se hallen, probablemente, a juicio de los gerentes, en el mercado internacional.

Leyenda del gráfico correspondiente a PERFIL PERCEPCIONES.

TAMAÑO: El valor 5 significa que los gerentes opinan que el tamaño de su empresa es el adecuado.

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS: 5 implica que posee una elevada percepción Capacidades Tecnológicas en relación a la competencia (sub-sector y sector).

CAPACIDADES DIRECTIVAS: 5 implica una muy alta Percepción de las Capacidades Directivas en relación a la competencia (sub-sector y sector).

CAPACIDADES HUMANAS: 5 implica una muy alta Percepción de las Capacidades Humanas en relación a la competencia (sub-sector y sector).

CAPACIDADES COMERCIALES: 5 implica una muy alta Percepción de las Capacidades Comerciales en relación a la competencia (sub-sector y sector).

CAPACIDADES FINANCIERAS: 5 implica una buena Percepción de las Capacidades Financieras en relación a la competencia (sub-sector y sector).

Leyenda del gráfico correspondiente a PERFIL OBJETIVO.

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS: Porcentaje de empresas que tienen más de un empleado a tiempo completo desarrollando tareas de Investigación y Desarrollo. (sub-sector y sector).

CAPACIDADES HUMANAS: Porcentaje de empleados cuyo nivel de formación académica supera los estudios elementales. (sub-sector y sector).

CAPACIDADES DIRECTIVAS: Porcentaje de directivos titulados (sub-sector y sector).

CAPACIDADES COMERCIALES: Porcentaje de comerciales sobre el total de empleados (sub-sector y sector).

ANEXOS

RESULTADOS

Ventas	2000	2001	2002	2003	2004
	3643	3590	3668	3906	3971

Crecimiento de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	-1,5%	2,2%	6,5%	1,7%

Valor medio de las ventas por operación	2000	2001	2002	2003	2004
	2	2	2	1	1

Ventas internacionales	2000	2001	2002	2003	2004
	362	379	373	356	323

Crecimiento internacional de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	4,81%	-1,58%	-4,56%	-9,27%

Valor medio de ventas por operación internacional	2000	2001	2002	2003	2004
	21	-	-	-	-

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

Número de empleados	2000	2001	2002	2003	2004
	104	102	97	93	89

Plantilla media	2000	2001	2002	2003	2004
	35	34	32	31	30

Crecimiento del número de empleados	00-01	01-02	02-03	03-04
	-1,92%	-4,90%	-4,12%	-4,30%

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	35	35,2	37,8	42	44,6

Crecimiento de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	0,48%	7,44%	11,07%	6,23%

Rentabilidad económica	2000	2001	2002	2003	2004
	14%	6,54%	7,41%	7,26%	9,19%

Rentabilidad financiera	2000	2001	2002	2003	2004
	10,92%	3,40%	5,99%	-4,70%	-0,37%

Margen medio	2000	2001	2002	2003	2004
	7,80%	4%	4,98%	4,63%	5,85%

ATRACTIVIDAD

Barreras a la entrada

Grado diferenciación	muy escaso	escaso	suficiente	bastante diferenciado	Altamente diferenciado
	0	0	1	1	1

Costes de la empresa en relación al sector	muy superiores	Bastante superiores	similares	inferiores	Muy inferiores
	0	1	1	1	0

Tamaño ideal	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 100	>100
	0	0	2	1	0	0	0

Rivalidad

Intensidad de la competencia	Sin competidores	escasa	media	bastante	alta
	0	0	1	0	2

Número de competidores	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 100	>100
	2	0	1	0	0	0	0

Evolución de las ventas internacionales	Empeorarán más del 10%	Empeorarán menos del 10%	Se mantendrán	Crecerán hasta el 10%	Crecerán más del 10%
	0	0	0	0	2

Origen de los principales competidores	España	Japón	Europa Oriental	Países asiáticos	Mediterráneo	Oriente Medio
	32,1%	10,7%	10,7%	10,7%	28,6%	7,1%

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

Ventajas de los competidores	Diseño	Calidad	Plazos entrega	Postventa	Gama de productos	Catálogo	Distribución	Precio	Relación calidad/precio	Innovación	Flexibilidad	Materiales	alianzas	Puntos de venta	Otros
	5	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0

Poder negociador de los clientes

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

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

Poder de cobro	2000	2001	2002	2003	2004
	50,60	15,55	67,71	11	50,52

Plazo medio de cobro a clientes	2000	2001	2002	2003	2004
	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3

Poder negociador con proveedores

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

Porcentaje de proveedores tipo A	< de un 20%	20% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	3	0	0	0	0

Plazo medio de pago a proveedores	2000	2001	2002	2003	2004
	60	60	60	60	60

Oportunidades

Mercados más atractivos	Mediterráneo	América Latina	Europa Oriental	Japón	Oriente Medio	Resto de Asia	Otros
	10	3	3	3	3	7	0

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

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

Amenazas

Amenazas	Países asiáticos	Países del Este	Italia	Normativas y macroeconomía	Competidores bajo coste	Competidores diferenciados	Escasez mano de obra cualificada	Poder negociador clientes
Principal amenaza	3	0	0	0	0	0	0	0
2ª amenaza	0	1	0	0	1	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
	9	2	0	1	2	0	0	0

RECURSOS Y CAPACIDADES

Capacidades tecnológicas

Percepción sobre la dimensión de su empresa	infradimensionada	adecuada	sobredimensionada
Sí	0%	66,7%	33,3%
No	100%	33,3%	66,7%

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

Grupo de investigación FEDRA

Intención de integración horizontal	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	67%	0%	33%	0%	0%

Orientación de gastos en I+D	Diferenciación	Costes
	70%	30%

Certificaciones de calidad	Sí	No
	0%	100%

Tipos de certificaciones	ISO 9000	ISO 14000	EFQM
	-	-	-

Intención conseguir sello de calidad	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	67%	33%	0%	0%	0%

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

Percepción capacidades tecnológicas en relación a la competencia	Muy inferiores	Inferiores	Similares	Superiores	Muy superiores
	0%	33%	67%	0%	0%

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

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

Capacidades directivas

Cualificación del equipo directivo	Necesita mejorar mucho	Necesita mejorar bastante	Es adecuada	Es bastante adecuada	Es muy adecuada
	67%	0%	0%	33%	0%

Alianzas estratégicas	No	Empresas mismo sector	Empresas proveedoras	Empresas distribuidoras	Empresas montadoras	Otras
	67%	0%	0%	0%	0%	33%

Futuras alianzas estratégicas	No	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	33%	33%	0%	0%	33%

Porcentaje directivos titulados	2000	2001	2002	2003	2004
	22%	22%	22%	22%	16%

Capacidades financieras

Posibilidad de afrontar nuevas inversiones	Seguro que no	Se podría plantear	Demasiadas dificultades	Difícilmente	Con seguridad
	67%	0%	0%	33%	0%

Destino de los beneficios	Los repartimos	Los reinvertimos	Amortizar deuda	Soluciones mixtas
	33%	33%	33%	0%

Grado de endeudamiento	2000	2001	2002	2003	2004
	0,25	0,31	0,55	0,40	0,28

Variación grado de endeudamiento	00-01	01-02	02-03	03-04
	-17%	-44%	38%	41%

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
	4,3	1	1	1,3	1	2,3	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	2,3	1	1,3	1	1	1	2,3	3

Capacidades comerciales respecto a la competencia	Muy inferiores				Muy superiores
	33%	33%	33%	0%	0%

Percepción de cualificación de la plantilla	Necesita mejorar				Muy adecuada
	0%	33%	33%	33%	0%

Capacidades humanas

Formación de empleados no directivos	2000	2001	2002	2003	2004
Número de empleados no directivos	104	102	98	94	90
Con estudios elementales	102	100	92	88	84
Con estudios medios	5	5	5	5	5
Con formación universitaria	0	0	0	0	0

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	35,03	35,20	37,81	42	44,62

Evolución de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	0,47%	7,43%	11,07%	6,23%

Cualificación de la plantilla	2000	2001	2002	2003	2004
Miles de euros	15,90	17,05	17,95	19,55	20,12

Evolución de la cualificación de la plantilla	00-01	01-02	02-03	03-04
	7,22%	5,27%	8,92%	2,94%

FORTALEZAS

Fortalezas

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

Principales fortalezas de las empresas (agregada)	I+D	Calidad	Recursos Humanos	Flexibilidad	Precio	Diseño	Otros
	0	6	3	2	0	0	4

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

Debilidades

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

Principales debilidades de las empresas (agregadas)	I+D	Poder negociador	Recursos Humanos	Precio	Comercial	Estructura	Catálogo
	5	0	0	3	0	5	0

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	3,7	2,3	2,3	3,3	3,7	4	4	4,3

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

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

Factores de competitividad por costes de la empresa riojana	Materia prima	Proceso	Empleados	I+D	Transporte	Tasa utilización	Tecnología propia	Diseño	Otros
	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Grupo de investigación FEDRA

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

(continuación)

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

Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana (agregado)	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
	3	5	0	0	1	0	0	2	0	0

(continuación)

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

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

(continuación)

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

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia (agregado)	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
	5	0	0	0	0	0	0	5	3	0

(continuación)

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

Perfil comparativo del modelo competitivo	Diseño	Calidad	Plazos	Post-venta	Gama productos	Catálogo	Distribución	Precio	Calidad/precio	Innovación
Competencia (agregado)	5	0	0	0	0	0	0	5	3	0
Empresa riojana (agregado)	3	5	0	0	1	0	0	2	0	0

(continuación)

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

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

Grupo de investigación FEDRA

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
	6	0	0	3	0	0	4	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	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
2ª	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3ª	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	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
	5	2	0	0	0	0	6	0	1	1	0	0	0

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.