

# SITUACIÓN COMPETITIVA

# DEL MUEBLE RIOJANO

## OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO

### PRIMAVERA de 2007

ISBN: 978-84-691-2203-7



Gobierno  
de La Rioja

CONSEJERÍA DE INDUSTRIA  
INNOVACIÓN Y EMPLEO

Grupo de investigación FEDRA



UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA

# **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SECTOR EN EL PERIODO 2001-2005**

## **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL INFORME DE PRIMAVERA DE 2007**

El informe de primavera de 2007 del sector del mueble riojano entronca con las ediciones de primavera de 2005 y otoño de 2005, pretendiendo otorgar al observatorio un carácter permanente.

La metodología utilizada es la misma que la empleada en los dos informes anteriores, y ha sido validada en las mesas de trabajo, compuestas por empresarios, instituciones y agentes sociales, desarrolladas a lo largo del año 2006.

La base de datos que sostiene el desarrollo del informe está compuesta por las empresas seleccionadas en las mesas de trabajo del observatorio permanente.

El contenido y alcance del informe de primavera de 2007 está determinado como resultado de los intereses declarados en dichas mesas de trabajo.

Las variables a supervisar en este informe, dado que tiene un carácter de seguimiento y actualización, serán exclusivamente las relativas a los resultados de las empresas en cada subsector; especialmente las relativas a las ventas, internacionalización, empleo, rentabilidad y endeudamiento.

Los indicadores seleccionados para el estudio de la evolución de los resultados son:

### Ventas

- Ventas (Origen de datos: Encuesta)
- Variación de ventas (Origen de datos: Encuesta)
- Valor medio de las ventas por operación (Origen de datos: Encuesta)

### 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)
- Cualificación (Gastos de personal/nº de empleados; grado de formación). (Origen de datos: Encuesta)
- Evolución de la cualificación. (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)
- Endeudamiento

### Endeudamiento

- Grado de endeudamiento (Recursos ajenos/recursos propios). (Origen de datos: Encuesta).
- Variación del grado de endeudamiento. (Origen de datos: Encuesta).

Los objetivos que persigue el informe de primavera del 2007 son, fundamentalmente:

- 1.- Monitorizar la evolución de las principales variables de resultados en cada subsector del mueble riojano.
- 2.- Validar tendencias identificadas en anteriores ediciones del observatorio.
- 3.- Detección temprana de amenazas y oportunidades en cada subsector.
- 4.- Orientar las decisiones estratégicas de las empresas del subsector.

El Observatorio Permanente ha identificado la necesidad de profundizar en los factores relacionados con la innovación y la internacionalización, por lo que estos aspectos se abordarán, con una metodología específica, en una edición especial del observatorio sobre la Gestión del Conocimiento y la Difusión de la Innovación en el Sector del Mueble Riojano. En este informe, que verá la luz en primavera de 2007, se identificarán las buenas prácticas que han permitido a las empresas obtener resultados excelentes en internacionalización e innovación.

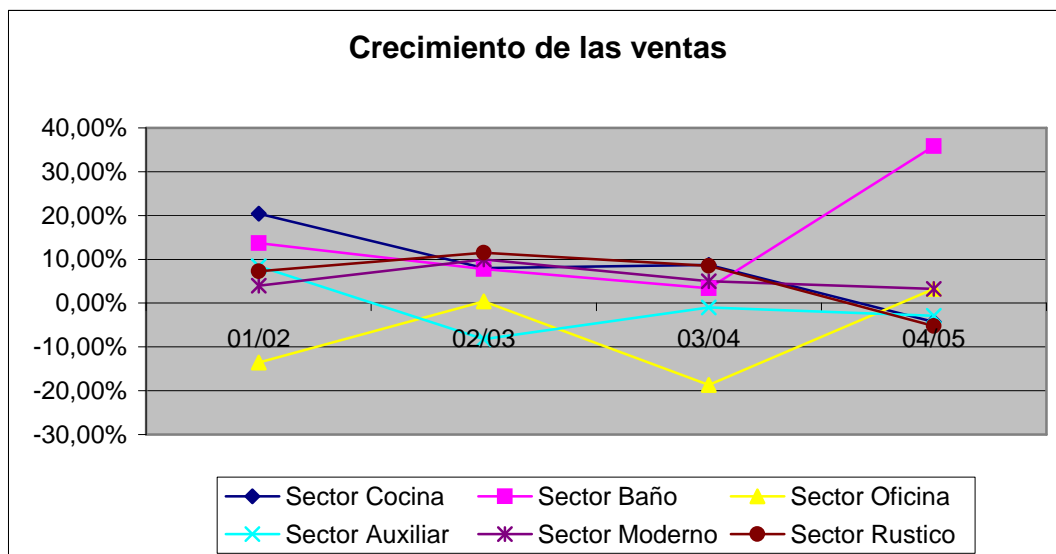
De esta forma, las dos ediciones del Informe de 2007 están dedicadas, respectivamente, a los resultados alcanzados por las empresas y a los recursos mediante los cuales han logrado una situación de superioridad en aspectos estratégicos dentro del sector.

Con el objetivo de tener una visión panorámica del comportamiento conjunto de las empresas del sector del mueble riojano, se han seleccionado algunas variables significativas de los resultados, que permiten la comparación simultánea entre los diferentes subsectores. Dichas variables son:

- El crecimiento de las ventas
- El ratio ventas internacionales/ventas totales
- Crecimiento de las ventas internacionales
- Crecimiento de la productividad
- Plantilla media
- Margen
- Rentabilidad económica

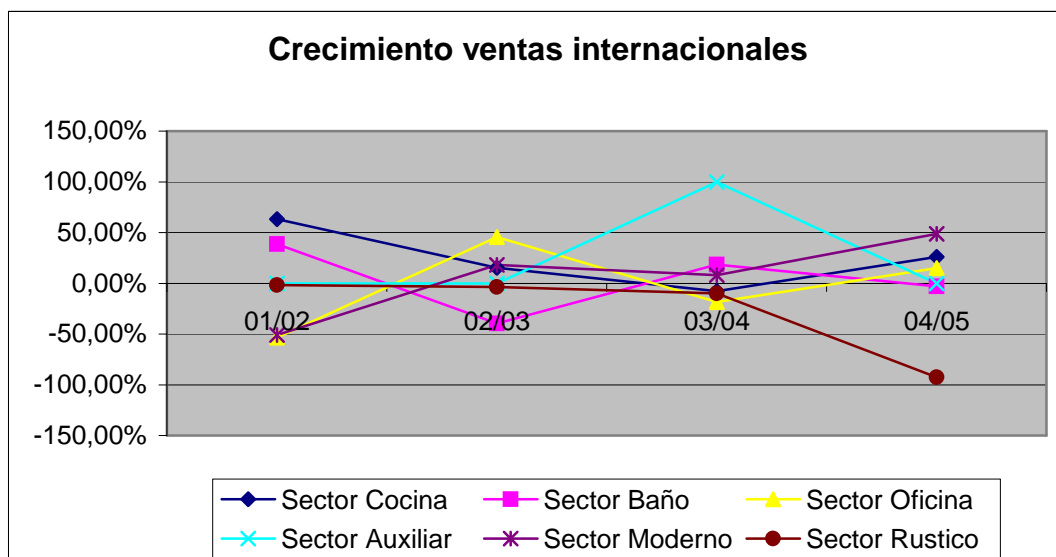
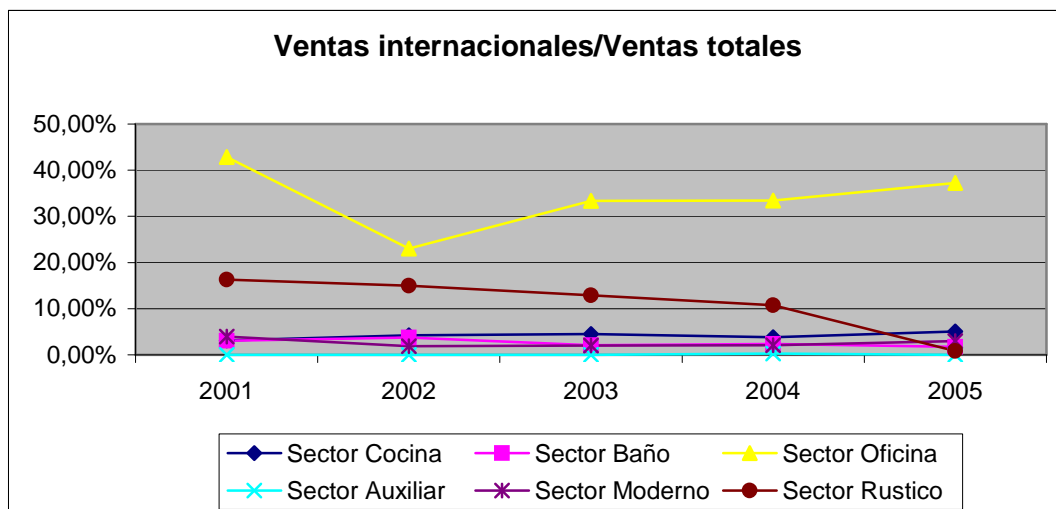
La descripción conjunta de los subsectores tiene como objeto establecer la existencia o no de tendencias comunes.

La existencia de subsectores con comportamientos similares permitiría adoptar medidas globales. En caso contrario, sería necesario un estudio subsector a subsector.



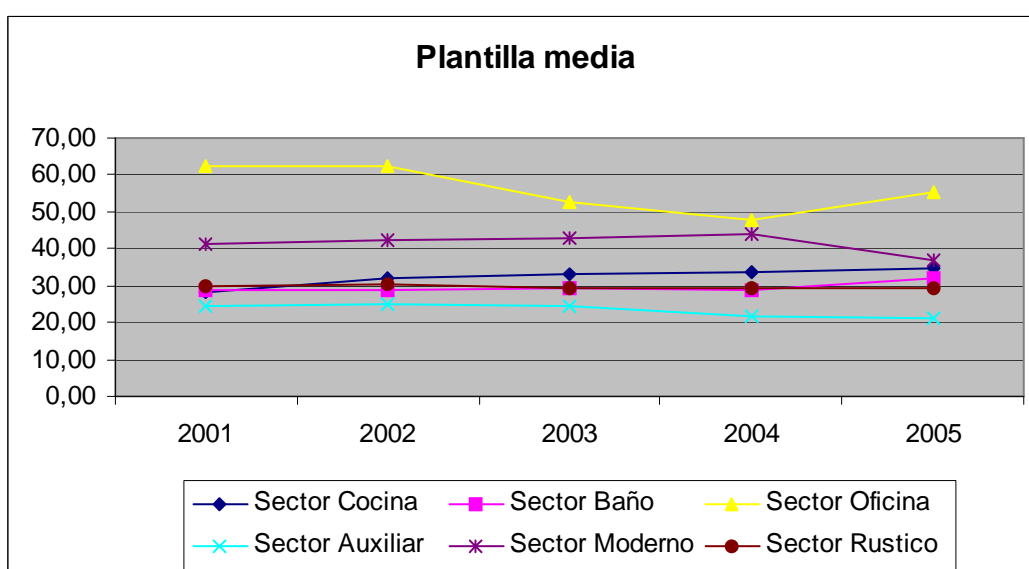
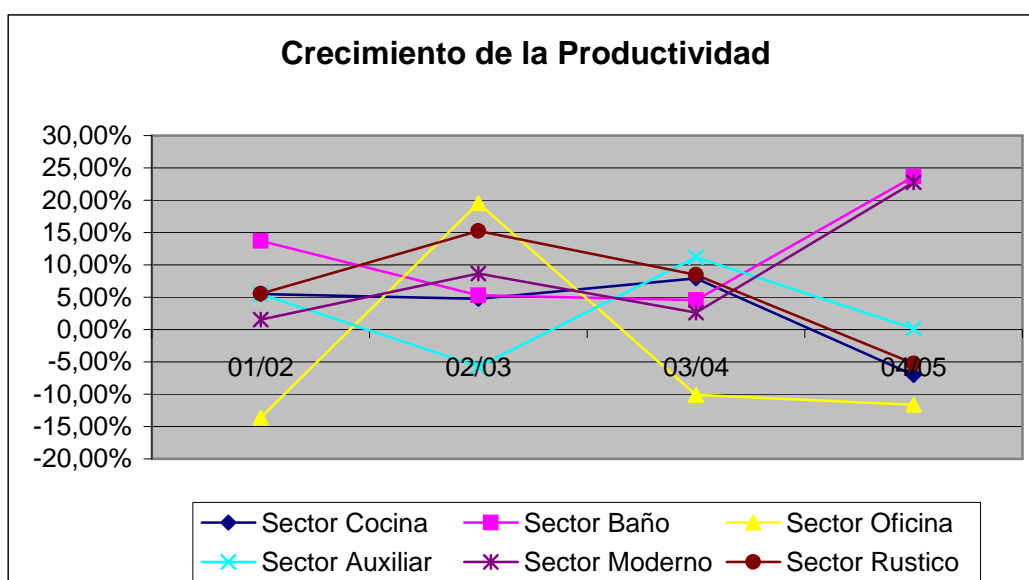
- El sector ha sufrido una disminución progresiva en el crecimiento de las ventas, que ha acabado por homogeneizar el resultado de crecimiento de todos los subsectores, con la notable excepción del mueble de baño.
- En el año 2001, se partía de situaciones muy diferentes. El subsector de oficina había tenido un crecimiento negativo de sus ventas de más de un 10%, mientras que el de cocina tenía una cifra de crecimiento de las ventas superior al 20%. Desde estas posiciones iniciales, el subsector de oficina y el subsector del mueble auxiliar han sufrido fuertes oscilaciones a lo largo del quinquenio, para acabar convergiendo en el año 2005 en unos crecimientos muy reducidos o negativos.
- El comportamiento de los subsectores de cocina y mueble rústico ha seguido una tendencia constante a la baja. La excepción a este comportamiento discreto es el sector de baño, que abandonó la tendencia a la disminución que compartía con el subsector de cocina y del mueble rústico, y ha alcanzado un espectacular crecimiento de más del 30% en el año 2005.
- En el último año se perfilan tres grupos, en cuanto al crecimiento de las ventas obtenido. Por una parte, los subsectores de mueble rústico, auxiliar y de cocina, que tienen un crecimiento negativo del 5%; por otra, el subsector de muebles de oficina y el de mueble moderno, que han logrado crecimientos modestísimos en el año 2005, inferiores al 5%. El tercer grupo está constituido exclusivamente por el subsector del baño, con un vigoroso crecimiento, como se ha comentado cercano al 30%.





- La importancia del comercio internacional en el sector del mueble perfila dos tipos de subsectores. Así, en el año 2005, los subsectores de cocina, baño, auxiliar, moderno y rústico, se han caracterizado por operar de un modo mayoritario en el mercado doméstico, donde obtienen más del 95% de sus ventas. Por otra parte, el subsector de muebles de oficina concede una gran importancia al mercado exterior, donde obtiene actualmente cerca del 40% de sus ventas; una cifra muy similar a la del año 2001, que disminuyó hasta el 22% en el año 2002, y que se ha ido recuperando durante los últimos tres años.
- La internacionalización es un hábito para el subsector de oficina, y un reto para el resto, a los que las experiencias iniciadas a lo largo de los últimos cinco años no les han servido para lograr un definitivo despegue.
- El comportamiento del crecimiento de las ventas internacionales ha sido errático y oscilante a lo largo del quinquenio. Así, hay subsectores como el del mueble moderno, que partían de un crecimiento negativo del 50% en el año 2001, que han terminado el quinquenio con un crecimiento positivo del 50%. El subsector del mueble de baño ha ido evolucionando desde cerca de un 50% de crecimiento en el año 2001 hasta crecimientos prácticamente nulos en el año 2005. El subsector del mueble auxiliar ha pasado por periodos de crecimiento del 100% y del 0%. Por su parte, el subsector del mueble rústico termina el quinquenio con crecimientos negativos en torno al 100%.
- Esta gran variabilidad en el crecimiento de las ventas internacionales es propia de los periodos de introducción en el mercado internacional. La participación de las empresas del sector del mueble riojano en dicho mercado es aún incipiente, como lo demuestra también el hecho de que casi todas las ventas están

concentradas en los países mediterráneos. El futuro comportamiento internacional de las empresas no está claramente definido, ni tan siquiera en el subsector del mueble de oficina, en el que la importancia de las ventas internacionales respecto a las totales ronda el 40%.

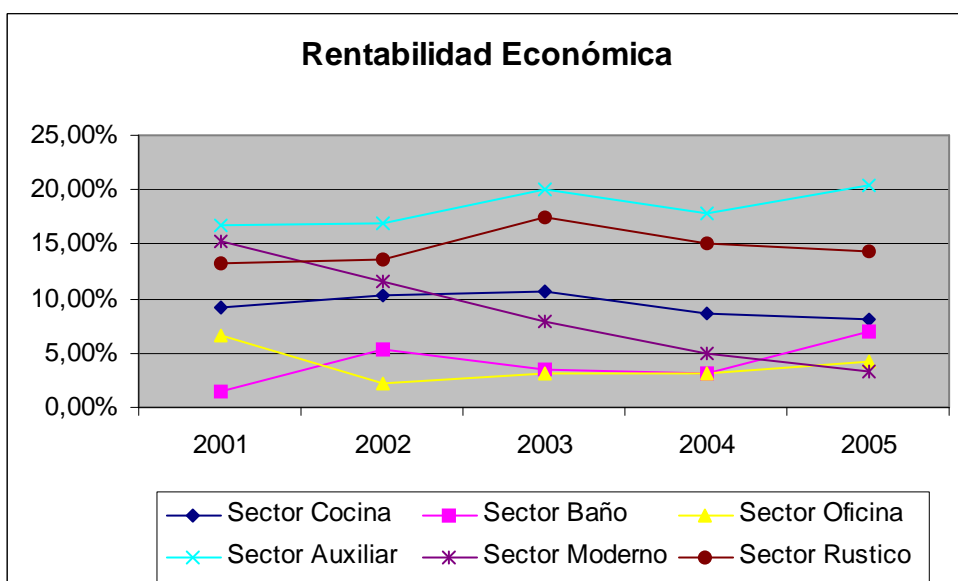
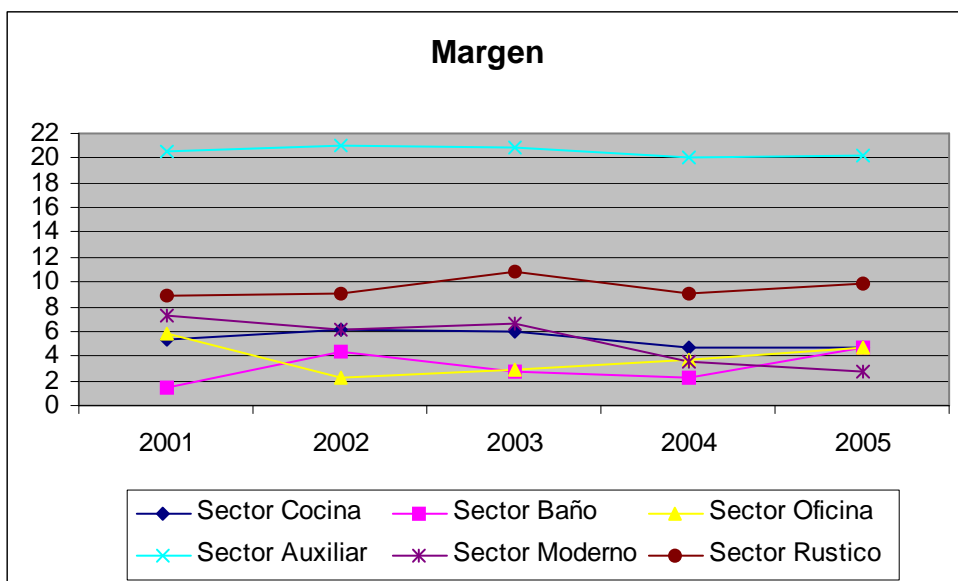


- Las plantillas han permanecido básicamente estables en todos los subsectores, con la excepción del subsector del mueble moderno en el año 2005, y del subsector de mueble de oficina, que ha ido ajustando de modo significativo la

plantilla en los últimos años, aunque se recupera de modo también significativo en el año 2005.

- Los tamaños de las empresas en el año 2005 nos permiten establecer dos grupos. Los subsectores de cocina, baño, auxiliar, moderno y rústico, tienen plantillas entre los 30 y 40 trabajadores; por otra parte, el subsector de muebles de oficina mantiene a lo largo del quinquenio una plantilla de entre 50 y 60 trabajadores.
- Las diferencias de tamaño entre los dos grupos descritos revela la existencia de diferentes economías de escala en compras, producción o distribución; de manera que los factores que determinan la productividad serán probablemente distintos.
- Efectivamente, el crecimiento de la productividad del subsector de mueble de oficina ha tenido un comportamiento diferente al resto de los subsectores: ha sido muy variable y ha pasado de crecimientos negativos de más del 10% a crecimientos positivos de más del 20% en un solo año, para volver al final del quinquenio a tener los crecimientos de productividad más negativos de todo el sector.
- Para el otro grupo, conformado por el resto de subsectores, ha habido una evolución bastante similar hasta el año 2004-05, en el que algunos subsectores tienden claramente a incrementar su productividad, mientras que otros la empeoran de forma significativa.
- En el año 2005 aparecen dos grupos, por una parte los subsectores con crecimientos de productividad nulos o negativos, donde se encuentran los subsectores de muebles de oficina, rústico y auxiliar; por otra parte, hay otro

grupo con un crecimiento de productividad superior al 20%, compuesto por los subsectores del mueble moderno y del baño. Es destacable que estos dos últimos subsectores se han separado de la tendencia conjunta del sector en el último año. En el caso del subsector de muebles de baño coincide con un incremento muy importante de las ventas, y en el caso del subsector del mueble moderno con un ajuste de la plantilla.



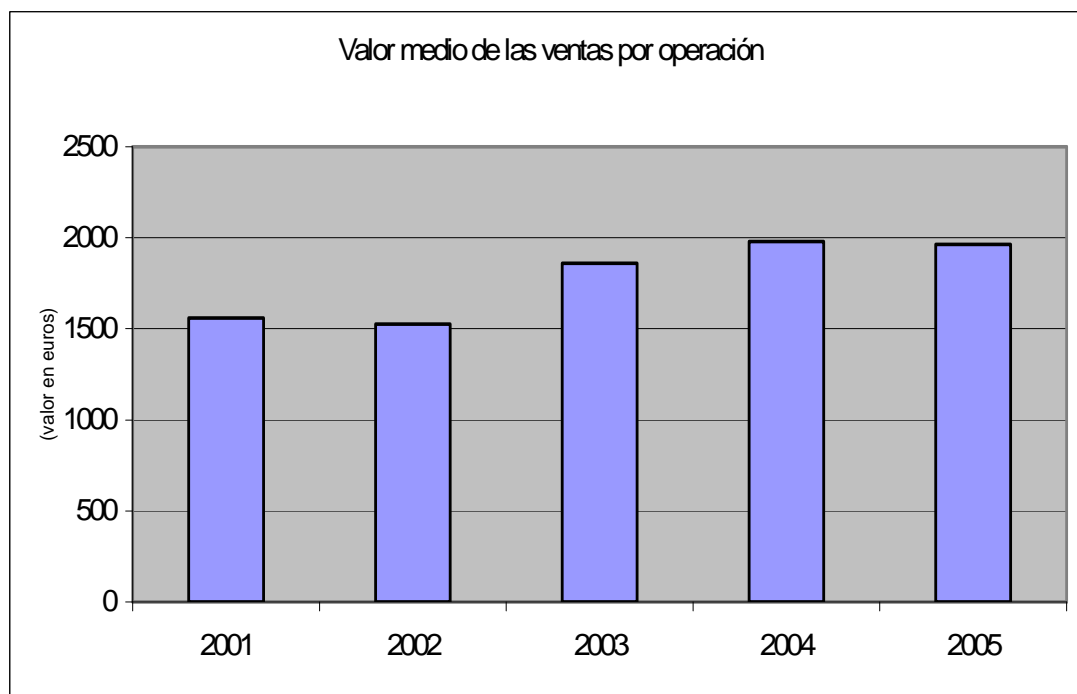
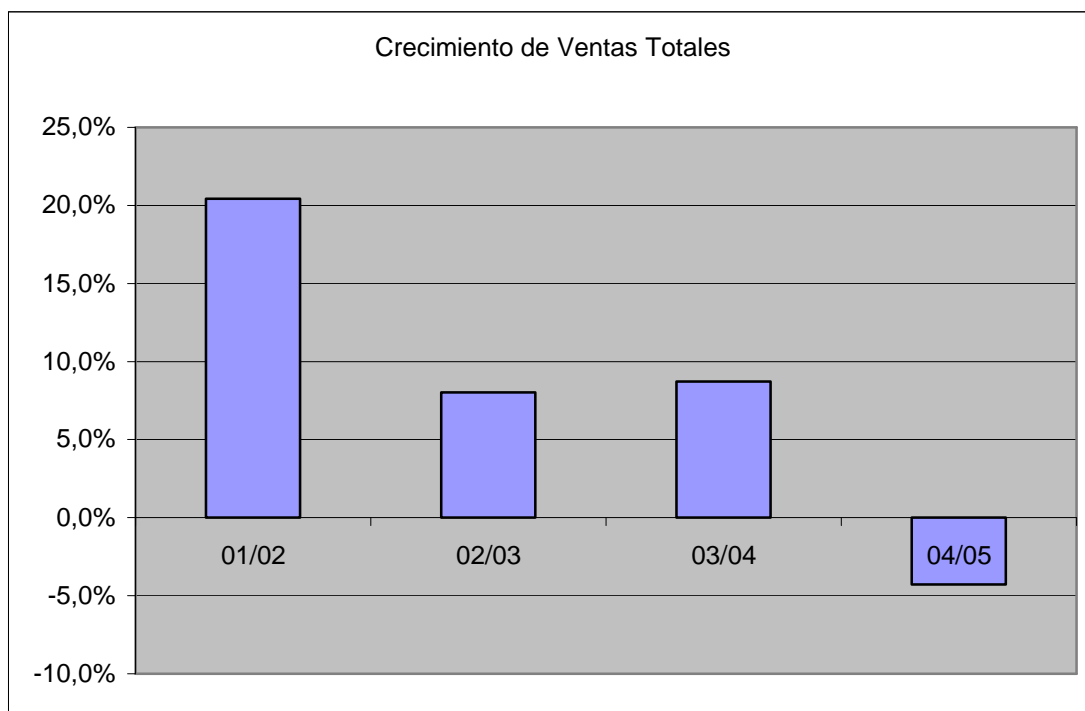
- El margen ha permanecido bastante estabilizado básicamente en tres niveles. En el año 2005 los subsectores de muebles de baño, cocina, oficina, moderno y auxiliar han tenido unos márgenes que oscilan entre el 3% y el 5%. Dentro de este grupo, el subsector del baño ha tenido un pequeño crecimiento, y el subsector del mueble moderno ha tenido una tendencia decreciente constante. El segundo nivel básico de margen se sitúa en el 10% y corresponde al subsector del mueble rústico, que ha sabido mantenerse sin grandes oscilaciones durante los últimos cinco años. El tercer nivel, con márgenes en torno al 20% es el subsector del mueble auxiliar que, de un modo constante, dobla o quintuplica el margen de los otros subsectores.
- La rentabilidad económica ha ido convergiendo a lo largo del quinquenio hacia tres niveles diferentes. Las rentabilidades más altas (entre el 15% y 20%) corresponden a los subsectores del mueble auxiliar y rústico. Hay una rentabilidad intermedia en los subsectores de muebles de cocina y baño, con valores entre el 5% y el 10%. La peor rentabilidad, inferior al 5%, la tienen los subsectores de muebles de oficina y moderno. El subsector del mueble moderno ha pasado de pertenecer al grupo de las altas rentabilidades en el año 2001, a pertenecer al grupo más bajo de rentabilidad en el año 2005. El subsector del baño ha recuperado ligeramente su rentabilidad, pasando en el quinquenio de pertenecer al grupo de baja rentabilidad al de rentabilidad intermedia.
- Los subsectores más rentables son el del mueble rústico y el del mueble auxiliar, que también tienen el mayor de los márgenes.

Con esta visión simultánea se comprueba que el sector analizado no es en absoluto homogéneo. Los resultados de productividad, plantilla, ventas o internacional no tienen sentido si no se analizan dentro de cada subsector, por lo que parece oportuno dedicar un apartado independiente al estudio desagregado de cada uno de los subsectores que componen el sector del mueble riojano.

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

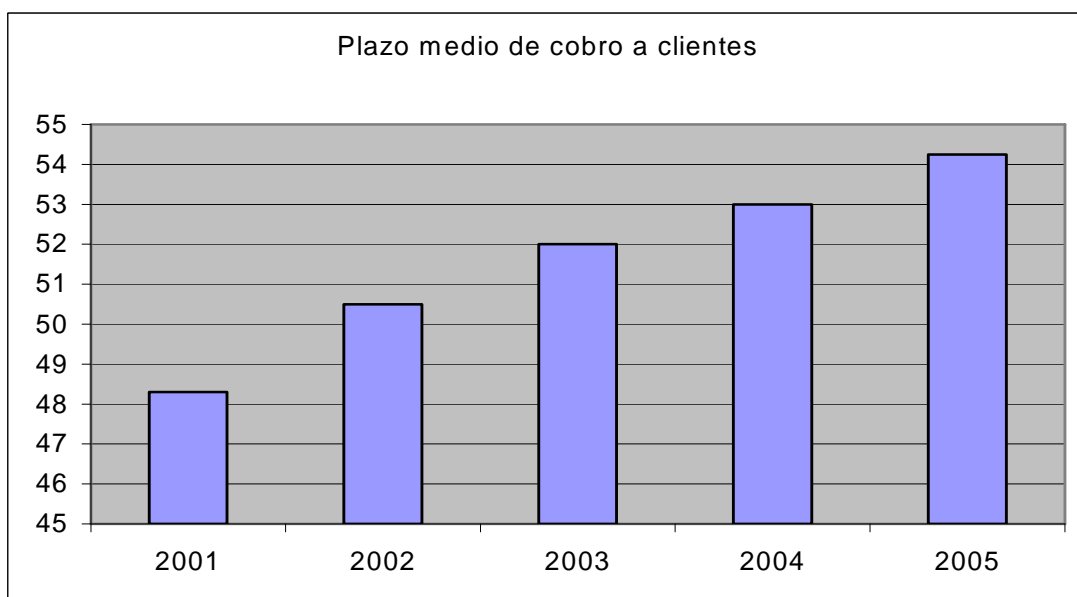
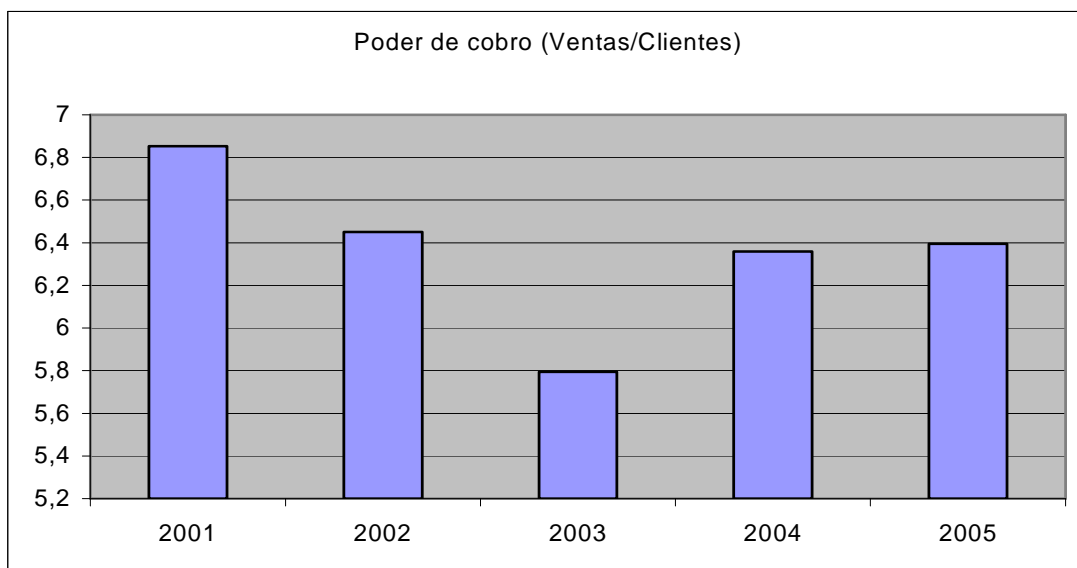


## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

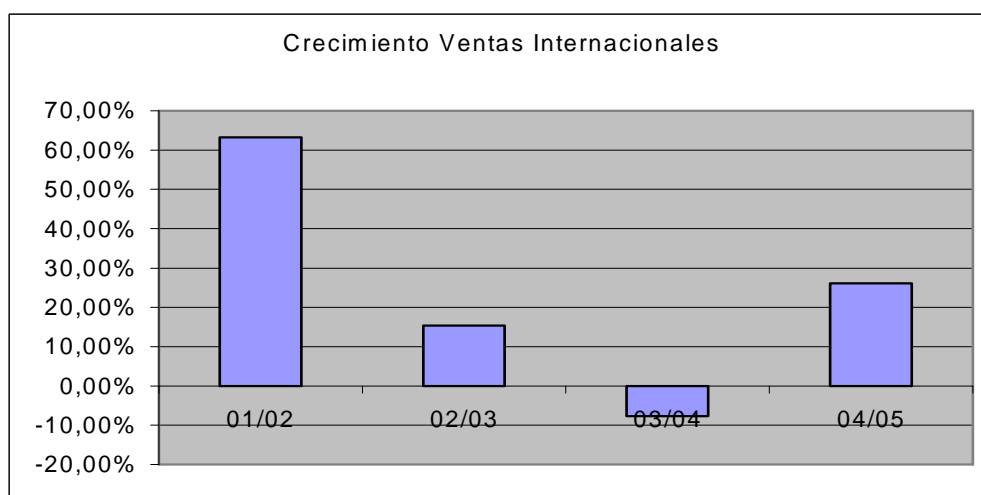
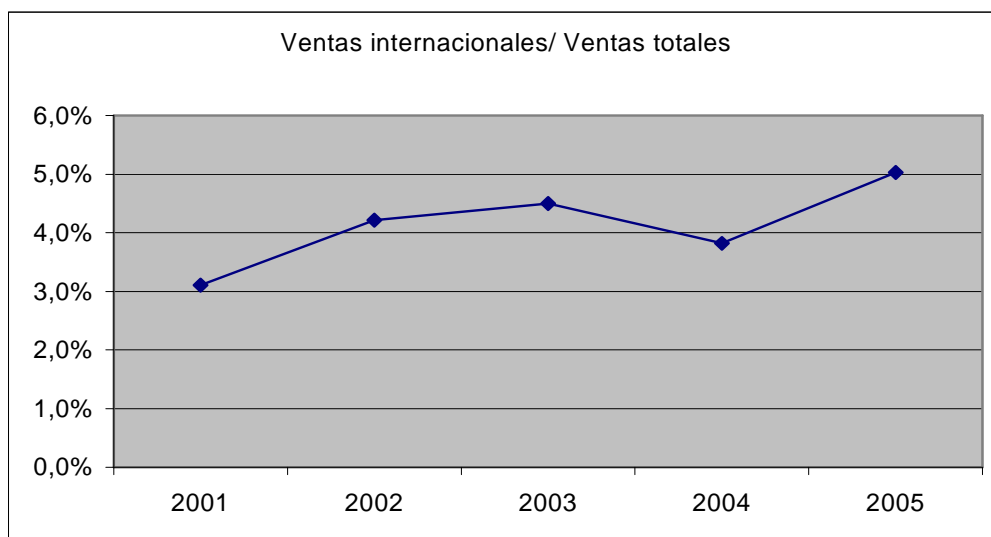
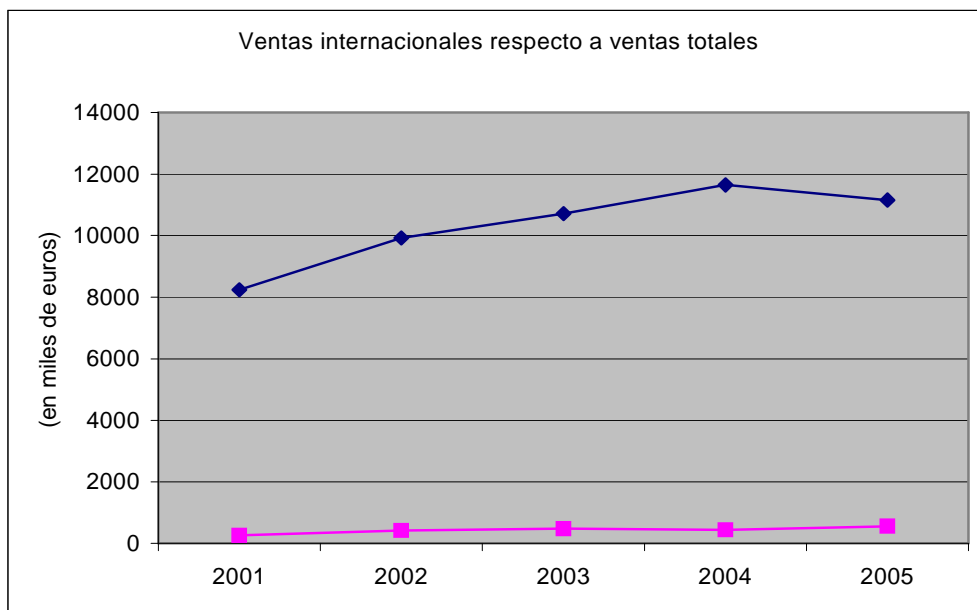


## **VENTAS TOTALES**

- En el periodo 2004/05 las ventas han invertido la tendencia alcista (en torno al 8%) mantenida durante los dos últimos años.
- La disminución de las ventas totales en el último periodo (2004/05) se ha situado en torno al 4,5%.
- La evolución negativa de las ventas en el último periodo se ha debido fundamentalmente a la disminución del número de operaciones.
- Aunque las ventas habían crecido todos los años desde el 2001, se observaba una desaceleración que ha culminado con crecimientos negativos en el 2005.
- La disminución del número de operaciones, y el simultáneo mantenimiento del valor medio por operación, parecen indicar que la cuota de mercado de las empresas riojanas es cada vez menor. El número de clientes que valoran el modelo competitivo de las empresas riojanas va disminuyendo, aunque los clientes que permanecen fieles están dispuestos a seguir pagando por el valor ofrecido. En definitiva, se puede hablar de un paulatino deterioro del modelo competitivo de las empresas riojanas, al menos en el mercado interior.

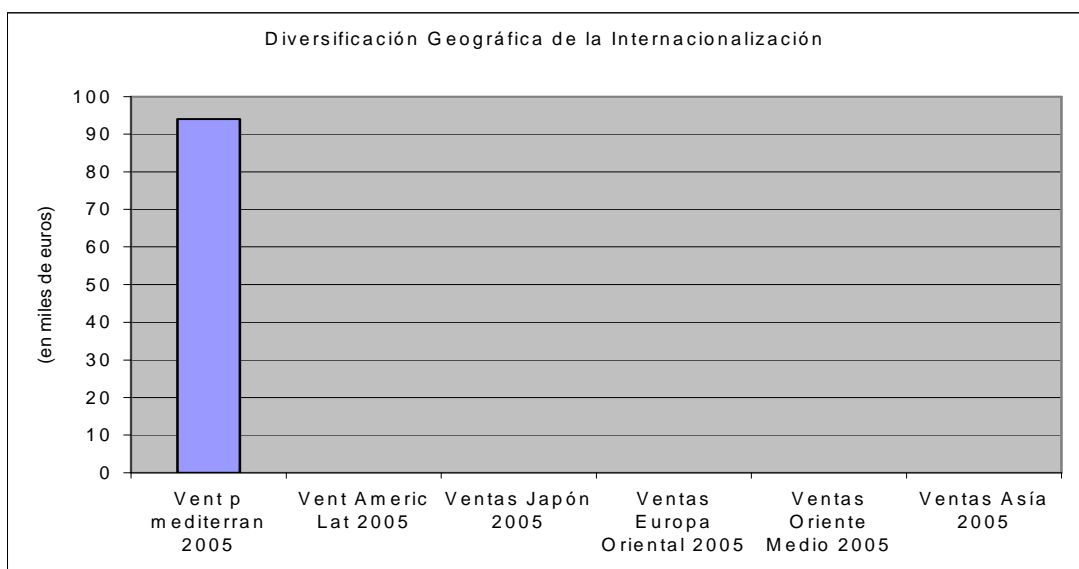
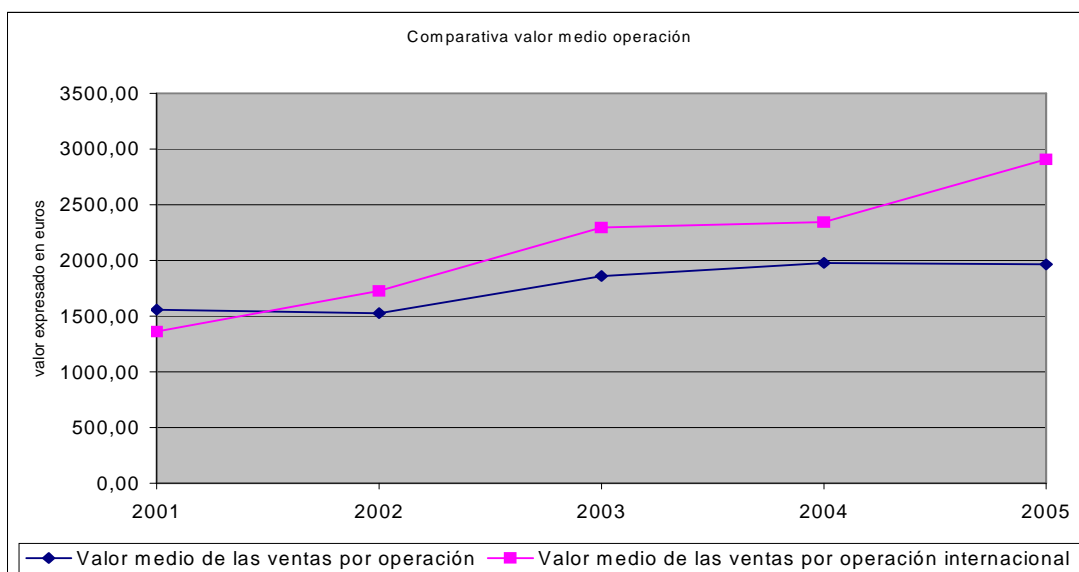
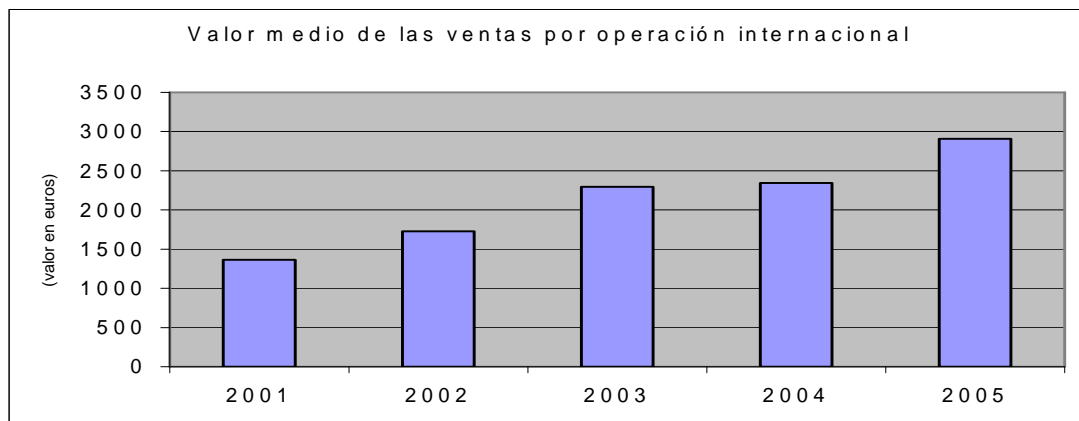


- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro y del plazo medio de cobro a clientes, puede decirse que se ha mantenido, o ha disminuido ligerísimamente.
- El mantenimiento del poder negociador con clientes abunda en la idea de que para los clientes que permanecen fieles al modelo competitivo ofrecido por las empresas riojanas, el valor percibido permanece constante.
- El problema del descenso de las ventas, por lo tanto, no es consecuencia de un deterioro en el producto o en el servicio, sino más bien consecuencia de que cada vez más clientes aprecian ventajas en los productos de la competencia: distribución, precio y puntos de venta. Cada vez hay menos clientes que aprecian la flexibilidad, la gama de productos, plazos y el servicio postventa, aspectos que distinguen a las empresas riojanas.



## **INTERNACIONALIZACIÓN**

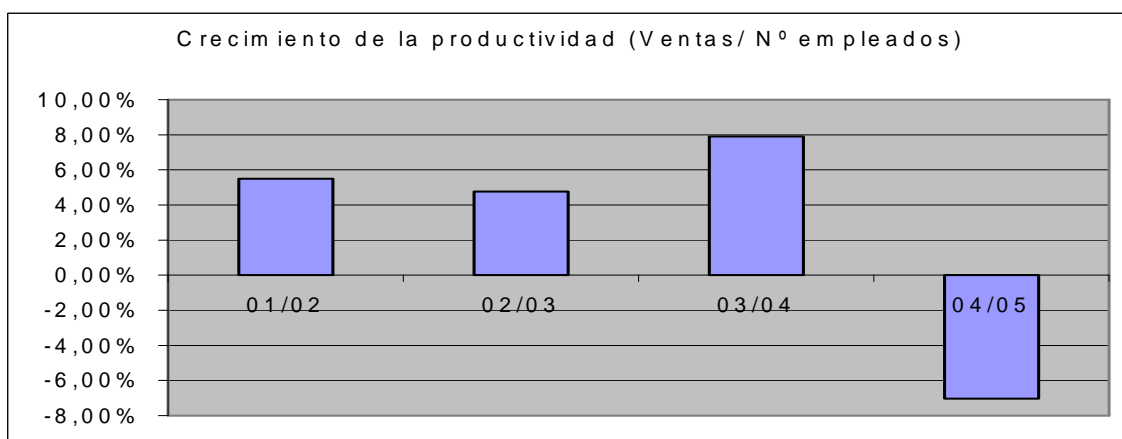
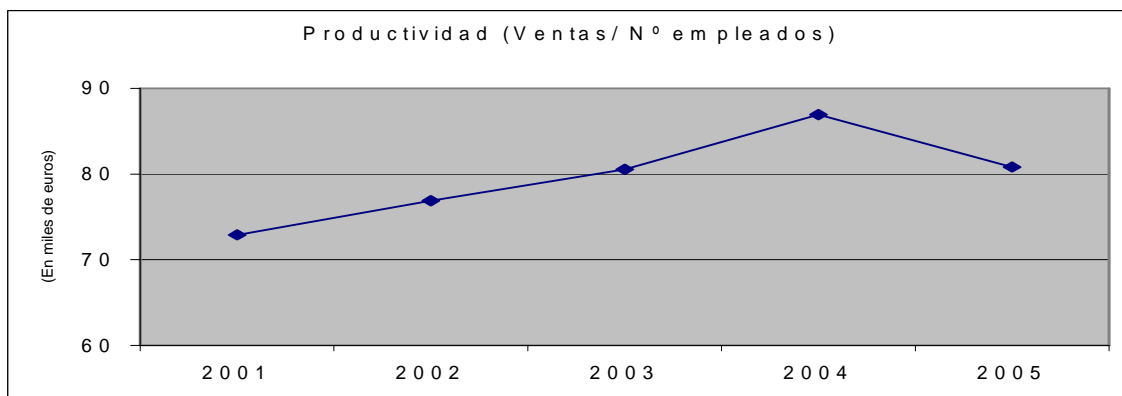
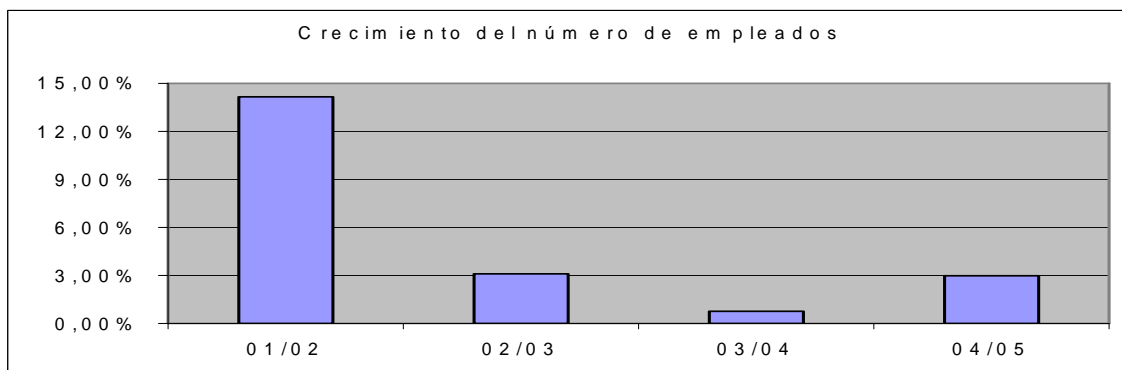
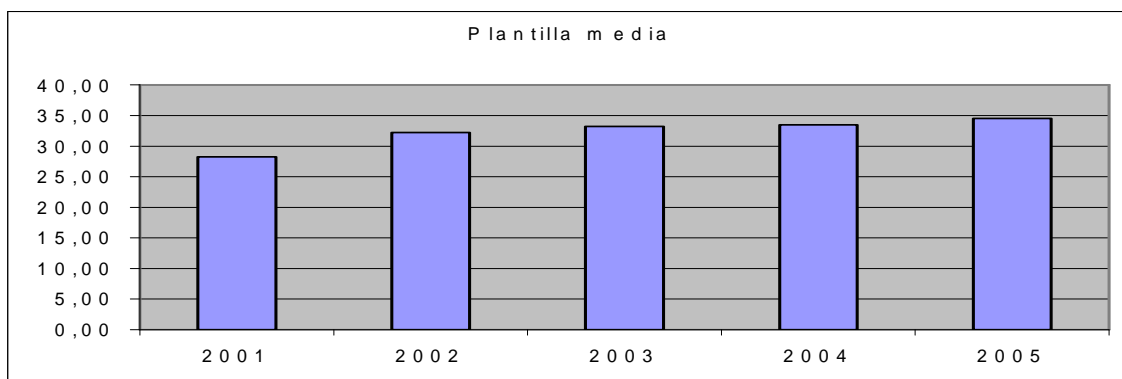
- Aunque la importancia de la internacionalización para el subsector actualmente sigue siendo escasa, en un contexto de disminución de las ventas globales, se logra aumentar las ventas y el valor medio por operación en el mercado internacional.
- Por tanto, el mercado exterior parece la única oportunidad de crecer si se apuesta por mantener el actual modelo competitivo. De otra manera, mantener las ventas sin internacionalizarse exigirá un replanteamiento global de la forma de producir y el producto que se sirve.
- Las ventas internacionales suponen un 5% de las ventas totales del año 2005. Esto supone continuar la tendencia creciente del año 2001 al 2003 y superar el freno de las ventas exteriores del año 2004.
- En términos relativos, el crecimiento de las ventas internacionales en el periodo 2004/05 ha sido del 25%, lo que supone un relanzamiento de las operaciones internacionales sólo comparable al impulso del año 2001/02, en el que se alcanzó un crecimiento del 63%.
- El crecimiento de las ventas internacionales se ha debido, fundamentalmente, al espectacular incremento del valor medio de la operación internacional, aunque también se ha incrementado el número de operaciones.
- Las empresas riojanas han sido capaces de encontrar a los clientes en el extranjero que valoran su peculiar modelo competitivo; siendo ésta



una alternativa de crecimiento que ni mucho menos está agotada, puesto que supone el 5% de las ventas totales.

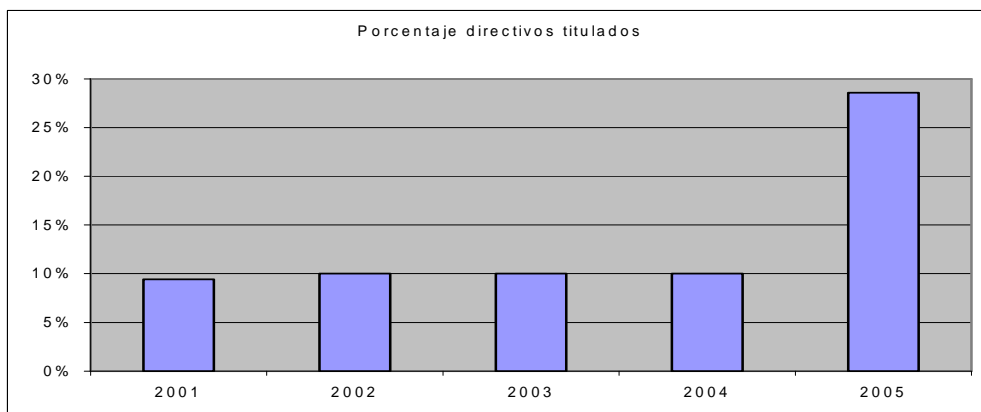
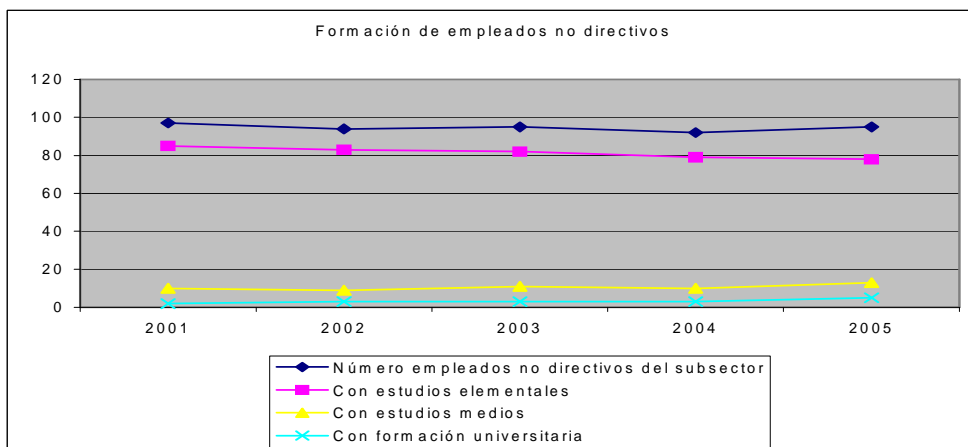
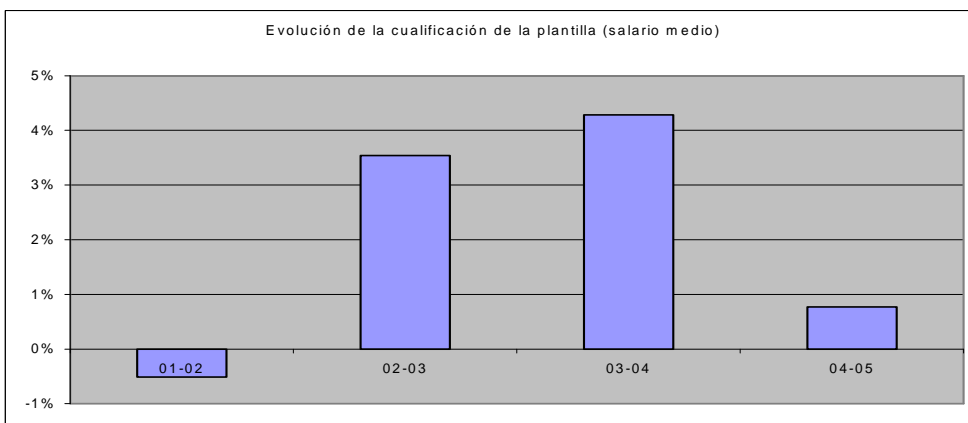
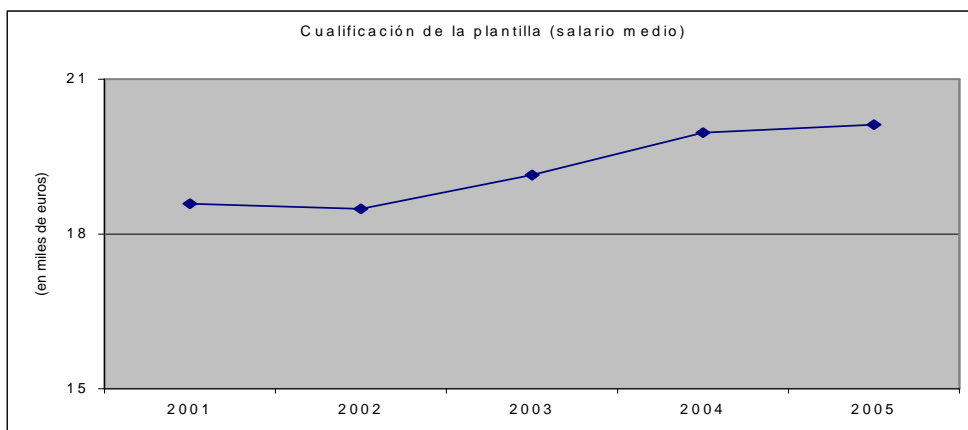
- En la idea de intensificar el esfuerzo exportador, es llamativo que en el año 2005 no se haya conseguido incrementar la diversificación geográfica. Las ventas internacionales se concentran en más de un 90% en los países mediterráneos, lo que apoya la idea de que el crecimiento vía internacionalización ofrece aún posibilidades evidentes de desarrollo, tanto en intensificación en los países en los que ya se han implantado, como en mercados como el americano, Europa del Norte y Asia, aún no explorados en absoluto.
- El valor medio de la operación internacional continúa siendo aproximadamente un 16% superior al de la operación realizada en España, por lo que, a nuestro juicio, el mercado internacional sigue siendo una buena oportunidad de crecimiento.
- El modelo competitivo que funciona en el mercado nacional también funciona en el mercado internacional. En ambos casos, el valor medio de las ventas por operación está creciendo.
- Tal vez haya que buscar más mercados que aprecien la fórmula multivariante que el subsector ofrece y esto obligue a diversificar la internacionalización, que en la actualidad está totalmente concentrada en los países mediterráneos.



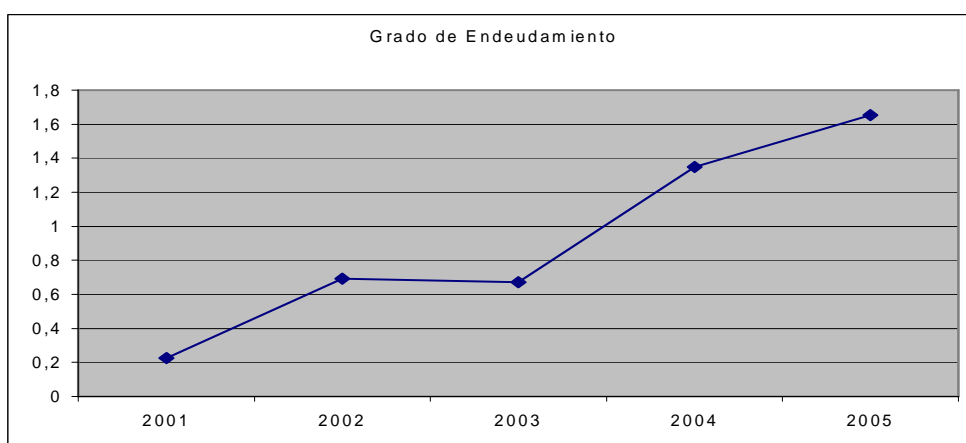
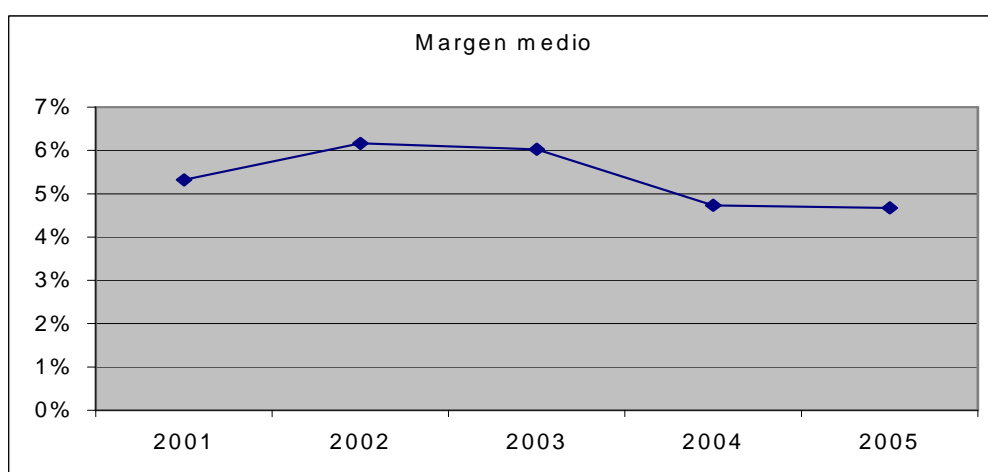
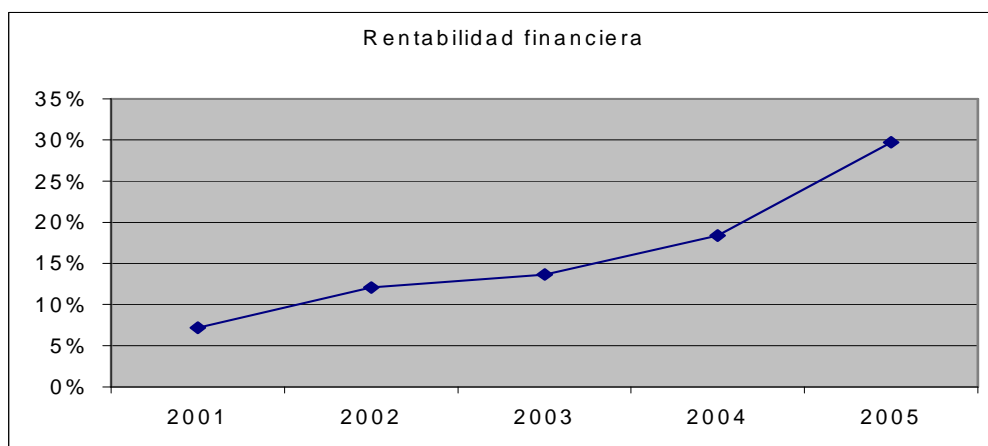
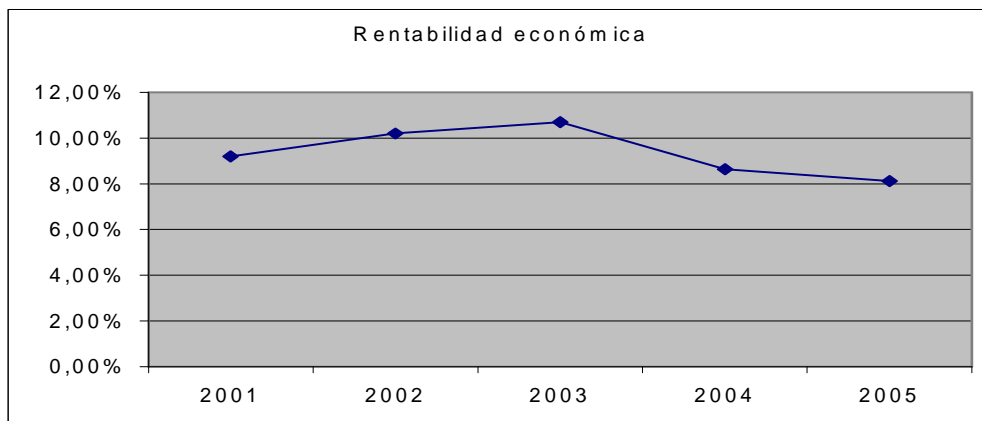


## **EMPLEO**

- La plantilla media de las empresas del subsector, en el último periodo, ha aumentado en un 3%, lo que supone un incremento por término medio de un empleado por empresa.
- En el periodo 2002-2004 se había conseguido incrementar la productividad en torno al 6%, incrementando simultáneamente el número de trabajadores. Esta tendencia se ha roto en el 2005, año en el cual la productividad ha disminuido casi en un 7%.
- Es destacable el compromiso de las empresas del sector con la estabilidad de las plantillas, de manera que no han repercutido el descenso de las ventas en un ajuste del empleo. La incorporación de los nuevos trabajadores no ha podido aportar una productividad semejante a la de los trabajadores que ya estaban en el sector.



- El salario medio de los empleados del sector ha crecido ligerísimamente (0,7%), de manera que las empresas tampoco han repercutido la caída de las ventas en la remuneración de la plantilla.
- Estos datos revelan una clara apuesta por una política de producción basada en la nivelación de la mano de obra, que puede dar resultados positivos en la medida que la estabilidad de la plantilla suponga un incremento de su cualificación y del valor aportado al cliente.
- La formación de los empleados no directivos ha crecido ligeramente, incrementándose la proporción de empleados con estudios medios y con formación universitaria.
- Asimismo, el porcentaje de directivos titulados ha pasado del 10% al 28%.
- Parece claro que las empresas del sector han invertido, durante el año 2005 en los recursos humanos, mejorando su número y cualificación.
- Si la inversión en recursos humanos obedece a una estrategia premeditada, en este momento está pendiente la tarea de trasladar al cliente el valor que este punto fuerte supone, porque por el momento la productividad no ha crecido.
- Las empresas del subsector deberán lograr que este fortalecimiento de los recursos humanos se manifieste, en los próximos años, o en un incremento de la productividad o en un aumento de la diferenciación. De otro modo, es posible que se vean abocadas a efectuar un reajuste significativo de la plantilla, tanto en efectivos como en salarios, como ya ocurrió en el año 2001.



## **RENTABILIDADES**

- En los dos últimos años, la evolución de la rentabilidad económica ha seguido una senda decreciente, situándose en un 8%, cifra inferior a la rentabilidad del 2001.
- La rentabilidad financiera, al contrario que la económica, presenta una tendencia alcista constante. Cabe destacar que en el último periodo dicha rentabilidad ha aumentado más de un 50%, hasta alcanzar una cifra espectacular (un 30% sobre los recursos propios).
- El año 2005 confirma la pérdida de diferenciación que se anunciaba en el 2004, de manera que el margen medio ha continuado disminuyendo.
- Tanto los datos sobre ventas como los que se refieren a rentabilidad económica y margen parecen indicar que se ha producido un cambio de ciclo desde el año 2003 hasta el 2005, entrando en una fase de contracción.
- El único indicador de resultados que escapa a esta tendencia bajista es la magnífica rentabilidad financiera, que ha tenido un alza espectacular precisamente a partir del año 2003.
- La explicación a la alta rentabilidad financiera está ligada a la evolución del grado de endeudamiento del subsector, que creció en el periodo 2003/04 en un 100%, y en el periodo 2004/05 entorno a un 25%. Actualmente, en el año 2005, los recursos ajenos son 1,6 veces

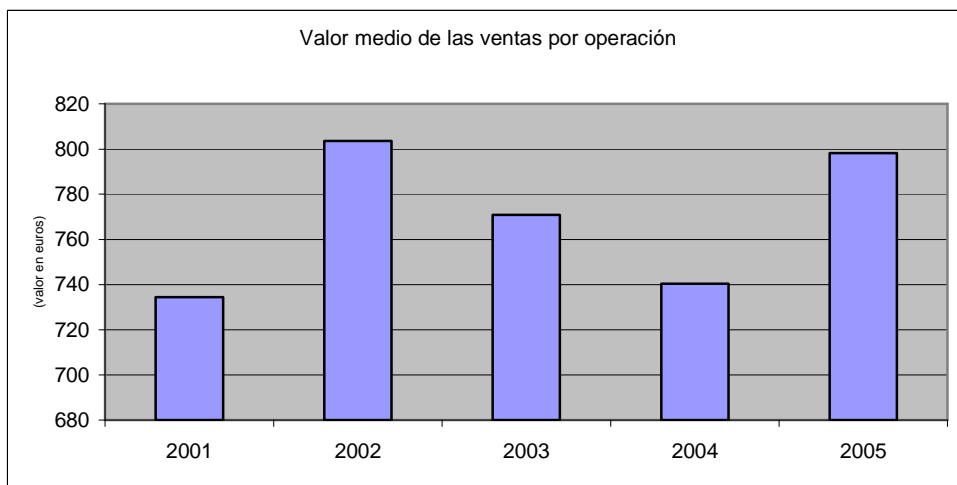
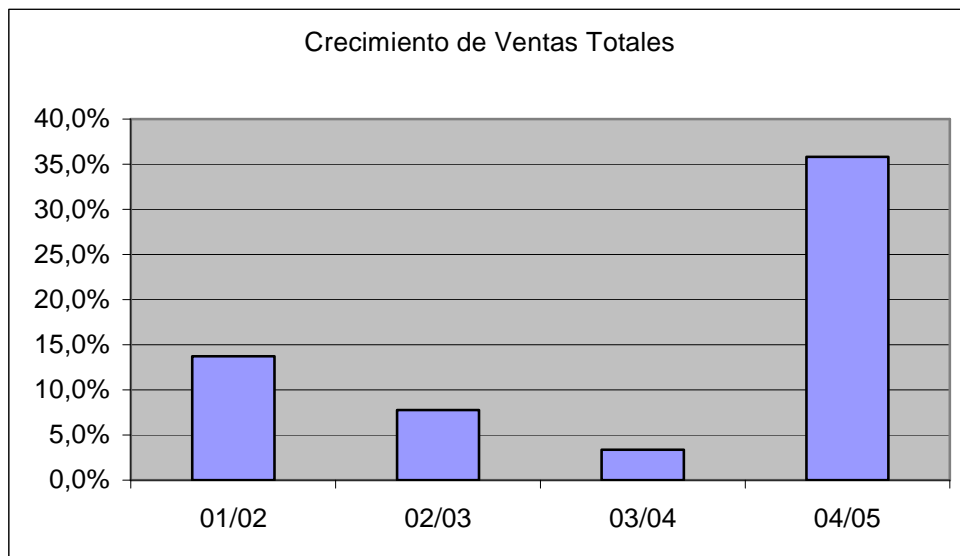
superiores a los recursos propios. En el 2001 este grado de endeudamiento era del 0,2%.

- El cambio radical en la política de financiación de las empresas del subsector ha propiciado la aparición del efecto conocido como apalancamiento financiero.
- El incremento en el nivel de endeudamiento en los últimos cinco años ha sido de tal magnitud que se pueden ver seriamente comprometidas las posibilidades de crecimiento futuro a corto plazo.
- La única alternativa de financiación para los próximos años será la autofinanciación, lo que está vinculado a la obtención de unos buenos resultados económicos, que no se están logrando en los dos últimos años.
- Puesto que la capacidad de endeudamiento parece agotada, la apuesta estratégica que han realizado las empresas parece definitiva. Será muy difícil acometer nuevas inversiones para modificar el rumbo, si las inversiones realizadas no dan el fruto esperado.
- Por el momento, las inversiones de los últimos 5 años sólo ofrecen resultados esperanzadores en el mercado exterior.

# **INFORME DEL SUBSECTOR DE MUEBLES DE BAÑO**

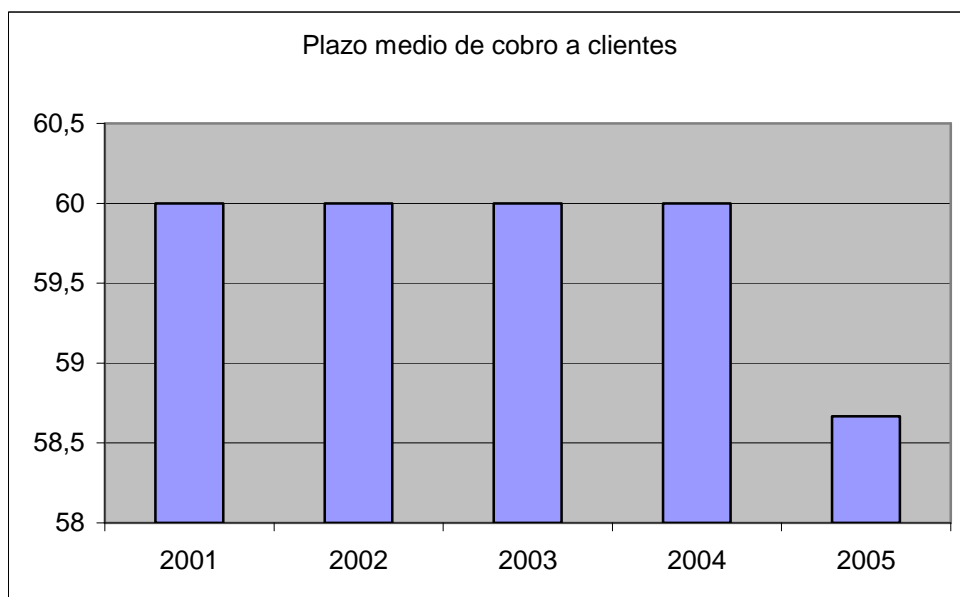
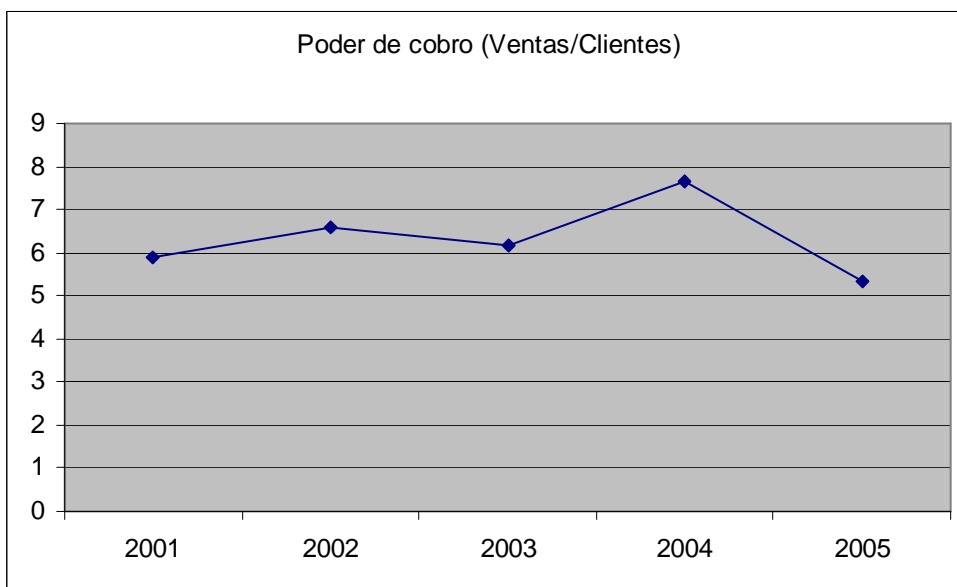


## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

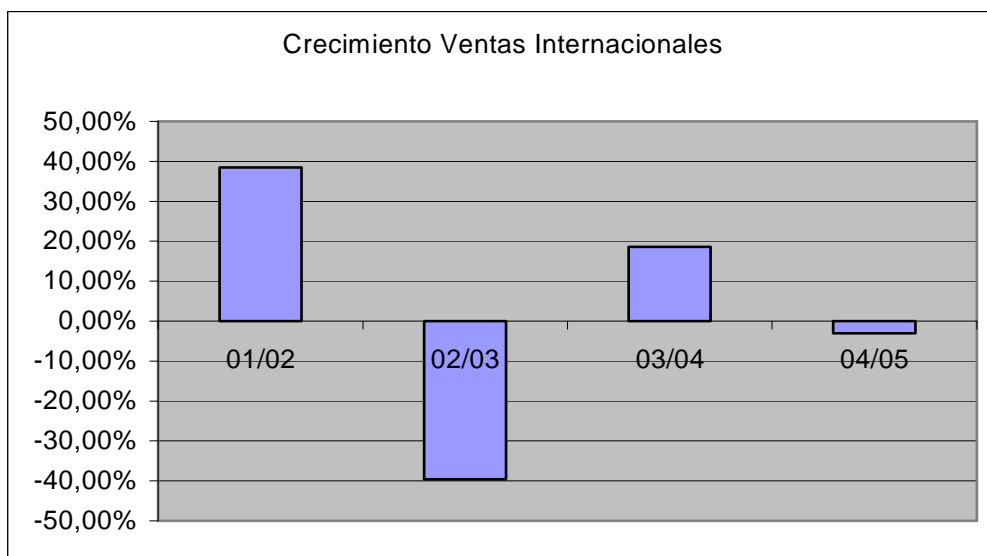
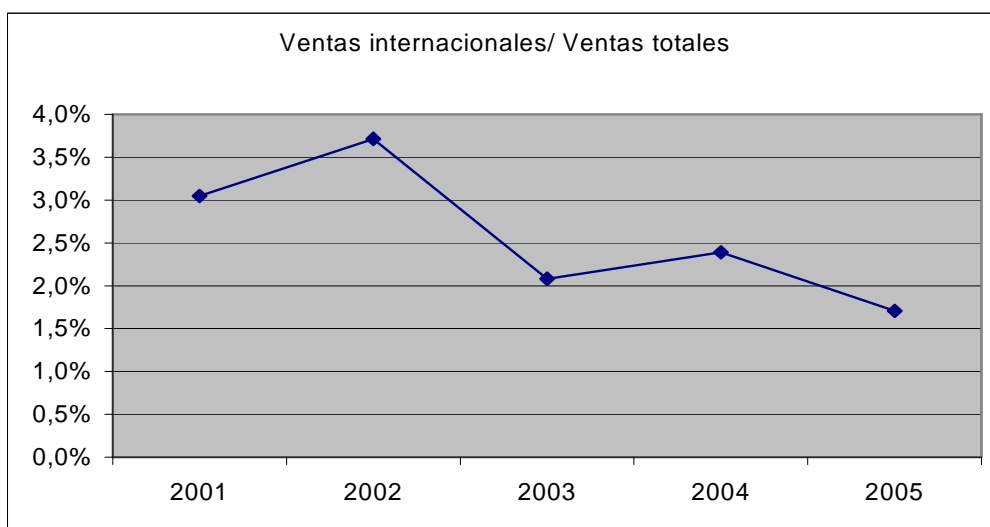
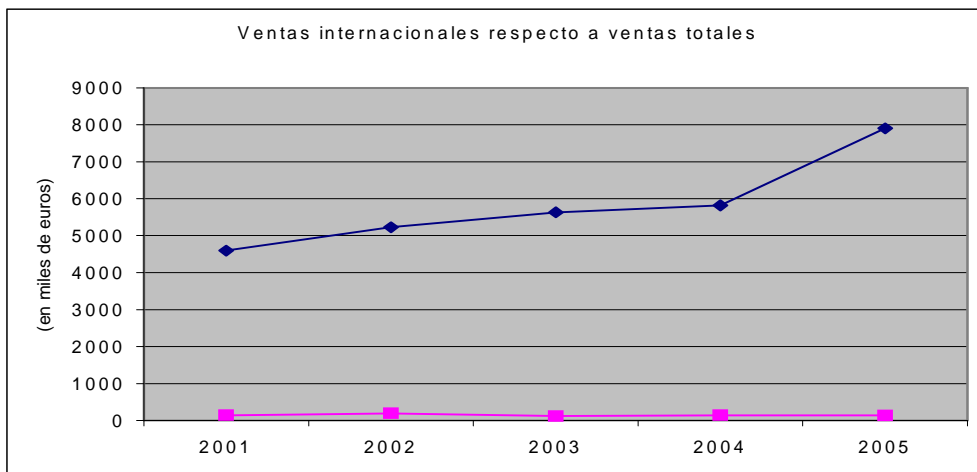


## **VENTAS TOTALES**

- El crecimiento de las ventas en el año 2005 (35%) ha sido superior al crecimiento acumulado entre el año 2000 y 2004, que ya había sido un quinquenio que podría calificarse como bueno.
- El valor medio de las operaciones venía disminuyendo desde el año 2002, pero en el año 2005 han sufrido un incremento del 8%, recuperando el valor del año 2002.
- Este extraordinario crecimiento de las ventas se ha debido sobre todo al aumento en el número de operaciones, aunque también ha crecido el valor medio por operación (un 8%).
- El modelo competitivo de las empresas riojanas, tal como se mostró en el informe de otoño de 2005, se ha distinguido de la competencia, hasta el año 2004, por las ventajas en materiales, y catálogo, a cambio de desventajas en precios. El espectacular incremento en las ventas puede explicarse, o bien porque el modelo riojano ha seducido a un mayor número de clientes, que además han pagado el valor que se les ofrece como parece indicar el aumento en el valor medio por operación; o bien puede deberse a que las empresas del subsector se han acercado más al modelo de la competencia, de manera que una bajada en precios ha permitido incrementar el número de operaciones.
- El crecimiento de las ventas se ha debido exclusivamente al crecimiento interno, lo cual demuestra que la valoración de los gerentes acerca de las oportunidades que ofrece el sector (recogidas en el informe de otoño de 2005) era correcta.

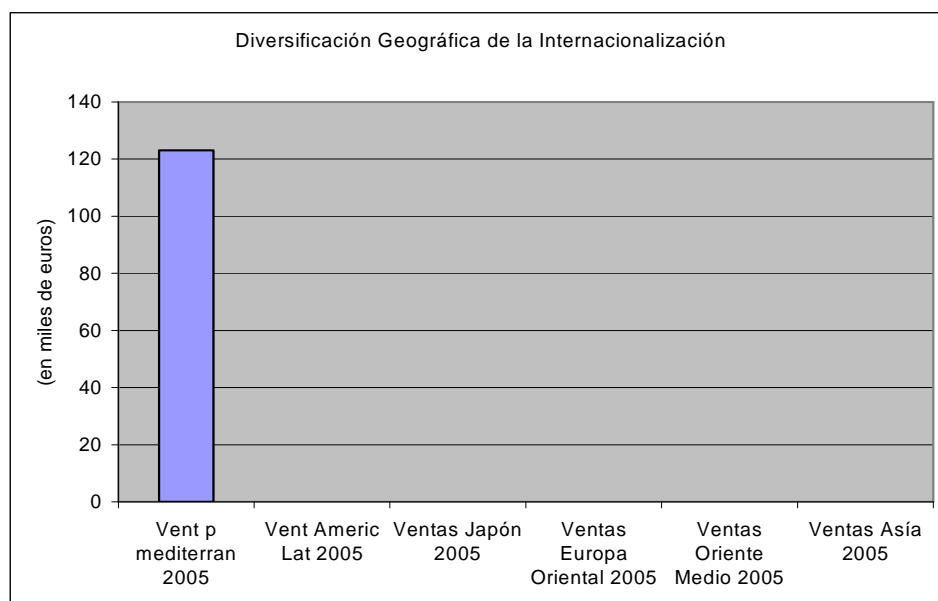
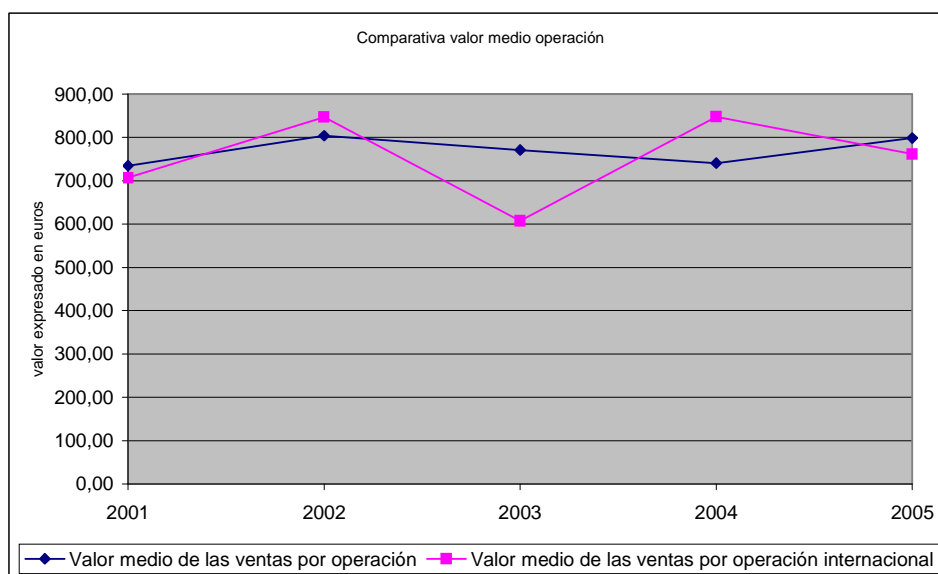
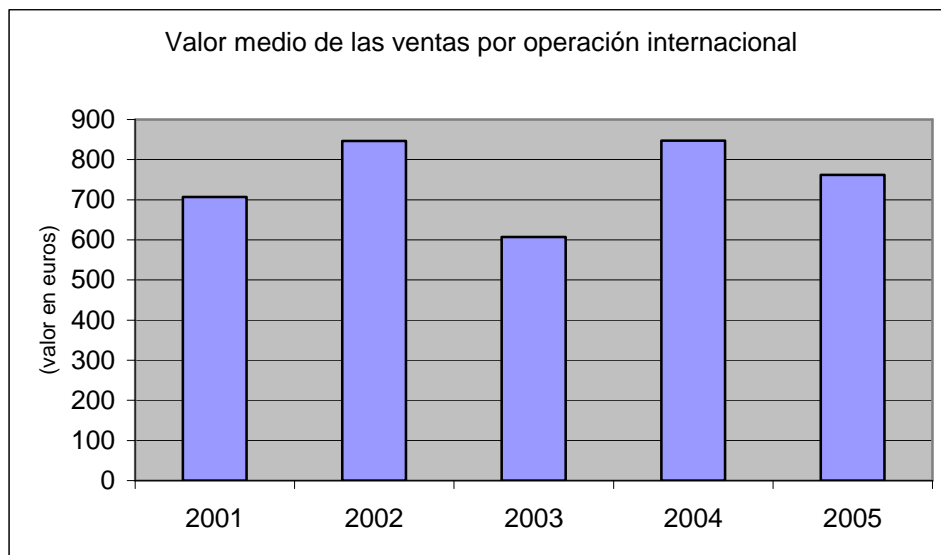


- El poder de cobro de las empresas del subsector ha disminuido en un 30% en el año 2005, situándose en niveles inferiores a los del 2001.
- Esto supone una aparente contradicción con el incremento de las ventas y la supuesta mayor aceptación del modelo competitivo ofrecido por las empresas riojanas. Si el cliente valorase el diferencial de materiales y catálogo que ofrecen las empresas riojanas, su poder negociador habría aumentado. Puesto que ocurre justo lo contrario, y en una disminución del 35%, se puede deducir que el incremento de las ventas se ha debido más a un ajuste de precios, plazos y condiciones de pago que a un aumento de la diferenciación.
- Si lo anterior es cierto, el modelo competitivo de las empresas riojanas se habría aproximado al de sus competidores; que presentaban ventajas en precio. Las empresas del subsector han encontrado una manera de hacer frente a la principal amenaza del sector, que era la competencia de bajo coste, según se declaraba en el informe de otoño del 2005; ya que la disminución del poder negociador no ha repercutido en una reducción ni de la rentabilidad ni del margen.



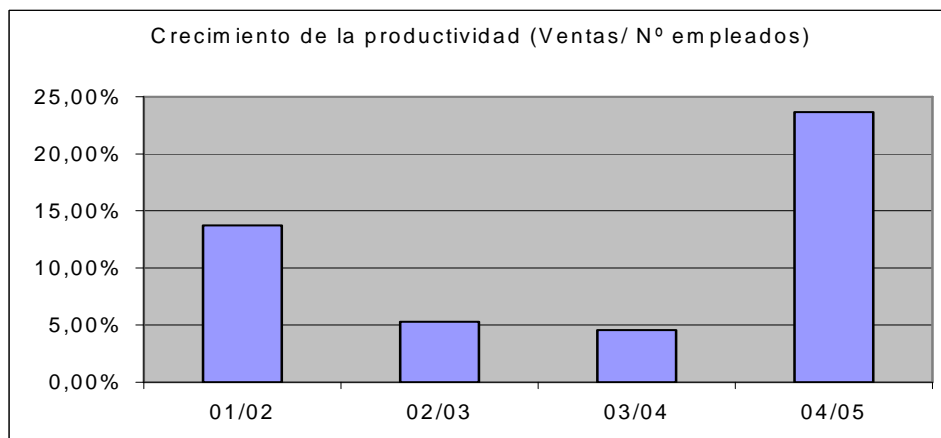
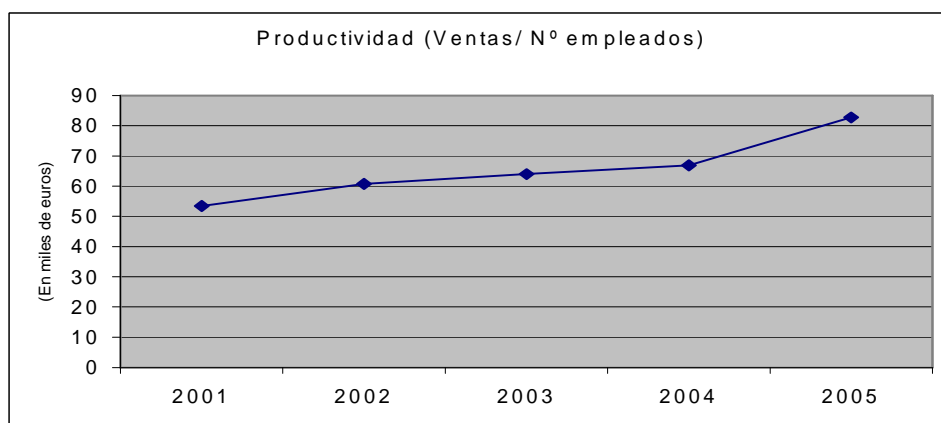
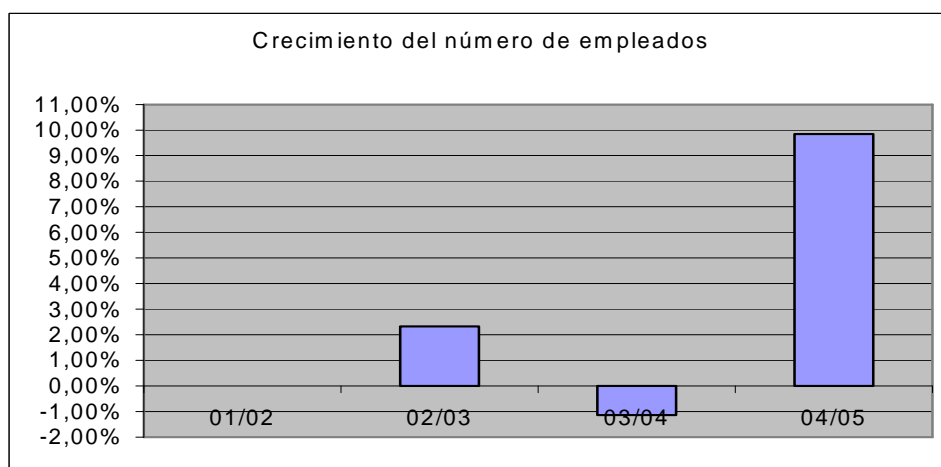
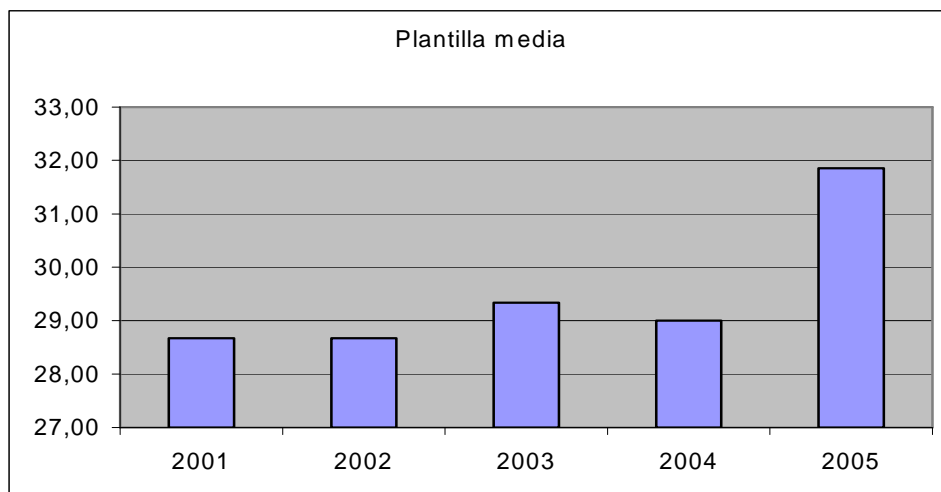
## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- La importancia de la internacionalización para el subsector siempre había sido escasa, y el año 2005 confirma la tendencia bajista de las ventas internacionales, que se sitúan en un 1,5% de las ventas totales; que es el peor dato desde el año 2000.
- Las ventas internacionales se siguen comportando de un modo inestable y errático, ya que a un año de crecimiento sigue siempre un año de disminución de ventas.
- El periodo de introducción en los mercados internacionales, con sus inevitables ensayos y errores en la selección de productos y mercados, parece prolongarse ya durante 6 años, lo que en principio es un plazo excesivo.
- El modelo competitivo, que tan excelentes resultados obtiene en el mercado nacional, no consigue buenos resultados en el mercado internacional. El valor medio de las operaciones internacionales ha disminuido en el año 2005. No se logra encontrar el nicho de mercado que valore lo ofrecido por las empresas riojanas.



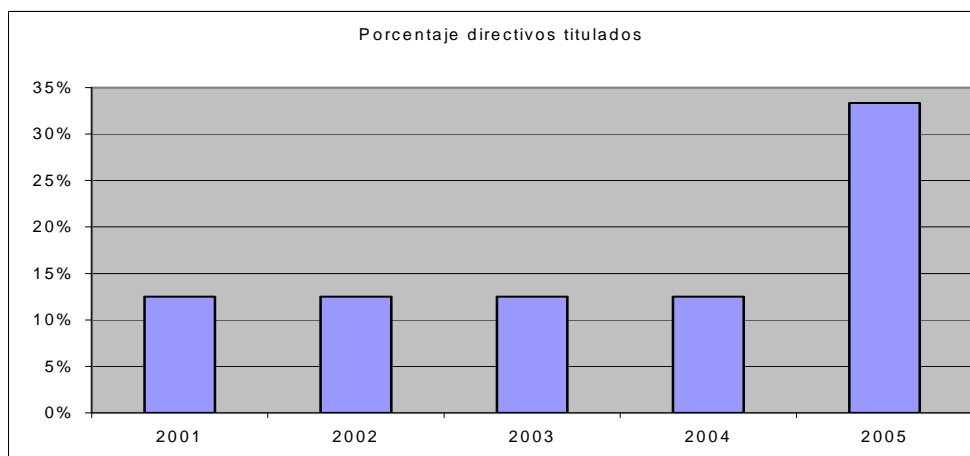
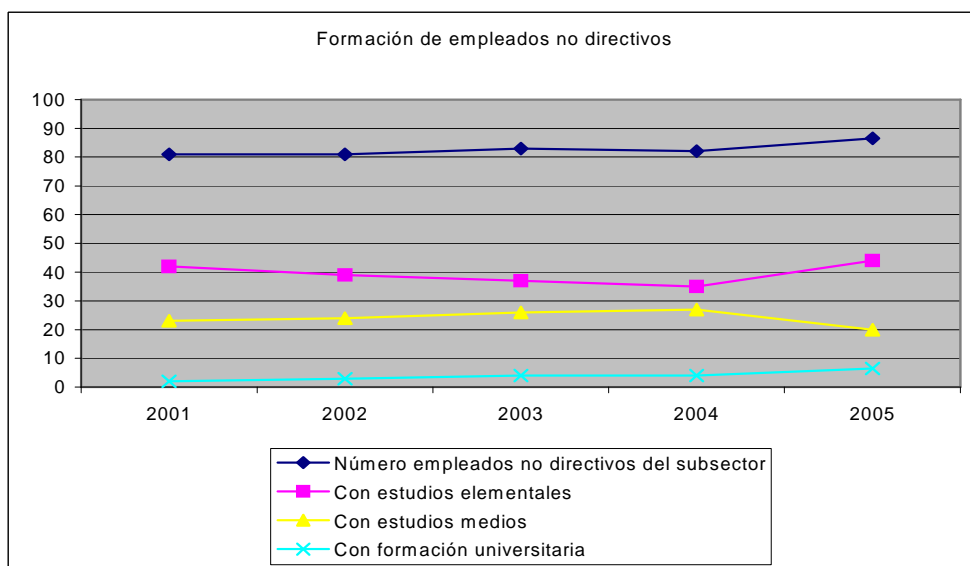
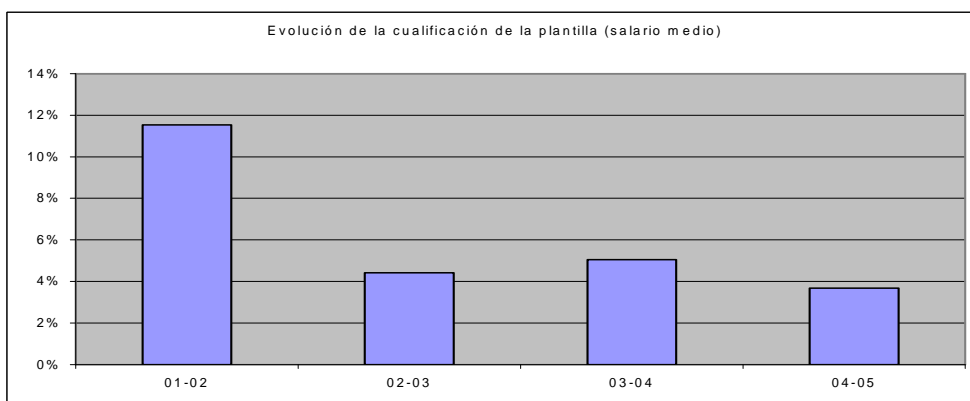
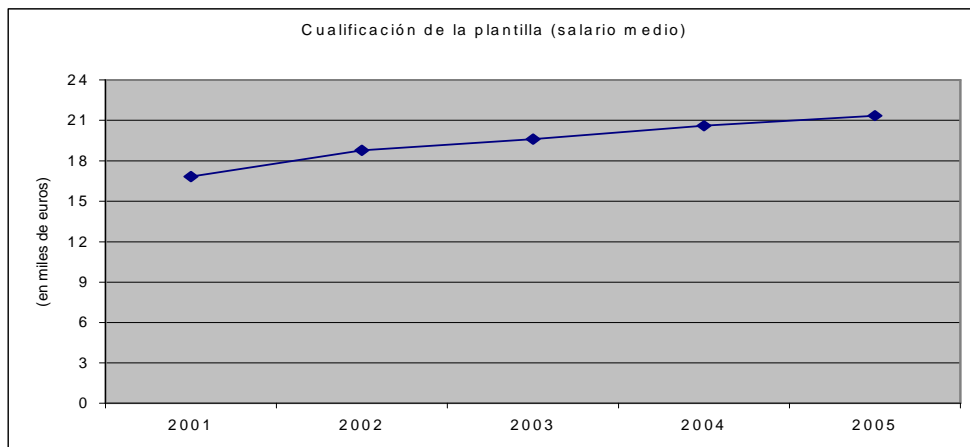
- Los esfuerzos por diversificar el escenario de operaciones internacional tampoco ha dado muchos frutos, puesto que las ventas se concentran exclusivamente en los países mediterráneos.
- Parece necesario encontrar a corto plazo los mercados que demanden el producto que el subsector ofrece, porque de otro modo la internacionalización, que era el segundo reto declarado más importante para las empresas, según el informe de otoño de 2005, dejará de ser una opción atractiva para los gerentes.
- En el año 2005, el valor medio de la operación internacional volvió a situarse por debajo del valor medio de la operación doméstica; de manera que el mercado exterior no parece atractivo ni por volumen de operaciones ni por el margen que éstas dejan.
- En estas circunstancias, es necesario, o bien encontrar nuevos mercados exteriores, o bien variar el modelo competitivo. En otro caso, la profecía de los gerentes del observatorio de otoño de 2005, postulando que la principal oportunidad es el crecimiento interno, se cumplirá.



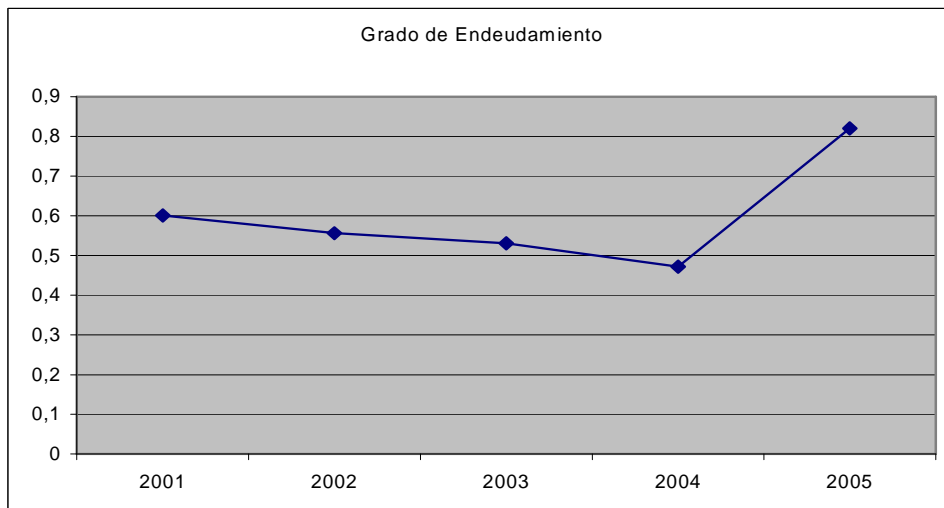
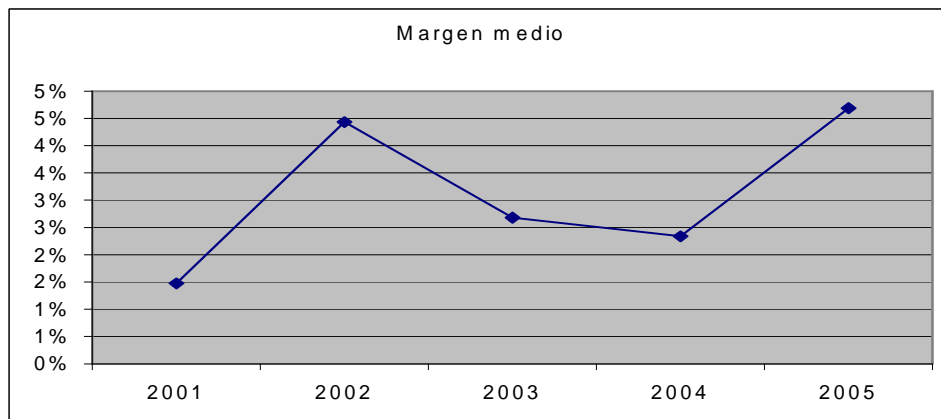
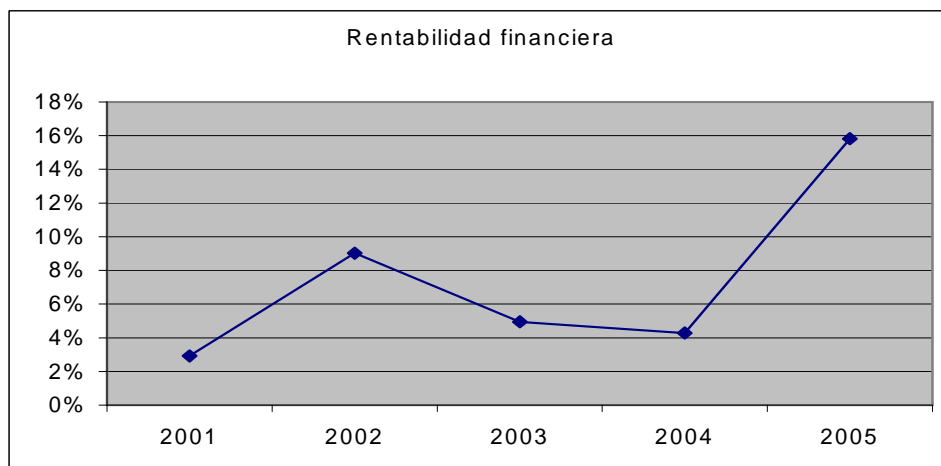
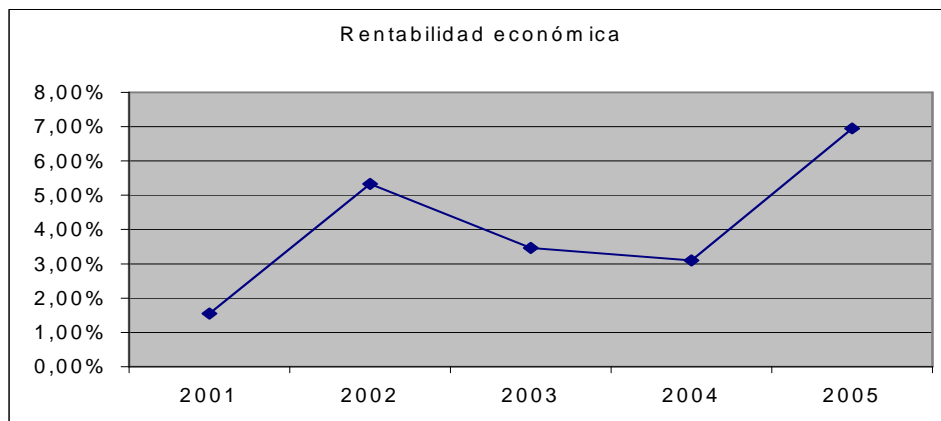


## **EMPLEO**

- La plantilla media, que se había mantenido estable desde el año 2000, se ha incrementado en casi un 10% en el año 2005. Esto es especialmente notable si tenemos en consideración que los gerentes manifestaban en el 2004 (opinión recogida en el informe de otoño de 2005) no tener intención de incrementar la plantilla; incluso un 67% de las empresas consideraban que estaban sobredimensionadas.
- Parece que el éxito de ventas ha sorprendido a las propias empresas del subsector.
- Las empresas habían logrado, hasta el año 2004, crecer un 32% sin incrementar su plantilla, de manera que se habían acumulado incrementos de productividad significativos. Por eso es más llamativo que en el año 2005 la productividad haya crecido casi un 25%.
- Los nuevos empleados que se han incorporado han contribuido claramente al incremento de la productividad de sus empresas.
- Con estos valores de productividad, la contribución de los recursos humanos a la competitividad en costes puede ser uno de los principales puntos fuertes de las empresas del subsector. Es muy probable que la disminución en el diferencial de precios con la competencia, y el mantenimiento del margen, se base en la aportación de los recursos humanos.
- En el observatorio de otoño de 2005, los gerentes del subsector del baño declaraban que su mejor recurso eran las personas, lo cual distinguía a estas empresas del resto del sector del mueble riojano.



- El incremento de la plantilla ha consistido fundamentalmente en la incorporación de personas con estudios elementales, habiéndose incorporado escasísimos universitarios. En contraste, ha mejorado significativamente la cualificación de los directivos, habiéndose pasado de un 12% a un 33% de directivos con título universitario.
- El salario medio también ha aumentado cerca de un 4%, a pesar de que la incorporación de nuevo personal ha incrementado la proporción de empleados no cualificados.



## **RENTABILIDADES**

- La rentabilidad económica ha roto con su tendencia bajista, habiendo pasado de un preocupante 3% a un 7% en el año 2005.
- Las dudas mostradas en el observatorio de otoño de 2005 sobre la viabilidad del modelo competitivo del sector parecen haberse despejado. El margen medio también se ha incrementado por primera vez desde el año 2002, situándose por encima del 5%.,
- Si hasta el año 2004 parecía que los costes soportados crecían a mayor ritmo que el precio y las ventas, ahora la impresión es la contraria.
- Cruzando los datos de 2005, relativos a las ventas, poder negociador, rentabilidad económica y margen, se puede deducir que las empresas han reducido sus costes significativamente, lo que les ha permitido rebajar precios, aumentando la competitividad del modelo.
- Los espectaculares incrementos de productividad, y la importancia concedida por los gerentes a los recursos humanos, parecen indicar que la aportación de las personas a la reducción de costes ha sido muy importante.
- La rentabilidad de los recursos propios ha pasado del 4% en 2004 al 16% en 2005, situándose en niveles desconocidos en la historia reciente del subsector. De esta manera se ha roto una tendencia negativa y muy preocupante, en la que la rentabilidad financiera se situaba por debajo del coste del dinero.
- Puesto que la rentabilidad financiera es superior a la rentabilidad económica (que también ha crecido), las causas de este crecimiento hay

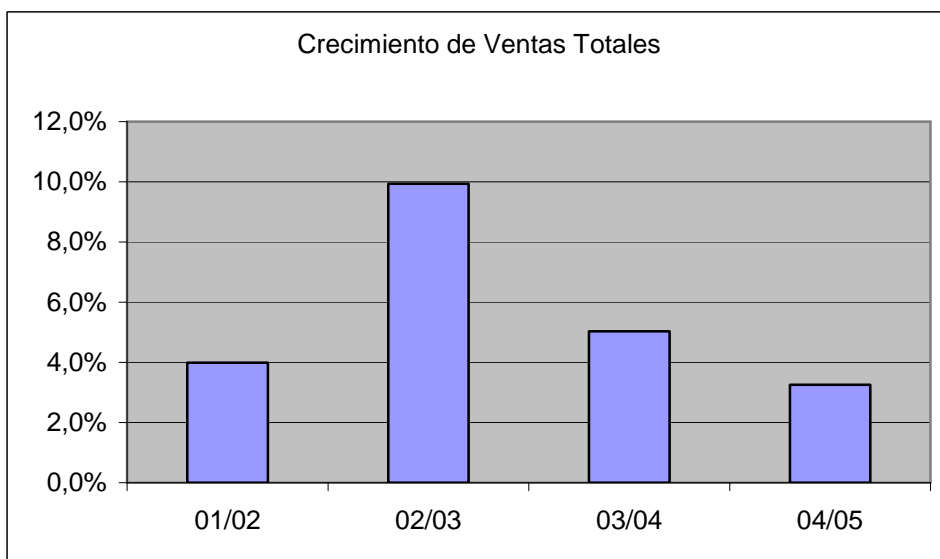
que buscarlas no sólo en la mejora de la competitividad de las empresas, sino también en su política de financiación.

- El grado de endeudamiento del subsector ha pasado de ser inferior al 0,5 en el 2004, a ser superior al 0,8 en el año 2005.
- Las empresas han abandonado una tendencia sostenida hacia la autofinanciación, y han recurrido a recursos ajenos para hacer frente a inversiones muy significativas, ya que el crecimiento en el grado de endeudamiento ha sido mayor del 70%.
- Estos datos parecen avalar la evolución del modelo competitivo de las empresas riojanas.
- Las empresas han acometido inversiones importantes en el año 2005 y están dando buenos resultados, al menos en el mercado nacional.
- El nivel de endeudamiento alcanzado hará más difícil acometer con recursos ajenos nuevas inversiones de envergadura en un futuro cercano.
- La apuesta estratégica que se ha realizado en el 2005, reconvirtiendo el modelo competitivo, ha de continuar arrojando buenos resultados para permitir la autofinanciación de futuras inversiones.

# **INFORME DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE MODERNO**

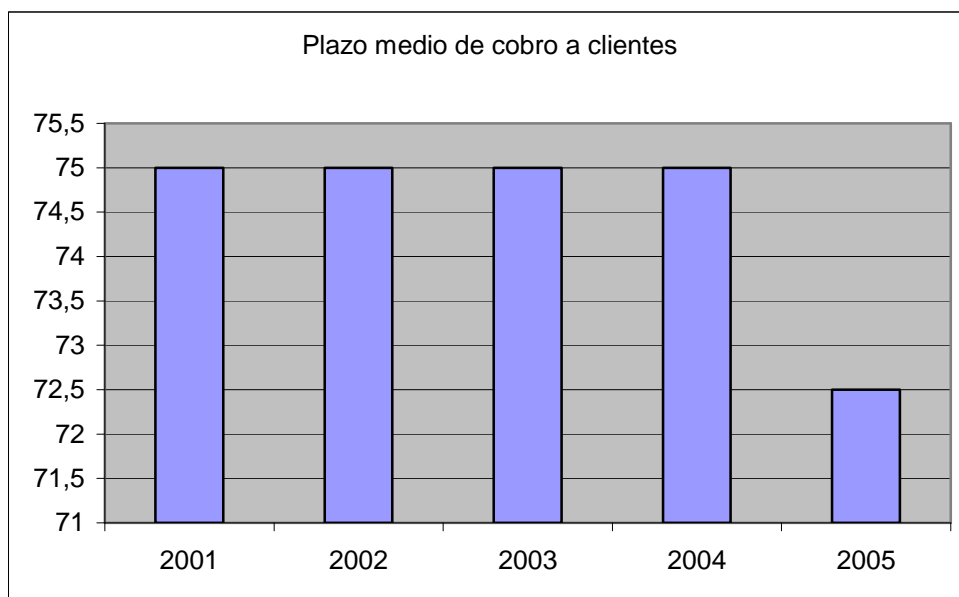


## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

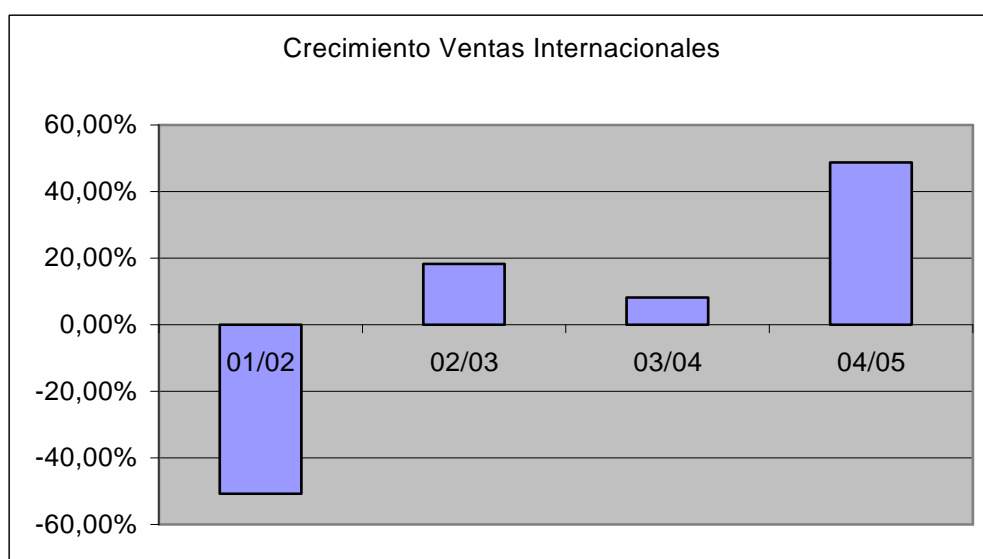
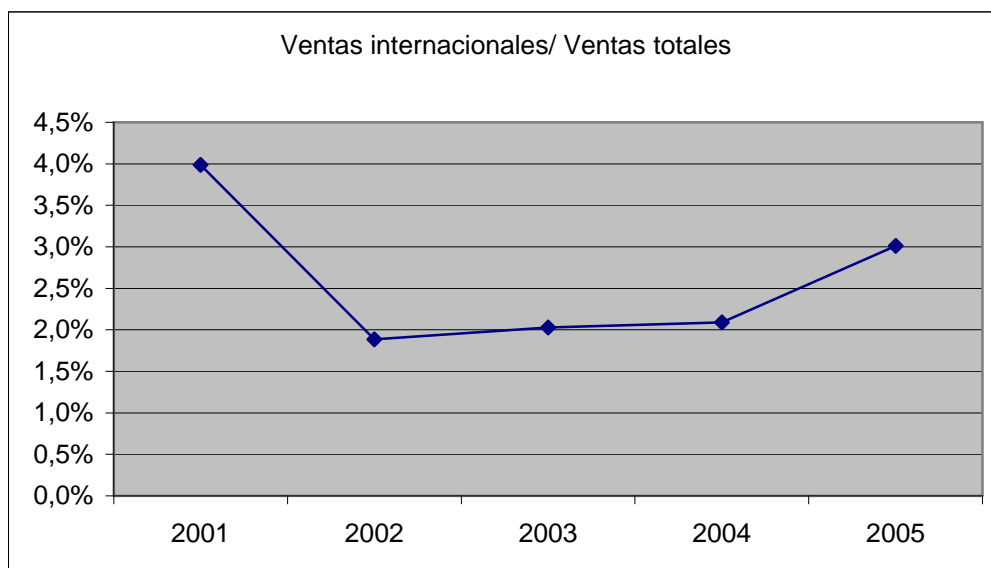
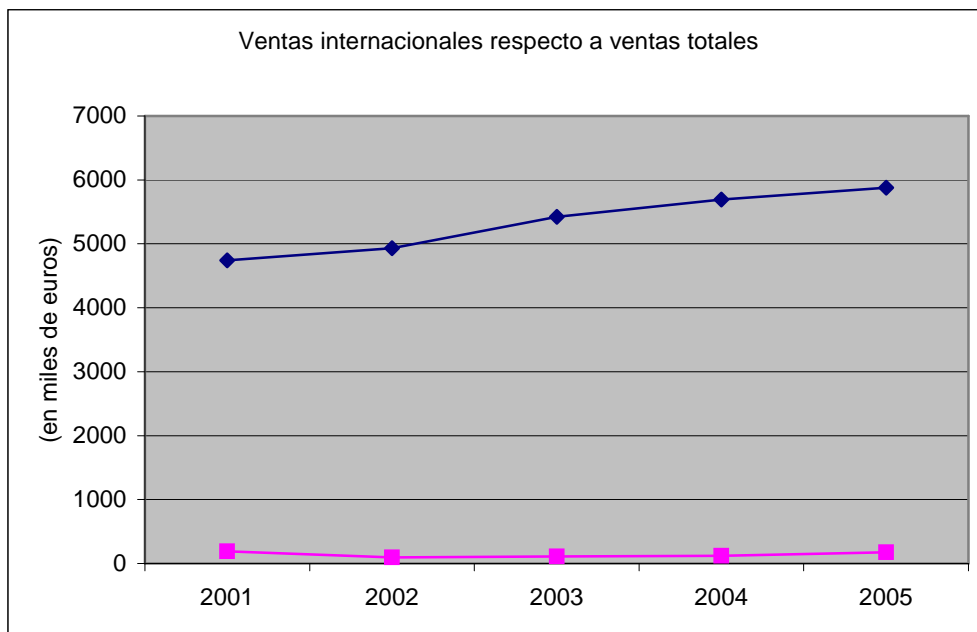


## **VENTAS TOTALES**

- El informe de otoño de 2005 dejaba pendiente de resolver la incógnita sobre la preponderancia del modelo competitivo de las empresas riojanas o el de su competencia.
- Al basarse el modelo de las empresas riojanas en la calidad y los plazos, frente a la gama de productos y precio de la competencia, si el modelo por el que apuestan las empresas riojanas es el que se impone, se debería observar un incremento en el valor añadido percibido por el cliente, y consecuentemente un incremento en el precio de venta y en el valor medio por operación.
- Efectivamente, en el año 2005, el valor medio por operación ha crecido un 16,6%, situándose en el valor más alto de los últimos 6 años. Parece, por lo tanto, que el modelo competitivo ofrecido por las empresas riojanas tiene éxito.
- El crecimiento de las ventas totales en el año 2005 ha sido un 3%, que es el menor crecimiento desde el año 2000. En un contexto de resultados en ventas positivos, esto supone que se reduce el número de clientes y aumenta el valor percibido por éstos. Este análisis es compatible con la variada satisfacción que manifestaban las empresas en el informe de otoño de 2005.

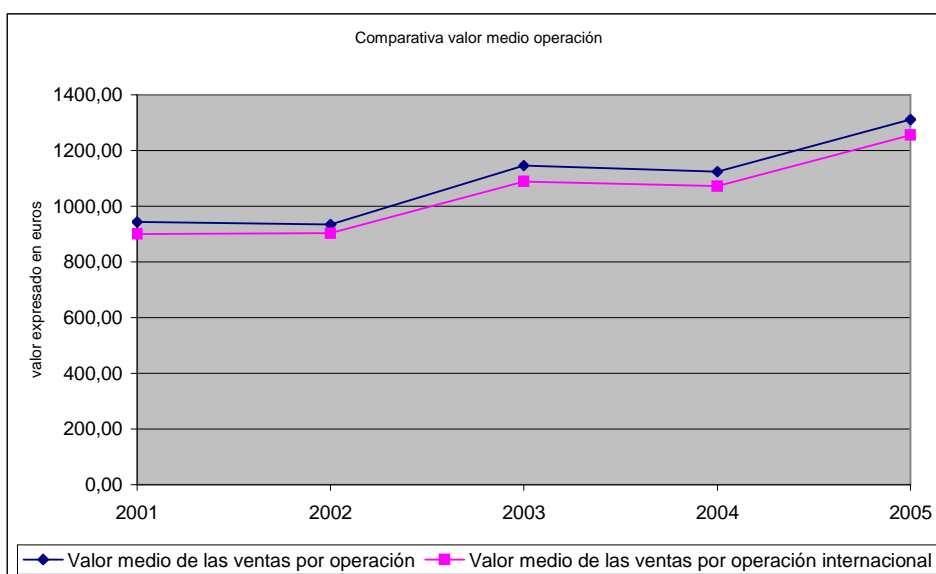
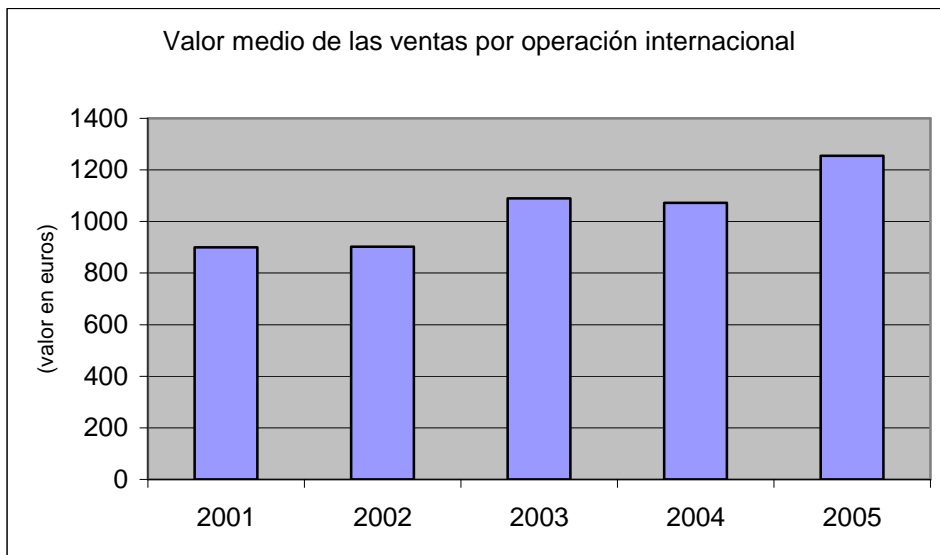


- El modelo competitivo es cierto que tiene éxito, pero sólo entre ciertos clientes que vienen disminuyendo desde el año 2003. Cada año se incrementa el valor medio por operación, y sin embargo cada año crecen menos las ventas totales.
- El incremento del valor por operación no es suficiente para mantener el margen, que desde el año 2001 se ha dividido casi por tres. En esta situación, o se logra cobrar más por el valor que efectivamente perciben algunos clientes, o hay que detener la pérdida de clientes aproximándose al modelo de la competencia; es decir, disminuir precios y aumentar la gama de productos.



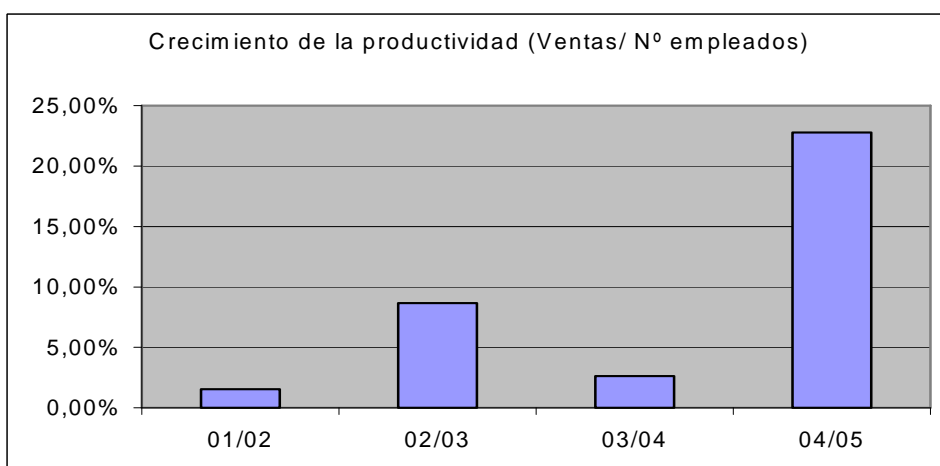
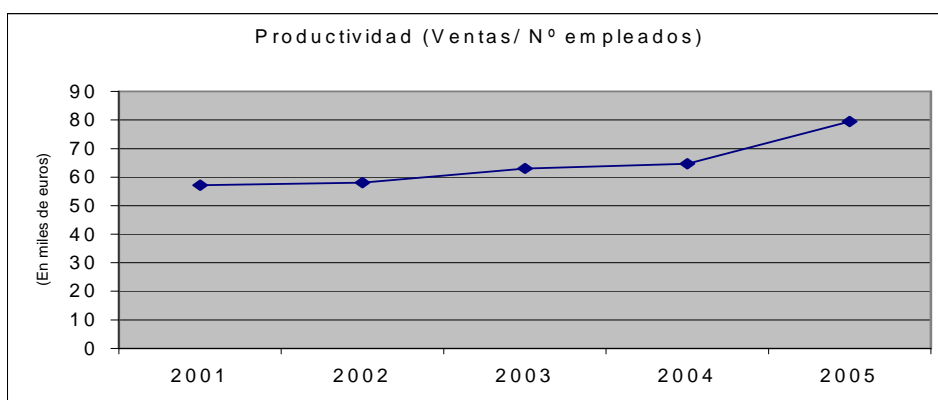
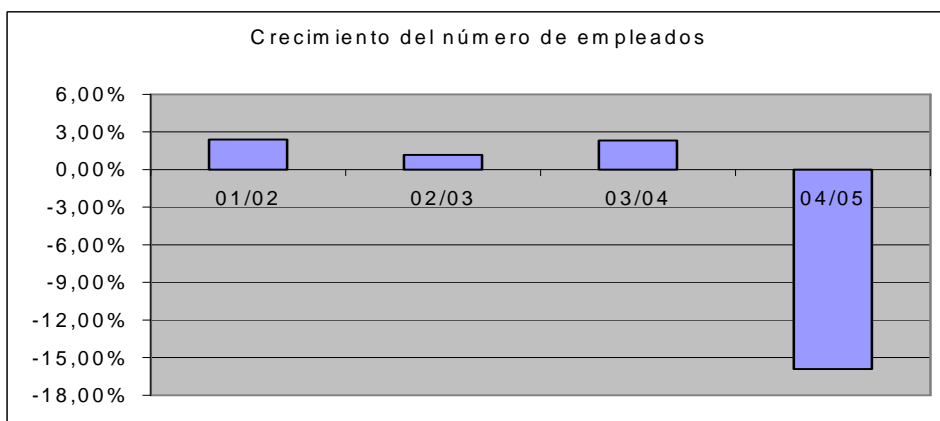
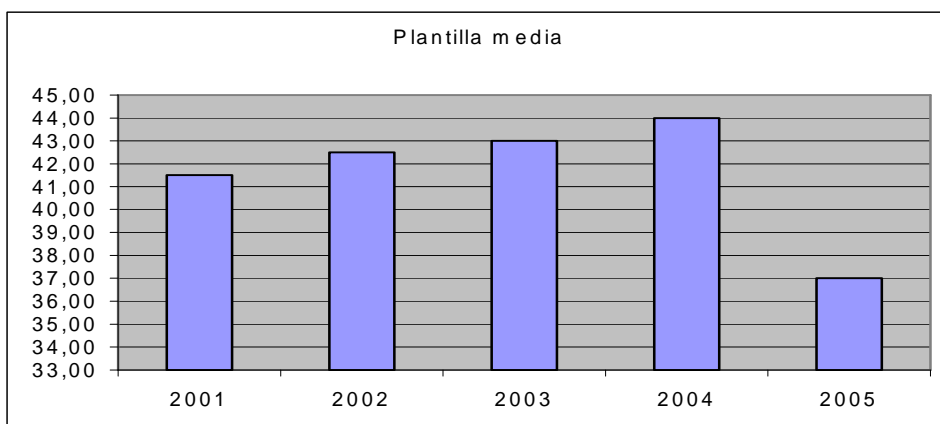
## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- En el año 2005 ha crecido la importancia de la internacionalización para el subsector. Las ventas internacionales han crecido casi un 50%
- A pesar de tan espectacular crecimiento, el mercado internacional tan sólo supone un 3% de las ventas totales; muy lejos del 13% del año 2000, y sin haber recuperado aún las cifras del 2001, año en el que la caída fue de un 60%.
- El valor medio por operación internacional se comporta exactamente del mismo modo que el valor de la operación nacional desde el año 2001, siendo ligeramente inferior el valor medio de la operación internacional.
- Lo anterior sugiere que el producto ofrecido por el subsector es igualmente apreciado tanto por los clientes nacionales como extranjeros.



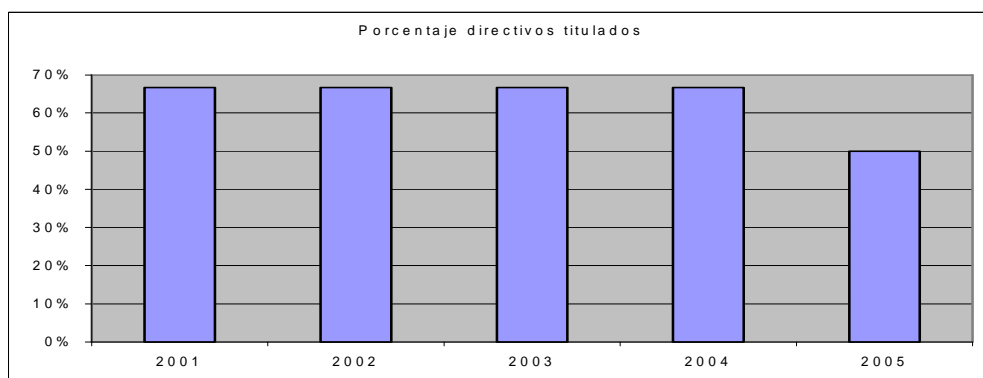
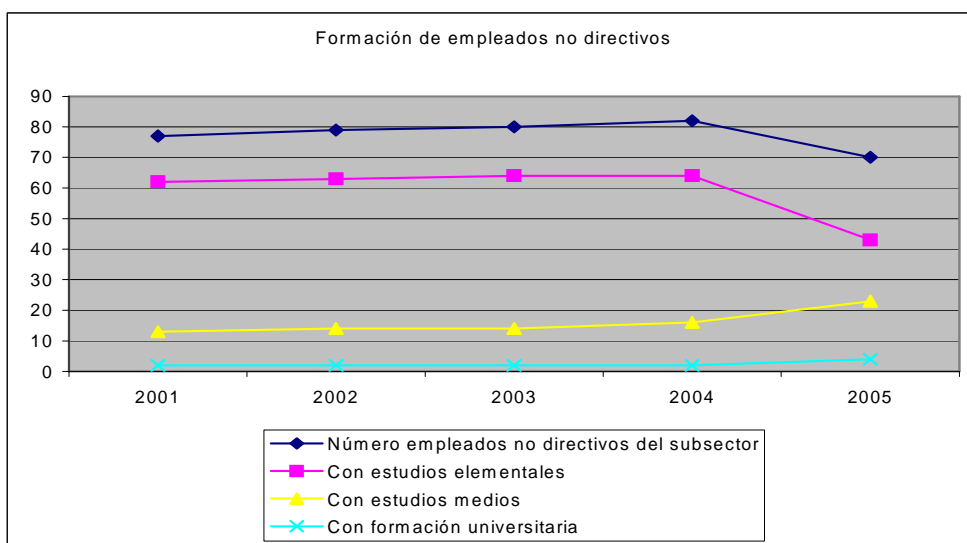
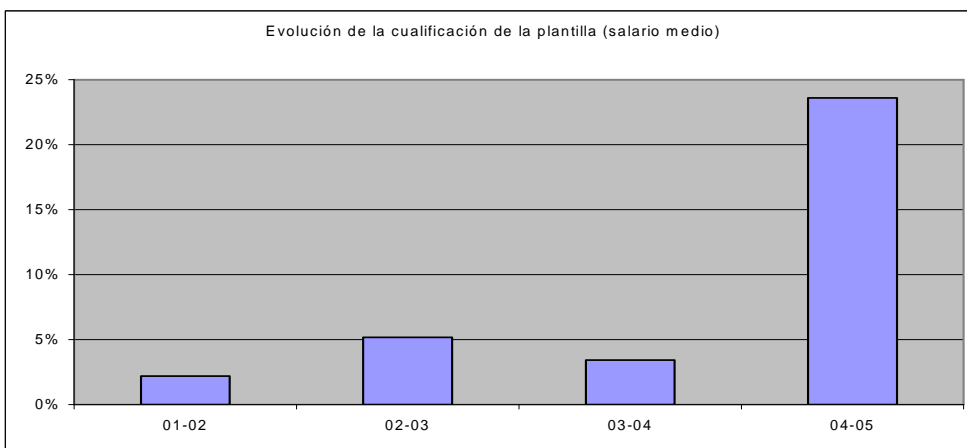
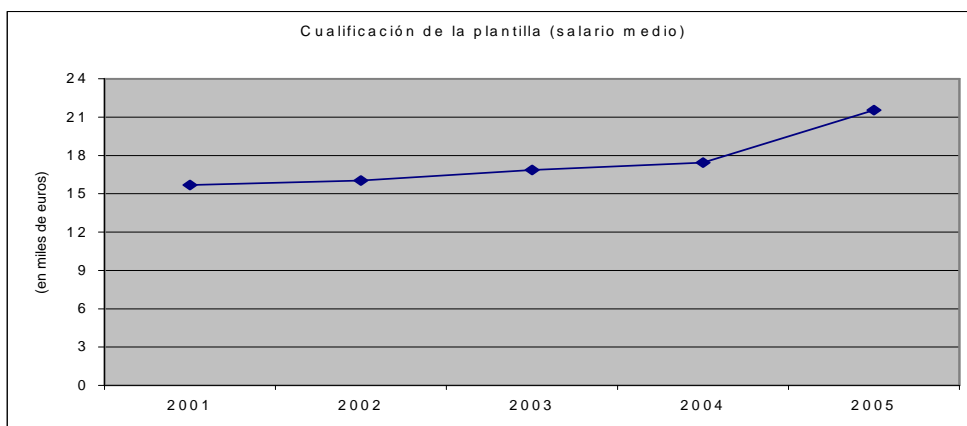
- El reto del mercado internacional es incrementar el número de clientes, buscando los mercados concretos que valoren la calidad ofrecida por las empresas riojanas.
- En el año 2005, la internacionalización sigue sin ser un factor estratégico determinante de los resultados de las empresas del subsector, lo que es coherente con la opinión que los gerentes tenían en otoño de 2005 acerca de las pocas oportunidades que ofrecía el sector exterior, frente a lo atractivo que les parecía el crecimiento interno.



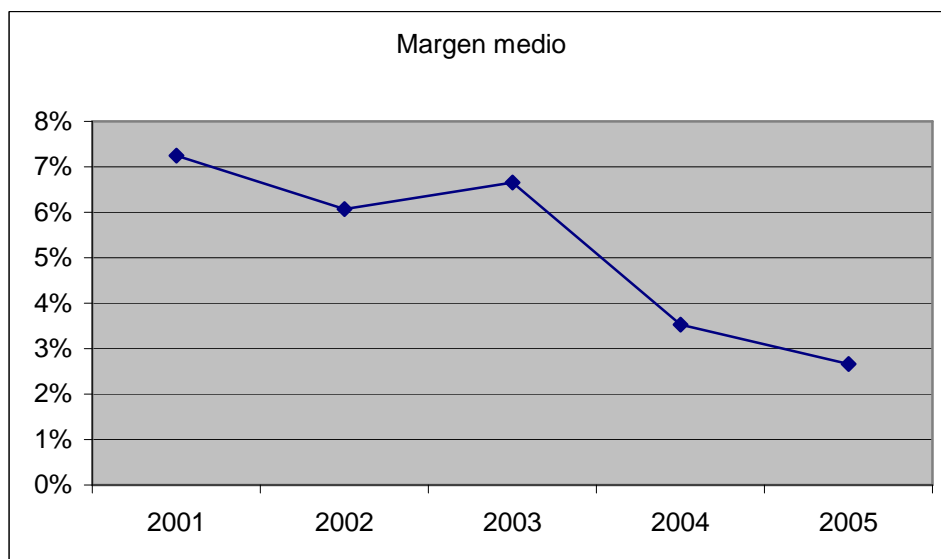
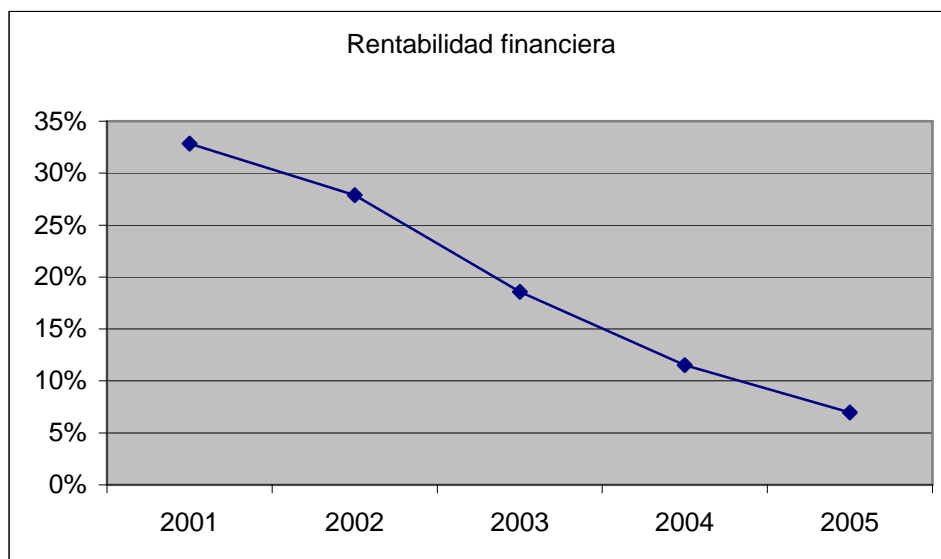
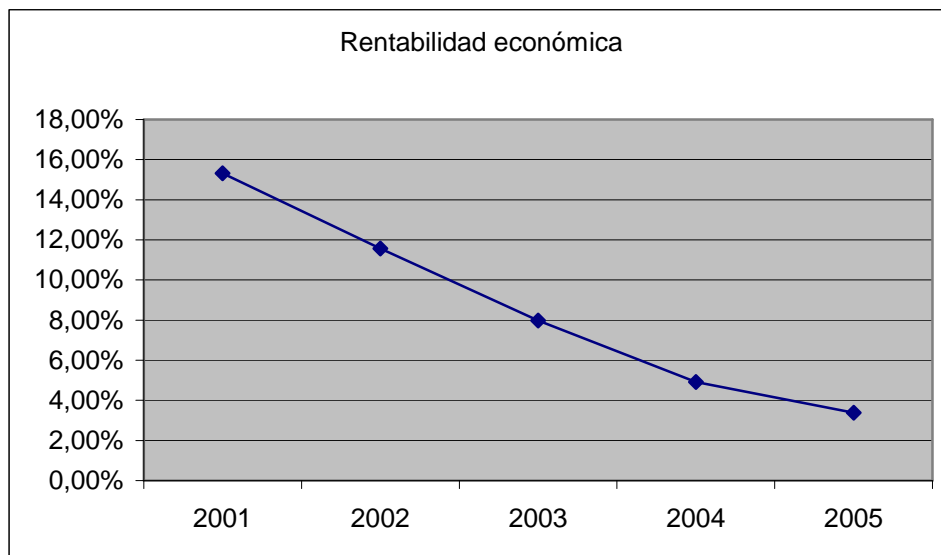


## **EMPLEO**

- Entre el año 2001 y 2004, la plantilla media ha crecido de un modo continuado, pasando de los 41 empleados a los 44. En el año 2005 se ha producido un drástico ajuste, de manera que la plantilla media se sitúa en 37 empleados; una reducción cercana al 16%.
- El crecimiento de la productividad que se había logrado en los últimos años se ha acentuado aún más en el año 2005, en el que ha crecido en torno al 22%; que es el mayor crecimiento en el periodo estudiado.
- Dado que la evolución de las ventas ha sido creciente, las empresas han logrado mejorar su volumen de producción reduciendo el número de empleados, lo que indica una mejora de la eficiencia productiva debida a mejoras en recursos humanos, o a incrementos en las tasas de utilización de las instalaciones.
- Efectivamente, ha mejorado la cualificación de los recursos humanos de un modo significativo. Los empleados con estudios elementales han disminuido en el año 2005 en un 33%; mientras que los operarios con estudios medios han crecido un 43%. Además, los empleados con estudios universitarios han crecido un 100%.
- Los datos anteriores revelan una reestructuración tan drástica de la plantilla que suponen un cambio en la forma de producir de las empresas. Probablemente se han incorporado tecnologías que precisan de empleados mejor formados, y de ahí se derive el incremento de productividad especialmente elevado del año 2005.

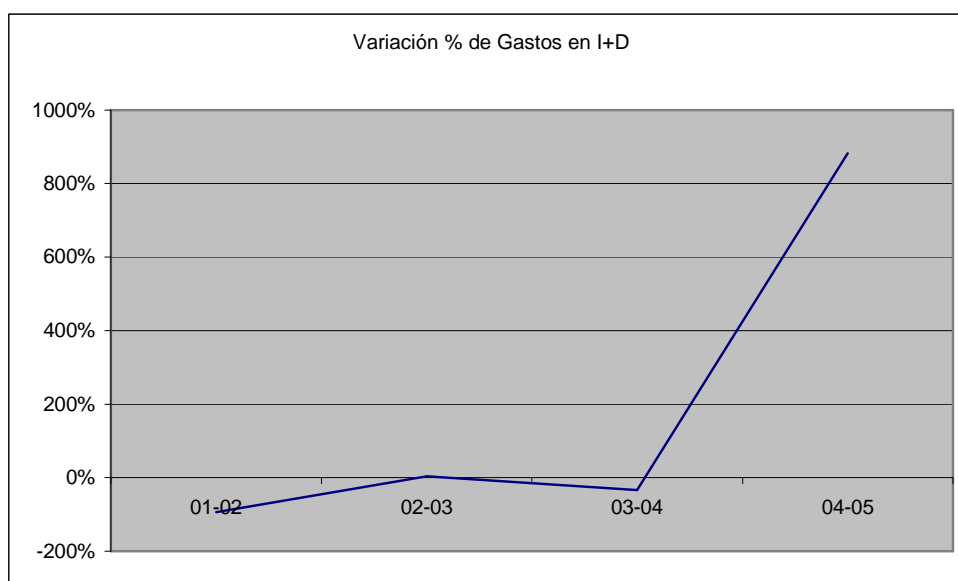
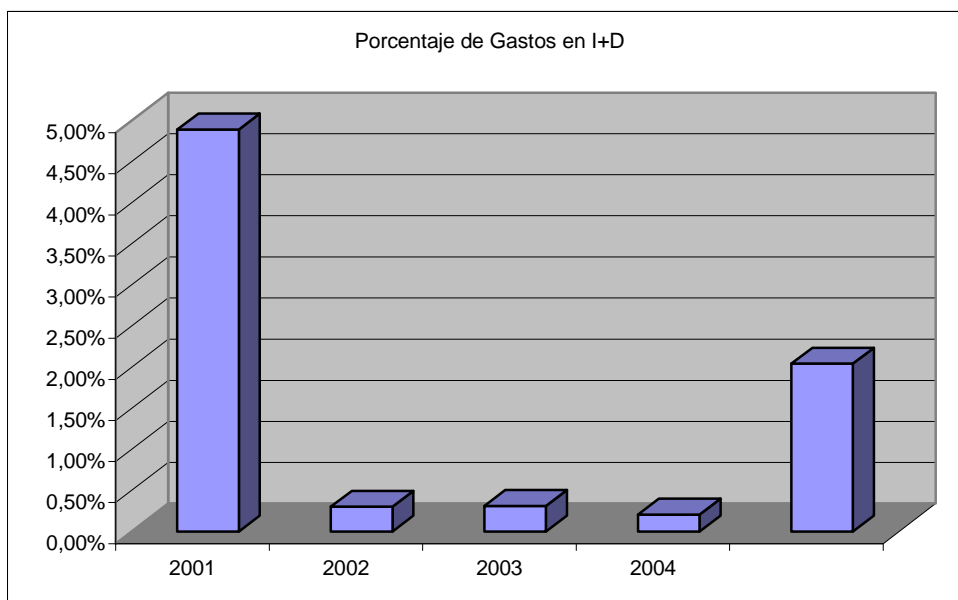
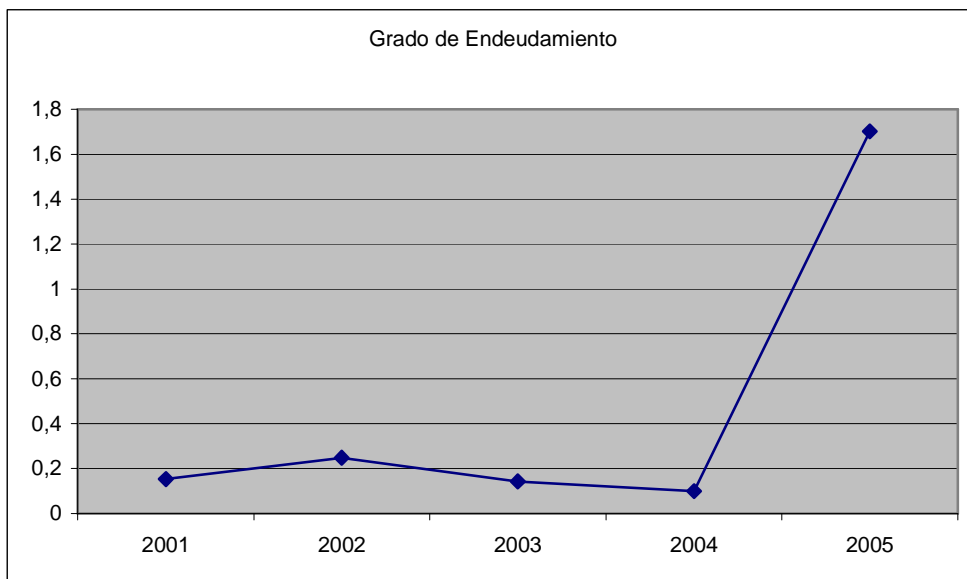


- No se puede afirmar que esta evolución tecnológica haya sido generalizada en el subsector, puesto que los datos utilizados provienen tan solo de dos empresas.
- La cualificación de la plantilla se ha visto recompensada con un incremento del salario medio cercano al 23%, lo que también refleja el cambio en la estructura productiva. En el año 2005, productividad y salario han tenido una evolución idéntica.



## **RENTABILIDADES**

- La rentabilidad económica continua cayendo en picado desde el año 2001. Se ha pasado de una cifra cercana al 15% a una del 3,5%. Por su parte, la rentabilidad financiera ha disminuido de un modo más acusado, pasando del 33% al 7%.
- El margen medio también se sitúa en el 3%, en el nivel más bajo desde el año 2000.
- El crecimiento continuado de las ventas y del valor medio por operación contrastan con la disminución persistente del margen.
- El coste en el que se incurre para incrementar el valor de la operación no se recupera vía precio.
- En el año 2001 ya hubo un cambio significativo en el modelo competitivo que llevó a duplicar tanto la rentabilidad como el margen de un año para otro. En el transcurso de los últimos 4 años se ha ido deteriorando este margen, como si de un modo natural los productos hubieran entrado en fase de madurez. Ya en el informe de 2005 se indicaba que parecía que los diseños y la estrategia de las empresas necesitaban un nuevo impulso innovador.

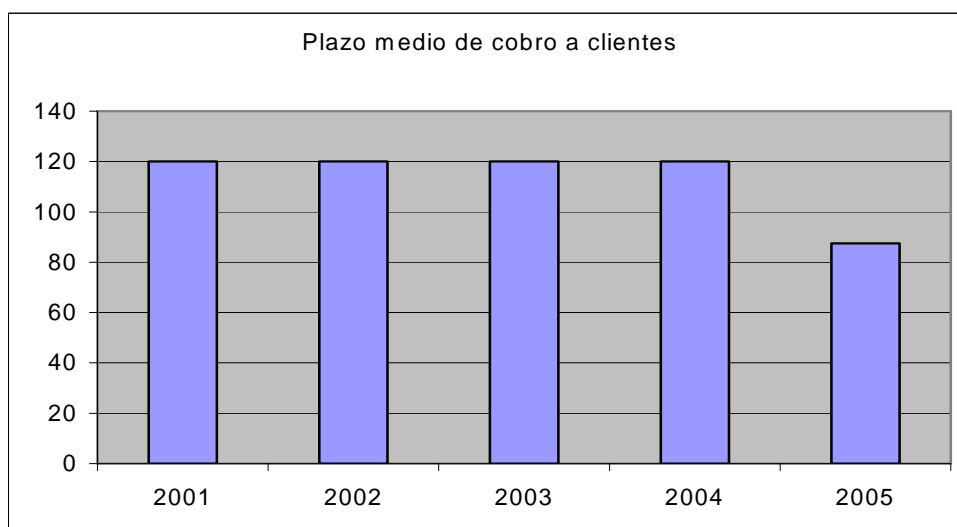
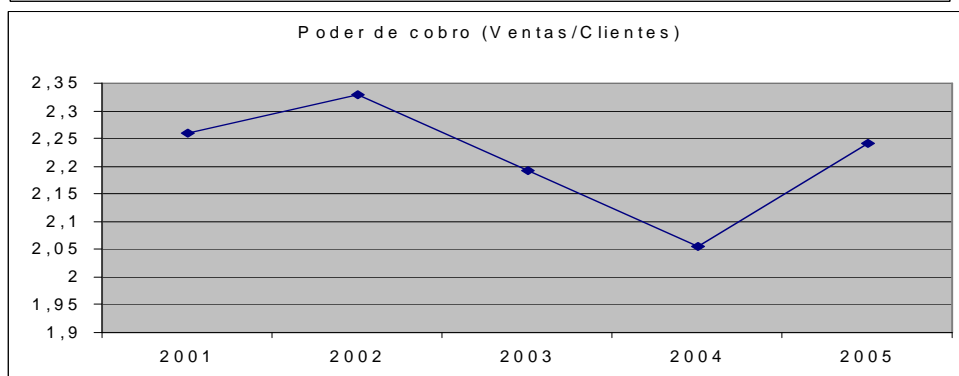
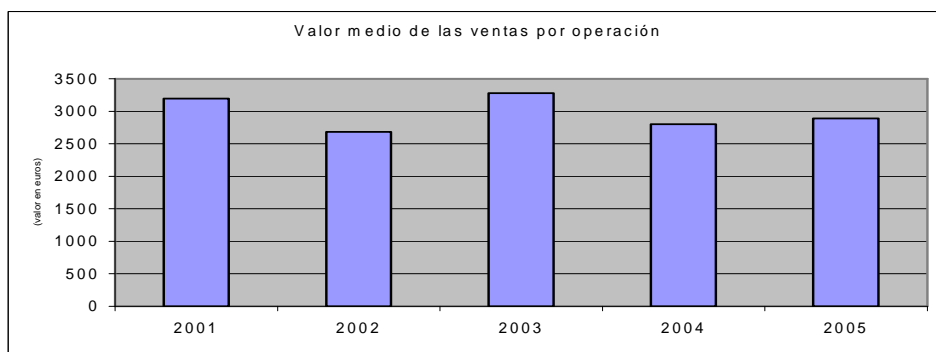
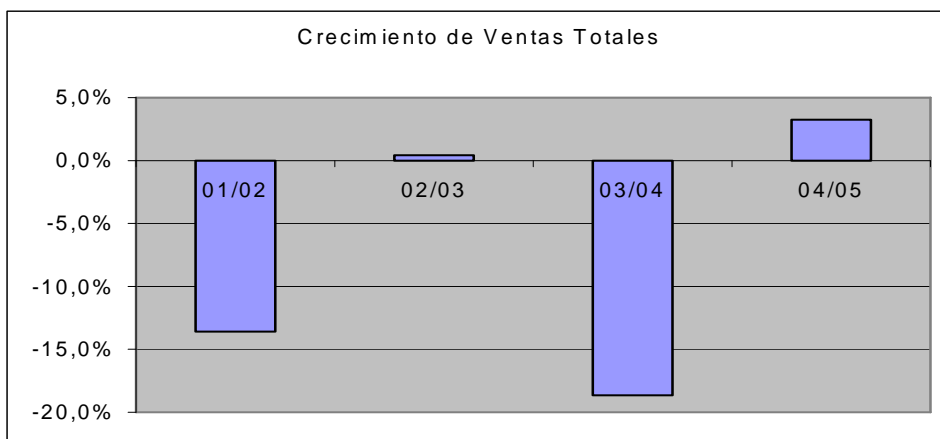


- El grado de endeudamiento ha pasado del 0,1 al 1,7 en un solo año. Esto es un incremento del 1600%.
- La reestructuración de la plantilla, y el enorme crecimiento en el grado de endeudamiento, parecen apuntar que la evolución tecnológica se está produciendo.
- La evolución tecnológica también se anuncia en la variación porcentual de los gastos de I+D, que han crecido un 900% en un año, hasta situarse en un 2,4% de los gastos totales.
- Los datos revelan una apuesta estratégica de una dimensión muy importante, por parte al menos de algunas empresas. Esta apuesta es necesaria según los datos de rentabilidad, margen y de internacionalización, y va a condicionar de un modo significativo los resultados de estas empresas en los próximos años; porque el grado de endeudamiento probablemente agote la capacidad de acometer inversiones a corto plazo con financiación ajena.



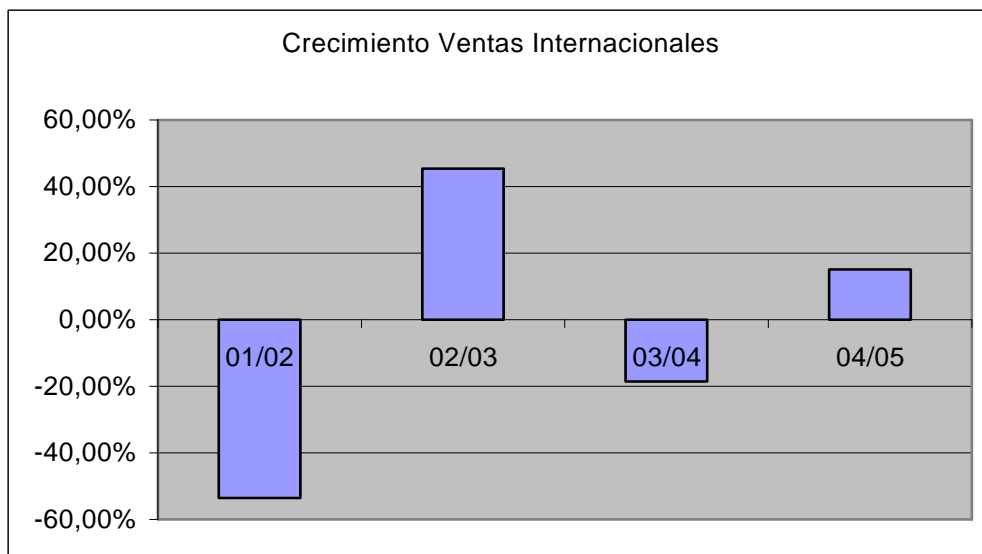
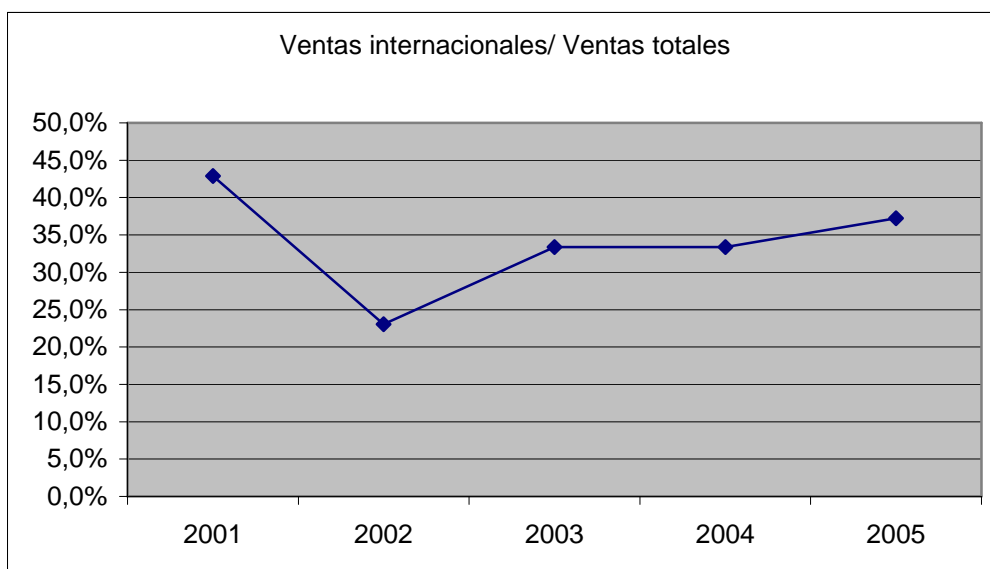
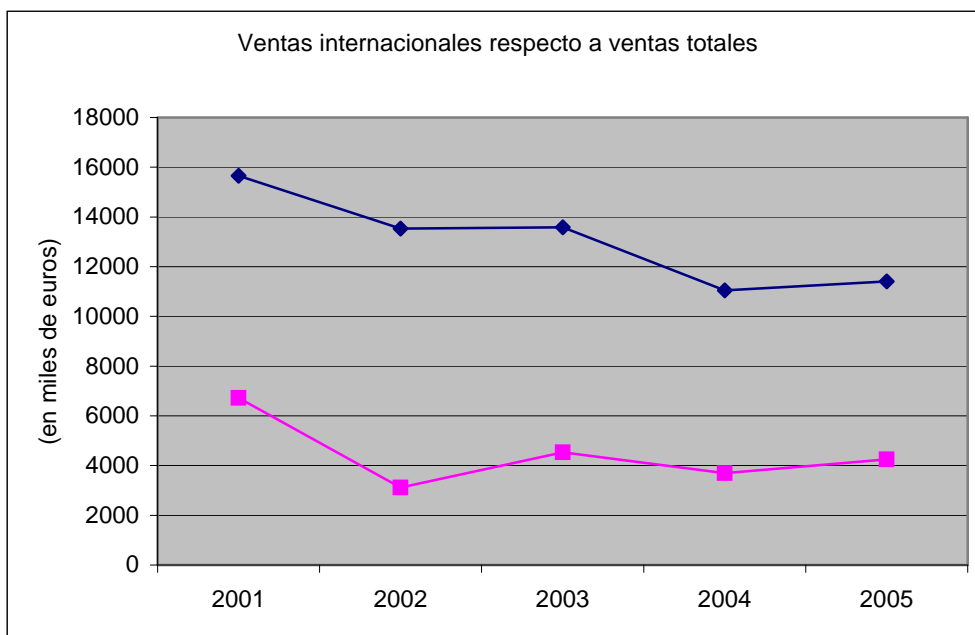
# **INFORME DEL SUBSECTOR DE MUEBLES DE OFICINA**

## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS



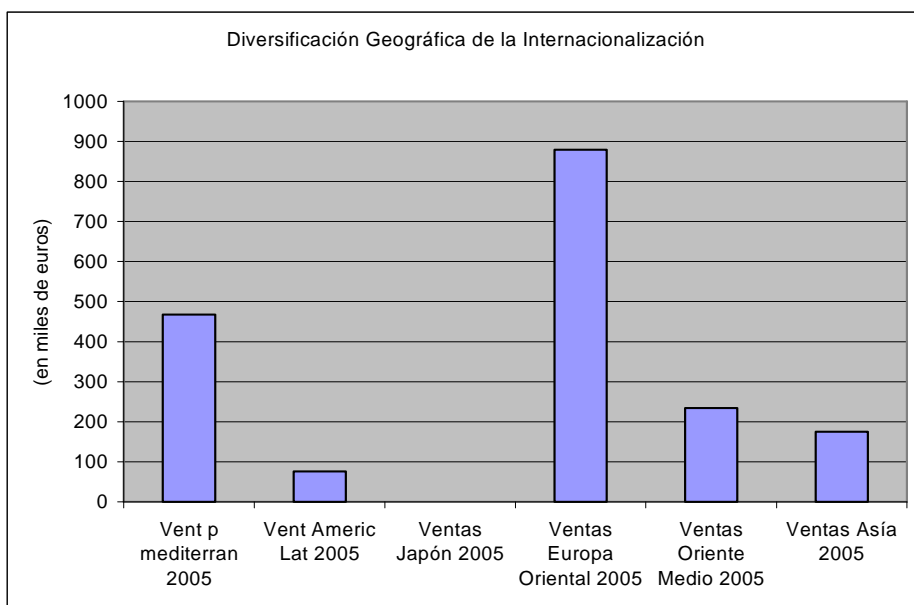
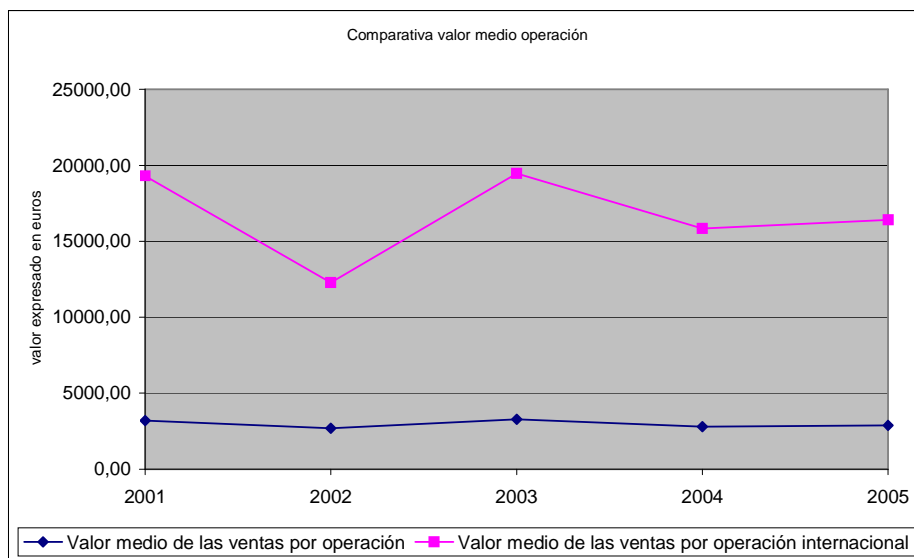
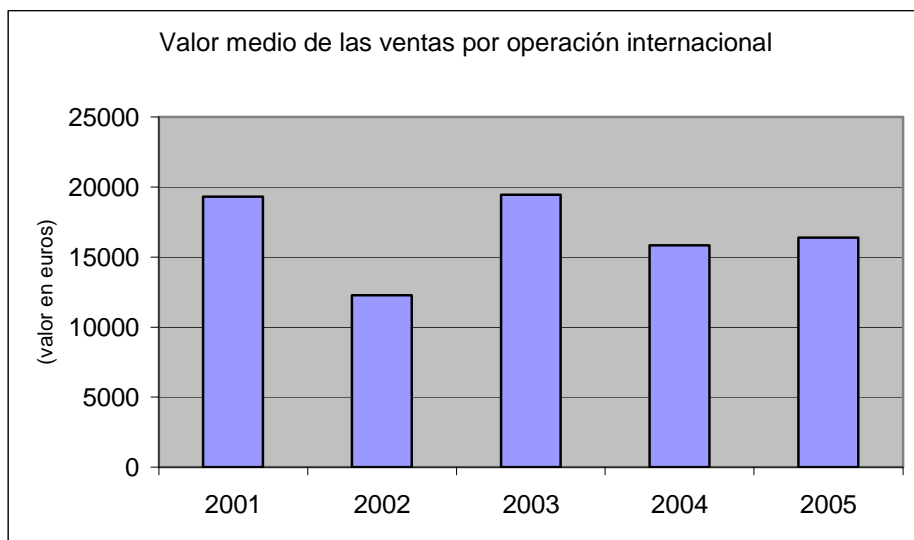
## **VENTAS TOTALES**

- En el año 2005 se ha conseguido frenar la tendencia negativa que se arrastraba desde el año 2001; pasando de una disminución de ventas del 18% en el año 2004 a un crecimiento en torno al 3,5% en el año 2005.
- El cambio en la tendencia de las ventas se debe sobre todo al incremento del valor medio por operación, relacionado con un incremento del número de operaciones internacionales.
- En cuanto al poder de negociación con clientes, se observa que también se ha invertido una tendencia sostenida de pérdida de poder. El poder negociador ha crecido en torno a un 10% en el año 2005, en contraste con la disminución del 30% que se venía soportando desde el año 2002.
- Para el 50% de las empresas del subsector, según datos del observatorio de otoño de 2005, la mitad de los clientes están muy concentrados, por lo que el incremento del poder negociador puede ser una de las causas del ligero incremento del valor medio por operación.
- El modelo competitivo que las empresas del subsector han venido ofreciendo en los años 2000 a 2004 estaba centrado en calidad, precios y flexibilidad. Los datos de ventas y de valor medio por operación venían indicando que las empresas no lograban que el cliente apreciase y pagase el plus de diferenciación. La ligera recuperación de la cifra de ventas, y el aumento superior del margen, indican que las empresas, durante el año 2005, han logrado reducir costes; lo que ha supuesto mejorar su posición competitiva y disminuir la ventaja en precio que tenía la competencia.

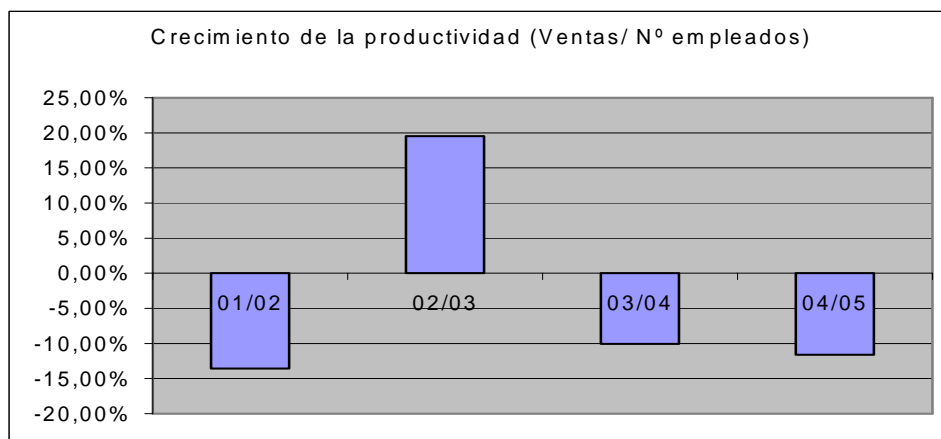
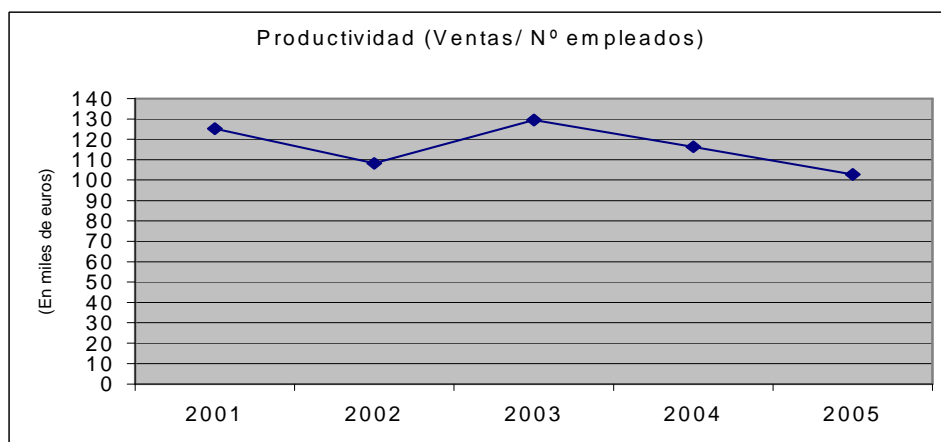
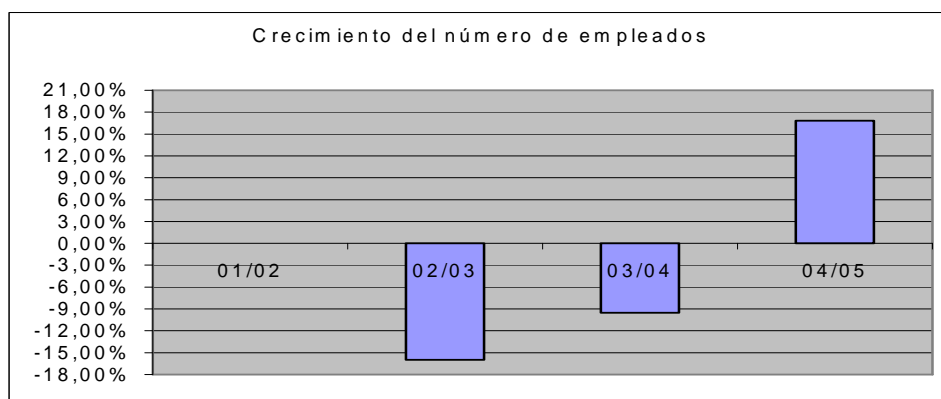
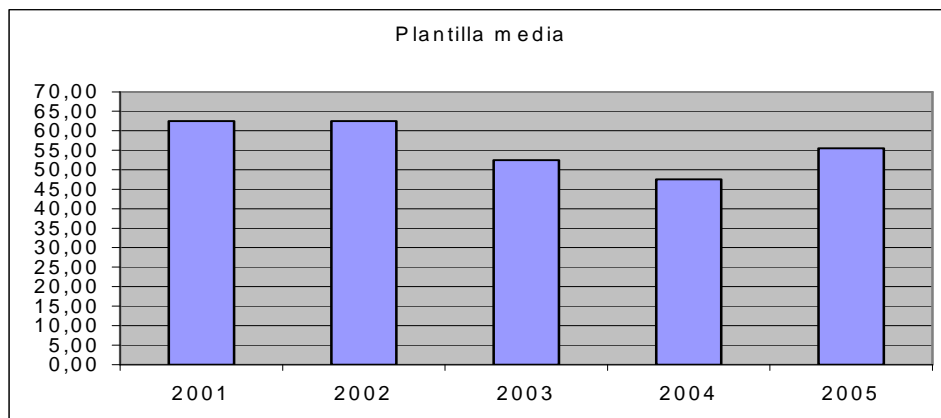


## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- Las ventas internacionales en el año 2005 han crecido en torno al 15%, mientras que las ventas totales sólo han crecido un 3,2%.
- El crecimiento en las ventas internacionales puede deberse al aumento del número de clientes o al del valor medio de cada operación.
- Puesto que el valor medio por operación sólo ha crecido un 3,5%, la espectacular mejoría de la cifra de ventas internacionales debemos atribuirla a un incremento en el número de clientes.
- La posición competitiva de las empresas del subsector de muebles de oficina no ha cambiado en el mercado doméstico. La ligera mejoría que experimenta el sector tiene que ver de modo casi exclusivo con haber encontrado más clientes internacionales.
- Parece constatarse que los factores de éxito del mercado nacional y del mercado internacional no coinciden, puesto que el valor medio por operación internacional es más de 5 veces mayor que el nacional. Por tanto, parece que las ventajas del modelo riojano se aprecian mucho más en el mercado exterior que en el interior.
- Las buenas noticias del sector exterior en el año 2005 son aún mejores si estudiamos la evolución de la diversificación geográfica de la internacionalización. Mientras que en el 2004 se exportaba fundamentalmente a los países mediterráneos, Japón, y un poco a América Latina; en el año 2005 el principal destino de las ventas ha sido Europa Oriental, logrando introducirse con fuerza también en Oriente Medio y Asia.



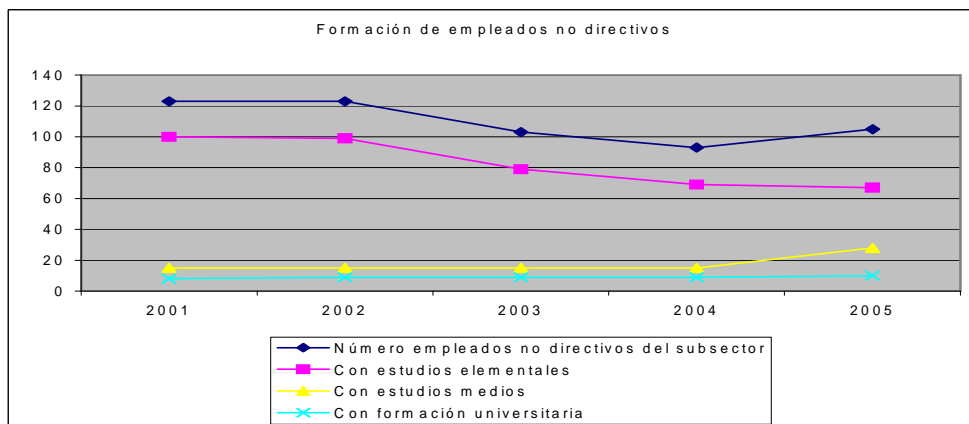
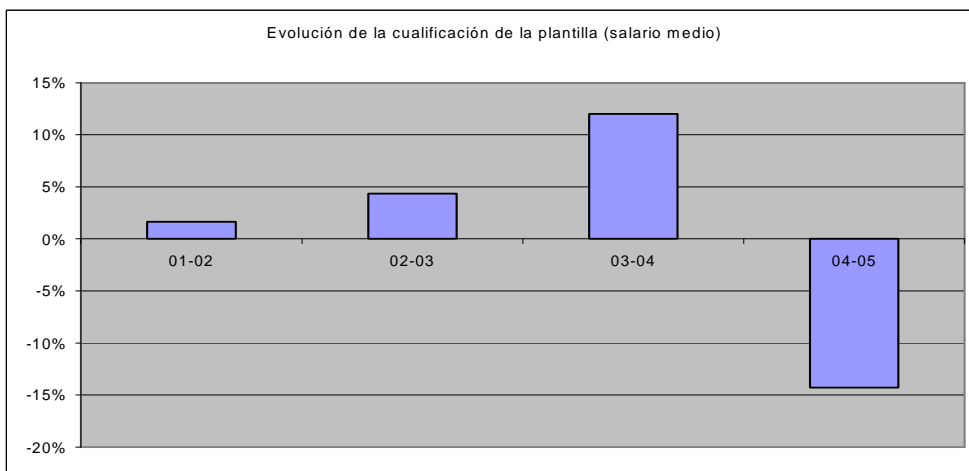
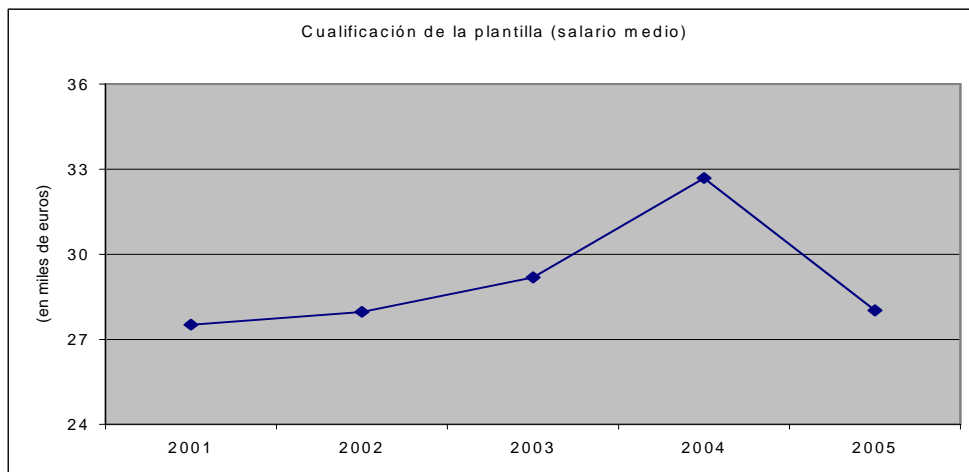
- Es destacable que el aumento de la diversificación geográfica internacional no ha supuesto el abandono de los mercados tradicionales. Las ventas en el Mediterráneo y América Latina son prácticamente el doble que en el año 2004. Únicamente se ha abandonado el mercado japonés.
- Los datos anteriores parecen confirmar que el modelo competitivo de las empresas riojanas funciona en un amplio espectro de países, y que las empresas son capaces de obtener resultados en un mercado global.
- Para reforzar la importancia que el mercado internacional tiene para este subsector, podemos decir que en el año 2005 se incrementó el porcentaje de ventas internacionales respecto a las ventas totales. Los resultados internacionales han crecido de modo constante desde el 23% del total en el año 2002, hasta aproximadamente el 37% en el 2005.
- Se están recuperando las posiciones del 2001, año en el que el mercado internacional suponía más del 40% de la cifra de negocios total.



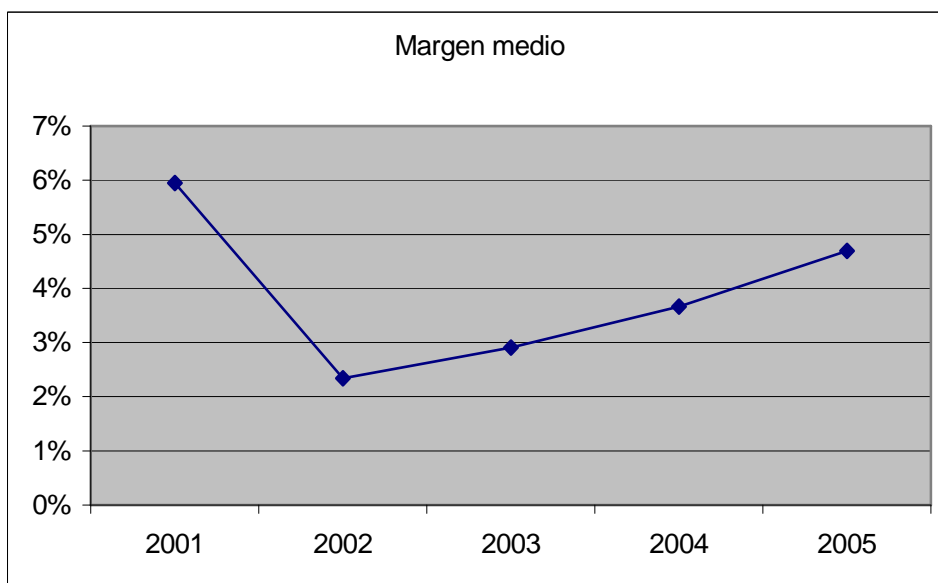
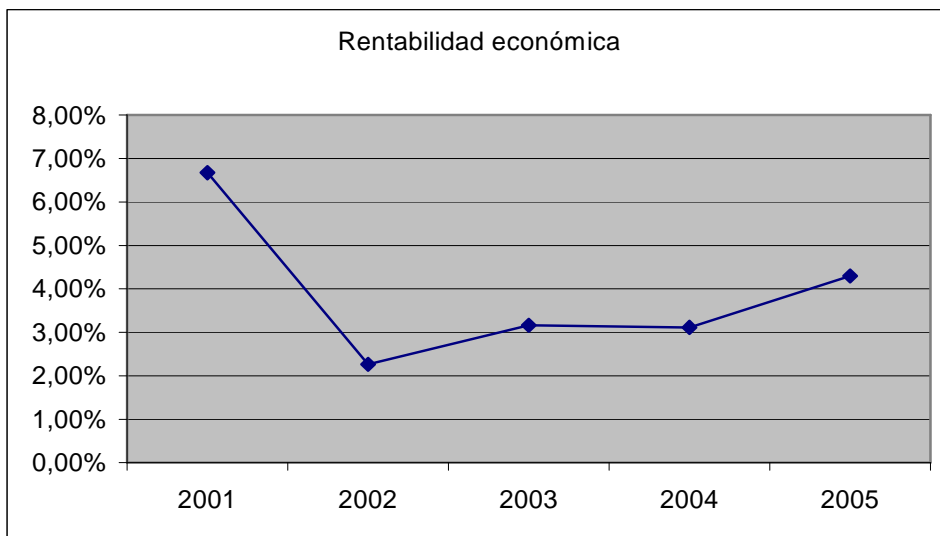


## **EMPLEO**

- En el informe de otoño de 2005, los gerentes consideraron unánimamente que sus empresas estaban sobredimensionadas, y por tanto no creían posible incrementar su plantilla en los próximos años. Efectivamente, el subsector venía ajustando de modo severo las plantillas desde el año 2003.
- Sin embargo, cuando se preguntaba a los gerentes cuál sería el tamaño ideal de las empresas del subsector, la respuesta fue que el tamaño tenía que ser mayor que el actual.
- Mientras que por una parte parecía que el uso eficiente de la tecnología, la estructura y la capacidad productiva demandaba incrementos de plantilla; por otra, la caída continua de las ventas daba la impresión a los gerentes de estar sobredimensionados. En el año 2005, en contra de las previsiones a corto plazo de los directivos, el número de empleados ha crecido en torno al 17%, de manera que la plantilla media se sitúa en 55 empleados.
- Es muy probable que este incremento en la plantilla haya aumentado la eficiencia de las empresas y disminuido sus costes, volviéndose más competitivas.

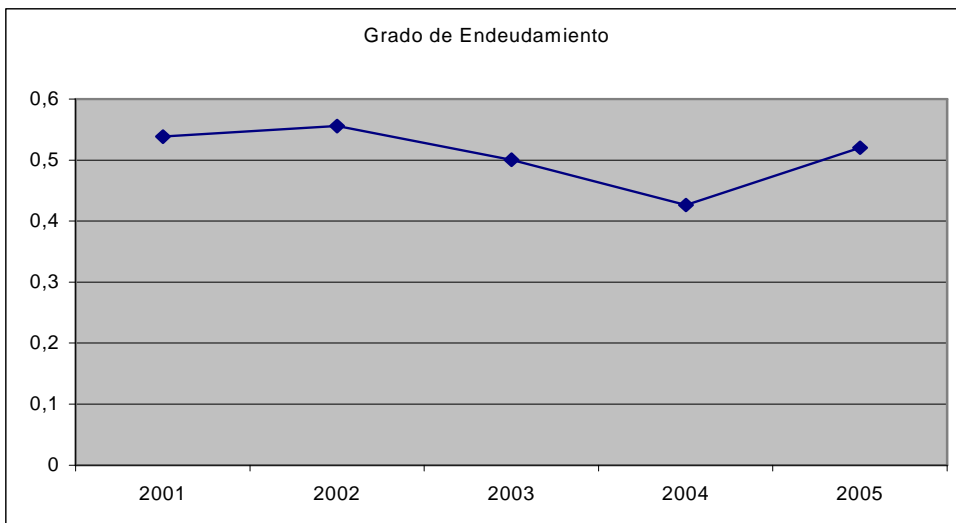
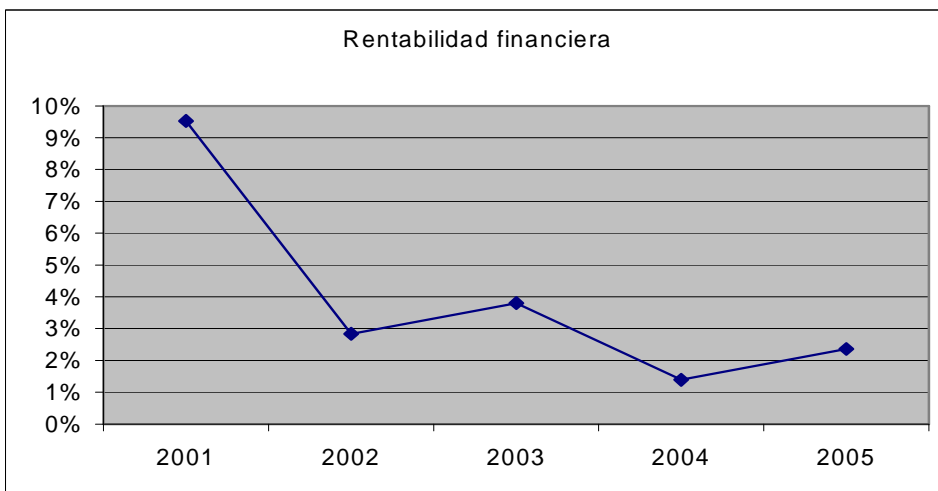


- Para colaborar con la mayor eficiencia de los factores productivos, comprobamos que la cualificación de la plantilla ha mejorado sustantivamente en el año 2005. Se ha reducido el número de operarios con estudios elementales, y las nuevas contrataciones han incorporado empleados con estudios medios.
- La mejora de la cualificación de la plantilla no ha ido acompañada de una subida de salario medio, que se ha recortado en el año 2005 en un 14%. De esta manera se ha corregido el claro desequilibrio que suponía el haber ido aumentando de modo constante los salarios desde el 2001 al 2004, incrementos del 18,5%, mientras que las ventas en el mismo periodo habían ido disminuyendo en torno al 30%, y la productividad en un 7%
- El incremento de las ventas y el recorte de los salarios no ha conseguido frenar la caída constante de productividad que se viene produciendo desde el 2003. En el año 2005 la productividad volvió a caer en torno al 14%, y es la más baja desde el año 2000.



## **RENTABILIDADES**

- En el año 2005, la rentabilidad económica ha crecido siguiendo el mismo tono que se apunta desde el año 2002. Aunque el crecimiento de la rentabilidad ha sido significativo (en torno al 38%), el valor en el que se sitúa (4,3%) está tan sólo ligeramente por encima del precio oficial del dinero.
- La recuperación de la rentabilidad económica ha venido acompañada de un incremento del margen medio; de manera que la recuperación de este subsector en el año 2005 se debe al incremento de clientes internacionales en nuevos destinos, en los que se ha podido obtener un margen superior.
- Como el valor medio de la operación internacional no ha crecido al mismo ritmo que lo han hecho los otros resultados, podemos concluir que la mejora del margen se debe fundamentalmente a una reducción de los costes.
- A pesar del ajuste salarial, la caída de la productividad parece indicar que el ajuste de costes no proviene, en lo fundamental, de la reducción de salarios, sino del incremento de la eficiencia en el uso de los medios productivos disponibles; a lo que sin duda ha contribuido el incremento de la plantilla y la aproximación de las empresas a su tamaño ideal.
- Este incremento de la eficiencia no parece el resultado de una estrategia premeditada, ya que los gerentes, en el informe de otoño de 2005, consideraban muy improbable la contratación de personal.
- Parece, por lo tanto, que la apertura a nuevos países, en los que la calidad y los plazos han funcionado bien, ha provocado la mejora de la competitividad en costes de las empresas del subsector.



- En cuanto a la rentabilidad financiera, pese a crecer en el año 2005, se sitúa en torno al 2%, claramente inferior al precio del dinero.
- El grado de endeudamiento, pese a aumentar un 20% en el año 2005, está en torno al 0,5, que es un valor inferior al del año 2002.
- En el año 2005 se ha invertido la tendencia a la autofinanciación que se seguía desde el año 2002, posiblemente para apoyar las a inversiones provocadas por el incremento de las operaciones internacionales.
- Con los niveles actuales de endeudamiento parece quedar margen para que las empresas del subsector puedan acometer nuevas inversiones, por ejemplo para afianzar la diversificación geográfica, que tan buenos resultados ha dado en el año 2005. Los niveles actuales de rentabilidad también aconsejan que las empresas del subsector apuesten decididamente por alguna estrategia clara: los datos actuales parecen indicar que la mejor oportunidad está en los mercados internacionales recién descubiertos.

# **INFORME DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE RÚSTICO**



## **SALVEDADES RELATIVAS AL INFORME**

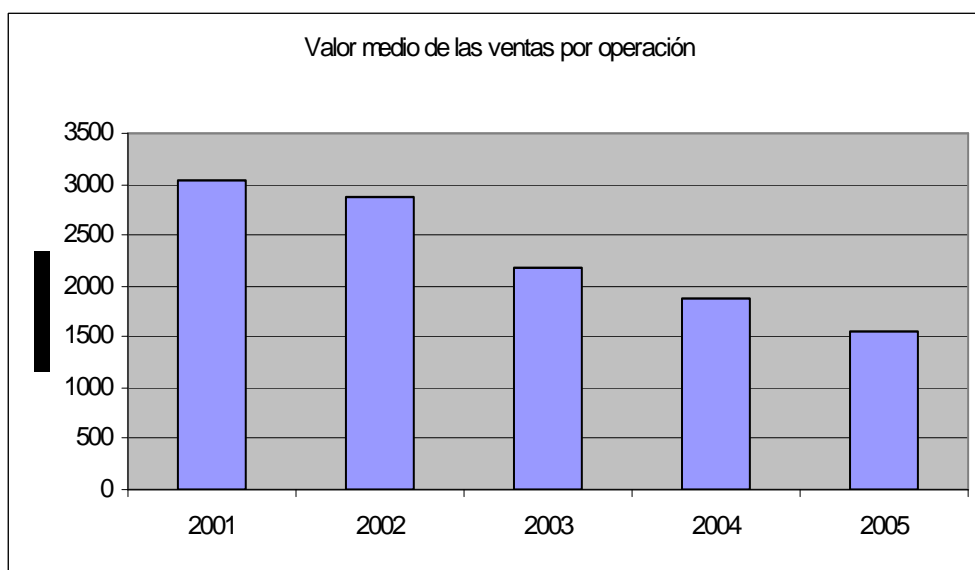
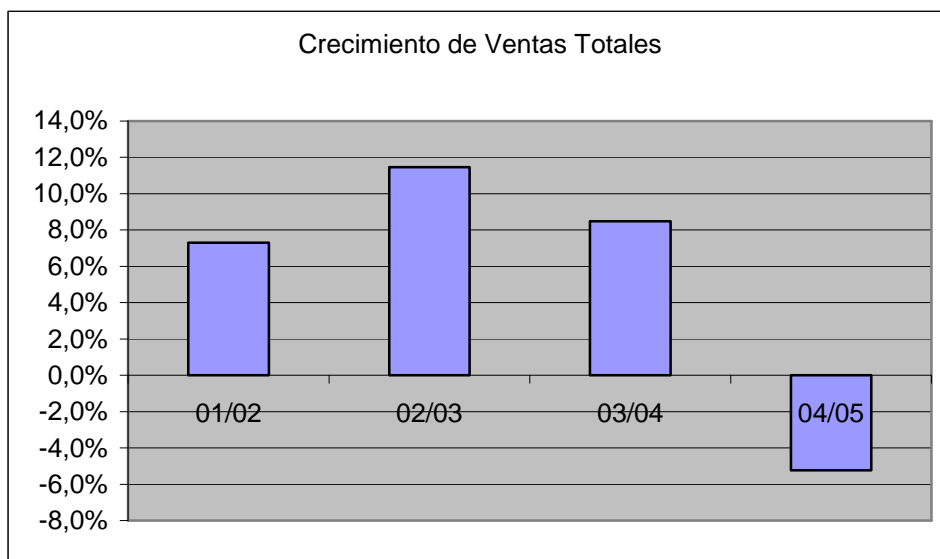
El panel de datos sobre el que se construye el informe del sector de mueble rústico ha sufrido una importante variación en el año 2005. La empresa Cooperativa San José ha sido absorbida por Euroseating.

Cooperativa San José marcaba en gran medida los resultados del sector, puesto que era la única empresa del panel que tenía resultados negativos en el periodo de referencia y, además, su volumen de ventas suponía un porcentaje significativo de los datos del panel.

Ante este hecho nos planteamos dos alternativas. Por una parte se podría incorporar otra empresa al panel, sustituyendo a Cooperativa San José. Este ajuste modificaría con toda probabilidad las tendencias arrastradas mostradas en los informes previos del observatorio. Además, supondría escoger una empresa sin la selección de la mesa del sector correspondiente. Por otra parte, se podría reducir el número de empresas del panel, aunque se perdería una cierta representatividad y también se alteraría la tendencia arrastrada. Una vez comprobado que la alteración debida a esta última opción es aceptable, y que la muestra seleccionada por la mesa del mueble no perdía gran representatividad, se ha optado por esta alternativa con las salvedades que aquí se especifican.

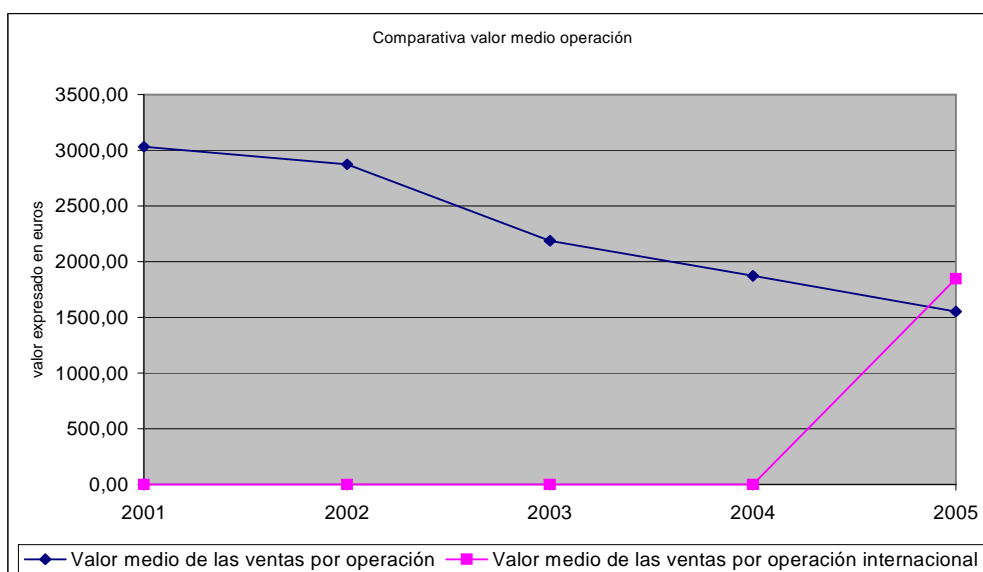
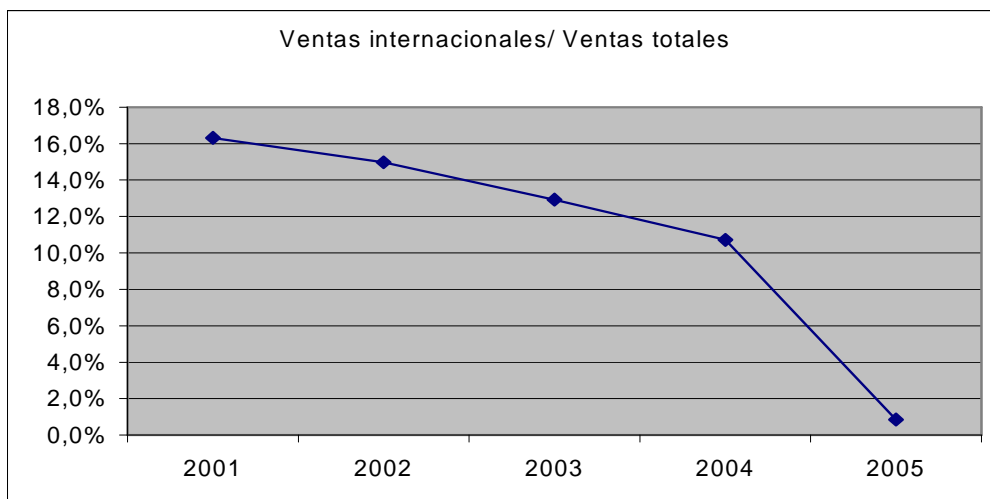
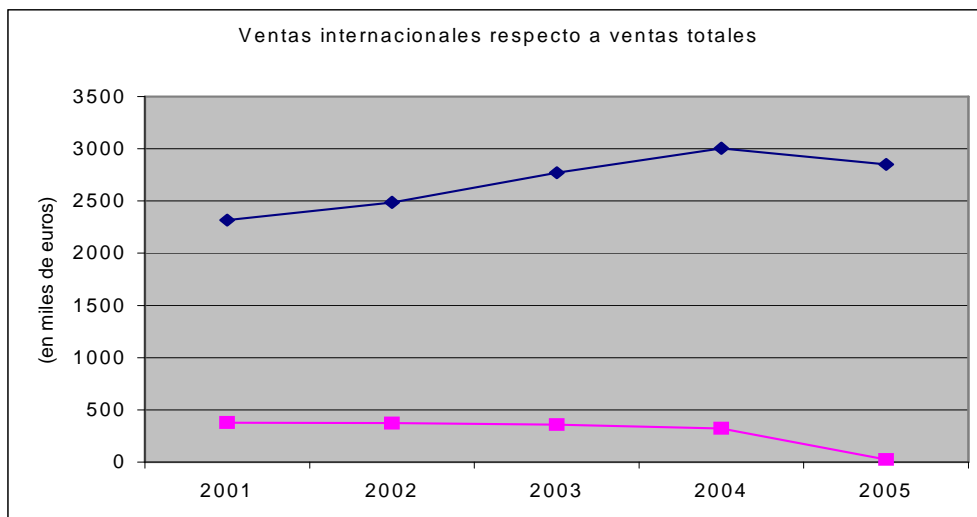
Otro hecho significativo es que las empresas del panel siguen una política de internacionalización poco definida y errática: hay empresas que exportan un año para, a continuación, centrarse exclusivamente en el mercado local; otras empresas han comenzado a exportar en los últimos dos años. Ante estas circunstancias las conclusiones sobre el comercio exterior ha de ser tomadas, necesariamente, con cautela.

## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS



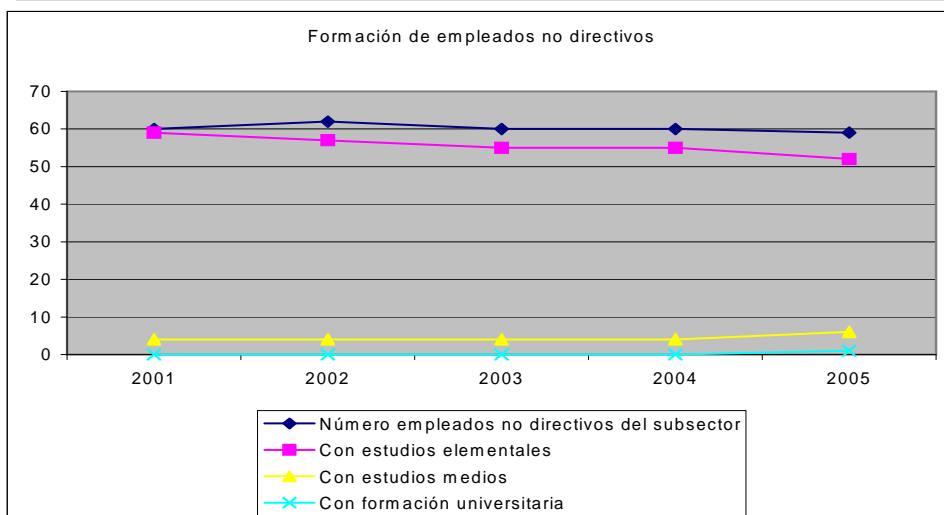
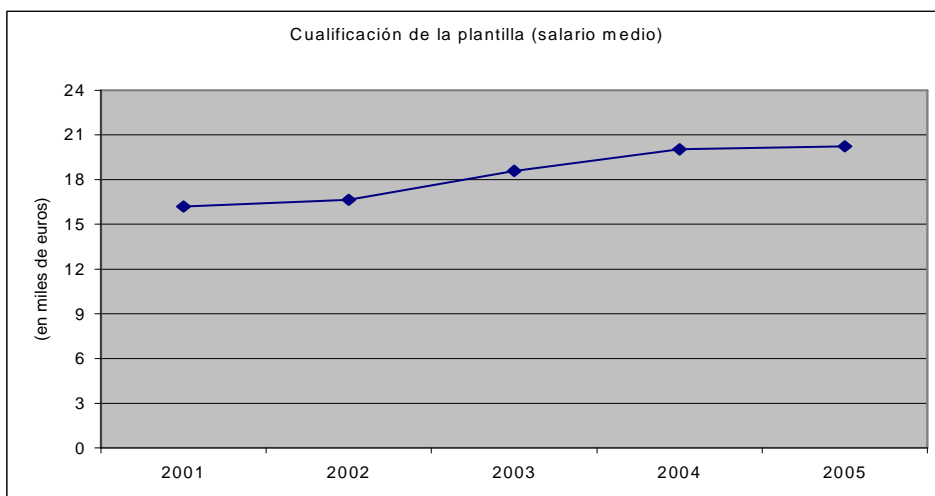
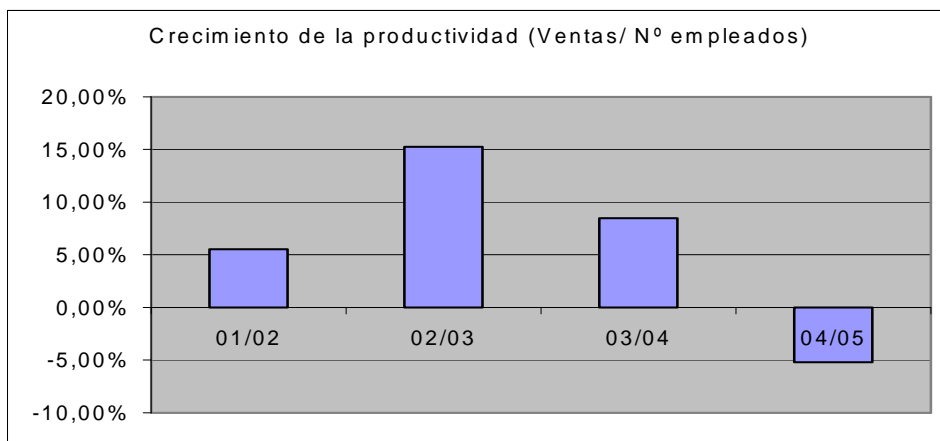
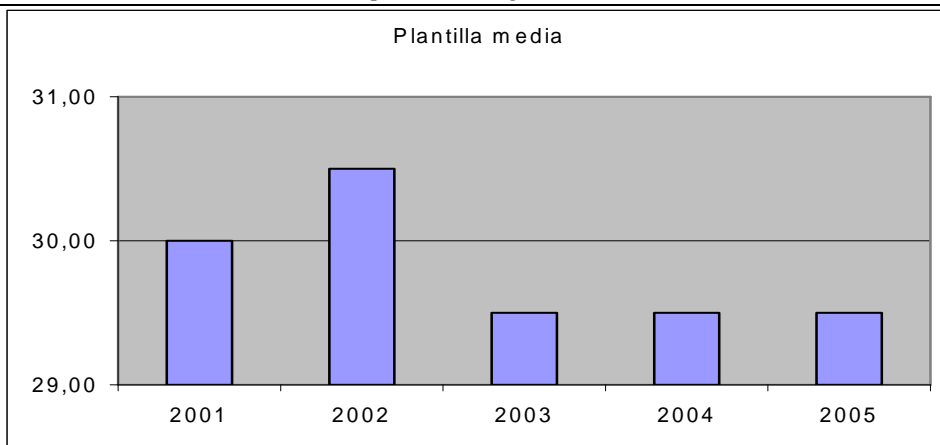
## **VENTAS TOTALES**

- La evolución de la cifra de ventas en el año 2005 rompe con la tendencia positiva de los últimos 4 años.
- Las ventas totales han disminuido en 2005 un 5%
- El crecimiento, que venía amparado por un incremento espectacular del número de operaciones realizadas, se ha frenado en el momento en el que no se han encontrado nuevos clientes.
- El valor medio por operación ha continuado disminuyendo en el año 2005. Cruzando esta información con la del modelo competitivo de las empresas del 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, indican que no se ha logrado que el cliente aprecie y pague el plus de diferenciación.
- Las empresas del panel han seguido estrategias diferentes. Una de ellas ha venido utilizando su calidad y flexibilidad para incrementar su cuota de mercado. Esta empresa ha visto frenado su crecimiento de cuota en el año 2005, y por eso sus ventas decrecen. Otra empresa del panel ha mantenido el valor medio de las ventas por operación, haciendo pagar al cliente por la diferenciación que le ofrece. Esta empresa también ha visto frenado su crecimiento. De ambos casos puede deducirse que el modelo competitivo se ha debilitado en el año 2005, rompiendo la tendencia de crecimiento de las ventas en todos los casos.



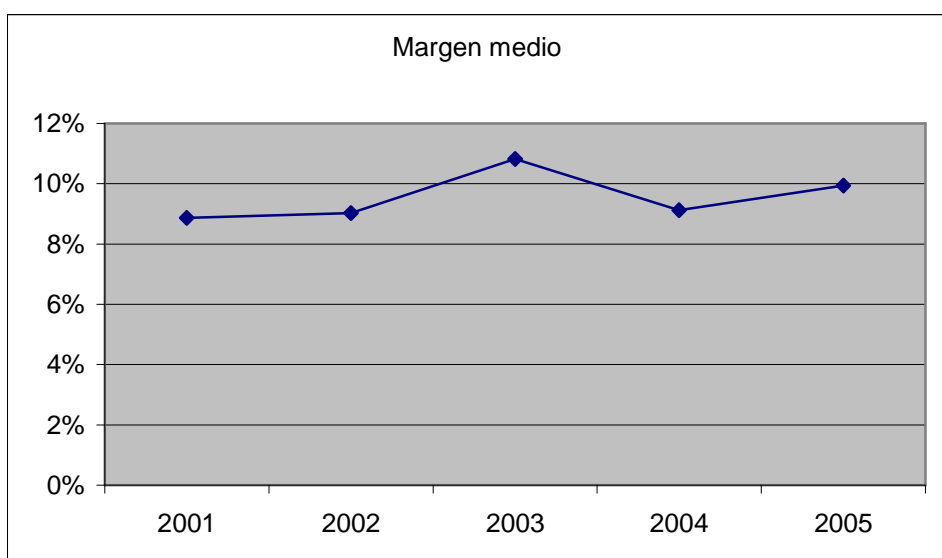
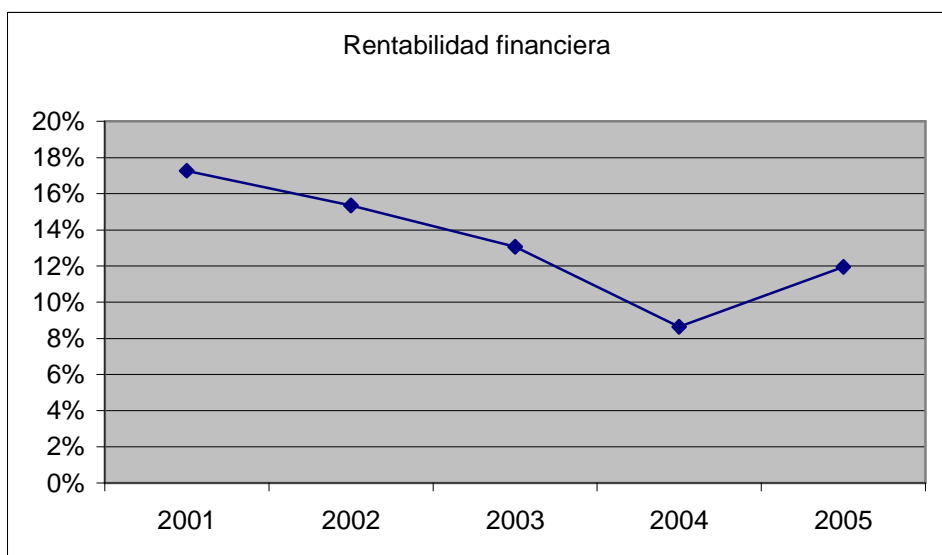
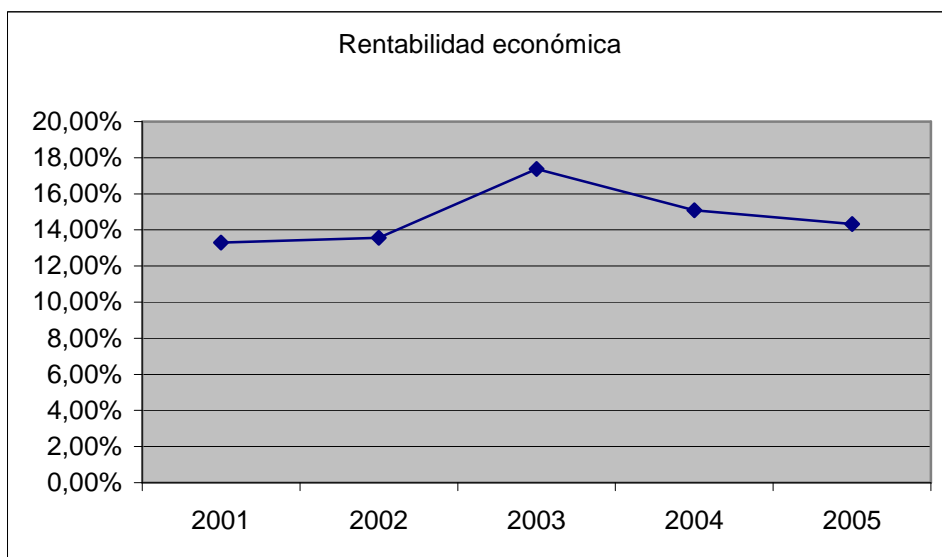
## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- Con todas las salvedades especificadas al principio de este informe, sí que se puede afirmar que las empresas del panel han abandonado el sector exterior.
- La actividad internacional no alcanza ni el rango de anecdótico.
- Las escasas operaciones realizadas en el mercado exterior han alcanzado un valor medio por operación similar al de las operaciones domésticas.
- En el informe de otoño de 2005, los gerentes declaraban que la internacionalización era su reto más importante. Los resultados alcanzados en el 2005 parece indicar que el reto sigue pendiente.



## **EMPLEO**

- La plantilla media del sector se mantiene constante desde hace tres años.
- La productividad ha roto su tendencia alcista, y ha disminuido un 5%.
- La cualificación de la plantilla no ha experimentado ningún avance en los últimos cinco años. La práctica totalidad de los empleados no directivos tan sólo cuentan con estudios elementales.
- La evolución del salario medio refleja la ralentización de las ventas y la disminución de la productividad, ya que sólo crece en torno al 1%.





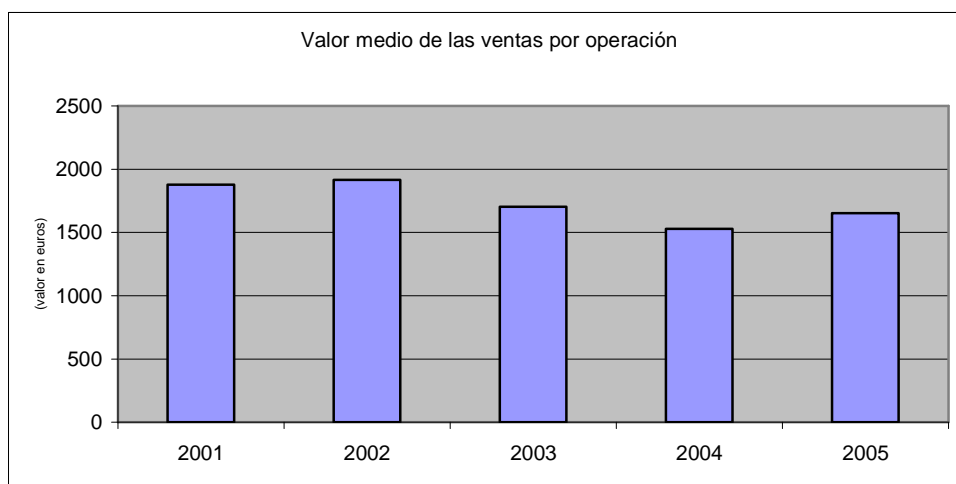
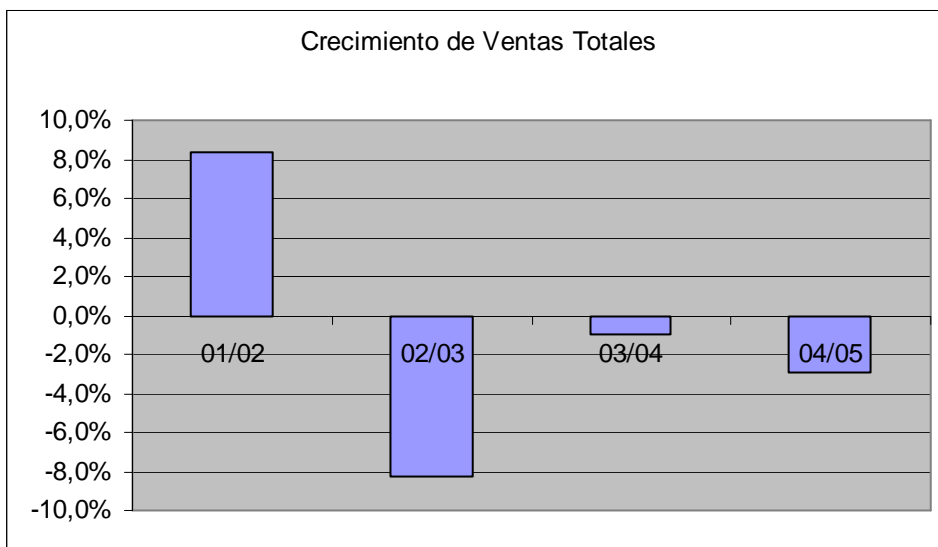
## **RENTABILIDADES**

- Al eliminar del panel la empresa que estaba en una crisis sostenida desde el año 2000, la evolución de la rentabilidad económica en el periodo de referencia muestra una situación estable. La rentabilidad económica creció 4 puntos en el 2003, como consecuencia de un incremento similar en el margen medio. En los años 2004 y 2005 se ha ido deteriorando el margen, lo que ha arrastrado a la rentabilidad económica hasta una cifra del 14%.
- Los resultados del sector muestran dos realidades diferentes, si se desciende al nivel de empresa. La empresa que ha optado por una estrategia de cuota, incrementando el número de operaciones y disminuyendo el valor medio por operación, ha defendido mejor su margen.
- El impulso en margen y rentabilidad en el año 2003, igualmente, coincide con el comienzo de la política de incremento del número de operaciones por parte de una de las empresas.
- A lo largo de los últimos cinco años, las políticas exitosas se han invertido. En el año 2001 el mayor margen se correspondía con un escaso número de operaciones y un alto valor de cada operación; en el año 2005, es justo al contrario.
- Parece que el modelo basado en calidad y flexibilidad rinde mejores resultados cuando se utiliza para captar clientes, y que la diferenciación alcanzada no es suficiente para soportar el diferencial de precios de la competencia.

- Resultaría conveniente que las empresas vayan reduciendo costes para incrementar su competitividad, aunque haya que renunciar en alguna medida a la gran calidad y flexibilidad; puesto que parece que no se pueden cobrar.
- El hecho de que tenga mayor margen la empresa con menor valor medio por operación indica que esta empresa ha sido capaz de ir reduciendo los costes al mismo ritmo que se reducía el valor de cada operación. La reducción de costes lograda no se ha alcanzado mediante una reducción de plantilla, por lo que parece que se está logrando utilizar eficientemente los medios productivos, a pesar de que la caída en la productividad de la mano de obra en un 5% sea preocupante.
- La tendencia de la rentabilidad financiera es a la baja, habiendo pasado de un 17% en el 2001 a un 8% en el 2004; aunque en el año 2005 se recupera, alcanzando un 12%.
- La evolución de la rentabilidad financiera es mucho peor que la de la rentabilidad económica, por lo que sería muy interesante conocer datos concretos acerca del grado de endeudamiento actual de las empresas y su evolución. Estos datos no han sido facilitados por las empresas.

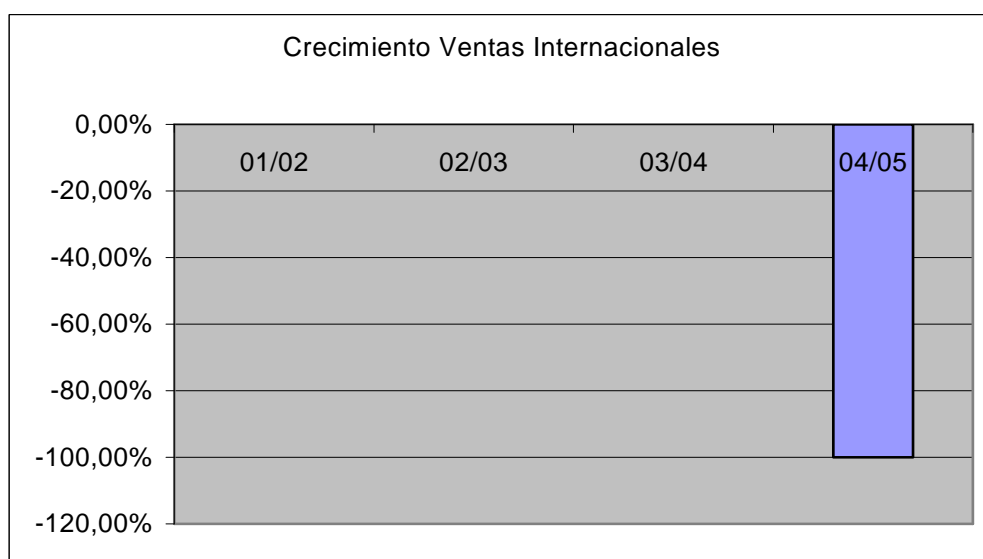
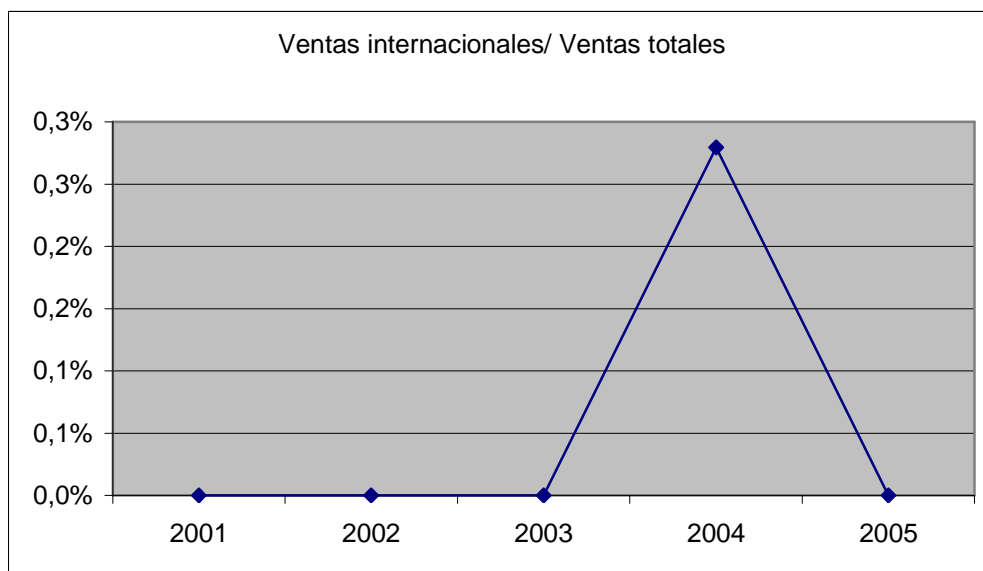
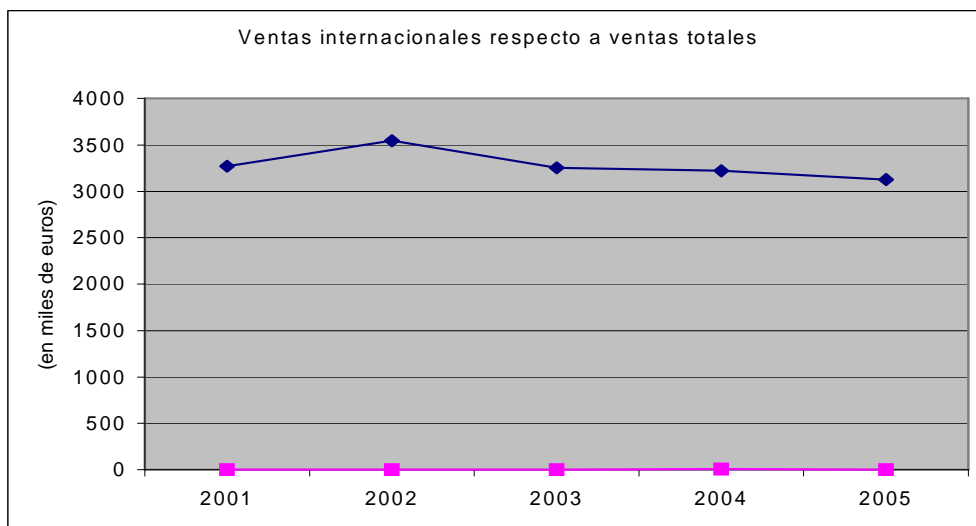
# **INFORME DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE AUXILIAR**

## EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS



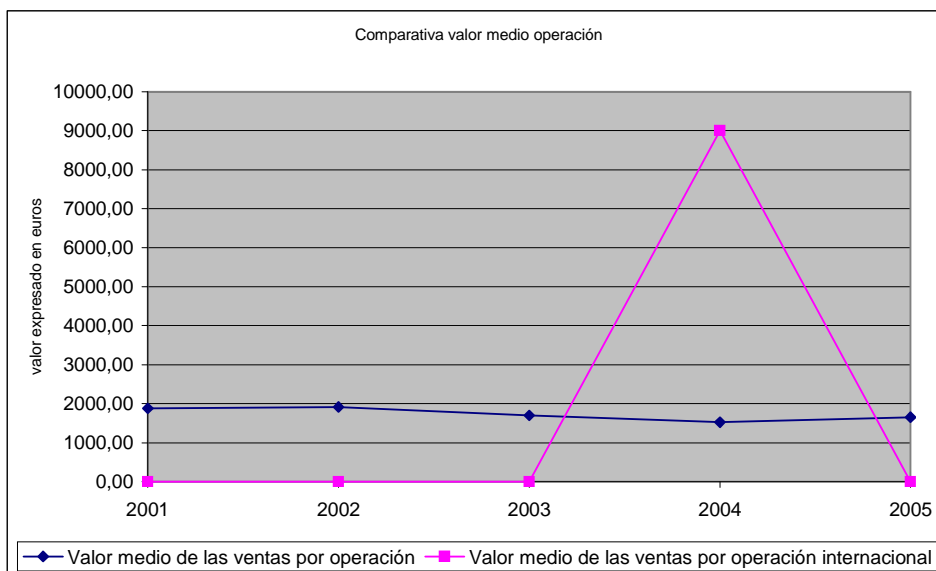
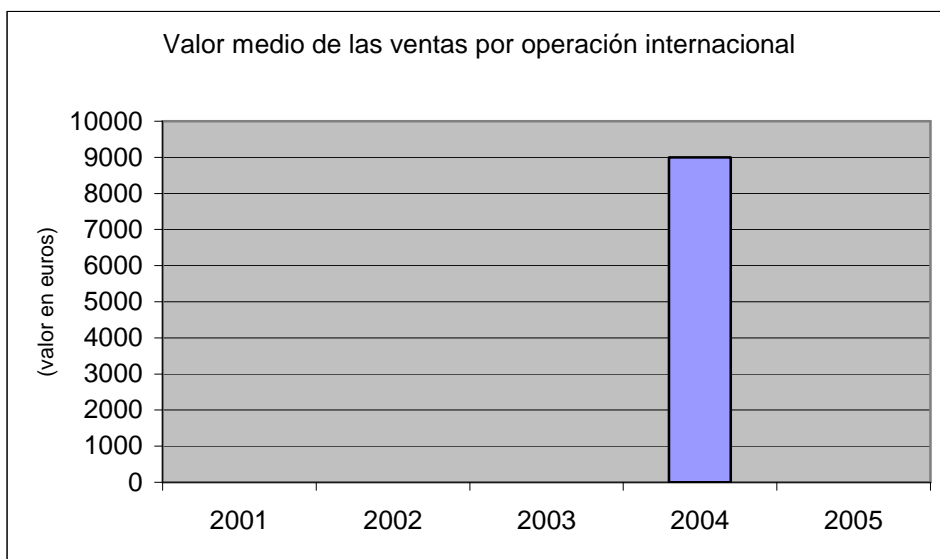
## **VENTAS TOTALES**

- En el informe de otoño de 2005, los gerentes manifestaban de forma unánime y extrema su decepción con la cifra de ventas.
- En el año 2005, las ventas han empeorado, respecto al año anterior, en un 3%, situándose en los niveles más bajos desde el año 2000.
- No obstante la mala cifra de ventas, el valor medio por operación ha logrado mantenerse constante en el año 2005.
- Cruzando la información con los datos del modelo competitivo, comprobamos que las empresas están centradas en la calidad, flexibilidad, diseño e innovación. La disminución continua de las ventas, y el bajo nivel del valor medio por operación, indican que el cliente no aprecia en su justa medida el plus de calidad, diseño e innovación
- En el informe de otoño de 2005 se apuntaba que la disminución de las ventas no se debía únicamente a cuestiones coyunturales, sino a la valoración por parte del mercado de la apuesta estratégica de las empresas de este subsector. Esta preocupante impresión parece confirmarse con los datos del año 2005.



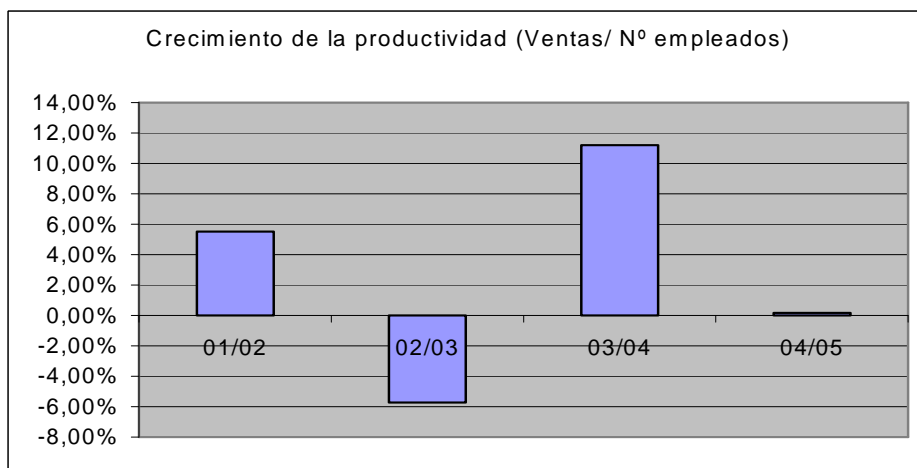
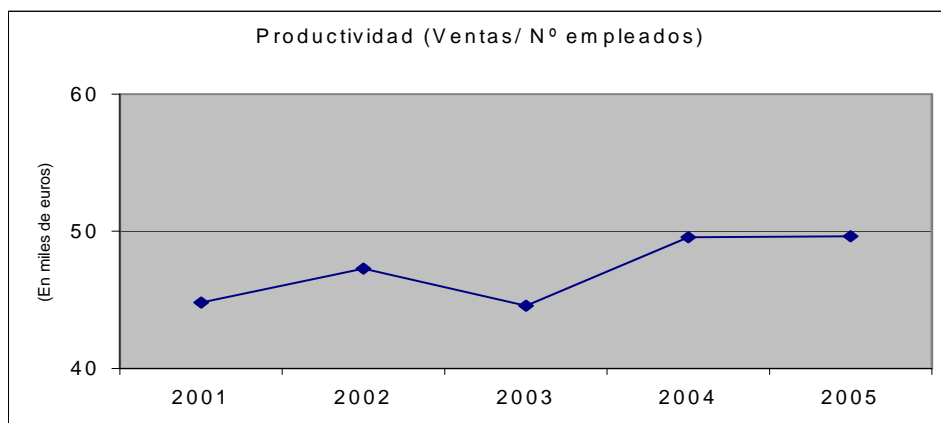
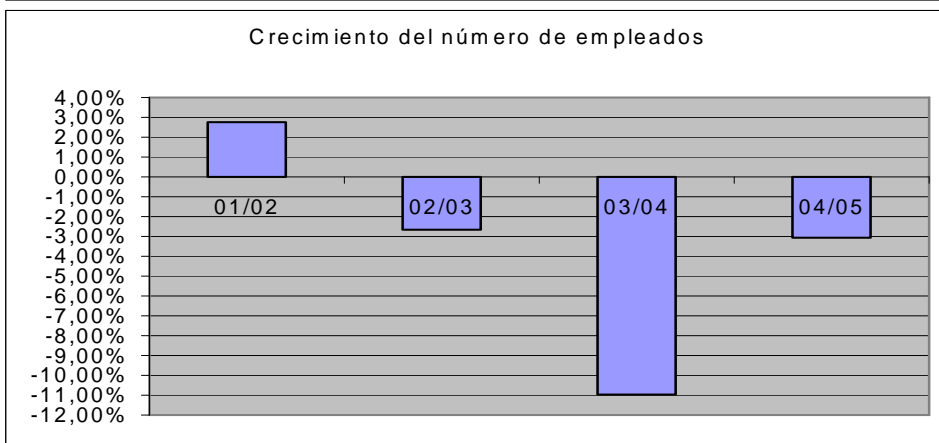
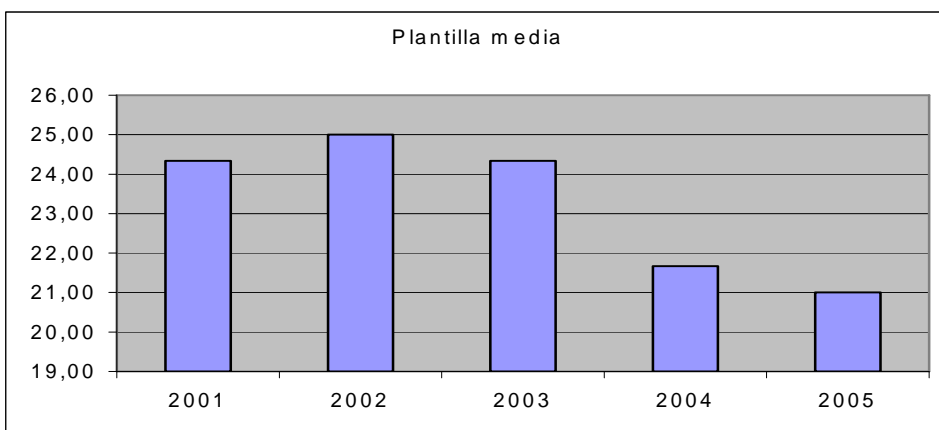
## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- En el informe de otoño de 2005 se apuntaba que las ventas internacionales estaban en un periodo de introducción, y que el primer contacto con los mercados internacionales que se había efectuado en el año 2004 parecía muy esperanzador, ya que el valor medio por operación fue 6 veces mayor que el que las empresas obtenían en sus negocios en España.
- Puesto que el modelo competitivo está en crisis en el mercado nacional, la alternativa internacional parecía prometedora y los gerentes declaraban que era su tercer reto más importante.
- En este contexto, es especialmente preocupante constatar que las ventas internacionales en el año 2005 han sido nulas para las empresas del panel.
- Puesto que los resultados alcanzados por las escasas operaciones internacionales del 2004 fueron muy alentadores, parece que las empresas de este subsector encuentran importantes barreras a la internacionalización, barreras que no pueden superar. Estas barreras no parece que tengan que ver con los problemas de financiación, puesto que su grado de endeudamiento no es muy elevado; de hecho ha disminuido un 30% en el año 2005; a pesar de que las cargas financieras se adivinan elevadas, dado el diferencial existente entre la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.
- Otras barreras a la internacionalización pueden provenir de la escasa cualificación de la plantilla, que no ha variado en los últimos 5 años, y que tal vez no esté preparada para cambiar su escenario de operaciones.



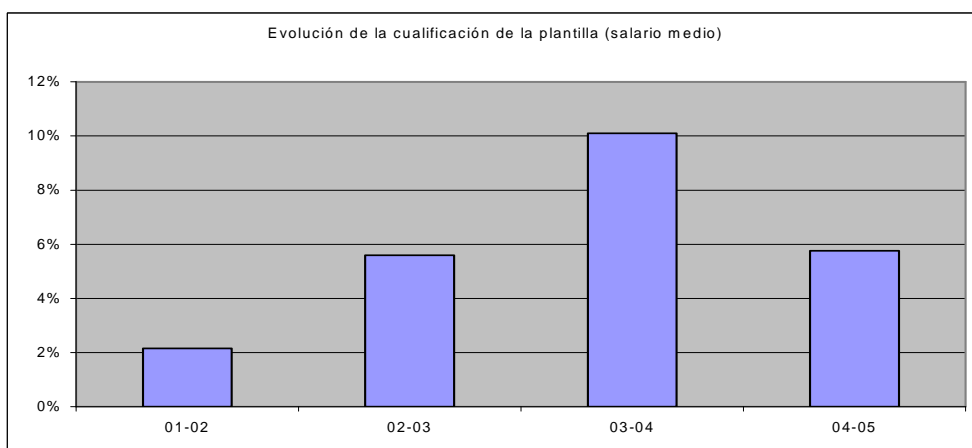
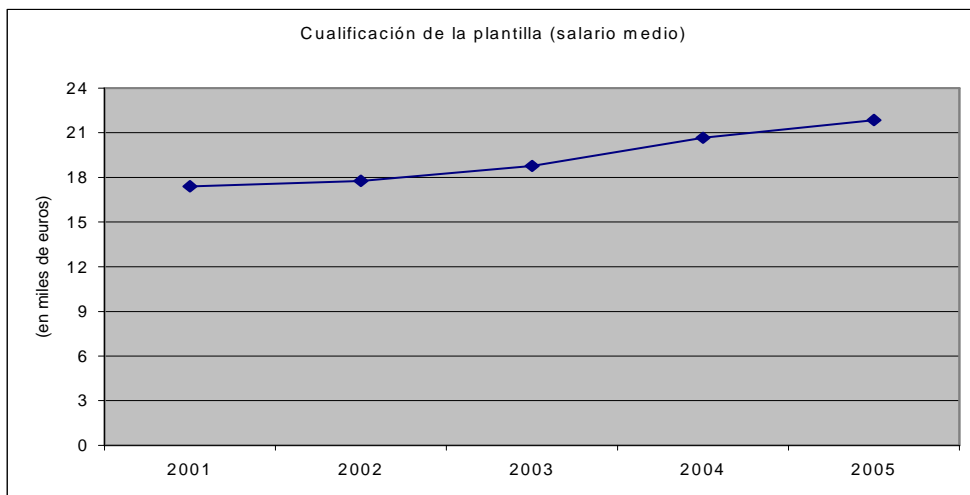


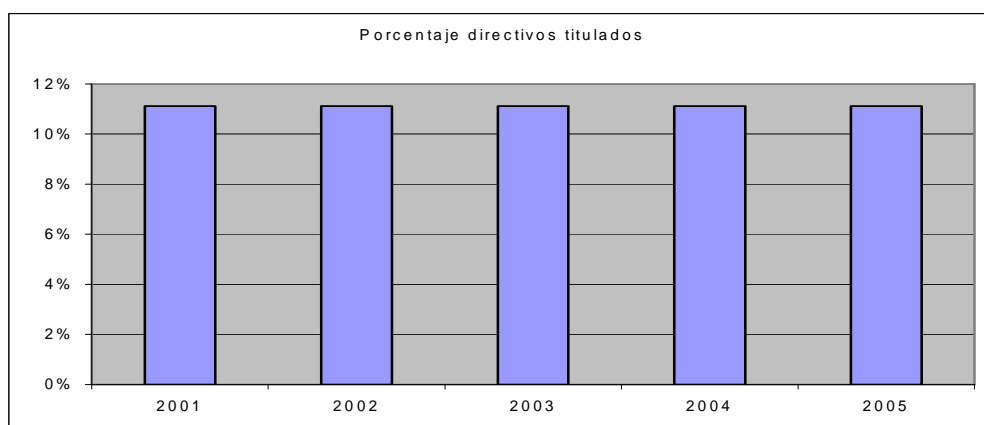
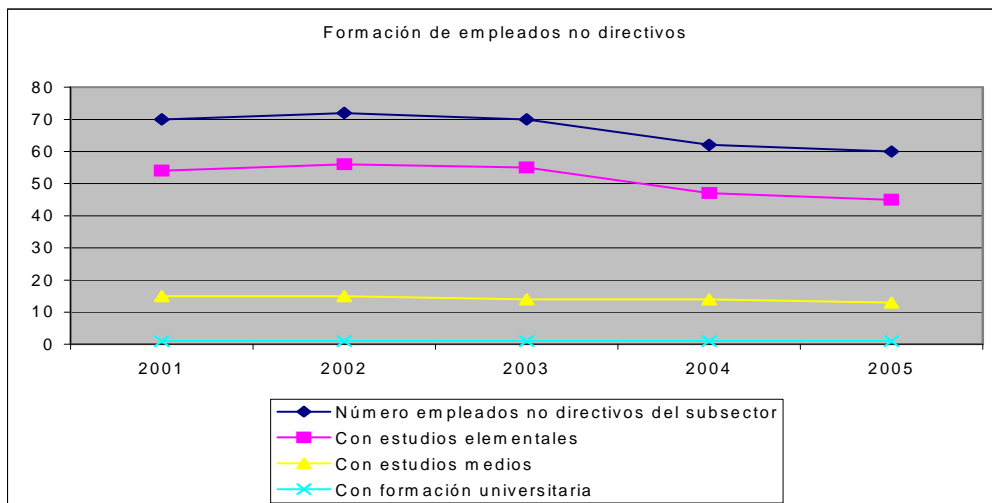
- Los apoyos solicitados a la Administración, en el informe de otoño de 2005, se centraron en activos fijos, formación de directivos y misiones. Estos apoyos, tal vez constituyan la única forma de superar las barreras a la internacionalización que encuentran las empresas del subsector; lo cual sería coherente con el “estudio sobre el compromiso exportador de la PYME Familiar riojana”, realizado por el grupo FEDRA en el año 2005. En dicho informe se concluía que la principal barrera que encontraban las empresas riojanas de cualquier sector para internacionalizarse eran las características del equipo directivo. De esta forma, acciones encaminadas a mejorar la formación de los directivos e incrementar su experiencia internacional con misiones pueden ser la mejor ayuda para emprender el camino de la internacionalización .

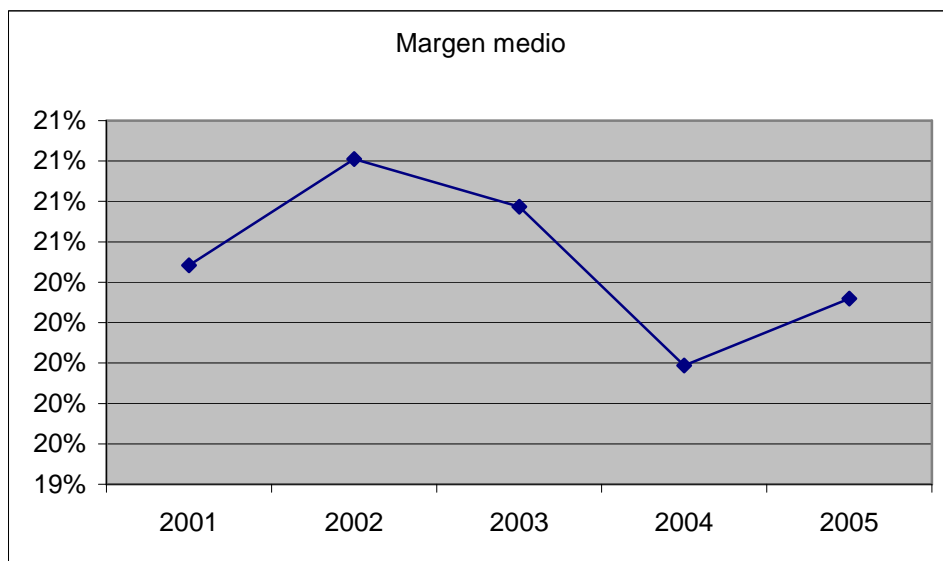
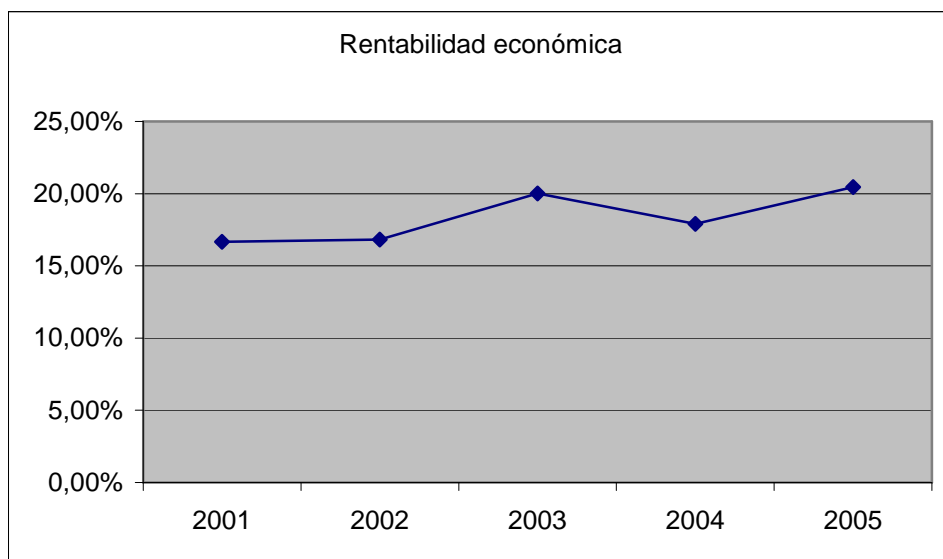


## **EMPLEO**

- La plantilla media de las empresas, que había disminuido un 11% en 2004, ha frenado su reducción en el año 2005.
- La productividad, que venía teniendo un comportamiento errático desde el año 2001, también se ha mantenido constante.
- La formación de la plantilla no directiva no ha experimentado mejoras sustantivas en el año 2005, manteniéndose constante la proporción de empleados con estudios elementales.
- Se puede deducir, de los datos disponibles, que los recursos humanos no han sido un factor decisivo ni para la mejora ni para el empeoramiento del modelo competitivo.
- Llama la atención, en un contexto de caída de ventas y mantenimiento de la productividad, que el salario medio haya crecido casi un 6%.

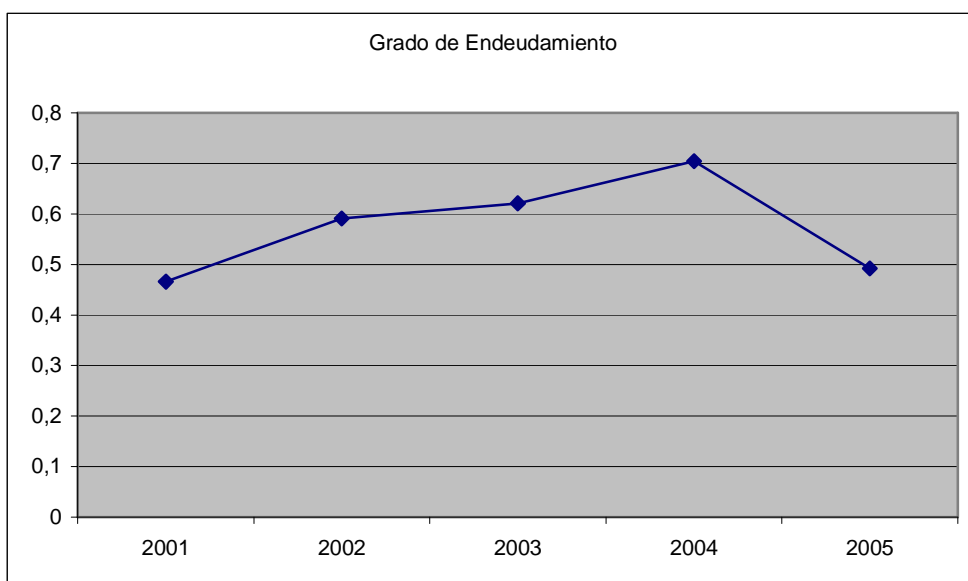
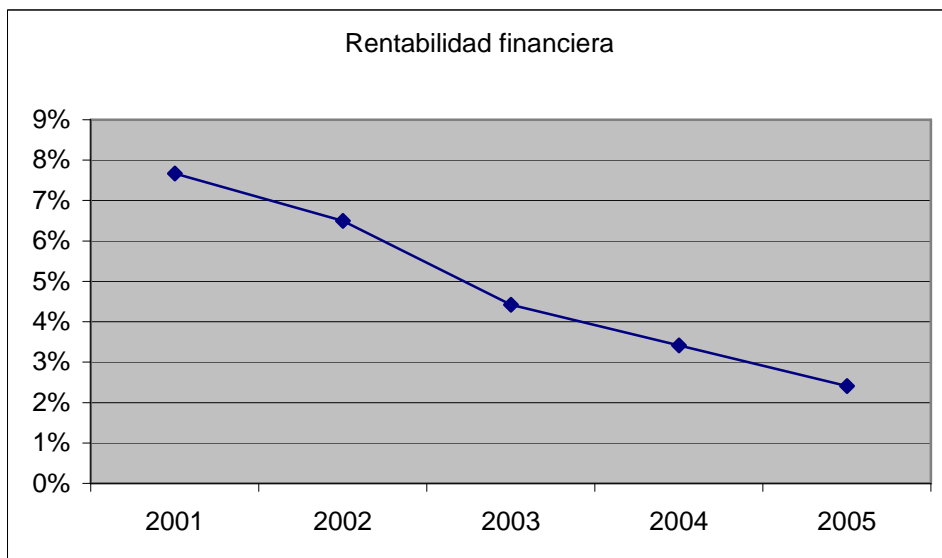






## **RENTABILIDADES**

- La senda dibujada por la evolución de la rentabilidad es estable, variando entre el 18% y el 20% en los últimos 5 años. Su comportamiento en el 2005 parece independiente del de las ventas, por lo que podemos deducir que la eficiencia en el uso de los activos se ha ido ajustando al ritmo de caída de las ventas. Esto parece más cierto cuanto se comprueba que el margen también ha crecido ligerísimamente en el 2005, a pesar de la caída de las ventas.
- Tanto la evolución del margen como su valor, que se sitúa en un elevado 20%, parecen indicar que las empresas tienen los costes bajo control.
- La evolución de la rentabilidad económica y del margen, abren nuevas posibilidades competitivas a las empresas del subsector. Una rebaja del elevado margen, para obtener un precio más ajustado, mejoraría la competitividad frente a modelos que se basan en el bajo coste. De esta forma, las empresas invertirían la diferenciación que han alcanzado en calidad, diseño e innovación en lograr una mayor cuota de mercado y así frenar la caída de ventas, dificultando la entrada de nuevos competidores.





- La rentabilidad financiera que declaran las empresas se sitúa en el 2005 en torno al 2,5%, inferior no sólo al precio del dinero, sino a la inflación del periodo.
- La diferencia, tanto en la tendencia como en el valor, entre la rentabilidad económica y la financiera tiene que deberse a una política financiera desacertada y mantenida en el tiempo.
- El grado de endeudamiento no parece excesivo, y además, en el año 2005 ha disminuido en un 30%, hasta alcanzar un 0,5.
- Sería necesario profundizar en el estudio de las causas de esta rentabilidad financiera, que desde el año 2003 parece inaceptable para los accionistas, máxime cuando el margen y la rentabilidad económica se sitúan por encima del 20%.

EDITORES

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

COLABORADORES

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