# INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN: BUENAS PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE RIOJANO

## OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO

OTOÑO DE 2007

ISBN: 978-84-691-2197-9

Grupo de investigación FEDRA

Gobierno de La Rioja
CONSEJERIA DE INDUSTRIA
INNOVACIÓN Y EMPLEO

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

# ÍNDICE


| | Pag.. |
|---|---|
| **OBJETIVOS, ALCANCE y METODOLOGÍA** | 1 |
| **ESTRUCTURA DEL INFORME** | 5 |
| **1.- INTERNACIONALIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR DEL MUEBLE** | 7 |
| **1.1. CAPACIDADES DISTINTIVAS** | 11 |
| **1.1.1. Capacidades financieras de la empresa con relación a la competencia** | |
| **1.1.2. Capacidades humanas de la empresa con relación a la competencia** | |
| **1.1.3. Capacidades comerciales de la empresa con relación a la competencia** | |
| **1.1.4. Capacidades tecnológicas de la empresa con relación a la competencia** | |
| **1.1.5. Capacidades directivas de la empresa con relación a la competencia** | |
| **1.1.6. Tamaño de la Empresa** | |
| **1.1.7. BUENAS PRÁCTICAS RELATIVAS A LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN** | 24 |
| **1.2. CAPACIDADES COMERCIALES** | 25 |
| **1.2.1. Grado de expansión nacional** | |
| **1.3. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS** | 29 |
| **1.3.1. Tecnología de la producción y desarrollo de nuevos productos** | |
| **1.3.2. Nivel de adaptación del producto al cliente y precio** | |
| **1.3.3. La posición tecnológica de la empresa y certificaciones de calidad** | |
| **1.3.4. BUENAS PRÁCTICAS RELATIVAS A LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN** | 37 |
| **1.4. CAPACIDADES DIRECTIVAS** | 39 |
| **1.4.1. Edad Media del Equipo Directivo** | |
| **1.4.2. Experiencia internacional de los equipos directivos** | |
| **1.4.3. Habilidades idiomáticas y viajes al extranjero** | |
| **1.4.4. Número de países visitados por los directivos en los 2 últimos años** | |
| **1.4.5. Capacidades organizativas de las empresas para la internacionalización** | |
| **1.4.6. BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN** | 50 |
| **1.5. EXPERIENCIA Y FLEXIBILIDAD** | 51 |

**1.6. ATRACTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN** 55
**1.6.1. Percepción de la rentabilidad, riesgo y coste esperado de los mercados extranjeros en relación con el mercado español**
**1.6.2. Atractivo de las actuales áreas geográficas de internacionalización**
**1.7. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN** 63
**1.7.1. Imperfección de la información**
**1.7.2. Escasez de recursos**
**1.7.3. BUENAS PRÁCTICAS EN EXPERIENCIA Y FLEXIBILIDAD, ATRACTIVOS Y BARRE-RAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN** 74
**1.8. RESULTADOS INTERNACIONALES** 77
**1.8.1. Resultados Internacionales**
**1.8.2. Destino de las exportaciones**
**1.9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO** 83
**1.9.1. Sistemas de información**
**1.9.2. Planificación estratégica**
**1.9.3. Procesos**
**1.9.4. Relación con el cliente**
**1.9.5. Comunicación y promoción**
**1.9.6. Distribución y precios**
**1.9.7. BUENAS PRÁCTICAS EN FACTORES CRÍ-TICOS DE ÉXITO** 102
**2.- INNOVACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR DEL MUEBLE** 105
**2.1. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN** 111
**2.1.1. Innovaciones de proceso y producto**
**2.1.2. Tipo de innovación de proceso**
**2.1.3. % ventas de nuevos productos respecto ventas totales**
**2.2. ACTIVIDADES INNOVADORAS** 119
**2.2.1. Actividades de innovación**
**2.2.2. Gastos de comercialización y formación**
**2.2.3. Diseño e ingeniería industrial**
**2.2.4. Adquisición de tecnología inmaterial y material**
**2.2.5. Gastos externos e internos en I+D**
**2.3. FACILITADORES Y OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN** 134
**2.3.1.Factores internos del éxito innovador**
**2.3.2.Factores internos: obstáculos a la innovación**
**2.3.3. Factores externos del éxito innovador**
**2.3.4. BUENAS PRÁCTICAS EN ACTIVIDADES INNOVADORAS Y FACTORES DE ÉXITO PARA LA INNOVACIÓN** 155
**2.4. CULTURA INNOVADORA DE LA EMPRESA** 159
**2.4.1. Importancia estratégica de la innovación**
**2.4.2. Institucionalización y estructura de la innovación**

**2.5. CAPITAL HUMANO** 171
**2.5.1. Satisfacción con la cualificación del personal**
**2.5.2. Importancia de la formación y participación de los trabajadores en la innovación**
**2.6. COOPERACIÓN TECNOLÓGICA** 177
**Cooperación tecnológica**
**2.7. FINANCIACIÓN** 181
**Fuentes de financiación**
**2.8. VIGILANCIA TECNOLÓGICA** 185
**2.8.1. Evaluación de tecnologías: alternativas y perspectivas de cambio**
**2.8.2. Fuentes de información sobre tecnologías**
**2.8.3. BUENAS PRÁCTICAS EN CULTURA, CAPITAL HUMANO, COOPERACIÓN, FINANCIACIÓN Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA** 190
**3.- PERFIL INNOVADOR Y DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO: ESTUDIO DEL CASO** 193
**Caso 1. Tecnología de proceso y capacidades directivas** 197
**Caso 2. Diseño y trabajo en equipo interdepartamental** 205
**Caso 3. Innovación, innovación, innovación** 215
**4.- COLECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DECLARADAS Y DETECTADAS** 221
**4.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS DEL MUEBLE RIOJANO** 222
**4.2. FAMILIAS DE BUENAS PRÁCTICAS DEL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO** 224
**4.2.1. Estrategia**
**4.2.2.Comercial**
**4.2.3. Cultura exportadora y recursos humanos**
**4.2.4. I+D**
**4.2.5. Ingeniería y producción**
**4.2.6. Institucionalización de la innovación**
**4.2.7. Innovación por valores**
**4.2.8. Innovación cooperativa**
**4.2.9. Capacidades directivas**
ANEXOS 235

## OBJETIVOS, ALCANCE y METODOLOGÍA

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

La metodología utilizada en los tres informes fue la misma, y estaban enfocados a medir la evolución de los resultados de cada subsector, identificar las tendencias, detectar amenazas y oportunidades, para poder así orientar las decisiones estratégicas de las empresas.

Gracias a estos tres informes, 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 este informe de Otoño de 2007.

De este modo, los dos informes de 2007 están dedicados, respectivamente, a los resultados alcanzados por las empresas (informe primavera) y a los recursos mediante los cuales han logrado una situación de superioridad en aspectos estratégicos dentro del sector (informe de otoño).

El objetivo de este informe es detectar los recursos y prácticas distintivas de las empresas riojanas que impulsan el logro de los resultados sobresalientes en innovación e internacionalización, y que pueden servir de modelo de benchmarking.

El contenido de este informe no es normativo. Esto es, no pretende señalar las políticas correctas o los aspectos que hay que mejorar para internacionalizar mejor. El informe es descriptivo, y recopilatorio de las buenas prácticas que actualmente están desarrollando las empresas riojanas del sector del mueble de mayor éxito internacional.

La utilidad de un estudio de este tipo radica en la facilidad con la que empresas que están en un mismo entorno competitivo, en un mismo contexto legal y económico, pueden imitar y adaptar las prácticas de empresas vecinas; y de este modo comenzar un camino que ha demostrado ser de éxito para empresas similares.

El contenido y alcance del informe de otoño de 2007 está determinado como resultado de los intereses declarados en las mesas de trabajo sectoriales celebradas en los dos últimos años.

La base de datos que sostiene el desarrollo del informe está compuesta por las empresas seleccionadas en las mesas de trabajo del observatorio permanente por ser modelo de internacionalización y/o innovación.

En lo relativo a la internacionalización, el estudio se basa en las aportaciones de la Nueva Economía Institucional (Putterman, 1994), el Paradigma Ecléctico (Dunning, 1992; Suárez, 2001) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991).

En coherencia con las teorías mencionadas, elaboramos un modelo en el que se explica los resultados de la internacionalización a partir de las capacidades tecnológicas, las capacidades directivas, las capacidades comerciales, los objetivos de exportación, los atractivos y las barreras a la internacionalización, los factores críticos de la exportación y las buenas prácticas de cada empresa.

Sin duda, existen más variables que influyen en los resultados de la internacionalización. Sin embargo, el trabajo de Castresana y Fernández (2006) ("Análisis sistémico del compromiso exportador de la PYME familiar: perfil de recursos y capacidades de la PYME exportadora riojana") identifica los anteriormente señalados como los más relevantes.

Por lo que respecta a la innovación, se ha adoptado como modelo teórico el propuesto por la Encuesta Sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, que viene realizando de forma sistemática el INE desde el año 1996, cuya última edición es de junio de 2007; y el de la Community Innovation Survey (CIS) que utiliza Eurostat desde 1992.

Las variables seleccionadas para explicar los resultados de innovación de las empresas del sector han sido: actividades innovadoras, obstáculos a la innovación, la cultura innovadora, el capital humano, la cooperación tecnológica, la financiación de la innovación, la vigilancia tecnológica y las buenas prácticas de cada empresa.

Puesto que el objetivo del informe es generar conocimiento a cerca de los recursos distintivos utilizados por las empresas riojanas y sus buenas prácticas, el

tipo de intervención escogido ha sido la entrevista personal con los gerentes de las empresas. De esta forma, se puede recoger información cualitativa, contrastarla con datos cuantitativos, e interrelacionar las distintas variables para encontrar el modelo de exportación y/o de innovación propio de cada empresa.

El trabajo de campo se realizó en el segundo trimestre del año 2007.

## ESTRUCTURA DEL INFORME

El presente informe está estructurado en cinco partes diferenciadas. En la primera se analizan los recursos, políticas y capacidades con las que las empresas riojanas del sector del mueble logran buenos resultados de exportación e innovación. Con el propósito de identificar las prácticas más exitosas, se ha segmentado la muestra de empresas atendiendo a los resultados de exportación que logran: número de países a los que se exporta, dispersión por áreas geográficas, porcentaje de exportaciones sobre ventas totales, tendencia de los resultados de exportación y previsión exportadora. Esta segmentación va a permitir comparar los recursos y políticas exportadoras de las empresas que hemos denominado "líderes" con los de las "seguidoras". Ambos grupos de empresas tienen buenos resultados de exportación, de manera que el contraste entre las políticas que utilizan va a permitir identificar las prácticas excelentes frente a las buenas prácticas, estableciéndose así un marco de referencia en dos niveles.

Este mismo esquema se ha seguido en la segunda parte, dedicada a la innovación, identificando las empresas líderes por medio de los siguientes resultados: innovaciones de procesos y/o de producto en los últimos tres años, tipos de innovación de proceso, equipos o métodos, o ambos, y porcentaje de ventas de productos nuevos respecto a ventas totales.

En la tercera parte del informe se analizan las empresas líderes como un referente de excelencia, identificando el perfil de sus recursos y las interrelaciones que se pudieran dar entre ellos, las sinergias y las políticas globales. Para ello, lo que se

hace es comparar su perfil de recursos, capacidades y prácticas con la media de la base muestral, para seleccionar los puntos fuertes distintivos del modelo de exportación y/o innovación de cada empresa líder.

La cuarta parte está dedicada a mostrar las buenas prácticas detectadas en el sector. Éstas se agrupan en cluster diferenciados de acuerdo con el modelo de internacionalización/innovación subyacente.

Por último, la quinta parte representa los anexos del informe.

## 1.- INTERNACIONALIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR DEL MUEBLE

SINOPSIS: *En este apartado se pretende identificar los recursos y capacidades que permiten alcanzar, para el sector del mueble riojano, los mejores resultados en exportación.*

No se trata de ofrecer recetas de aplicación simple y directa a otras empresas, sino más bien de orientar los recursos, siempre escasos, a la creación de capacidades que han demostrado su utilidad. Esto es, se va a ofrecer un referente para que cada empresa encuentre su propia estrategia de internacionalización, y así seleccione de modo eficiente sus inversiones.

En primer lugar, se valorará la importancia relativa de los distintos tipos de capacidades y rutinas organizativas de la empresa para la internacionalización. A continuación se irán mostrando el tipo de decisiones que toman las empresas líderes en exportación y las empresas seguidoras al dotarse de capacidades comerciales, tecnológicas y directivas.

En tercer lugar, se valorará la importancia de la experiencia y de la flexibilidad para lograr buenos resultados. En cuarto lugar, se identificarán los atractivos y barreras más importantes encontrados por las empresas del sector del mueble para internacionalizarse.

En quinto lugar, se mostrarán los distintos resultados de exportación alcanzados por las empresas de la muestra; para acabar destacando los factores críticos del éxito exportador.

Los indicadores seleccionados para el estudio de cada variable son:

**Capacidades distintivas:**
Capacidades financieras superiores a la competencia
Capacidades humanas superiores a la competencia
Capacidades comerciales superiores a la competencia
Capacidades tecnológicas superiores a la competencia
Capacidades directivas superiores a la competencia
Tamaño: número de empleados

**Capacidades Comerciales:**
Grado de expansión nacional
Importancia para el desarrollo internacional

**Capacidades Tecnológicas**
Tecnología de producción
Desarrollo de nuevos productos
Nivel de adaptación del producto al cliente
Precio de los productos
Posición tecnológica
Certificaciones de calidad

**Capacidades Directivas:**
Edad media del equipo directivo
Experiencia internacional de los directivos
Directivos capaces de hacer negocios en otros idiomas
Viajes internacionales
Capacidad de la empresa para hacer negocios en otros idiomas
Estructura organizativa para la internacionalización

**Experiencia:**
Antigüedad en la exportación

**Flexibilidad:**
Reorientación de recursos

**Atractivos de la internacionalización:**
Rentabilidad de los mercados extranjeros
Riesgo de los mercados extranjeros
Coste de los mercados extranjeros
Conocimiento directivo

Distancia cultural
Acciones colectivas para la exportación

**Barreras a la internacionalización:**
Desconocimiento de la competencia
Desconocimiento de los canales de distribución
Desconocimiento de ayudas
Desconocimiento de las necesidades de clientes extranjeros
Escasez de recursos financieros
Escasez de capacidades humanas
Escasez de capacidades comerciales
Escasez de recursos tecnológicos
Escasez de capacidades directivas
Intensidad de la competencia en el extranjero

**Resultados de internacionalización:**
Número de países a los que se exporta
Distribución por áreas geográficas
Ventas en el exterior en relación con las ventas totales
Tendencia de las ventas exteriores
Previsión de actividad exportadora a tres años

**Factores críticos de éxito:**
Análisis exploratorio previo
Conocimiento de los mercados (clientes)
Planificación
Redes de distribución
Conocimiento de la documentación y trámites legales
Tecnología
Calidad
Comunicación y promoción
Negociación
Control de la gestión
Selección de los mercados
Intermediarios
Catálogo de productos
Precios
Personal
Percepciones de sus directivos
Conocimiento de los mercados (competidores)
Conocimiento de los mercados (proveedores)
Alianzas y acuerdos de cooperación

## 1.1. CAPACIDADES DISTINTIVAS

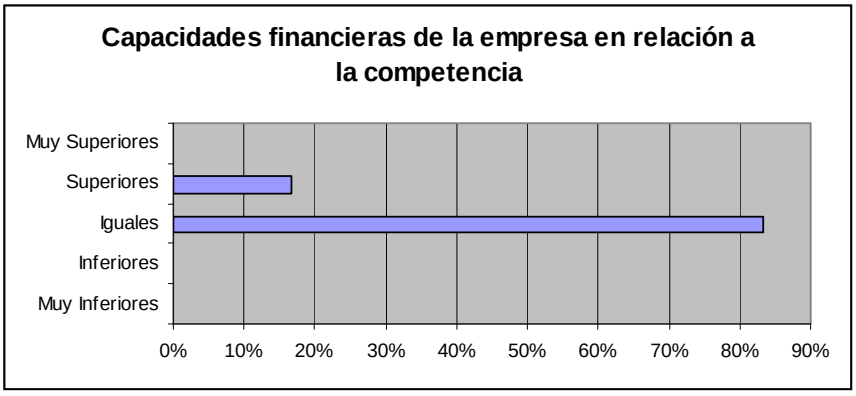
La fuerte competitividad en los mercados internacionales hace necesario que las empresas tengan ventajas competitivas para alcanzar buenos resultados sostenibles en el tiempo. La ventaja competitiva que poseen las empresas riojanas del sector del mueble para internacionalizarse se basa en los puntos fuertes que han sido capaces de crear a lo largo de su historia. No se trata solamente de identificar lo que se hace bien, sino de identificar lo que se hace mejor que la competencia y permite diferenciar a las empresas riojanas de las del resto del mundo.

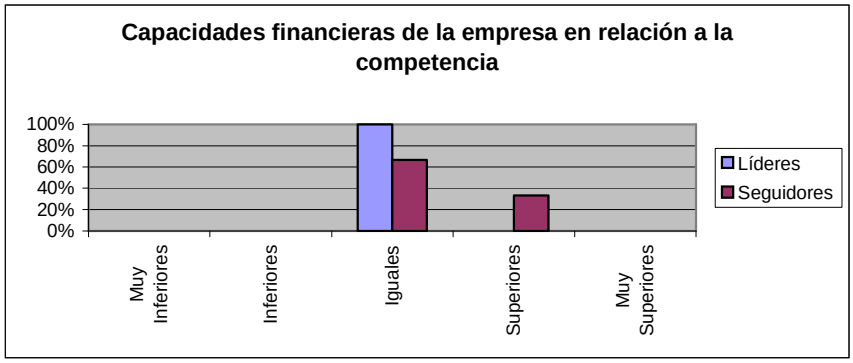
El modo más objetivo de identificar las capacidades distintivas de cada empresa es preguntar a los responsables de la estrategia de la empresa, puesto que la aplicación de los recursos se hará coherentemente con la valoración que el gerente hace de los puntos fuertes de su empresa.

La acumulación de recursos da lugar a rutinas organizativas y buenas prácticas que desembocan en las capacidades distintivas que permiten a las empresas riojanas competir en los mercados extranjeros.

En este apartado se van a identificar, con carácter general, la familia de capacidades que existen en las empresas del sector del mueble riojano.

## Capacidades financieras de la empresa en relación a la competencia

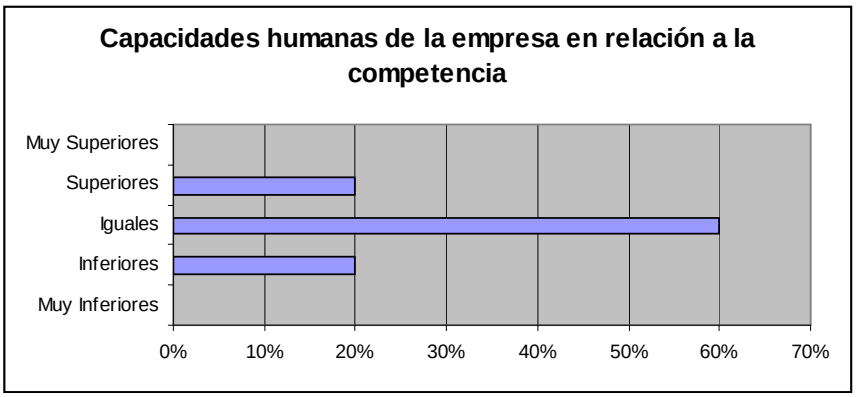


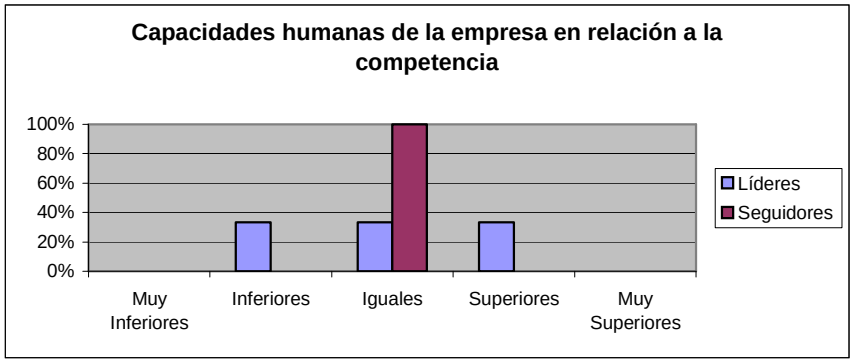



### 1.1.1. Capacidades financieras de la empresa en relación a la competencia

- Más de un 80% de las empresas del panel creen no tener mejores capacidades financieras que la competencia.
- No parece que el éxito exportador se deba a las capacidades financieras, puesto que no suponen una distinción positiva respecto a la competencia.
- La valoración de la gran mayoría de los gerentes es que sus capacidades son iguales que las de los competidores, por lo que no son detectables buenas prácticas financieras a imitar.
- Si distinguimos a las empresas líderes de las seguidoras, en cuanto a las capacidades financieras que han logrado, se refuerza la idea de que el éxito exportador no proviene de las prácticas financieras; ya que ninguna de las empresas líderes se considera superior a la competencia.
- Entre las empresas seguidoras, un pequeño porcentaje ha logrado una situación de superioridad en los aspectos financieros, pero eso no le da posición de liderazgo exportador, por lo que el posible punto fuerte financiero será aplicable a otro objetivo estratégico (cuota de mercado, diferenciación, ...), o no será realmente un punto fuerte.
- Todo parece indicar que las buenas prácticas financieras, siendo deseables, no proporcionan superioridad en la internacionalización a las empresas del sector del mueble riojano.

## Capacidades humanas de la empresa en relación a la competencia



### 1.1.2. Capacidades humanas de la empresa en relación a la competencia

- El 60% de las empresas de la muestra creen que sus capacidades humanas son idénticas a las de la competencia. Un 20% de los gerentes considera que las capacidades humanas son superiores a las de la competencia, mientras que otro 20% cree que son inferiores.

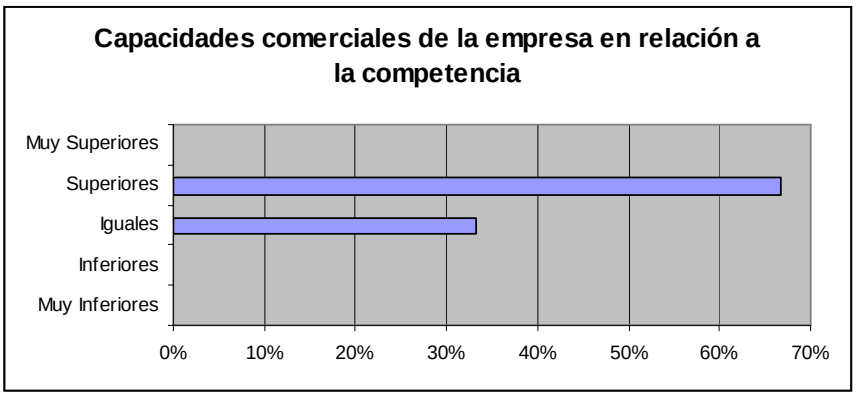
- Puesto que todas las empresas de la muestra tienen éxito exportador, la dispersión en la valoración de las capacidades humanas hace pensar que no son éstas las causas claras de la expansión internacional de las empresas del sector del mueble riojano.

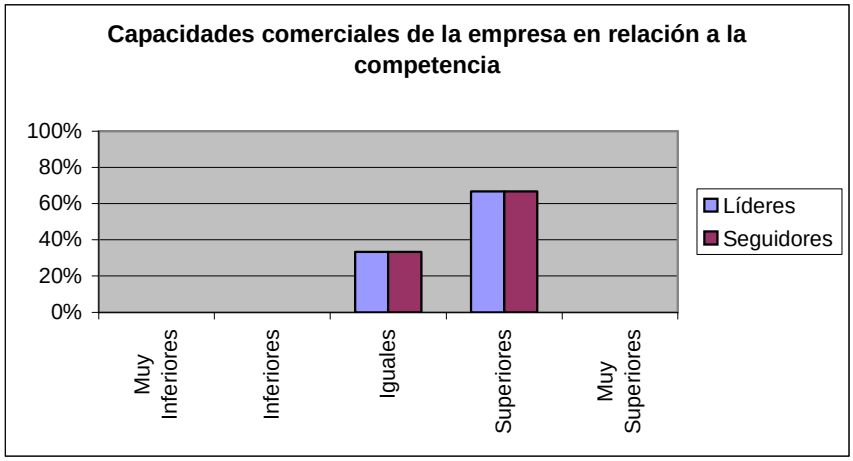
- Ninguna de las empresas seguidoras se considera superior o inferior a la competencia, por lo que no se detectan buenas prácticas subyacentes en la gestión de los recursos humanos.

- De entre las empresas líderes en exportación, una tercera parte dice poseer capacidades humanas superiores a la competencia.

- El que ciertas empresas líderes sean claramente diferentes del resto de líderes puede significar que existen varios modelos diferentes que llevan al éxito exportador. Por lo tanto, se puede deducir que hay ciertas prácticas relacionadas con los recursos humanos que son imitables, aunque no son el único modo de convertirse en un líder de internacionalización. La interrelación entre las prácticas y los modelos específicos de éxito de los líderes se verán en el apartado 3 de este informe.

## Capacidades comerciales de la empresa en relación a la competencia

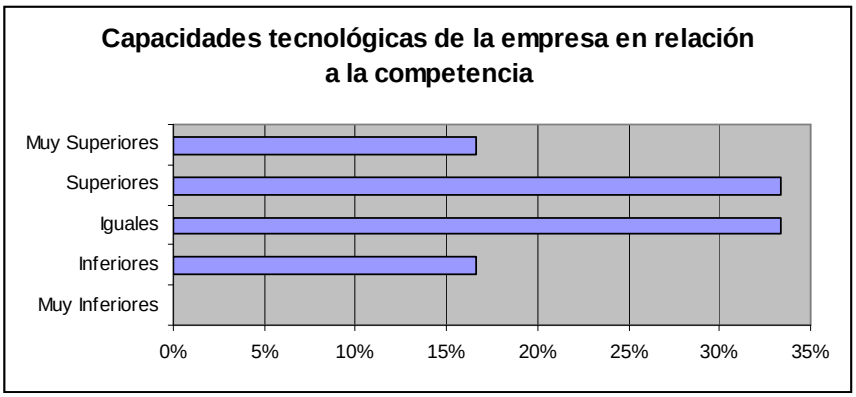


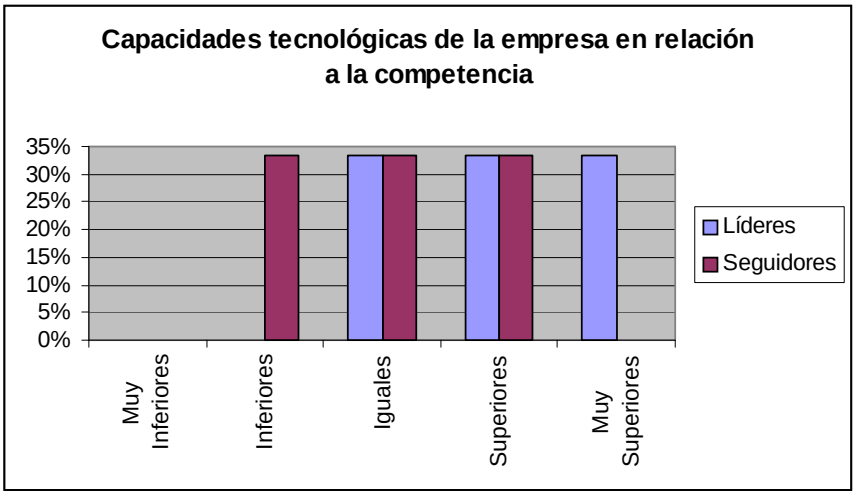



### 1.1.3. Capacidades comerciales de la empresa en relación a la competencia

- Dos terceras partes de las empresas de la muestra manifiestan poseer capacidades comerciales superiores a las de la competencia.
- Puede deducirse que las capacidades comerciales distinguen a las empresas del sector del mueble riojano con éxito exportador, por lo que debe de haber buenas prácticas comerciales imitables.
- La proporción de empresas líderes que declaran tener capacidades comerciales superiores es idéntica a la declarada por las empresas seguidoras. Puede deducirse que la posesión de capacidades comerciales superiores a la competencia no distingue las prácticas excelentes.
- Poseer capacidades comerciales iguales a las de la competencia, parece ser un requisito imprescindible para tener éxito exportador.

## Capacidades tecnológicas de la empresa en relación a la competencia

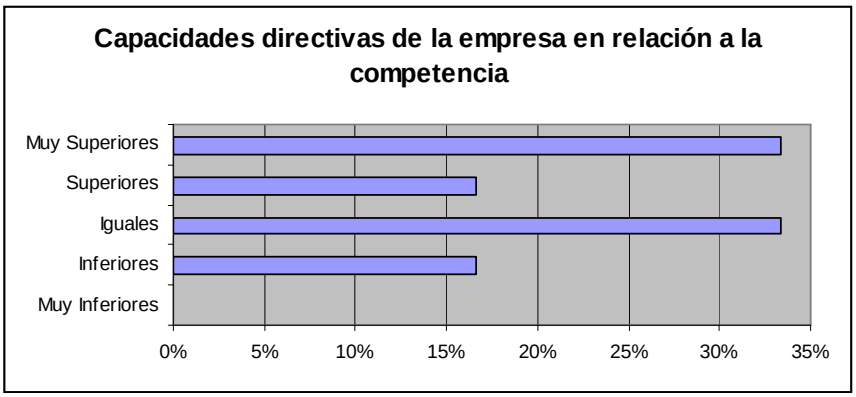


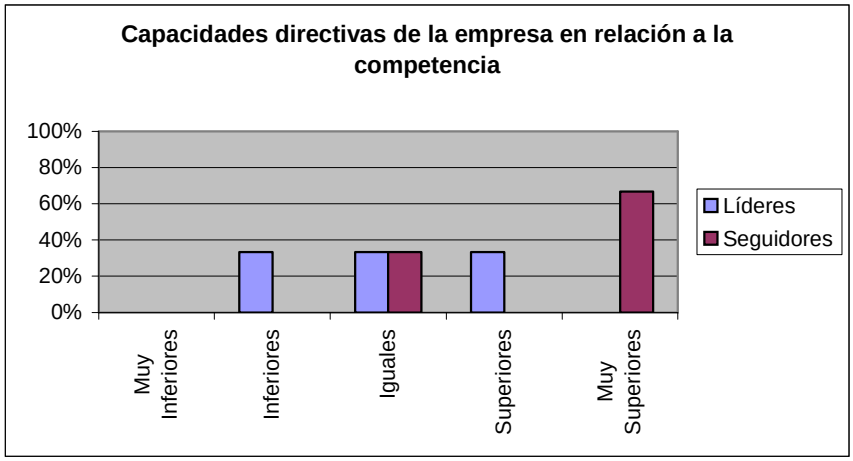



### 1.1.4. Capacidades tecnológicas de la empresa en relación a la competencia

- El 85% de las empresas de la muestra manifiesta tener capacidades tecnológicas iguales o superiores a las de la competencia.
- Puede deducirse que las capacidades tecnológicas son un punto fuerte distintivo de las empresas riojanas del sector del mueble con éxito internacional.
- Debe tenerse en consideración, no obstante, la gran dispersión, dentro de una valoración positiva, de las apreciaciones de los gerentes. Un 17% de las empresas se considera tecnológicamente muy superior a la competencia. Esta confianza en las propias capacidades sólo se da en el caso de la tecnología.
- Se percibe una clara diferencia entre las empresas líderes y seguidoras. Las capacidades tecnológicas si que pueden ser causa de la excelencia en exportación, puesto que caracterizan a las empresas líderes frente a las seguidoras.
- También existe una gran diferencia dentro de las empresas líderes. Un 33% se considera muy superior a la competencia, un 33% superior, y otro 33% igual. Esto parece indicar la existencia de varios modelos diferentes de éxito. Uno que apuesta claramente por la diferenciación tecnológica, como vía para lograr la internacionalización; mientras que otro sólo invierte en alcanzar una igualdad tecnológica con sus competidores y busca la distinción en otros tipos de capacidades.

## Capacidades directivas de la empresa en relación a la competencia

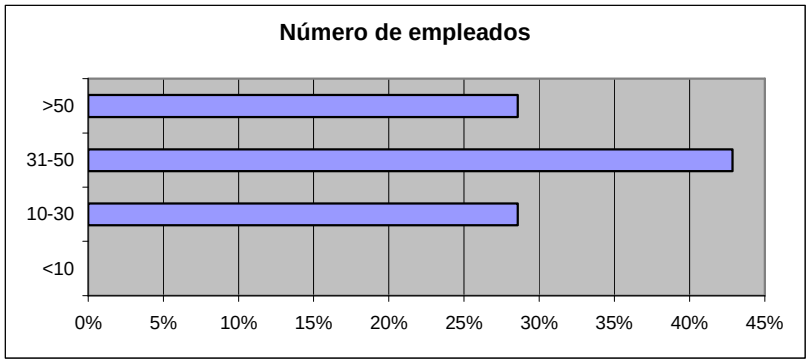


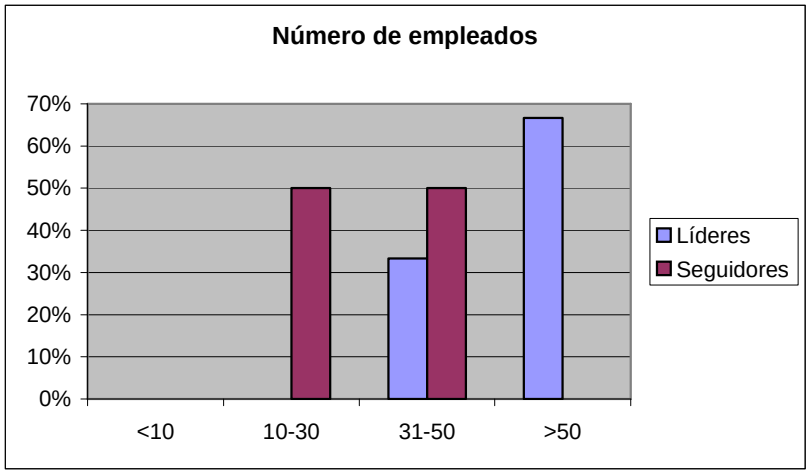



### 1.1.5. Capacidades directivas de la empresa en relación a la competencia

- Un 85% de las empresas de la muestra expresa posee capacidades directivas superiores o iguales a las de la competencia.
- La confianza de los directivos en sus propias capacidades parece equiparable a las capacidades tecnológicas, en cuanto al éxito exportador se refiere.
- Es un hecho llamativo el que las mejores valoraciones de capacidades directivas correspondan a empresas seguidoras. Esto puede revelar que las prácticas excelentes no se encuentran en las capacidades directivas. Es posible que las empresas seguidoras rentabilicen su superioridad directiva en relación con otros objetivos estratégicos, pero a los efectos de la internacionalización, las empresas que tienen un mayor éxito optan por otras vías.
- Parece que se puede ser un líder de exportación incluso con capacidades directivas inferiores a las de la competencia. Este hallazgo resulta sorprendente porque, en realidad, el poseer capacidades humanas, comerciales o tecnológicas superiores se debe a que se han coordinado recursos de un modo propio y original, para lo que hace falta directivos capaces.
- Todas las empresas líderes destacan en algún tipo de capacidad, por lo que es posible que los directivos se infravaloren cuando se comparan en un contexto internacional. Por su parte, las empresas seguidoras, cuyo negocio aún se desarrolla en gran parte en el mercado local, tal vez se comparen con directivos locales, lo que les puede llevar a una sobrevaloración de sus capacidades.
- Las buenas prácticas directivas se deben manifestar en la existencia de modelos de exportación singulares, por lo que la valoración definitiva acerca de la aportación de las capacidades directivas a la exportación debe reservarse hasta el final del apartado 3 de este informe.

## Tamaño de la Empresa



### 1.1.6. Tamaño de la Empresa

- El tamaño de la empresa se suele utilizar como indicador aproximado de la acumulación de recursos y capacidades lograda por la empresa. Si se requiere un elevado tamaño para tener éxito exportador, además de conocer qué capacidades distintivas son relevantes, haría falta conocer cuánto debe acumular la empresa.
- El panel (compuesto por empresas de éxito exportador), demuestra que la exportación está al alcance de cualquier tamaño de empresa, desde la muy pequeña hasta la mediana.
- Si seleccionamos las empresas líderes, el 66% son medianas empresas, por lo que sí parece interesante acumular recursos como forma de tener un mayor éxito exportador.
- De lo anterior podría deducirse que reinvertir y crecer es una práctica excelente para exportar, y esto es cierto independientemente del tipo de capacidad distintiva que se vaya a poseer.
- De todos modos, lo que identifica al conjunto del panel de empresas del sector del mueble riojano es más la posesión de alguna capacidad distintiva que su tamaño.

### 1.1.7. Buenas prácticas relativas a las capacidades distintivas

- Existen varios modelos para lograr el éxito exportador. Hay empresas líderes que se apoyan en capacidades comerciales distintivas, otras en capacidades humanas, y otras en capacidades tecnológicas. Una buena práctica es ser original.
- Las empresas de mayor éxito están muy enfocadas y acumulan recursos en una sola dirección. Una buena práctica para la internacionalización es tener una estrategia clara y seleccionar los objetivos.
- Las empresas seguidoras están más dispersas, no tienen puntuaciones extremas en ninguna capacidad, por lo que no son muy superiores a la competencia en ningún aspecto.
- No es una buena práctica para la internacionalización la creación de capacidades financieras.
- La práctica que parece producir mejores resultados a las empresas de la muestra es la relacionada con la tecnología.
- Las empresas de tamaño mediano parecen tener más éxito, por lo que una buena práctica es mantener un esfuerzo sostenido en el crecimiento para acumular alguna capacidad distintiva.

## 1.2. CAPACIDADES COMERCIALES

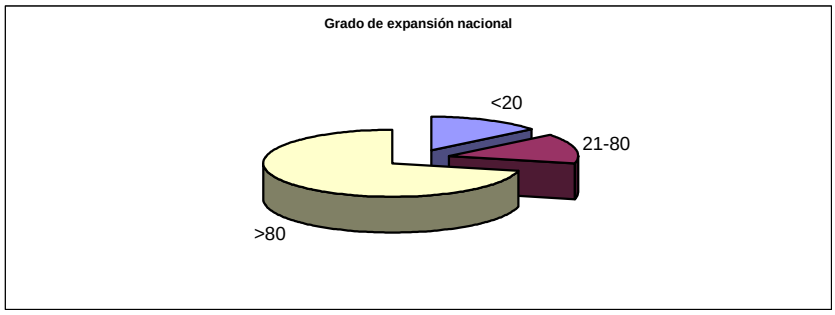
Las capacidades comerciales se han revelado como una de las posibles causas del éxito en la internacionalización de las empresas del sector del mueble riojano.

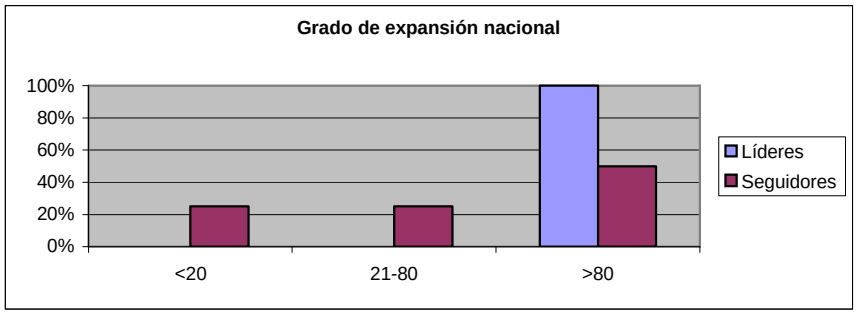
Tal y como se ha visto en los tres informes anteriores del Observatorio Permanente del Sector del Mueble Riojano, las empresas riojanas no se distinguen por sus habilidades de comunicación. Puesto que lo relativo a la imagen de marca y diferenciación del producto se abordará en el apartado de capacidades tecnológicas, las buenas prácticas subyacentes a las capacidades comerciales distintivas deben estar relacionadas con la distribución.

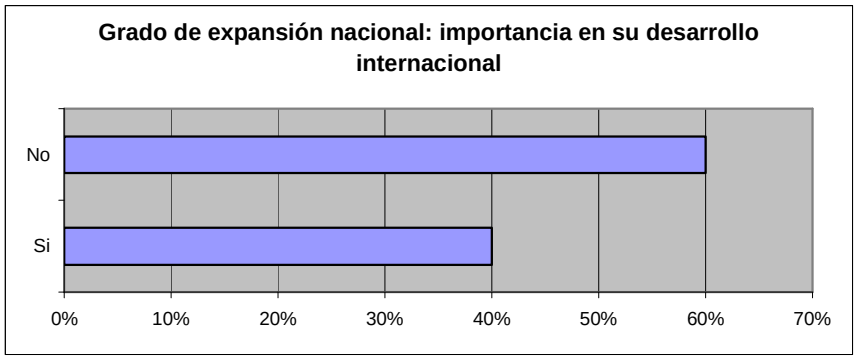
Como la internacionalización en este sector se basa principalmente en la exportación, la capacidad de operar a distancia consiste en poder vender a distancia; esto es, en crear redes de distribución comercial.

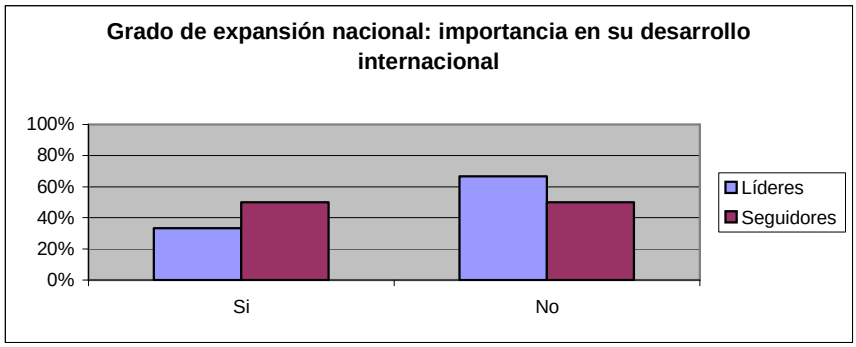
Una forma de acumular capacidades de distribución es realizar en una primera fase una expansión por el territorio nacional, previa a la fase de internacionalización de la empresa. En esta línea, se ha preguntado a los gerentes su grado de expansión nacional y si ha sido una buena práctica para el éxito internacional de la empresa.

# Grado de expansión nacional



**Grado de expansión nacional**

- El 71% de las empresas de la muestra han alcanzado un grado de expansión nacional superior a un 80% del territorio.
- Parece que el camino habitual para acumular conocimientos sobre los mercados y crear redes de distribución es el que haya una primera fase de expansión nacional.
- Seleccionando a las empresas líderes, comprobamos que el 100% de las mismas opera en todo el territorio nacional.
- Parece ser una buena práctica el entrenamiento local, para adquirir capacidades comerciales de aplicación internacional.
- Los gerentes están divididos casi a partes iguales cuando ponderan la importancia que la acumulación de capacidades comerciales en España ha tenido para internacionalizarse.
- Entre las empresas líderes también existe división a este respecto. Algunas se consideran capaces de operar directamente en el extranjero desde una dimensión local.
- Las empresas seguidoras, al desarrollar todavía un gran volumen de operaciones en el mercado nacional, parecen compartir mejor las mismas capacidades comerciales entre las actividades internacionales y nacionales.
- Por todo lo dicho, parece que se puede recomendar como buena práctica, en una fase inicial, la expansión nacional como camino de la internacionalización.

## 1.3. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

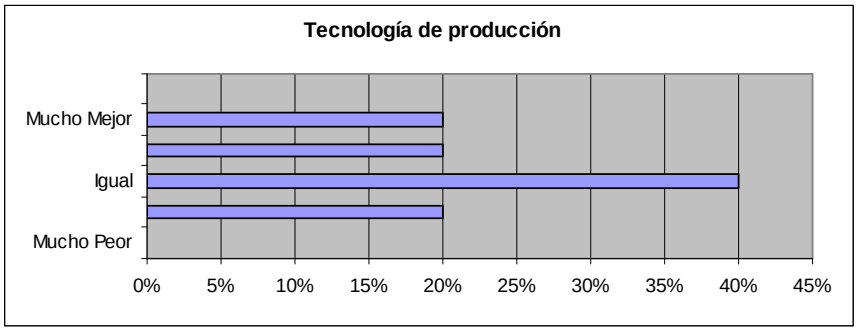
Las capacidades tecnológicas se han revelado como las que mejor caracterizan el modelo de internacionalización de las empresas del sector del mueble riojano.

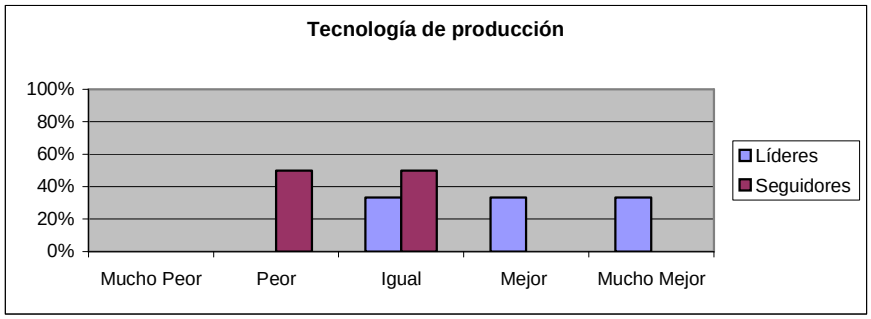
Parecen existir distintos modelos exportadores de éxito, con distinta intensidad tecnológica. Por ello puede resultar interesante identificar buenas prácticas desagregando las capacidades tecnológicas en aspectos más concretos.

Se han investigado aspectos relativos al proceso y la tecnología de producción utilizada, aspectos relativos al desarrollo de nuevos productos y el esfuerzo en I+D. También se ha indagado en el grado de adaptación del producto al cliente, y el precio de los productos. Estos aspectos están relacionados con las capacidades comerciales, por lo que las buenas prácticas que se detecten también pueden ser aplicadas en la dirección comercial.

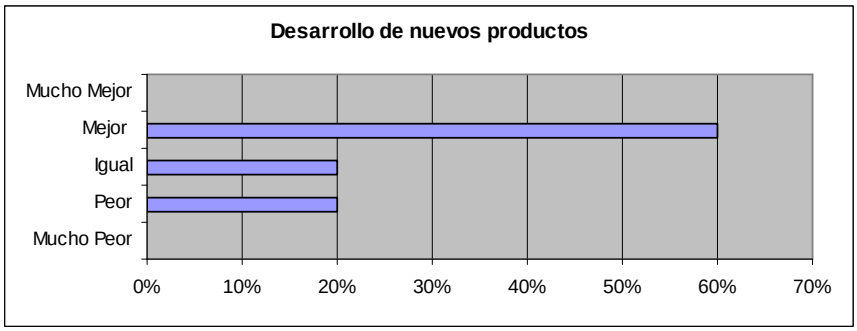
Se ha medido la posición tecnológica y las fuentes de desarrollo de la tecnología, así como la importancia del refrendo externo por medio de certificaciones de calidad, como garantía útil para la internacionalización.

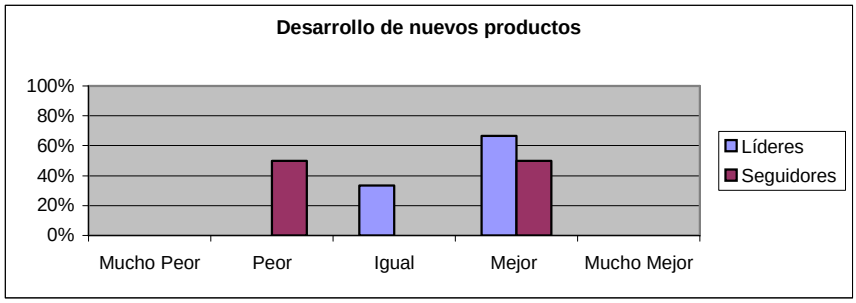
## Tecnología de la producción (Proceso)




## I+D+i (Desarrollo de nuevos productos)

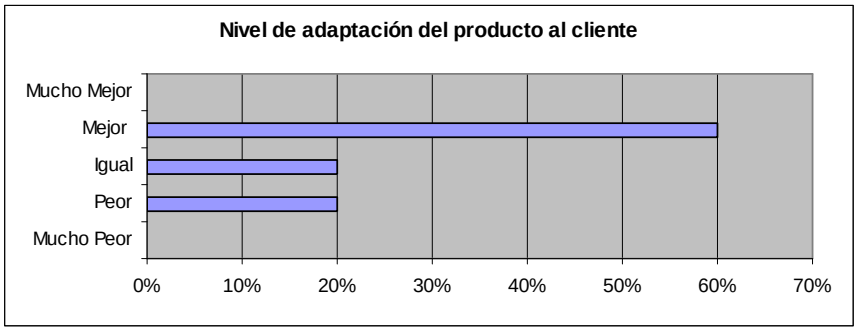


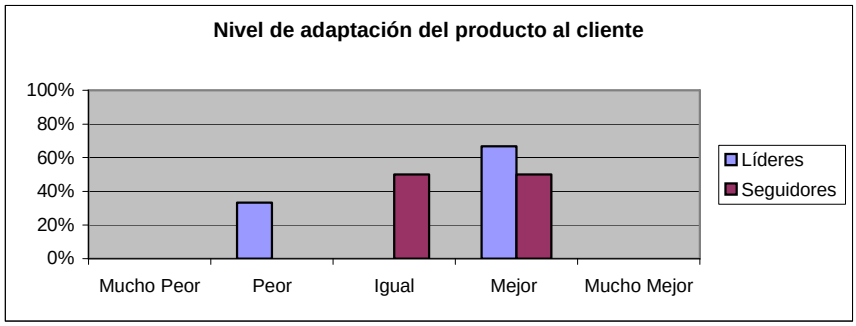



### 1.3.1. Tecnología de la producción y desarrollo de nuevos productos

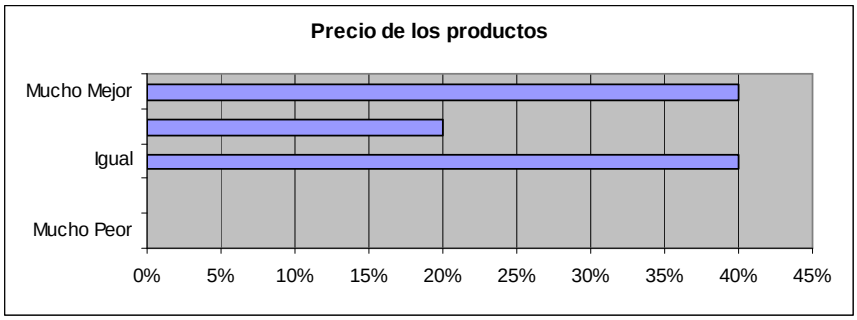
- Para el 60% de las empresas de la muestra, su proceso productivo no es mejor que el de la competencia.
- Sin embargo, las empresas líderes si que cuentan con una tecnología de producción superior a la competencia en un 66% de los casos.
- Por lo tanto, la inversión de recursos en la mejora del proceso productivo es una práctica que distingue a las empresas exportadoras excelentes.
- El 60% de las empresas se consideran superiores a la competencia en el desarrollo de nuevos productos.
- No hay gran diferencia entre empresas líderes y seguidoras, en los aspectos relativos a la I+D. La innovación de producto y la internacionalización son dos aspectos que parecen ir unidos en las empresas riojanas del sector del mueble.
- Es una buena práctica extendida de éxito la inversión en I+D+i orientada a una renovación frecuente del catálogo de productos. Entre las empresas del panel es una práctica habitual renovar la colección cada dos años, y en algunos casos cada seis meses.
- La buena práctica de invertir en I+D+i orientada a proceso sólo se da entre las empresas excelentes en internacionalización.

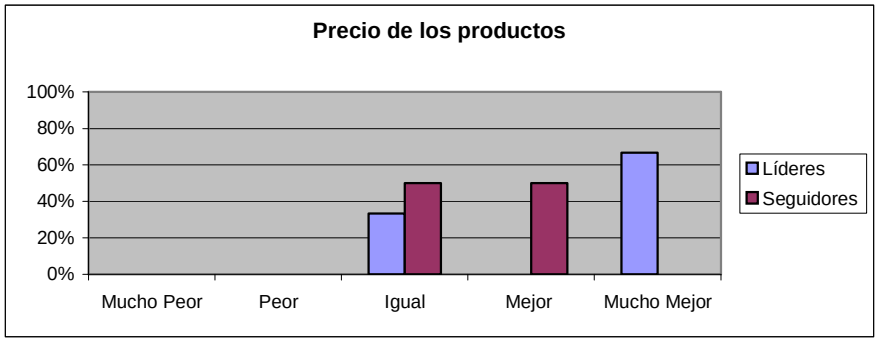
## Nivel de adaptación del producto al cliente




## Precio de los productos

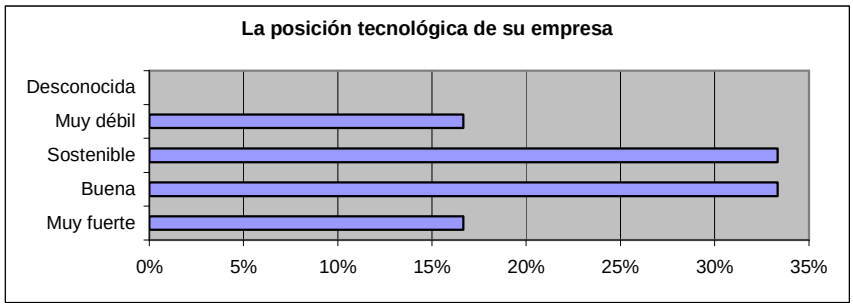


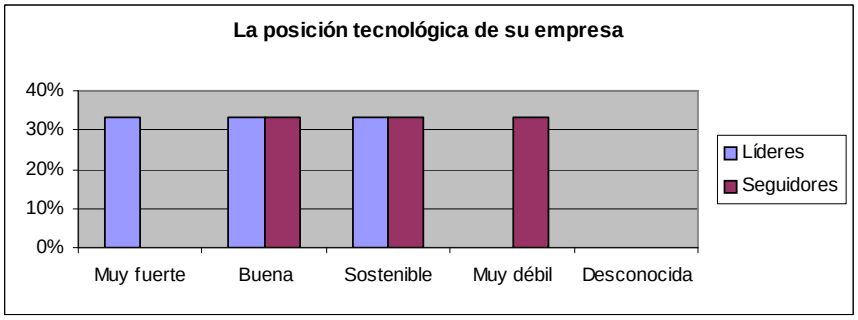



### 1.3.2. Nivel de adaptación del producto al cliente y precio

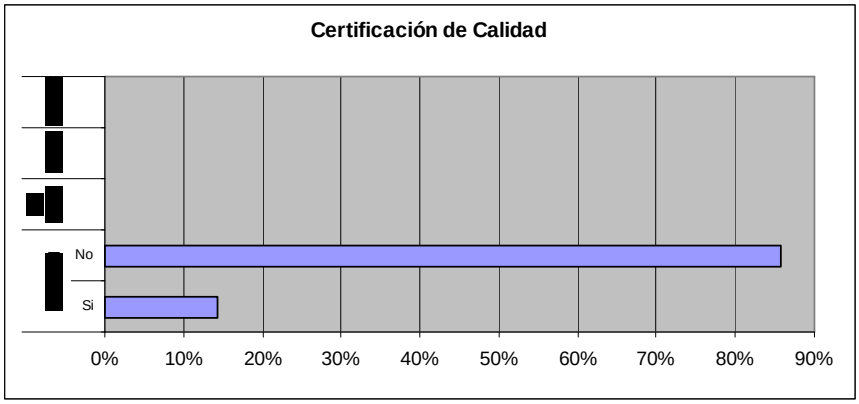
- Un 60% de las empresas de la muestra tiene un producto mejor adaptado a las necesidades del cliente que el producto de la competencia.
- La diferenciación de producto es por tanto una práctica habitual entre las empresas exportadoras riojanas del sector del mueble.
- Sin embargo, parece posible una posición de liderazgo en internacionalización, con un producto peor adaptado al cliente que el de la competencia.
- La apuesta por la diferenciación es un camino para lograr el éxito exportador, pero una adecuada relación diferenciación-precio también parece darle resultado a alguno de los líderes.
- El 60% de las empresas del panel tienen precios más competitivos que sus rivales.
- Es de destacar que entre las empresas líderes de exportación, no todas pueden cobrar la diferenciación que ofrecen al cliente. Más o menos, una tercera parte se diferencia y tiene un precio superior que la competencia; otra tercera parte de las empresas se diferencia y ofrece precios bajos, y la otra tercera parte compite en precio porque opta por no diferenciarse.
- Estas tres combinaciones diferenciación-precio parecen ser exitosas para la internacionalización.
- De todos modos, la buena práctica que de un modo más claro ayuda a internacionalizarse es la inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos, por encima del bajo coste, de la personalización del producto y de los procesos eficientes.

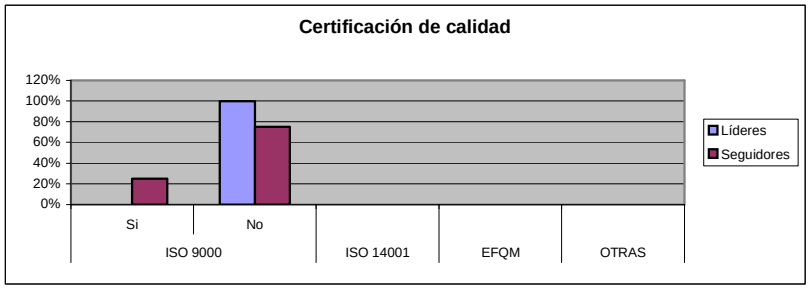
## La posición tecnológica de la empresa




## Certificación de calidad



### 1.3.3. La posición tecnológica de la empresa y certificaciones de calidad

- Es llamativo el hecho de que tan solo un 15% de las empresas de la muestra tengan algún certificado de calidad (ISO 9001).
- Ninguna de las empresas líderes tiene un refrendo externo de la calidad de sus procesos productivos (ISO 9001), la gestión excelente de sus recursos (EFQM), o la gestión medioambiental (ISO 14000).
- Lo que aparentemente debiera de ser una buena práctica muy extendida, puesto que las capacidades tecnológicas distintivas son uno de los puntos fuertes en los que se basa la internacionalización de las empresas del sector, destaca por su ausencia.
- La ausencia de certificaciones externas apoya la idea de que las principales buenas prácticas tecnológicas están relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y no con el proceso productivo.
- Un 17% de las empresas del panel manifiestan como buena práctica el desarrollo interno de la tecnología que utilizan, con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- El desarrollo interno de tecnología caracteriza a un 33% de las empresas líderes, y ninguna empresa seguidora lo hace, por lo que constituye una buena práctica excelente para la internacionalización.
- 1/3 de las empresas adquiere tecnología externa de un modo proactivo para adelantarse a la competencia, por lo que su posición tecnológica es buena. Esta es una buena práctica, tanto de líderes como de seguidores.
- 1/3 de la muestra adquiere tecnología de modo reactivo, cuando se ha demostrado que la innovación ha aportado ventajas a los competidores.
- Una vez más, se demuestra que en el caso de las capacidades tecnológicas caben modelos distintos. Sin embargo, ninguna empresa líder tiene una tecnología peor que la competencia, por lo que una vigilancia tecnológica

activa parece ser una buena práctica imprescindible en el modelo de internacionalización de las empresas riojanas del sector del mueble.

- Todas las empresas de la muestra tienen información sobre la tecnología de la competencia y se pueden comparar con ella.
- Es una buena práctica extendida obtener información de los proveedores de maquinaria, y en los casos más activos acudir a las ferias del sector de la maquinaria.

### 1.3.4. Buenas prácticas relativas a las capacidades tecnológicas

- Existen varios modelos de gestión tecnológica para lograr una internacionalización exitosa. Esto es, coexisten con éxito apuestas por la personalización del producto, por el bajo precio o por una relación atractiva diferenciación-precio.

- Las buenas prácticas comunes a todos los modelos son:

    - La inversión en I+D+i orientada a una renovación frecuente del catálogo de productos.

    - La vigilancia tecnológica de la competencia a través de proveedores comunes o de ferias.

- Las prácticas comunes excelentes a la mayoría de las empresas líderes en internacionalización son:

    - La inversión en mejoras del proceso productivo.

    - La adquisición externa de tecnología de modo proactivo para adelantarse a la competencia.

- Una práctica excelente, que se practica de modo excepcional, y de forma ocasional por alguna empresa líder, es el desarrollo interno de tecnología.

- No es una buena práctica muy extendida el obtener garantías externas de calidad, tipo ISO o EFQM.

Eliminado: i

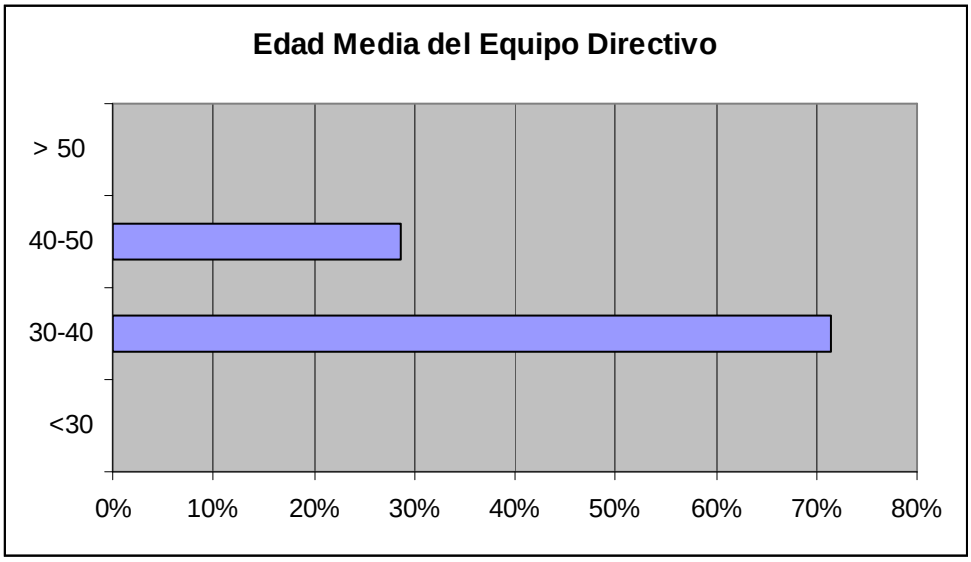
## 1.4. CAPACIDADES DIRECTIVAS

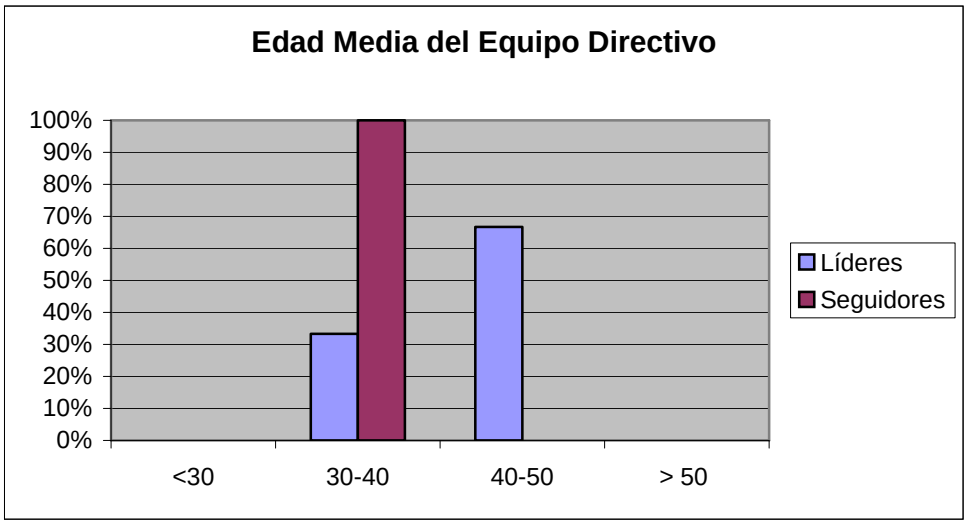
Las capacidades directivas son las más valoradas por las empresas seguidoras del panel, como elemento diferenciador de la competencia para internacionalizarse. Sin embargo, los directivos de las empresas líderes no se sienten superiores a los de la competencia.

No parece, por lo tanto, que las capacidades directivas sustenten prácticas excelentes de las empresas riojanas del sector del mueble. Sin embargo, las empresas líderes en exportación han logrado coordinar recursos y capacidades diferentes en un modelo propio de exportación, tal y como se verá en el apartado 3, lo que revela mejores prácticas directivas que las de las empresas seguidoras.

Para localizar dónde se encuentran las buenas prácticas que hacen referencia específica a la internacionalización, se ha indagado en las características del equipo directivo, en sus capacidades idiomáticas, su experiencia internacional y el esfuerzo personal que realizan en los mercados internacionales. También se ha investigado en qué medida la empresa organiza las habilidades individuales de sus directivos en una estructura organizativa que apoye la internacionalización, y le capacite para hacer negocios en otros idiomas.

## Edad Media del Equipo Directivo



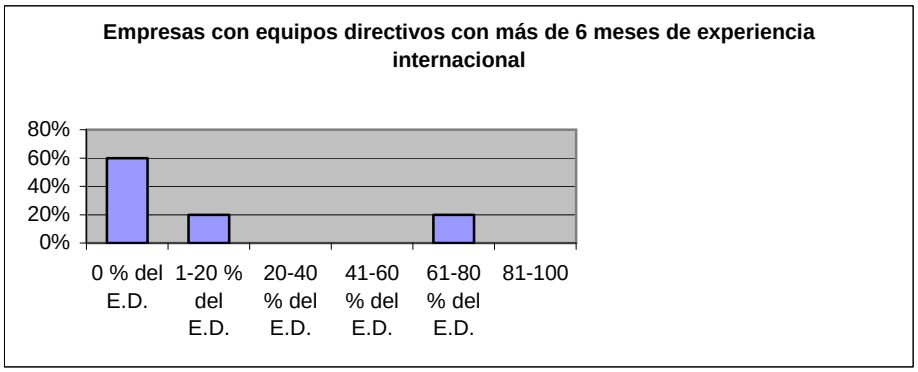



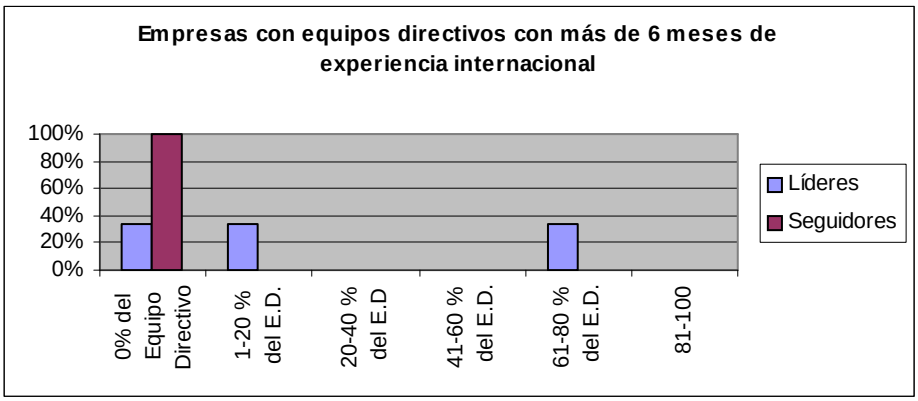
### 1.4.1. Edad Media del Equipo Directivo

- En la totalidad de las empresas de la muestra, la edad media del equipo directivo es inferior a 50 años.
- Si se cruza este dato con el tiempo que lleva la empresa exportando, se puede llegar a la conclusión de que los equipos directivos son muy jóvenes cuando la empresa comienza a exportar. En la mayoría de los casos, entre 30 y 40 años.
- Es una buena práctica extendida la juventud del equipo directivo, aunque las empresas líderes cuentan con directivos con mayor madurez.

## Directivos con más de 6 meses de experiencia internacional

## % de directivos con más de 6 meses de experiencia internacional

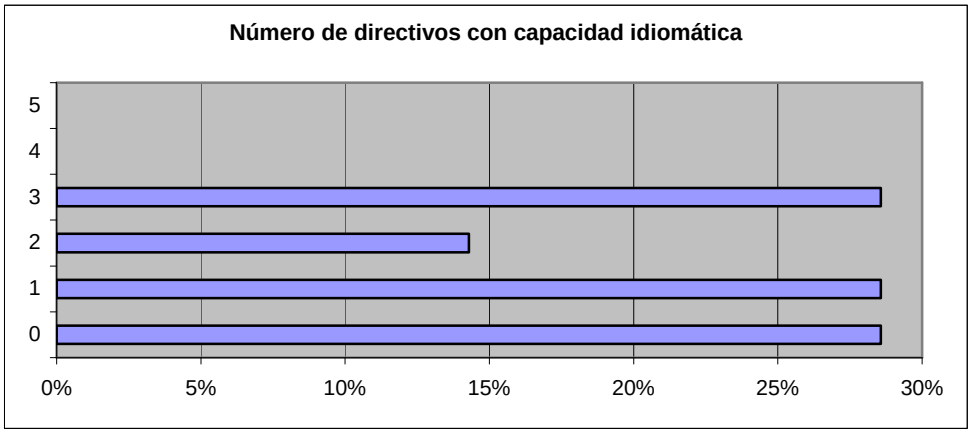


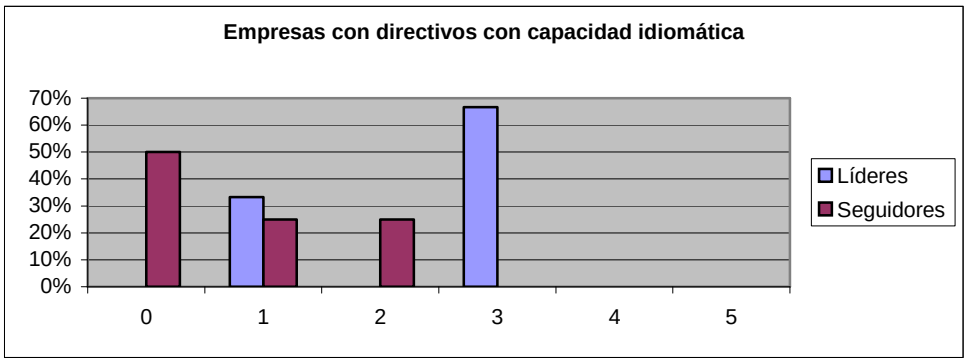



### 1.4.2. Experiencia internacional de los equipos directivos

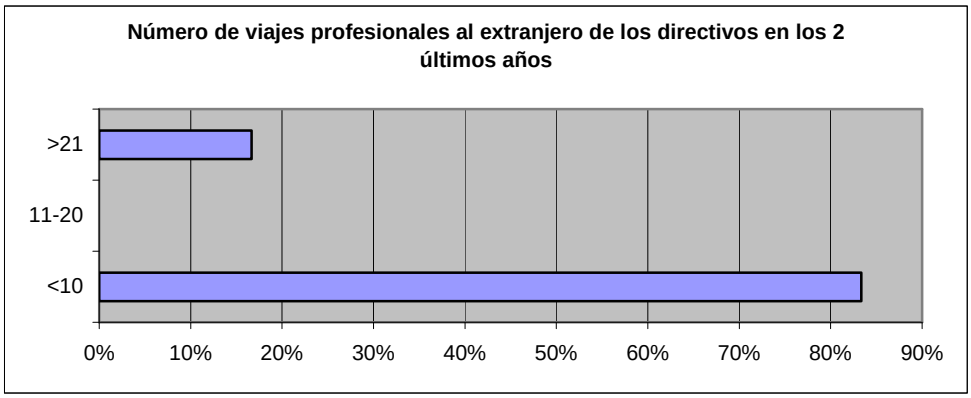
- La experiencia internacional de los directivos, sea esta laboral o académica, no parece ser uno de los pilares de la internacionalización del sector del mueble riojano.
- El 60% de las empresas de la muestra consigue exportar sin tener ningún directivo con experiencia internacional.
- Sin embargo, el 66% de las empresas líderes tiene uno o dos directivos que han pasado más de 6 meses de su vida en el extranjero..
- Una práctica de excelencia para la internacionalización es contratar directivos con experiencia internacional.
- Los directivos de las empresas del sector del mueble riojano con experiencia internacional tienen difícil formar equipo con colegas que compartan su experiencia. Ninguna de las empresas seguidoras logra formar un equipo de directivos en el que la mayoría tengan experiencia internacional.
- Es una práctica de excelencia el formar equipos en el que más del 60% de los ejecutivos tengan experiencia a nivel internacional. Tan sólo el 33% de las empresas líderes realizan esta práctica.

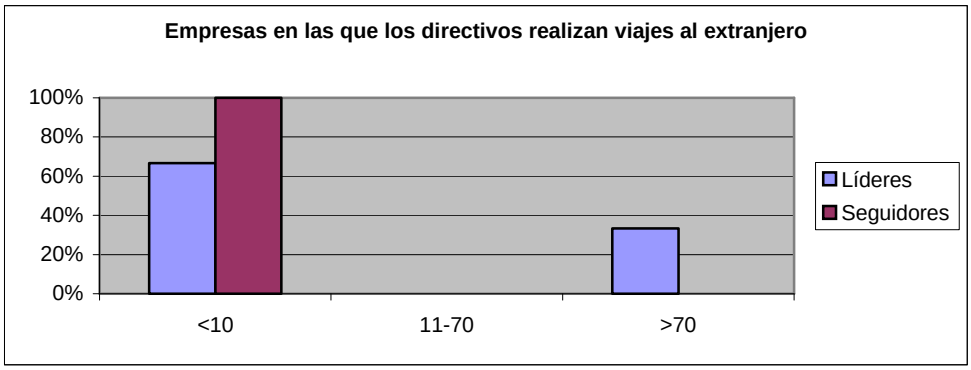
## Número de directivos con capacidad idiomática




## Número de viajes profesionales al extranjero de los directivos en los 2 últimos años



### 1.4.3. Habilidades Idiomáticas y viajes al extranjero

- El 70% de las empresas de la muestra poseen uno o más directivos con capacidad para llevar a cabo negocios en un idioma extranjero. Parece que tener al menos un directivo con conocimientos de idiomas es una buena práctica indispensable para el éxito exportador.

- 2/3 de las empresas líderes tienen en plantilla tres directivos con capacidad para llevar a cabo negocios en un idioma extranjero; mientras que en la mitad de las empresas seguidoras no hay ninguno.

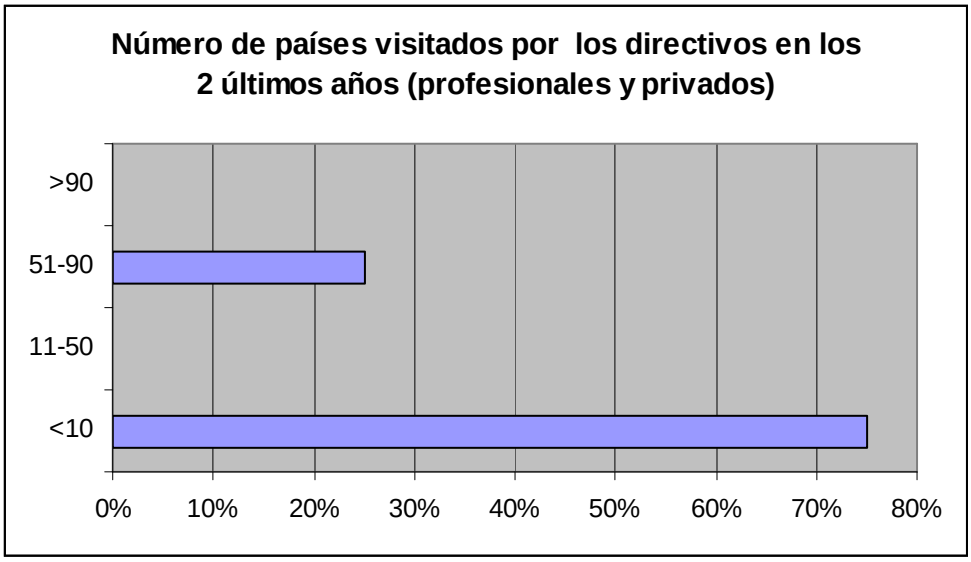
- Una buena práctica excelente, que distingue a las mejores empresas en el éxito internacional, es dotarse de equipos de directivos con habilidades idiomáticas. Parece que se logran sinergias por el hecho de acumular este tipo de directivos, ya que el conocimiento de idiomas disminuye la distancia cultural con los países de destino, e influye positivamente en la eliminación de algunas de las barreras a la exportación, como es el obtener información del cliente, de la competencia, contactar con canales de distribución en destino, etc.

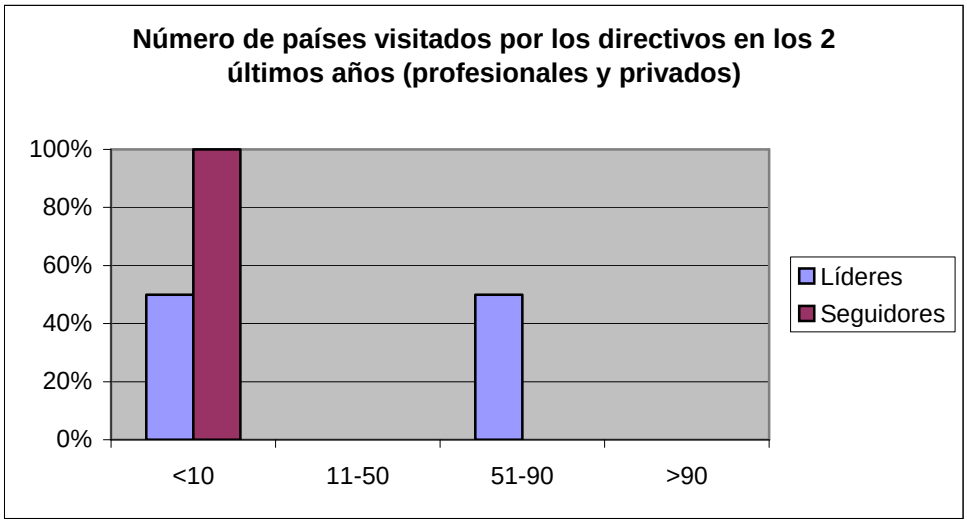
- Es una buena práctica extendida de todas las empresas el que los directivos efectúen al menos un viaje anual al extranjero.

- El esfuerzo de los directivos por conocer de primera mano los países de destino, o las principales ferias internacionales, es común en las empresas líderes y seguidoras.

- Una práctica de excelencia, que diferencia al 33% de las empresas líderes, es el efectuar más de 70 viajes anuales al extranjero. La diferencia entre las empresas del panel, a la hora de viajar, es muy significativa. Se produce un salto importante entre las que viajan menos de 10 veces al año y las que viajan más de 70. Parece que subyacen dos modelos de equipos directivos: por una parte, empresas líderes con muchos conocimientos de idiomas y muy viajeros; y por otra, algunas empresas líderes y todas las

## Número de países visitados por los directivos en los 2 últimos años (profesionales o privados)



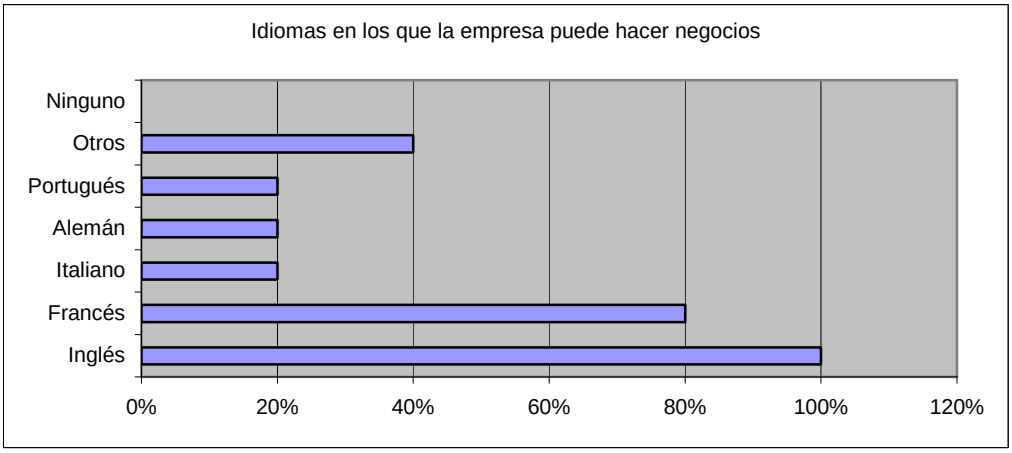



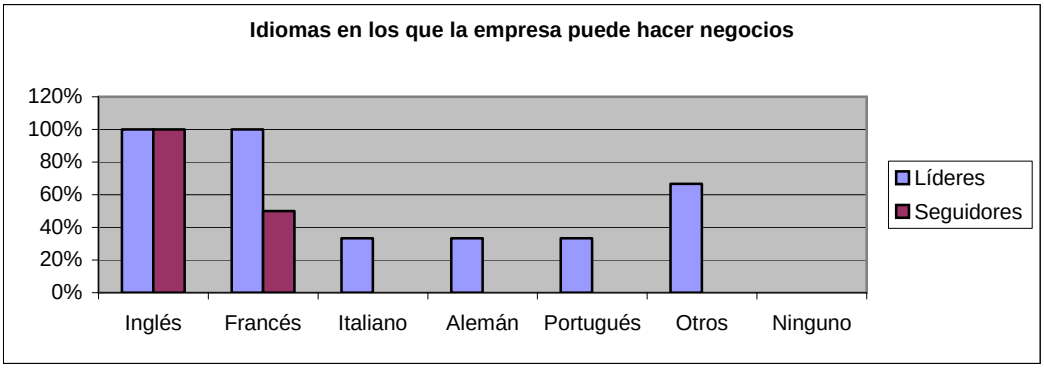
empresas seguidoras, que utilizan los idiomas y los viajes en la medida en la que resulta imprescindible para sus actividades.

### 1.4.4. Número de países visitados por los directivos en los 2 últimos años (profesionales o privados)

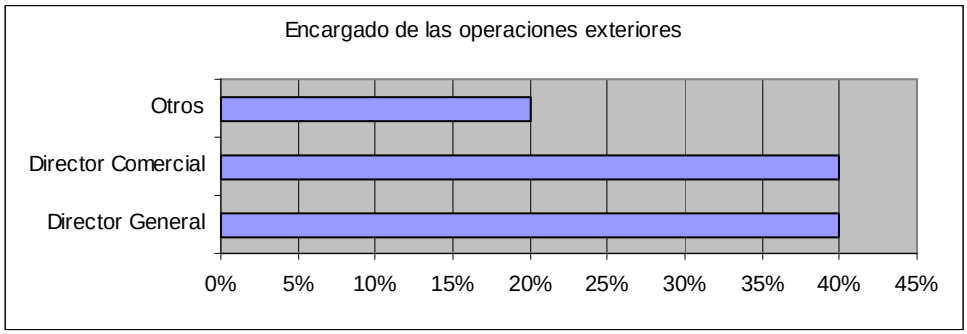
- Las empresas líderes, que son intensivas en directivos con idiomas y viajes, también visitan mayor número de países.
- Esto refuerza la existencia de dos modelos entre las empresas líderes: las que se apoyan en sus propios directivos para establecer relaciones internacionales, desarrollando de este modo capacidades directivas propias; y las que se apoyan en distribuidores externos.
- Las empresas seguidoras decían poseer capacidades directivas muy superiores a las de la competencia para conseguir buenos resultados de exportación. No parece que esas capacidades consistan en el dominio de idiomas, la interacción directa con sus clientes en sus países de destino, o la relación con proveedores internacionales.
- Salvo que las capacidades directivas redunden en una mejor coordinación de los recursos tecnológicos, en los que sí se han hallado muchas buenas prácticas, no parece justificarse la sensación de superioridad de los directivos de las empresas seguidoras.
- El escaso número de viajes internacionales puede dificultar la comparación con las empresas competidoras en un entorno global, lo que a su vez distorsiona la percepción de las propias capacidades directivas. Esto no ocurre con las empresas líderes que, teniendo las mejores prácticas del sector, califican sus habilidades directivas como iguales a las de la competencia.

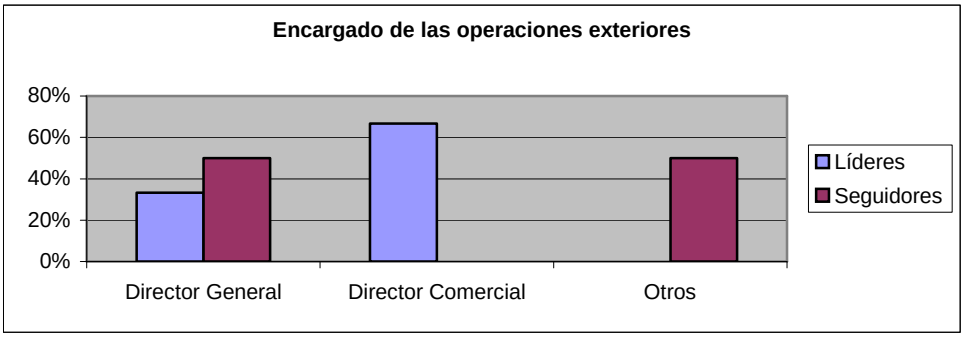
## Capacidad de la empresa para hacer negocios en otros idiomas




## Estructura organizativa para la internacionalización



### 1.4.5. Capacidades organizativas de las empresas para la internacionalización

- Además de las habilidades idiomáticas de los directivos, las empresas encuentran otros caminos para hacer negocios en el extranjero: agentes locales, traductores, etc.
- Una buena práctica extendida entre el 100% de las empresas de éxito internacional del sector del mueble riojano es su capacidad para operar en inglés. Parece una práctica necesaria para el éxito.
- Lo que distingue a las empresas líderes es su capacidad para hacer negocios en un gran numero de idiomas.
- Una práctica de excelencia de las empresas riojanas del sector del mueble para la internacionalización es su capacidad para operar en más de dos idiomas, llegando a 6 lenguas distintas en el caso más destacado.
- Sólo las empresas líderes tienen una estructura para las operaciones internacionales en dependencia del departamento comercial. Es una práctica de excelencia reforzar el departamento comercial con directivos especialmente capacitados para las operaciones internacionales.

### 1.4.6. Buenas prácticas en Capacidades Directivas para la Internacionalización

- Las empresas del sector parecen haber desarrollado distintas estrategias para internacionalizarse. Por un lado, las empresas líderes han creado equipos directivos, con habilidades idiomáticas, experiencia y movilidad geográfica, de manera que se van creando capacidades directivas propias. Por otro, las empresas seguidoras logran buenos resultados de exportación apoyándose en recursos externos (distribuidores, traductores, etc.).
- Es una buena práctica común la juventud del equipo directivo (menos de 50 años).
- También es una práctica muy extendida tener al menos un directivo con conocimiento de idiomas, y efectuar al menos un viaje anual al extranjero.
- Está unánimemente extendida la práctica de hacer negocios en inglés.
- Es una práctica excelente contar con algún directivo maduro (entre 40 y 50 años) y con algún directivo con más de 6 meses de experiencia internacional, laboral o académica.
- Otra práctica excelente es acumular directivos con experiencia internacional para formar equipos con experiencia en el extranjero y con habilidades idiomáticas.
- También es una práctica de excelencia efectuar más de 10 viajes anuales al extranjero.
- Las buenas prácticas que más diferencian a las empresas excelentes son: su capacidad de hacer negocios en más de dos idiomas y dotarse de un departamento comercial con un director que se responsabilice de las operaciones internacionales.

## 1.5. EXPERIENCIA Y FLEXIBILIDAD

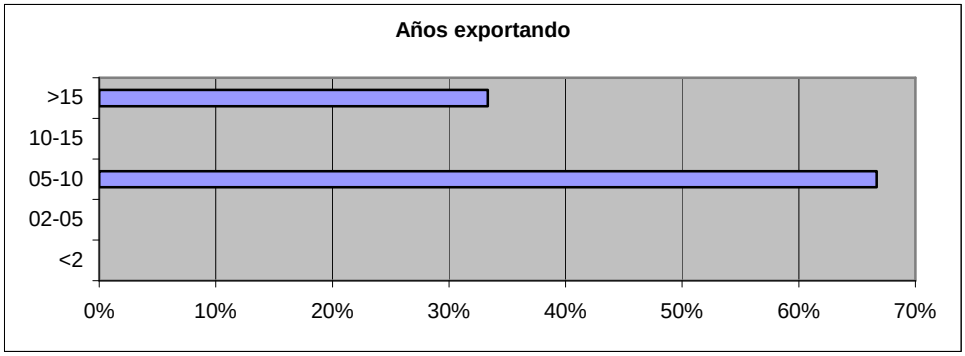
Aunque la experiencia forma parte de las capacidades directivas, y la flexibilidad tiene que ver con la capacidad para reorientar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, se ha querido destacar la importancia de estos dos factores tratándolos separadamente.

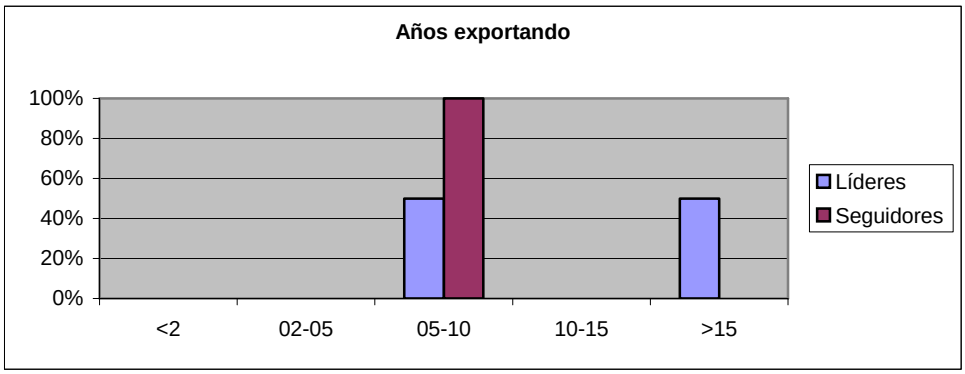
Experiencia y flexibilidad están muy relacionadas con las principales barreras a la exportación, como son la falta de información y la escasez de recursos, de manera que posibilitan el éxito internacional en escenarios adversos.

Para medir la experiencia acumulada por las empresas ya se han utilizado variables como la edad media del equipo directivo. En este epígrafe se utilizará el tiempo que la empresa lleva exportando.

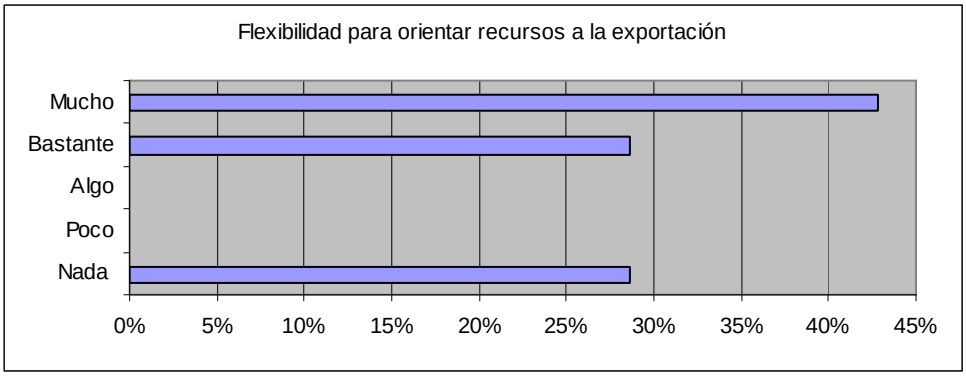
En cuanto a la flexibilidad, se ha preguntado directamente a los gerentes en qué medida se pueden reorientar los recursos humanos, técnicos y financieros para apoyar la exportación. La adaptación al gusto de clientes culturalmente diversos exige flexibilidad de producción, tanto para adaptar el producto como para incrementar el volumen. La captación de nuevos clientes supone destinar directivos y vendedores a los nuevos mercados, abandonando los locales. Por otra parte, la captación de nuevos socios, el desarrollo de nuevas redes comerciales, etc., frecuentemente va a exigir reorientar la política financiera.

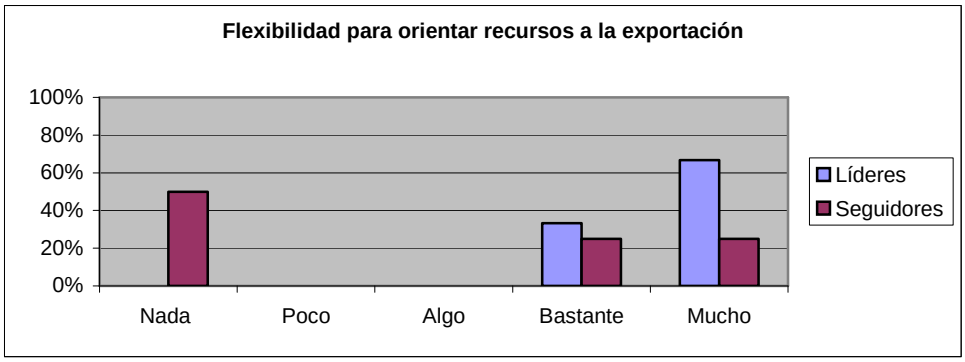
## Experiencia




## Flexibilidad



**Experiencia y flexibilidad**

- Todas las empresas del panel tienen más de 5 años de experiencia continuada en el mercado internacional.
- Sólo algunas de las empresas líderes tienen una experiencia mayor de 15 años.
- Parece una práctica excelente permanecer en el mercado internacional de un modo continuado y por periodos de tiempo prolongados; porque independientemente de los beneficios, se va acumulando experiencia que posteriormente permitirá vencer barreras a la exportación y alcanzar posiciones de liderazgo.
- Más del 70% de las empresas entrevistadas manifiestan ser flexibles a la hora de reorientar sus recursos a la internacionalización. Entre las empresas líderes, este porcentaje se eleva al 100%.
- Parece una práctica excelente escoger aquellos medios técnicos y humanos que proporcionan más flexibilidad, aún a costa de tener que realizar mayores inversiones, o de perder algo de eficiencia, ya que las empresas líderes en exportación en el sector del mueble riojano destacan por su capacidad de reorientar los recursos a necesidades cambiantes.

## 1.6. ATRACTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los factores que determinan el atractivo de los mercados internacionales son variables externas a la empresa. Lo que se ha investigado en las entrevistas con los gerentes es la percepción que estos tienen de las características de los mercados extranjeros.

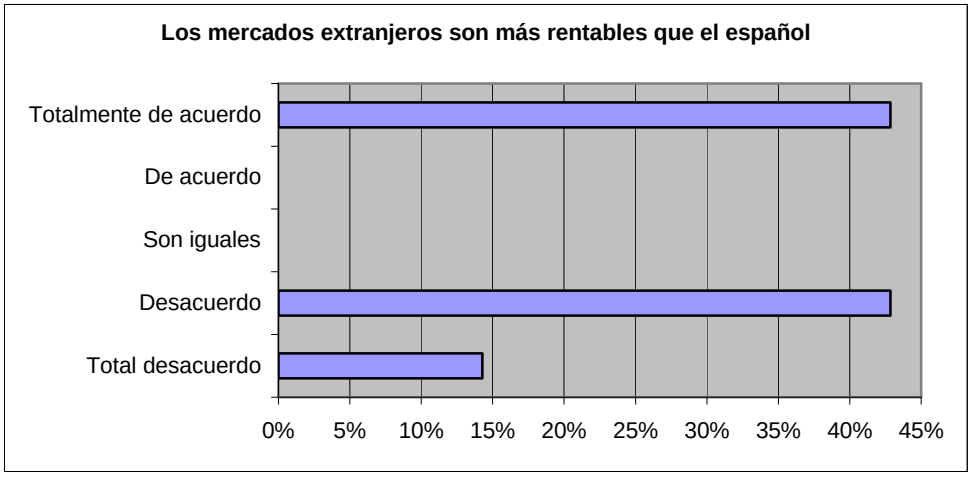
Si hay percepciones diferentes sobre los mismos mercados, esto revela buenas prácticas subyacentes, que permiten a las empresas relacionarse con el mismo mercado de distinta forma.

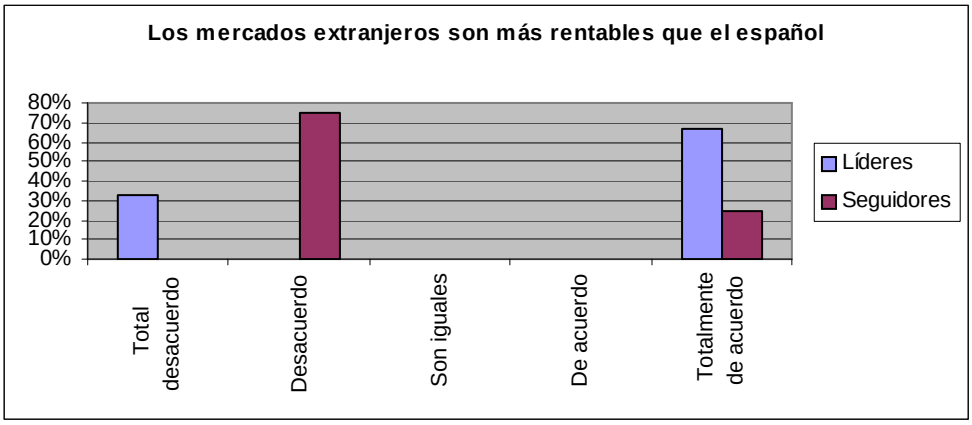
Por eso, los datos obtenidos en este apartado se cruzarán con el destino de las exportaciones y su distribución por áreas geográficas. De esta forma podremos discriminar si las distintas percepciones se deben a que las empresas son distintas o a que los mercados son distintos. Sólo en el primer caso habrá buenas prácticas en algunas empresas del sector.

Las variables sobre las que se han medido las percepciones de los gerentes son: la rentabilidad, el riesgo y el coste de los mercados extranjeros en relación con el mercado español.

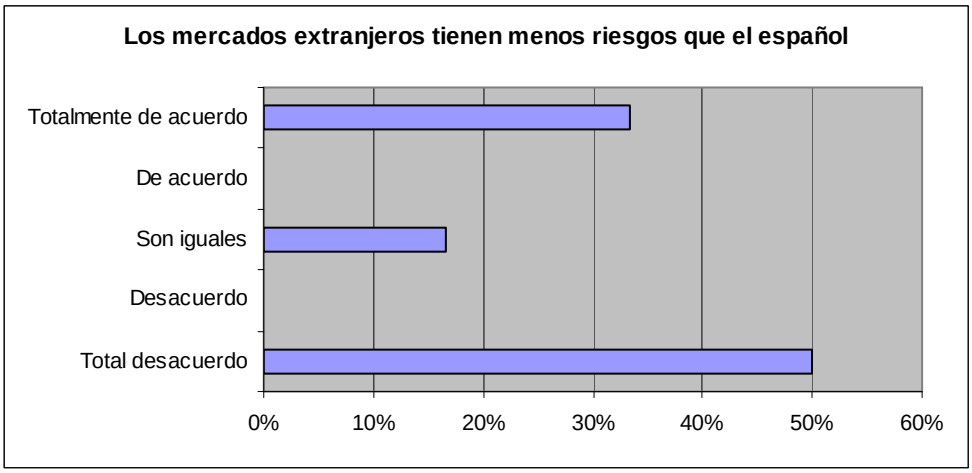
Mediremos, además, qué motivos internos o externos a la empresa hacen atractivas las diferentes áreas geográficas a las que exportan actualmente las empresas del sector del mueble riojano. Para esto, se indagará sobre la distancia cultural a los países destino, los costes de trasporte, la existencia en la empresa de directivos que conozcan el país de destino, o la participación en alguna modalidad de acción colectiva hacia ese área geográfica concreta.

## Percepción de la rentabilidad esperada de los mercados extranjeros en relación con el mercado español




## Percepción del riesgo esperado de los mercados extranjeros en relación con mercado español



### 1.6.1. Percepción de la rentabilidad, riesgo y coste esperado de los mercados extranjeros en relación con mercado español

- Más del 50% de las empresas de la muestra considera que los mercados extranjeros ofrecen una rentabilidad más baja que el mercado nacional.

- Esta percepción es muy diferente según la empresa sea líder o seguidora. Así, el 66% de las empresa líderes consideran el mercado internacional mucho más rentable que el español.

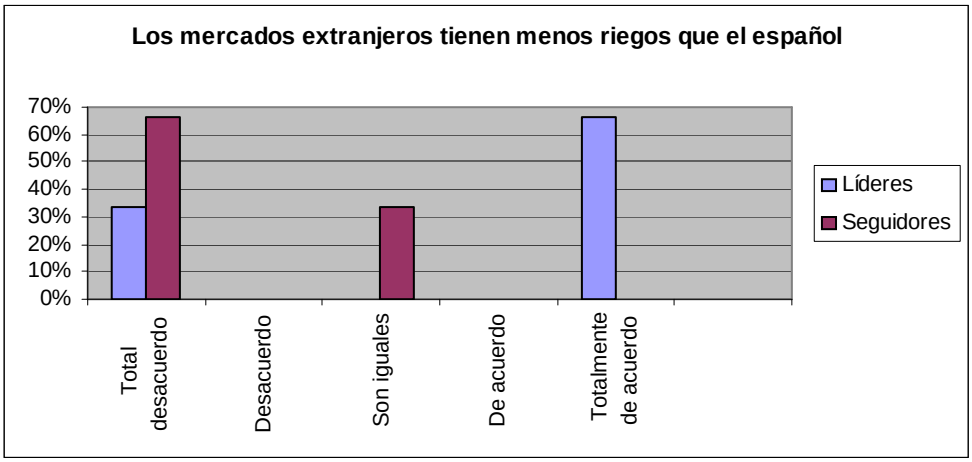
- Las buenas prácticas en capacidades directivas permiten seleccionar los mejores mercados; y las capacidades tecnológicas, orientadas sobre todo a la innovación de producto y su adaptación al cliente, permiten ofrecer productos más competitivos.

- Las empresas líderes que consideran que los mercados extranjeros son menos rentables que el español operan en un gran número de países, de manera que no los seleccionan por su rentabilidad. En este caso, las capacidades comerciales y las tecnológicas son las buenas prácticas más decisivas.

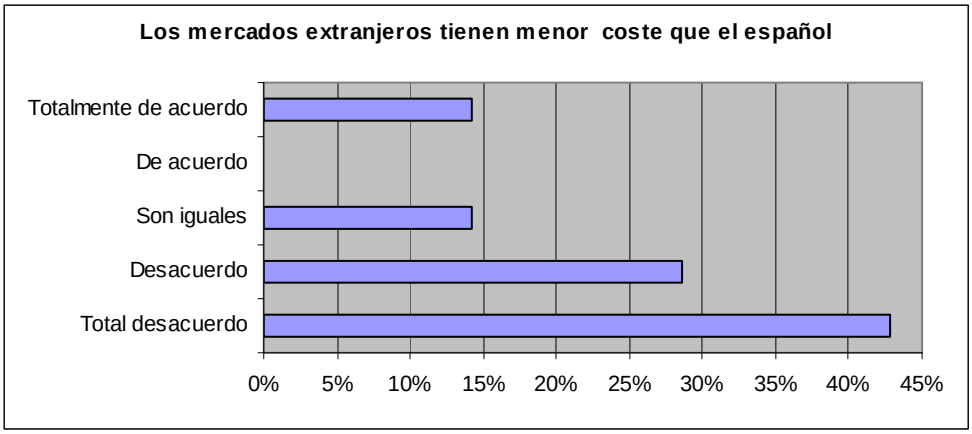
- En relación con el riesgo, el 50% de los entrevistados cree que los mercados extranjeros son más arriesgados que el nacional.

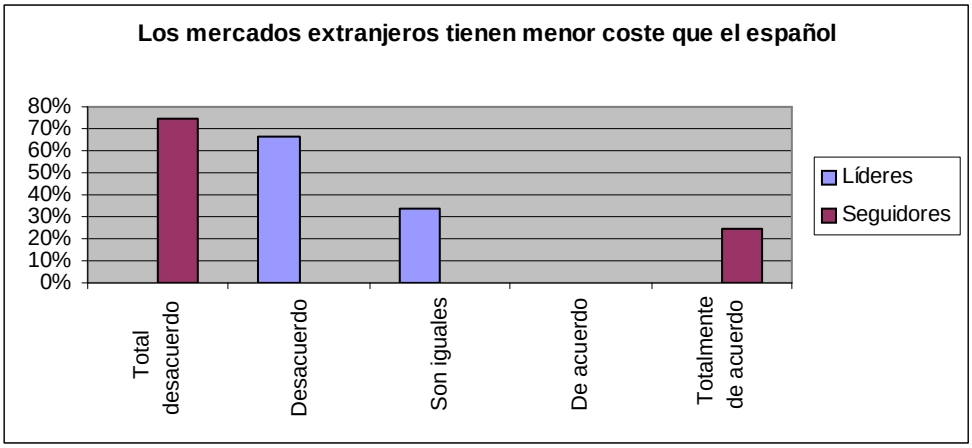
- Si nos centramos en las empresas del sector del mueble riojano líderes en internacionalización encontramos que el 66% de las mismas considera los mercados extranjeros menos arriesgados.

- La buena práctica diferencial entre las empresas líderes y seguidoras del sector del mueble riojano es la experiencia acumulada en mercados internacionales, que permite conocer mejor los posibles problemas y las soluciones. Además, las empresas líderes han desarrollado capacidades directivas propias, que les permiten tener un mejor y más directo conocimiento del mercado.




## Percepción del coste esperado de los mercados extranjeros en relación con mercado español



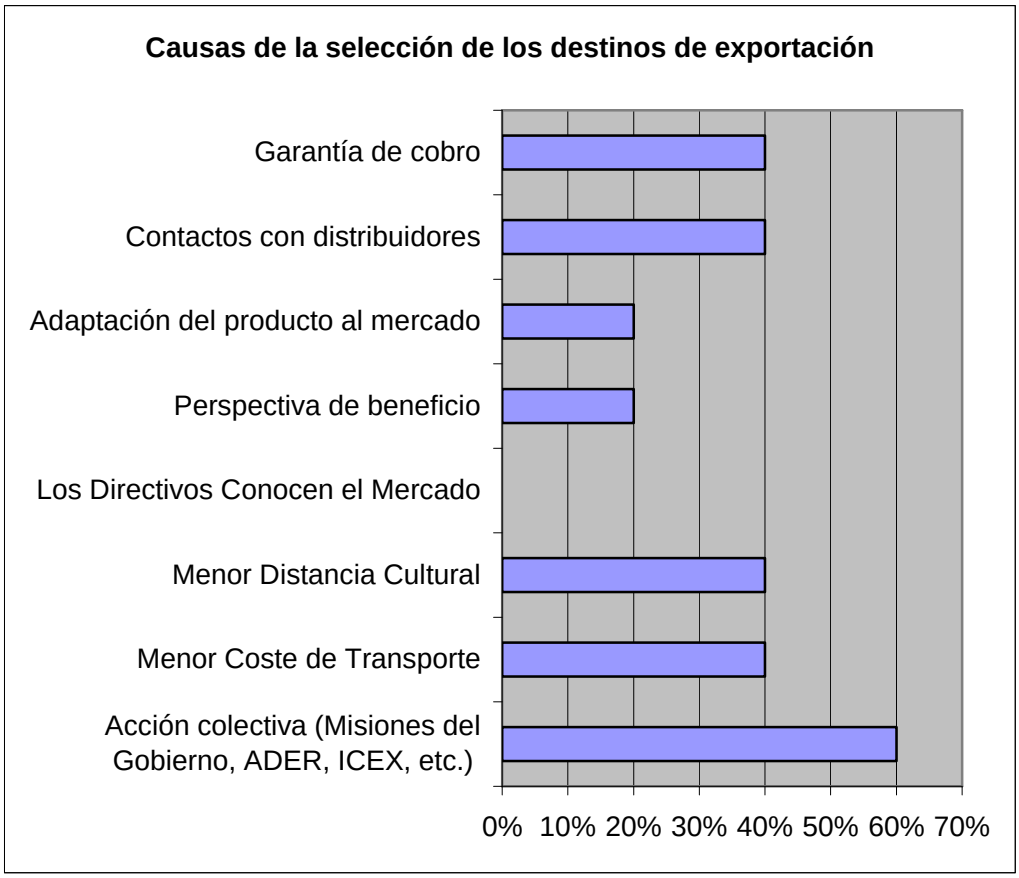



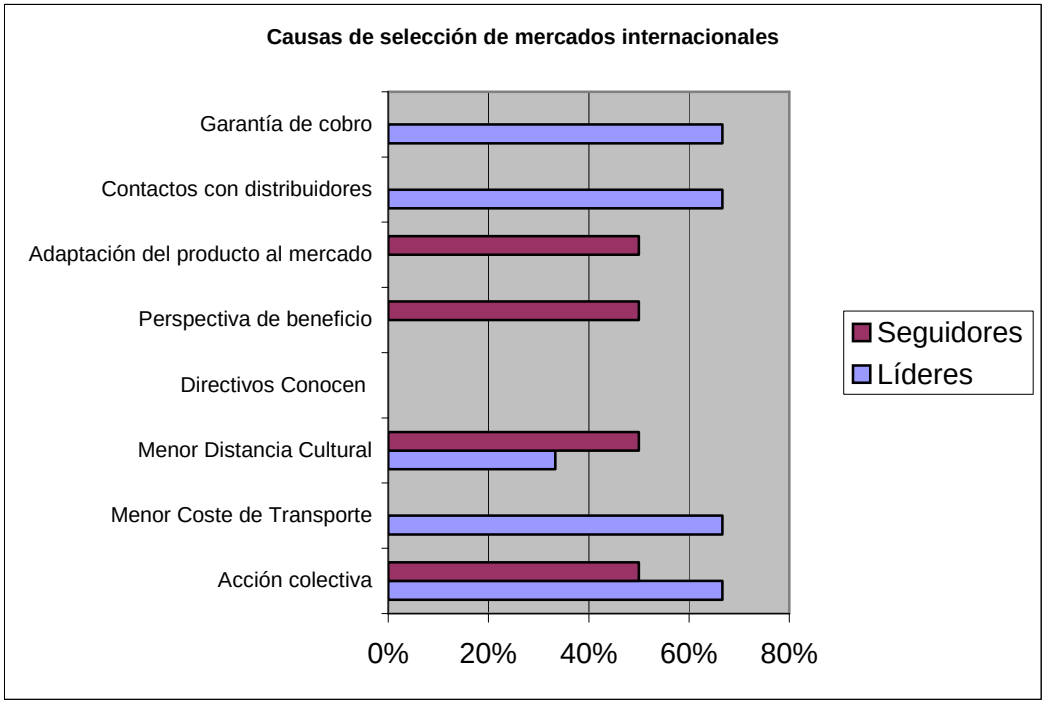
- Por otra parte, las empresas líderes también tienen una mayor flexibilidad para orientar recursos a los mercados internacionales, adatándose mejor a ellos, y por tanto sufriendo menos riesgo.

- La mayoría de las empresas del panel perciben que existen mayores costes en los mercados extranjeros. Esta percepción se suaviza un poco cuando nos centramos en las empresas líderes. Probablemente, las buenas prácticas ligadas a la flexibilidad de recursos permiten obtener economías de alcance y que se compartan los costes del mercado español y del mercado internacional.

- A pesar de que los mercados extranjeros son percibidos por la mayoría de las empresas del panel como menos rentables, más arriesgados y con mayor coste, todas ellas exportan. Este empeño en permanecer en los mercados internacionales, aunque las condiciones no sean óptimas, es una buena práctica extendida, y permite finalmente alcanzar una experiencia que hace que para las empresas con mayor antigüedad sea más atractivo el internacionalizarse.

## Atractivo de las actuales áreas geográficas de internacionalización



### 1.6.2. Atractivo de las actuales áreas geográficas de internacionalización

- La buena práctica más extendida es no seleccionar los mercados geográficos en función del conocimiento que los directivos tienen de él. El 100% de las empresas del panel respetan este principio.

- Lo anterior revela que los directivos de las empresas riojanas del sector del mueble tienen capacidad para captar información del mercado que sea más oportuno, y que son capaces de adaptarse a circunstancias muy variadas.

- Una buena práctica extendida entre el 60% de las empresas del panel, sean líderes o seguidoras, es apoyarse en acciones colectivas para acceder a nuevos mercados. Así, es una buena práctica dejarse guiar por las instituciones (ADER, ICEX, Gobierno, etc.) o establecer consorcios con otras empresas para irrumpir en nuevos mercados.

- Una buena práctica del 50% de las empresas seguidoras es seleccionar los mercados por su grado de aceptación de los productos que la empresa ya tiene en catálogo. Esta buena práctica no es necesaria para las empresas que son más flexibles, por lo que las empresas líderes no la siguen.

- La perspectiva de beneficio resulta ser una buena práctica para el 50% de las empresas seguidoras. Esta práctica no es compartida por ninguna de las empresas líderes del panel.

- Entre las empresas seguidoras, es una buena práctica seleccionar los mercados por su menor distancia cultural al mercado español. Las empresas líderes, que cuentan con equipos directivos con más habilidades idiomáticas, y son más flexibles, comparten en menor medida esta buena práctica.

- Algunas de las prácticas de las empresas internacionalizadas son únicamente patrimonio de las líderes, por lo que constituyen prácticas de excelencia exportadora. El 66% de las empresas líderes del panel tienen como buena práctica seleccionar como mercado objetivo aquellos para los que el coste de transporte es menor.

- Es una práctica excelente para el 66% de las empresas líderes seleccionar los nuevos mercados internacionales de manera que se tenga un menor riesgo de impago.

- Igualmente, para el 66% de las empresas líderes, es una práctica excelente seleccionar los mercados destino en función de los contactos con distribuidores y redes comerciales que se posean previamente. De esta manera, se superan las carencias comerciales que se han detectado en algunas de las empresas exportadoras.

- Las buenas prácticas seguidas por todas las empresas del panel complementan en cada caso las capacidades comerciales y directivas que se poseen. Así, las empresas con escaso conocimiento de las necesidades de los clientes seleccionan los mercados nuevos por su compatibilidad con su actual catálogo de productos; las que tienen escasas capacidades directivas seleccionan los mercados por su semejanza con el español; y las de escasas capacidades humanas se superan con las acciones colectivas, compartiendo los recursos disponibles, o apoyándose en instituciones públicas, como la ADER o el ICEX.

## 1.7. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

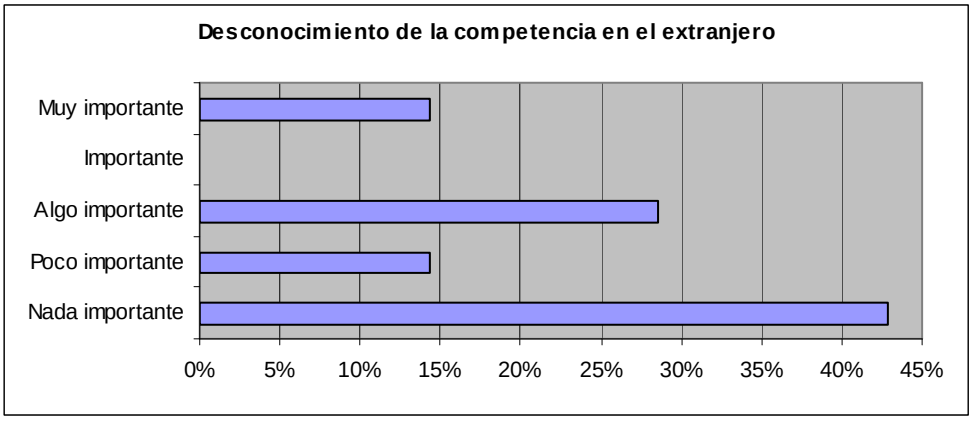
Las barreras a la internacionalización, al igual que los atractivos, son externas a la empresa; pero las buenas prácticas permiten percibir una dificultad menor para superarlas.

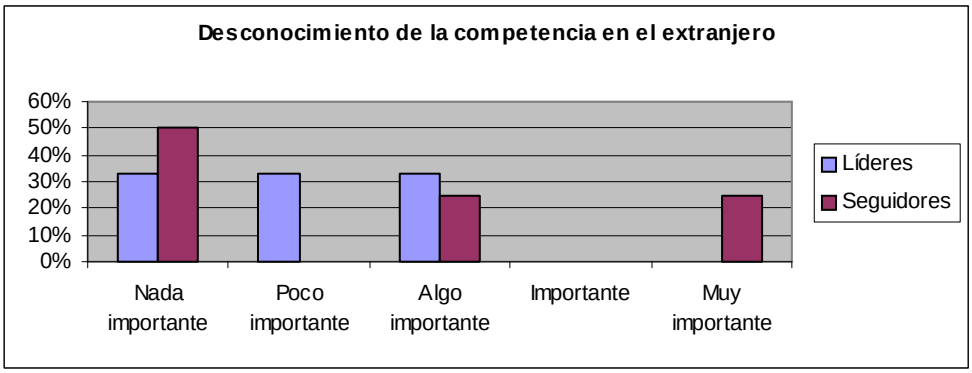
La investigación en esta apartado se centra, por tanto, en identificar las barreras a la internacionalización percibidas como menos importantes por los gerentes. Para ello, se agrupan las barreras en función de que provengan de la imperfección de la información, de la escasez de los recursos o de la intensidad de la competencia.

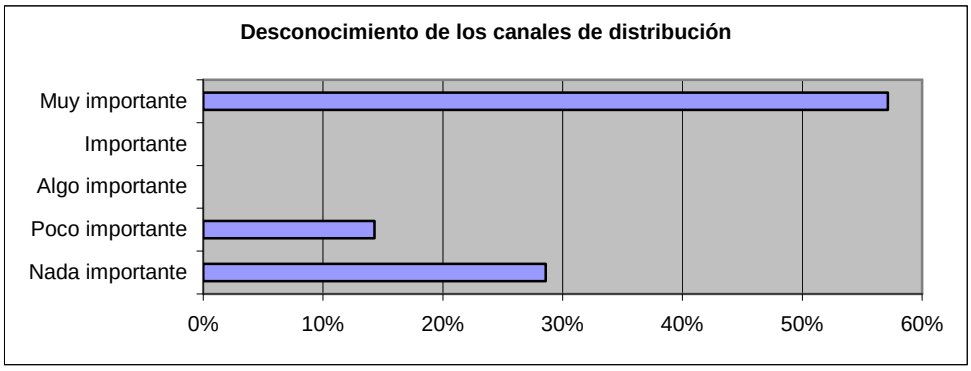
En cuanto a la imperfección de la información, se analizará el desconocimiento de los competidores extranjeros, de los canales de distribución, de las ayudas disponibles y de las necesidades de los clientes extranjeros.

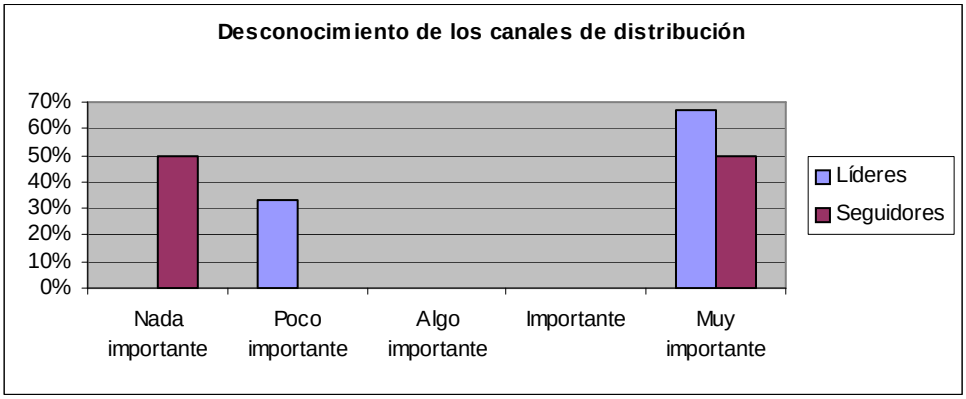
En lo que respecta a la escasez de los recursos, se estudiarán los recursos financieros, humanos, comerciales, tecnológicos y directivos.

# Imperfección de la información



### 1.7.1. Imperfección de la información

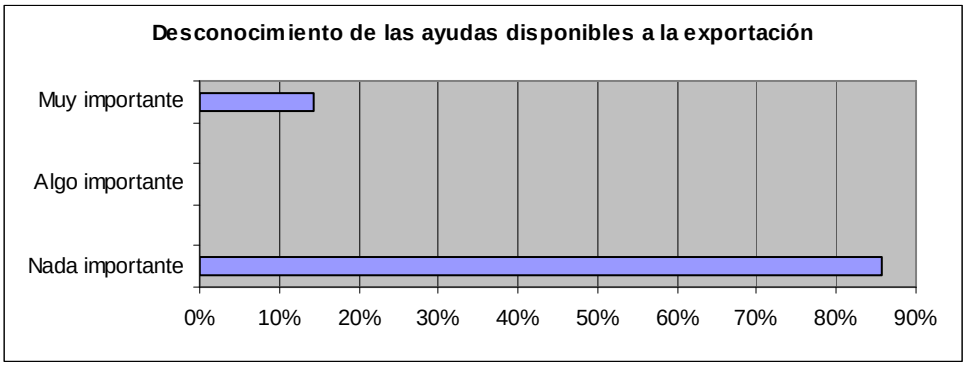
- Las empresas de la muestra están divididas entre las que tienen dificultades para conocer la competencia exterior y las que no las tienen; aunque hay un cierto sesgo hacia que el desconocimiento de la competencia no sea importante.

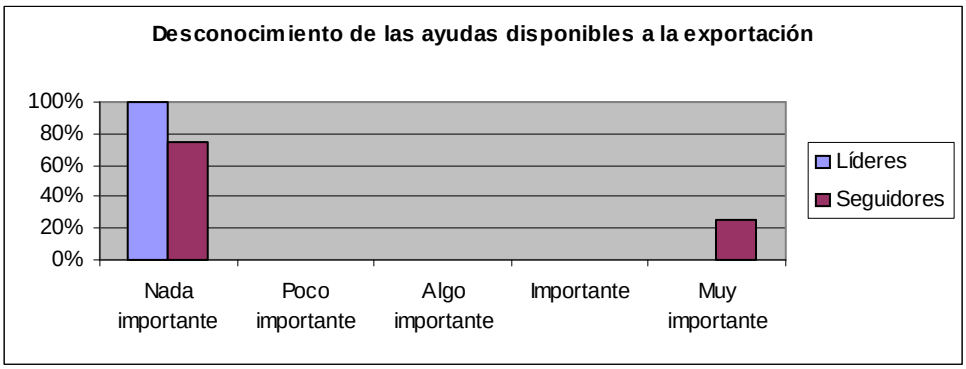
- La mitad de las empresas seguidoras tienen dificultades para identificar a la competencia o conocer sus propuestas de producto, precios, o técnicas de producción.

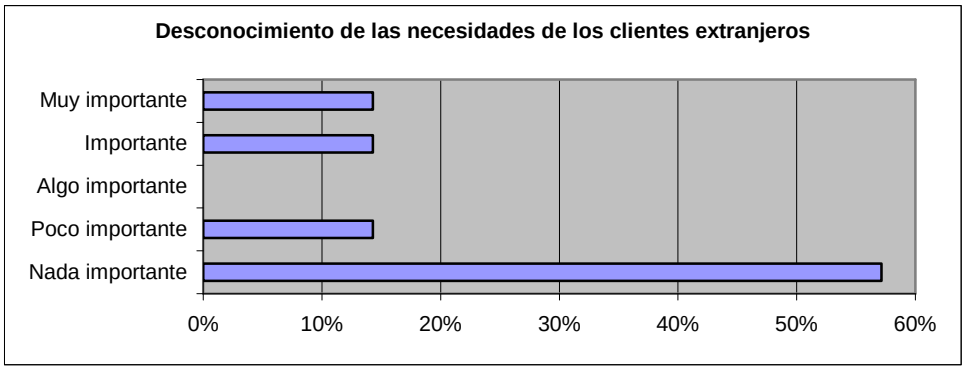
- Las empresas líderes parecen no encontrar especiales dificultades para estudiar a la competencia, por lo que es una buena práctica excelente de las empresas líderes del sector del mueble riojano el análisis de benchmarking. Muchas veces, esta práctica se realiza por medio de los proveedores comunes y de la asistencia a ferias.

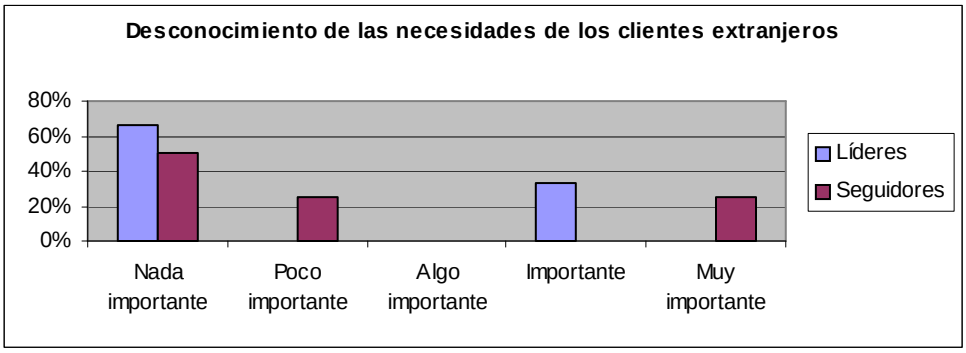
- Cerca del 60% de las empresas del panel tienen dificultades para encontrar los canales de distribución más adecuados en los mercados exteriores. Este alto porcentaje de desconocimiento se mantiene incluso entre las empresas líderes.

- No parece haber buenas prácticas comerciales para encontrar canales de distribución que apoyen el éxito exportador de las empresas del mueble riojanas.


Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación
Muy importante
Algo importante
Nada importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%


Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros
Muy importante
Importante
Algo importante
Poco importante
Nada importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


Desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros
80%
60%
40%
20%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

- Las empresas del panel no encuentran dificultades para conocer las ayudas disponibles a la internacionalización. Parecen tener sistematizado un procedimiento para acceder a la información relativa a subvenciones y ayudas públicas.

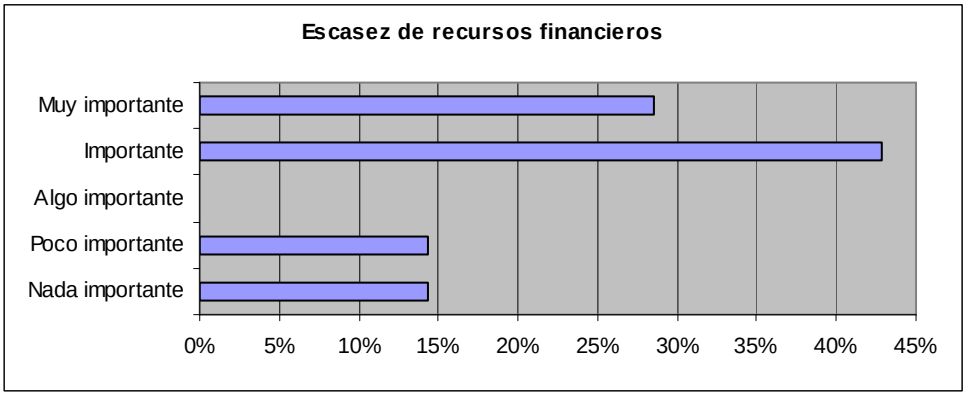
- Es una buena práctica extendida establecer redes y alianzas para compartir información y mantener relaciones estables y frecuentes con las instituciones que promueven la internacionalización: ADER, ICEX, mesa sectorial del mueble, asociaciones.

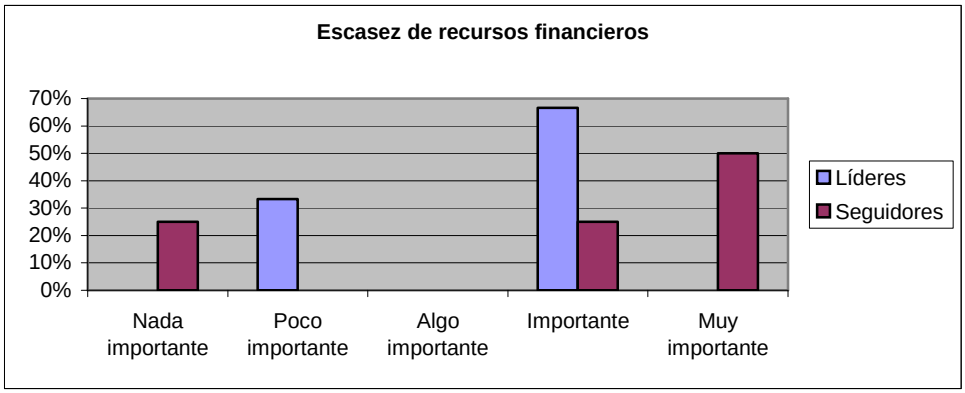
- Para el 75% de las empresas entrevistadas resulta fácil conocer las necesidades de los clientes extranjeros.

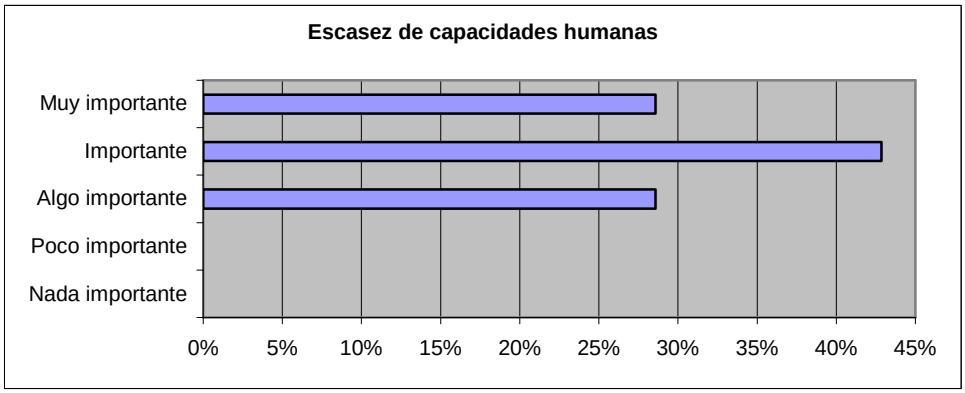
- Es una buena práctica extendida la captación de la información sobre las necesidades de los clientes en los mercados exteriores.

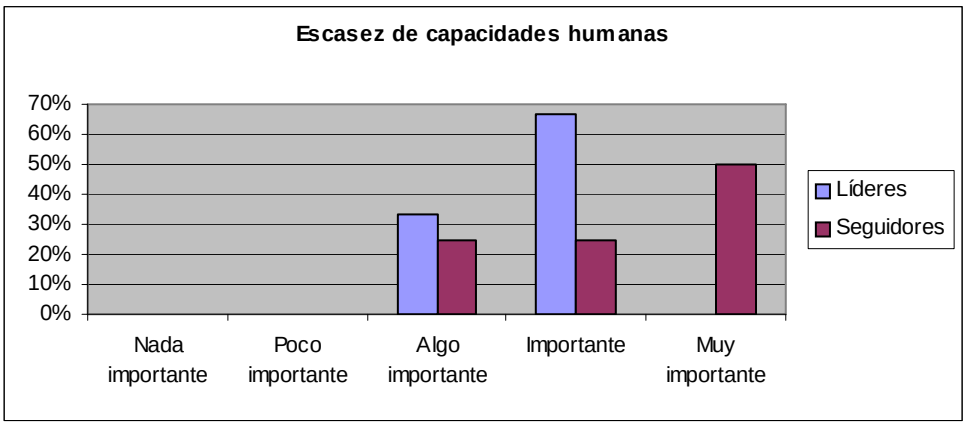
- En las empresas líderes, la responsabilidad del área internacional recae en el más alto nivel organizativo, sea en la dirección comercial, sea en la dirección general. Esto debe facilitar que el conocimiento de los clientes que se adquieren en viajes y ferias se transmita a toda la organización.

## Escasez de recursos



### 1.7.2. Escasez de recursos.

- La valoración del 70% de los entrevistados es que la escasez de recursos financieros es una barrera importante o muy importante para internacionalizarse.

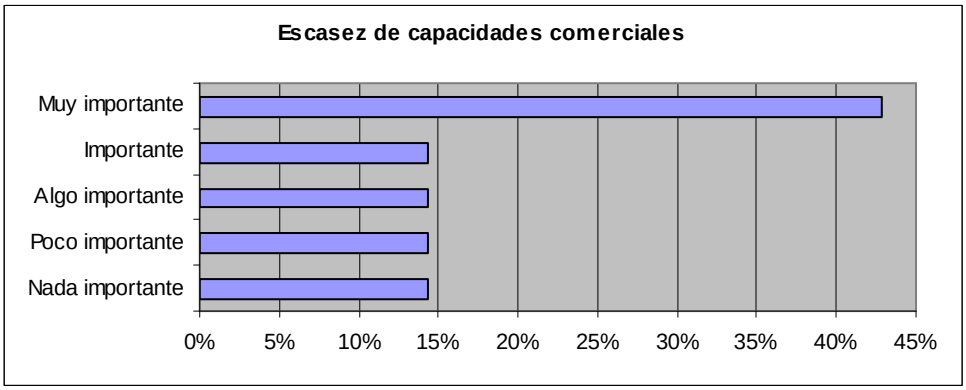
- Parece por lo tanto que no hay buenas prácticas ligadas a la financiación que hayan permitido a las empresas riojanas del sector del mueble internacionalizarse fácilmente. Esta apreciación se refuerza si la cruzamos con la opinión mostrada por los gerentes de que las capacidades financieras no distinguían a las empresas riojanas de las de la competencia.

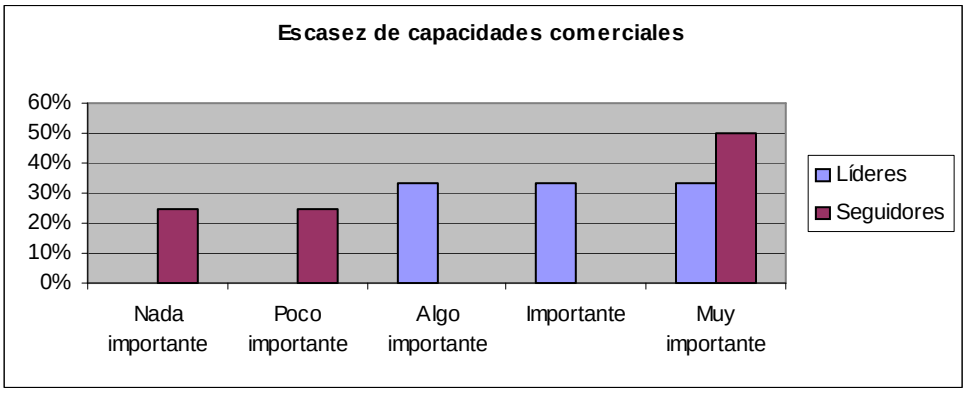
- Las empresas con menos barreras financieras para internacionalizarse resultan ser un 25% de las seguidoras, lo que parece corroborar que las buenas prácticas financieras no dan una posición de liderazgo exportador en el sector del mueble riojano.

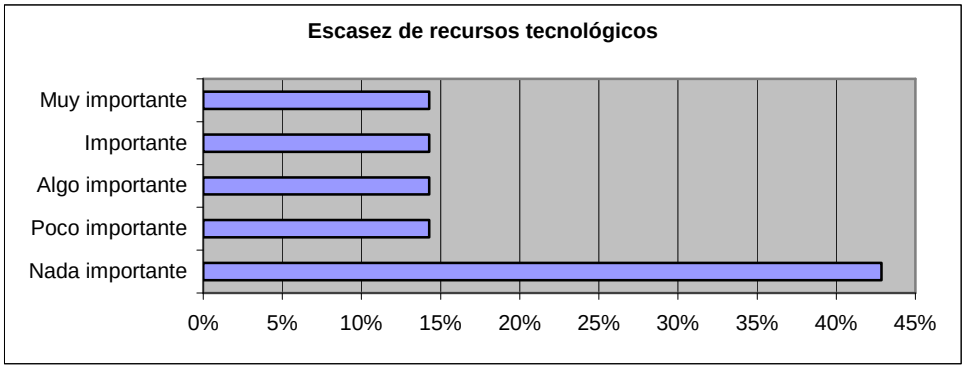
- Las capacidades humanas parecen ser una de las grandes barreras a la internacionalización que encuentran las empresas riojanas del sector del mueble, por lo que no se detectan buenas prácticas subyacentes a la gestión de recursos humanos, que se puedan aplicar a la internacionalización.

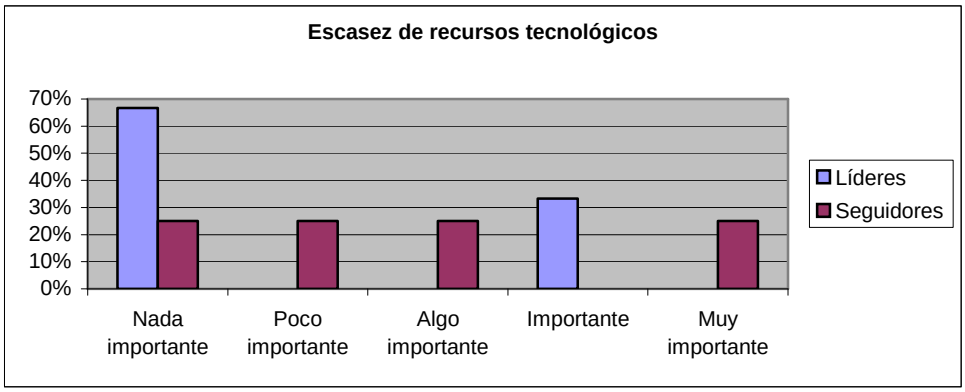
- Este último resultado concuerda con el obtenido al analizar las capacidades humanas que distinguen las empresas riojanas de su competencia.

- Parece que las empresas líderes encuentran dificultades menos extremas en sus recursos humanos, pero su valoración sigue siendo que esta barrera a la internacionalización es importante.


Escasez de capacidades comerciales
Muy importante
Importante
Algo importante
Poco importante
Nada importante
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


Escasez de capacidades comerciales
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Escasez de recursos tecnológicos
Muy importante
Importante
Algo importante
Poco importante
Nada importante
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


Escasez de recursos tecnológicos
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

- La valoración de las empresas, acerca de la dificultad que suponen las barreras comerciales para la internacionalización, es muy dispersa.

- Algunas empresas, aproximadamente un 30%, sí declaran superar esta barrera a la internacionalización con facilidad. Parecería, por lo tanto, que hay una buena práctica comercial en estas empresas. Sin embargo, la totalidad de las que encuentran pocas dificultades comerciales son empresas seguidoras.

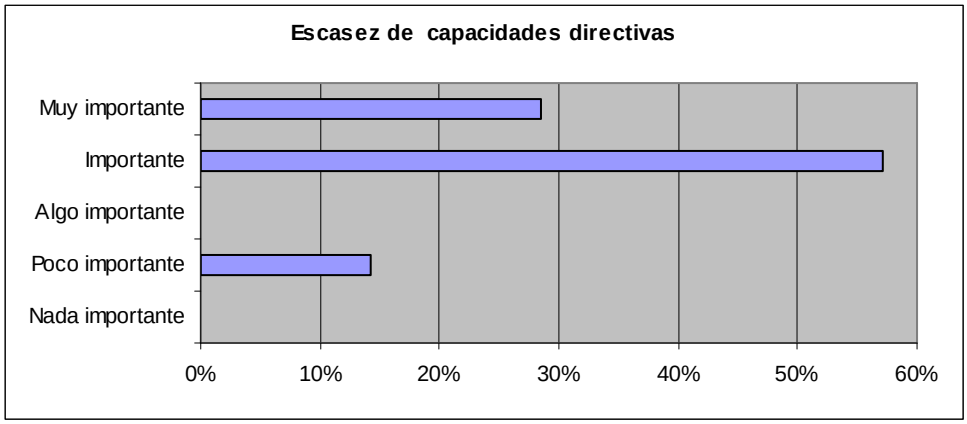
- Puede deducirse que la posesión de capacidades comerciales no distingue a las empresas excelentes.

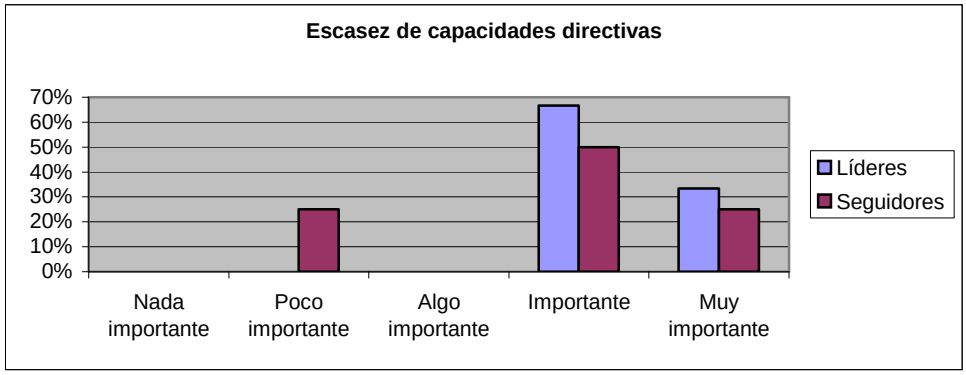
- Cruzando esta última apreciación con la valoración que hacen los gerentes de sus capacidades comerciales distintivas, encontramos una gran concordancia, en el sentido de que las capacidades comerciales que existen en el sector son un requisito imprescindible para tener éxito exportador, pero no constituyen una práctica de excelencia.

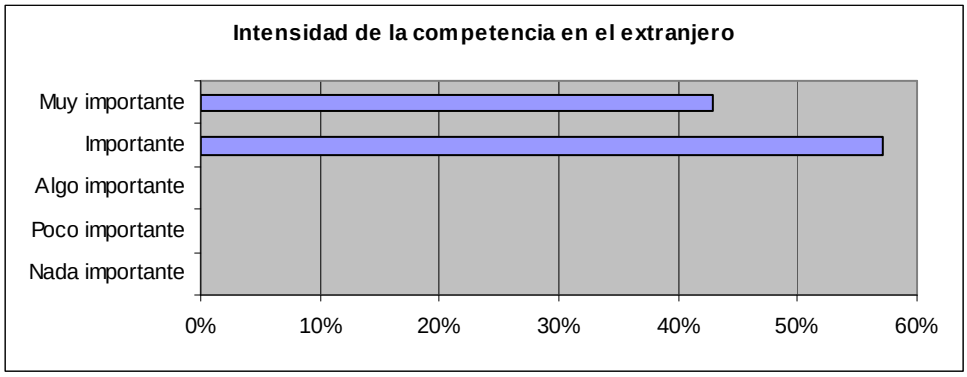
- El 60% de las empresas de la muestra declaran no encontrar dificultades significativas, debidas a la tecnología, para internacionalizarse.

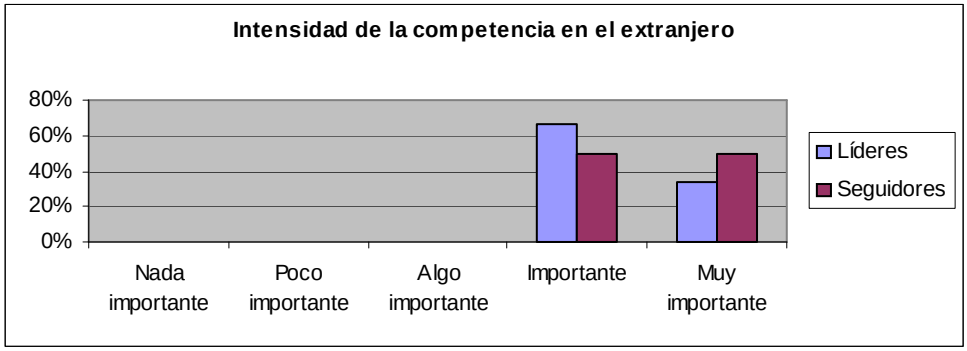
- Las pocas barreras tecnológicas distinguen a las empresas líderes de las seguidoras, por lo que se puede concluir que sí existen prácticas excelentes en la gestión de la tecnología de las empresas riojanas.

- Un 33% de las empresas líderes sí que encuentra dificultades tecnológicas para la internacionalización, lo que corrobora exactamente los resultados encontrados al analizar las capacidades distintivas de las empresas respecto de su competencia.


Escasez de capacidades directivas
Muy importante
Importante
Algo importante
Poco importante
Nada importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


Escasez de capacidades directivas
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Intensidad de la competencia en el extranjero
Muy importante
Importante
Algo importante
Poco importante
Nada importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


Intensidad de la competencia en el extranjero
80%
60%
40%
20%
0%
Nada importante
Poco importante
Algo importante
Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

- Hay dos modelos diferentes de gran éxito exportador: uno que apuesta claramente por la diferenciación tecnológica como vía para lograr la exportación; mientras que otro sólo invierte en alcanzar una igualdad tecnológica con sus competidores, y busca la distinción en otros tipos de capacidades.

- Parece que aproximadamente el 85% de las empresas encuentran fuertes barreras derivadas de las capacidades directivas para internacionalizarse. Esto corrige a la baja la impresión que se podía extraer cuando se pedía a los gerentes que valorasen las capacidades directivas distintivas de la empresa riojana con relación a su competencia.

- Además, el 15% de las empresas que dicen no encontrar dificultades debido a las capacidades directivas no son empresas líderes sino seguidoras, por lo que las buenas prácticas derivadas de sus capacidades directivas no parecen otorgarles una posición de privilegio.

- La conclusión es que no parecen existir prácticas excelentes en relación con las capacidades directivas.

- Existe unanimidad al considerar la gran importancia que tiene la intensidad de la competencia en los mercados internacionales para frenar el proceso de expansión internacional. Esta sensación es igualmente compartida por las empresas líderes y las seguidoras. Lo anterior parece indicar que las empresas riojanas del sector del mueble se perciben en inferioridad, o con escasas capacidades, para encontrar un nicho de baja competencia en el que sacar rentabilidad a sus buenas prácticas. Se podría deducir que las buenas prácticas de las empresas riojanas no son excelentes en comparación con las de su competencia internacional, puesto que no les ayudan a disminuir la intensidad de la competencia.

### 1.7.3. Buenas prácticas en Experiencia y Flexibilidad, Atractivos y Barreras a la Internacionalización

- Es una práctica excelente permanecer en el mercado internacional de un modo continuado y por periodos de tiempo prolongados, independientemente de los beneficios y resultados a corto plazo.

- Es una práctica excelente escoger los medios técnicos y humanos que proporcionan mayor flexibilidad, aunque supongan una mayor inversión, o hasta cierto punto una pérdida de productividad.

- Una buena práctica excelente de las empresas líderes del sector del mueble riojano es el análisis de benchmarking, que frecuentemente se realiza por medio de proveedores comunes y de la asistencia a ferias.

- Es una buena práctica extendida la captación de información sobre las necesidades de los clientes en los mercados exteriores.

- Es una buena práctica extendida establecer redes y alianzas para compartir información y mantener relaciones estables y frecuentes con las instituciones que promueven la internacionalización: ADER, ICEX, mesa sectorial del mueble, asociaciones.

- Es una buena práctica excelente de las empresas riojanas del sector del mueble, líderes en internacionalización, invertir en crear capacidades tecnológicas; en mucha menor medida, en crear capacidades comerciales, en particular las relacionadas con las redes de distribución. No se detectan buenas prácticas directivas, en gestión de recursos humanos, o en financiación.

- La buena práctica más extendida en la selección de los mercados es no seleccionarlos en función del conocimiento que los directivos tienen de él.

- Una buena práctica extendida de las empresas del panel, sean líderes o seguidoras, es dejarse guiar por las instituciones (ADER, ICEX, Gobierno, etc.) o establecer consorcios con otras empresas para irrumpir en nuevos mercados.

- Una buena práctica de las empresas seguidoras es seleccionar los mercados por su grado de aceptación de los productos que la empresa ya tiene en catálogo. Esta buena práctica no es necesaria para las empresas que son más flexibles, por lo que las empresas líderes no la siguen.

- La perspectiva de beneficio resulta ser una buena práctica, para las empresas seguidoras, en la selección de los mercados exteriores. Esta práctica no es compartida por ninguna de las empresas líderes del panel.

- Entre las empresas seguidoras, es una buena práctica seleccionar los mercados por su menor distancia cultural al mercado español. Las empresas líderes, que cuentan con equipos directivos con más habilidades idiomáticas, y son más flexibles, comparten en menor medida esta buena práctica.

- Es una práctica excelente seleccionar como mercado objetivo aquellos países para los que el coste de transporte es menor.

- Es una práctica excelente de las empresas líderes seleccionar los nuevos mercados internacionales de manera que se tenga un menor riesgo de impago. Esto complementa, de alguna manera, las escasas capacidades financieras.

- Igualmente, entre las empresas líderes, es una práctica excelente seleccionar los mercados destino en función de los contactos con distribuidores y redes comerciales que se posean previamente. De esta manera, se superan las carencias comerciales que se han detectado en algunas de las empresas exportadoras.

## 1.8. RESULTADOS INTERNACIONALES

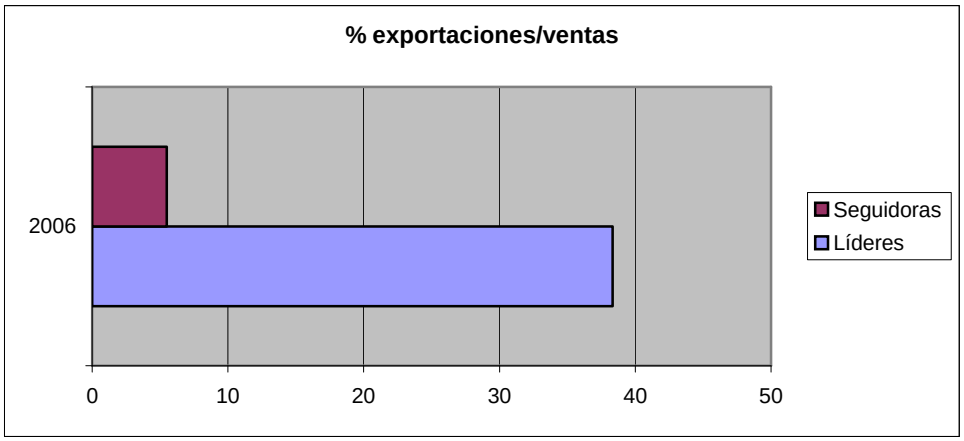
El análisis de los resultados exportadores alcanzados por las empresas riojanas del sector del mueble se ha utilizado para segmentar la muestra de empresas en función de su éxito internacional.

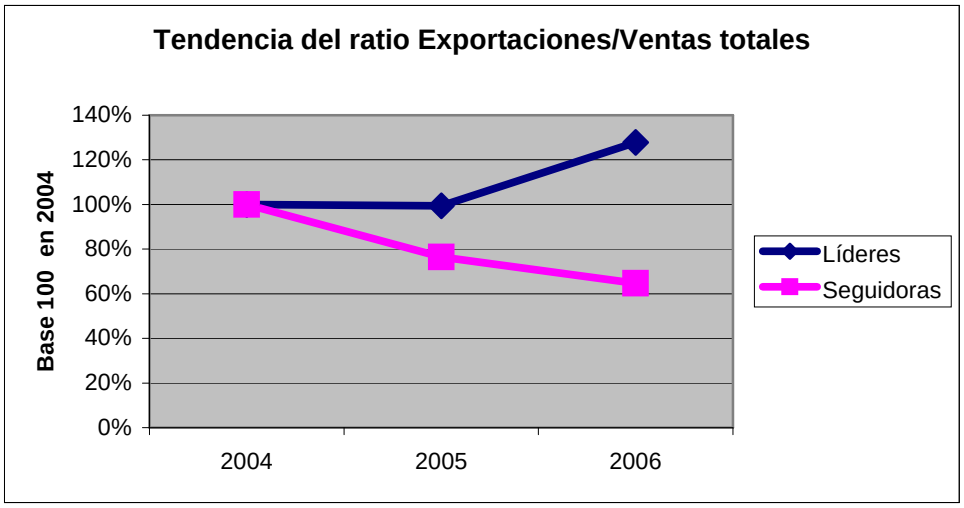
Aunque todas las empresas del panel son buenas exportadoras, es interesante seleccionar a las líderes para distinguir las buenas prácticas que son comunes a las empresas del panel de las prácticas excelentes, que son patrimonio exclusivo de las empresas líderes del panel.

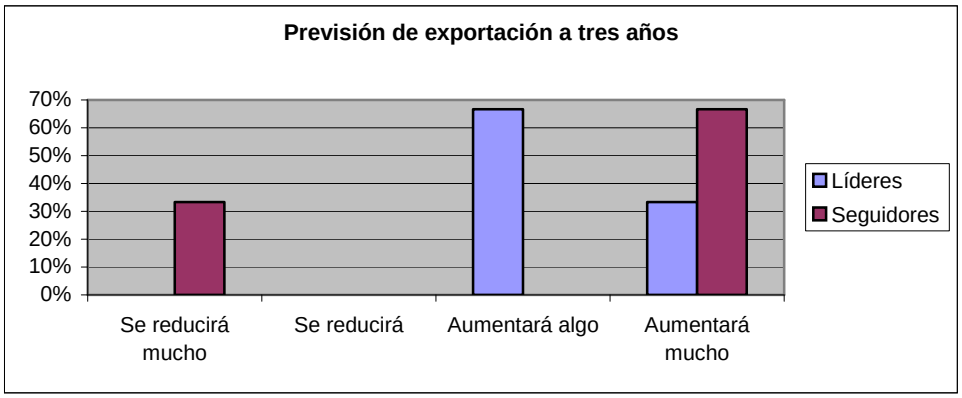
Los resultados internacionales de las empresas del sector del mueble riojano se han analizado a partir de variables como la proporción de ventas exteriores en relación con las ventas totales, la tendencia de las ventas exteriores y la previsión de actividad exportadora a tres años.

También se ha medido el número de países a los que se exporta y la distribución por áreas geográficas, por si de la selección de los países destino se desprendiera alguna buena práctica o alguna práctica excelente que lleve a alcanzar mejores resultados.

## Resultados Internacionales



### 1.8.1. Resultados Internacionales

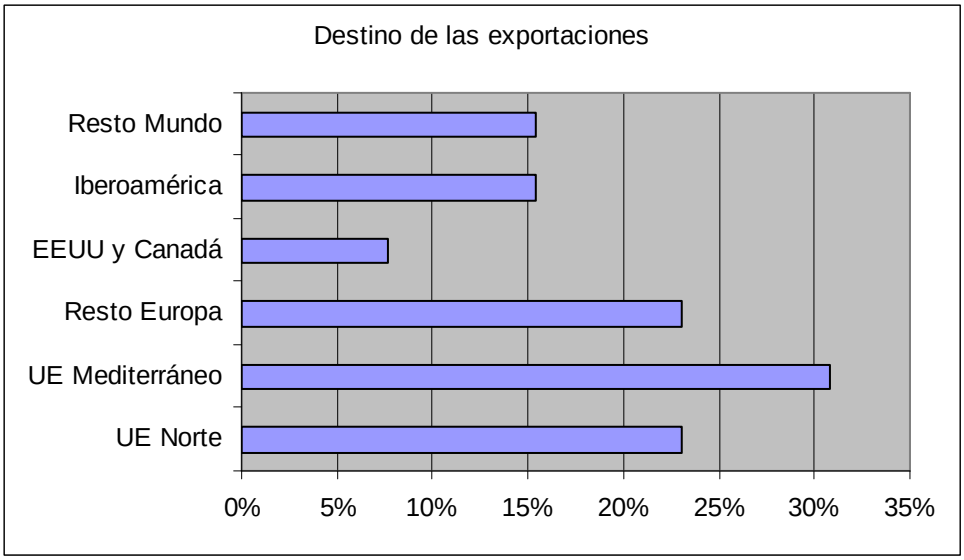
- El ratio de exportaciones sobre ventas permite una segmentación muy clara de las empresas del panel. Aparecen dos grupos, uno de los cuales obtiene en torno al 40% de sus ventas totales en el mercado exterior; y otro, que apenas alcanza valores en torno al 5%.

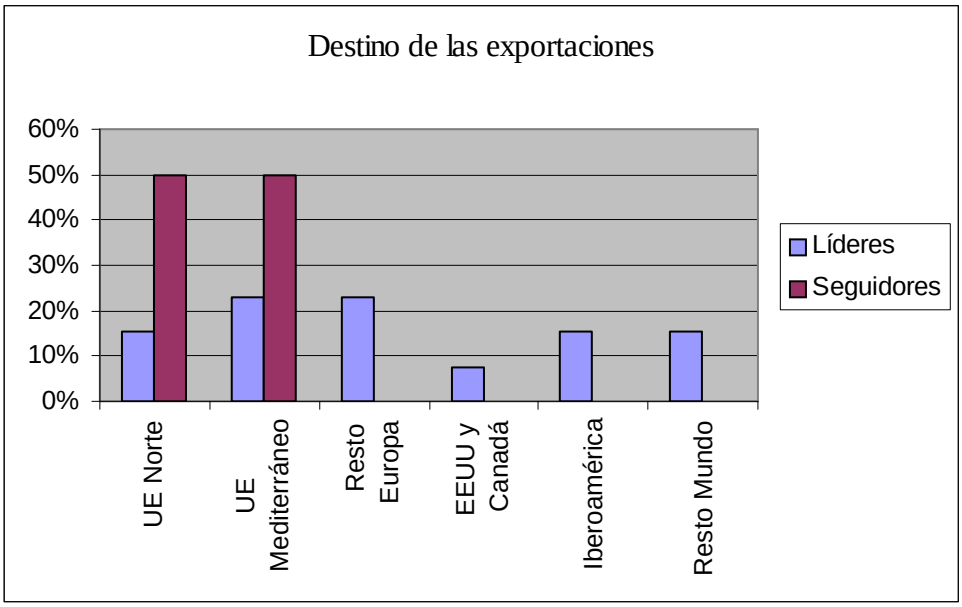
- Del mismo modo, la tendencia de las exportaciones respecto a las ventas totales, en los tres últimos años, también divide claramente a las empresas líderes y a las seguidoras. Las mismas que tenían altos porcentajes de ventas en el exterior, manifiestan una tendencia al alza en los últimos tres años. Las que tienen un porcentaje de ventas externas/ventas totales en torno al 5% muestran una tendencia a la disminución de la importancia que el mercado exterior tiene para sus resultados globales.

- Los dos datos anteriores son objetivos, y permiten establecer dos cluster que hemos caracterizado como de empresas líderes y de empresas seguidoras, para identificar prácticas excelentes y buenas prácticas, respectivamente.

- La información del cluster se completa con el dato subjetivo relativo a la previsión de actividad exportadora en los próximos tres años. Aunque de un modo menos claro, esta variable también pone de manifiesto que las empresas que hemos caracterizado como líderes son más optimistas respecto de los futuros resultados en el mercado exterior que las empresas seguidoras.

## Destino de las exportaciones



### 1.8.2. Destino de las exportaciones

- Una buena práctica común en las empresas del sector del mueble de La Rioja es concentrar la mayor parte de sus exportaciones (> 65% del total) en Europa, y en concreto en la zona mediterránea (>30% del total).

- Esta buena práctica es coherente con los motivos por los cuales las empresas líderes y seguidoras seleccionaban sus mercados de destino: menor distancia cultural, menor coste de transporte, etc.

- Una práctica excelente, que siguen tan sólo las empresas líderes, es la diversificación geográfica. Alrededor del 40% de sus exportaciones se realiza fuera de Europa. Además, se distribuyen de un modo bastante homogéneo entre Estados Unidos y Canadá, Iberoamérica y resto del mundo.

## 1.9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En este epígrafe se busca identificar los factores, que a juicio de los gerentes de las empresas internacionalizadas del sector del mueble riojano, en los que merece la pena invertir recursos y esfuerzos directivos, porque son los que más importancia tienen para el éxito de la internacionalización.

Este apartado ayudará a jerarquizar los diferentes factores que pueden contribuir al éxito internacional, y por tanto permitirá seleccionarlos estratégicamente a las empresas.

También pueden ser interpretados como ejes estratégicos en los que las empresas pueden diseñar sus propias buena prácticas como adaptación de las que efectúan las empresas del panel, o como aprovechamiento de las capacidades que tenga cada empresa del sector del mueble riojano.

Las líneas estratégicas a lo largo de las cuales se van a identificar factores de éxito son:

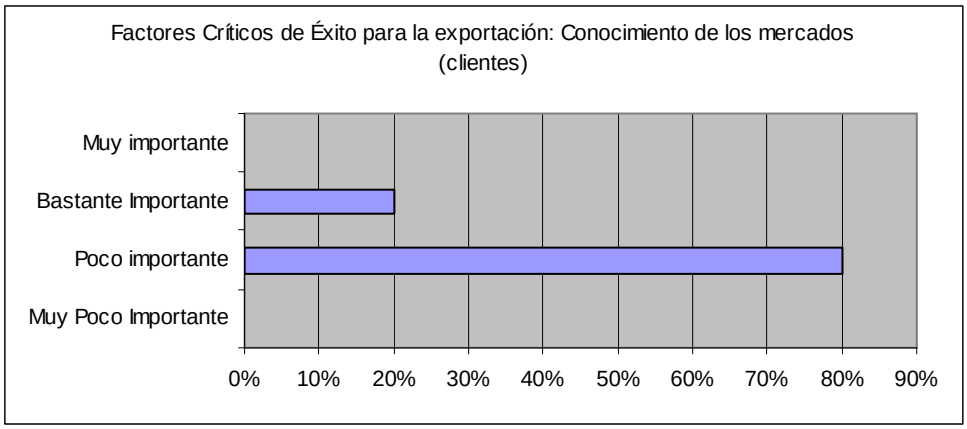
1.- Sistemas de información, con las variables conocimiento de los clientes, competidores, proveedores y documentación y trámites legales.

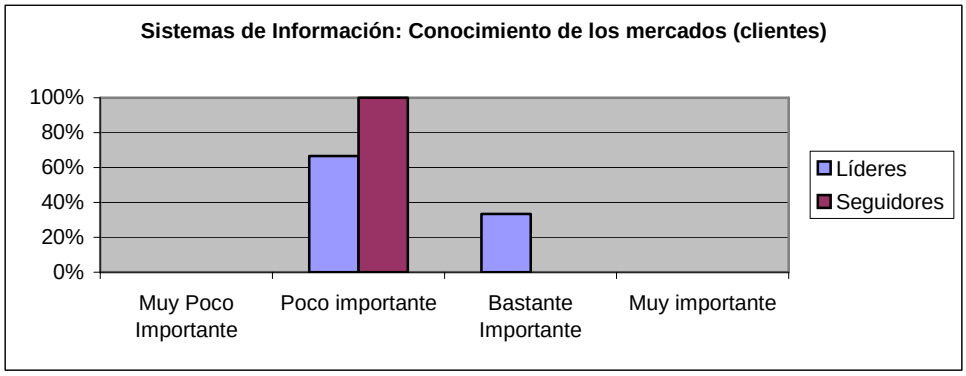
2.- La planificación estratégica, con las variables análisis exploratorio previo, proceso de planificación, control de la gestión y las alianzas y acuerdos de cooperación.

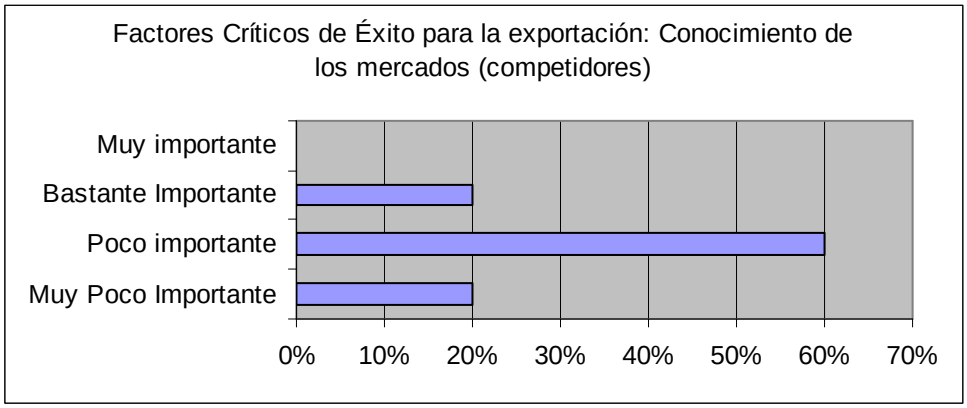
3.- Procesos, con las variables tecnología, calidad, innovación (catálogo de productos) y personal.

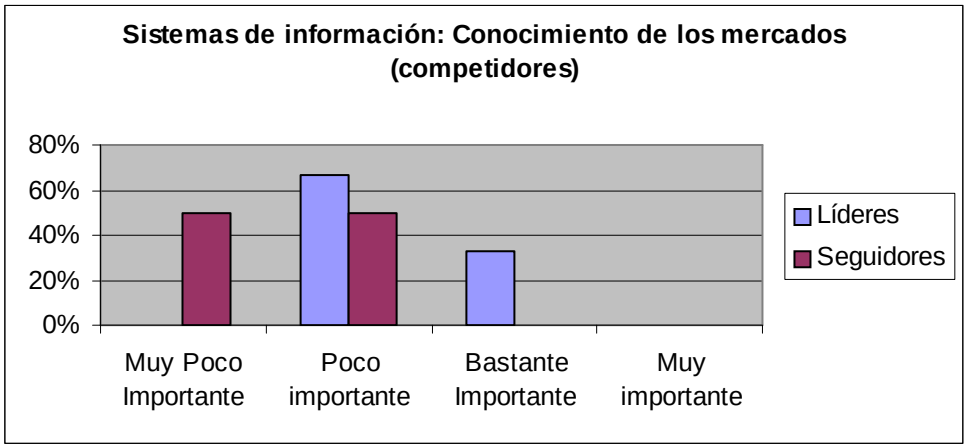
4.- Relación con el cliente, con las variables selección de mercados, intermediarios, comunicación y promoción, negociación, distribución y precio.

## Sistemas de información



### 1.9.1. Sistemas de información

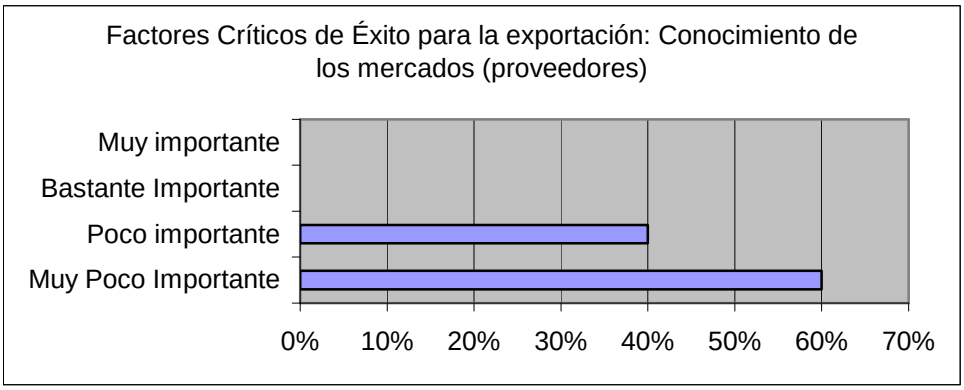
- No parece haber buenas prácticas respecto a los sistemas de información que utilizan las empresas del sector del mueble riojano para conocer a sus clientes. Para el 80% de las empresas del panel, el conocimiento del cliente no es un factor crítico del éxito internacional.

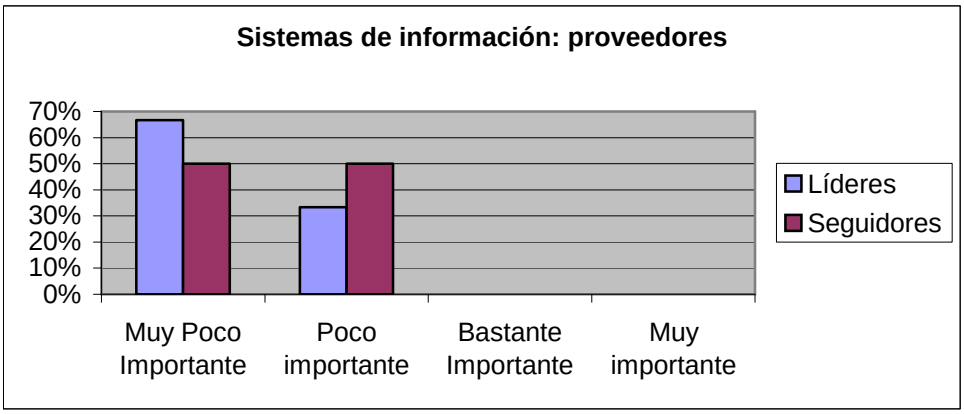
- La ausencia de inversiones en sistemas de información sobre el cliente es la causa de que la selección de mercados en los que no hay que adaptar el producto sea una buena práctica. Sin embargo, puede constituir una práctica excelente, ya que el 33% de las empresas líderes le conceden alguna importancia. El valor que esto pueda tener depende del modelo exportador, que se analizará en el apartado 3 del informe.

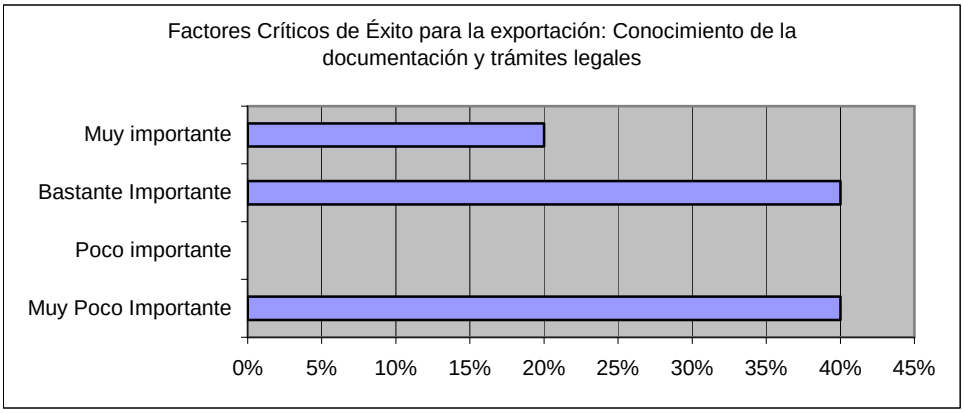
- No parece haber buenas prácticas relacionadas con los sistemas de información que utilizan las empresas para estudiar a sus rivales. Para el 80% de las empresas, conocer a sus rivales es un factor irrelevante para el éxito internacional.

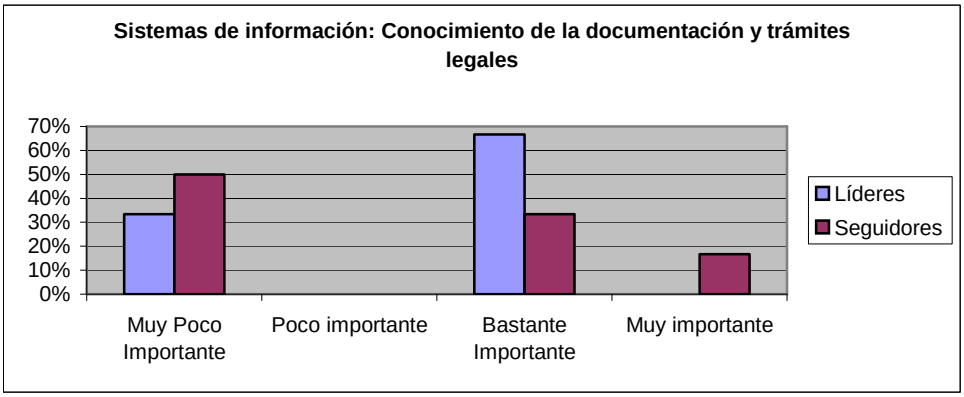
- Los pocos esfuerzos dedicados a generar buenas prácticas en sistemas de información pueden ser la causa por la que se percibe como una fuerte barrera a la internacionalización la intensidad de la competencia en los mercados exteriores.

- Tan sólo un 33% de las empresas líderes del panel conceden alguna importancia a la creación de sistemas de información para la vigilancia de los competidores o el benchmarking. Esto puede constituir una práctica de excelencia si se articula en un modelo coherente, lo que se comprobará en el apartado 3 del informe.


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (proveedores)
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%


Sistemas de información: proveedores
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de la documentación y trámites legales
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


Sistemas de información: Conocimiento de la documentación y trámites legales
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

- La importancia concedida a las buenas prácticas relacionadas con el conocimiento del mercado de proveedores en los países destino es nula.

- Ninguna empresa del panel tiene buenas prácticas relacionadas con este factor crítico de éxito.

- Para el 60% de las empresas del panel es muy importante el conocimiento de la documentación y los trámites legales a cumplir para exportar.

- Es una buena práctica extendida entre las empresas del panel disponer de sistemas de información sobre estos aspectos administrativos. Esto es coherente con la buena práctica ya detectada de apoyarse en consorcios y administraciones públicas para la superación de estos trámites.

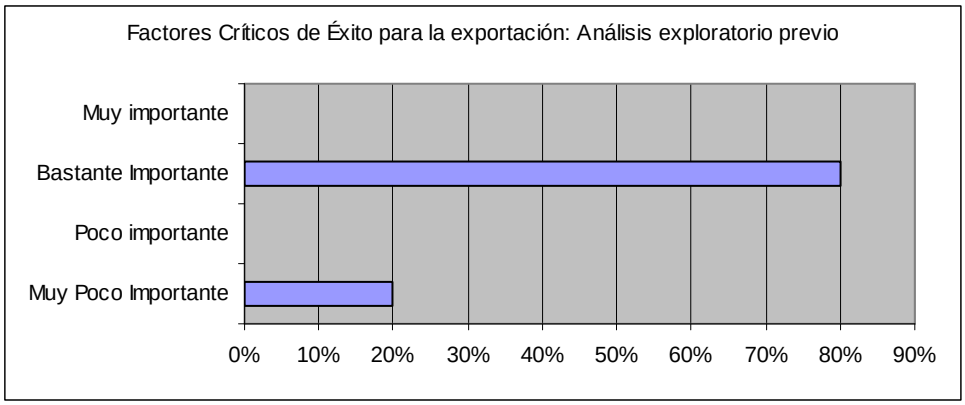
- Parece llamativo el hecho de que no haya buenas prácticas relacionadas con los aspectos estratégicos de los sistemas de información. Prácticamente ninguna empresa exportadora riojana del sector del mueble riojano les presta atención, salvo el 33% de las empresas líderes, y aún en este caso sólo para clientes y competidores.

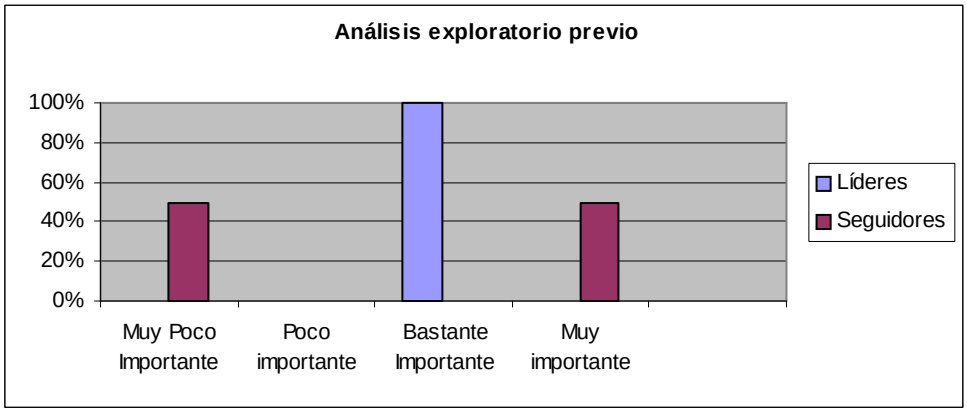
- Sin un sistema de información estratégico es muy difícil captar información del entorno competitivo exterior para detectar oportunidades y amenazas.

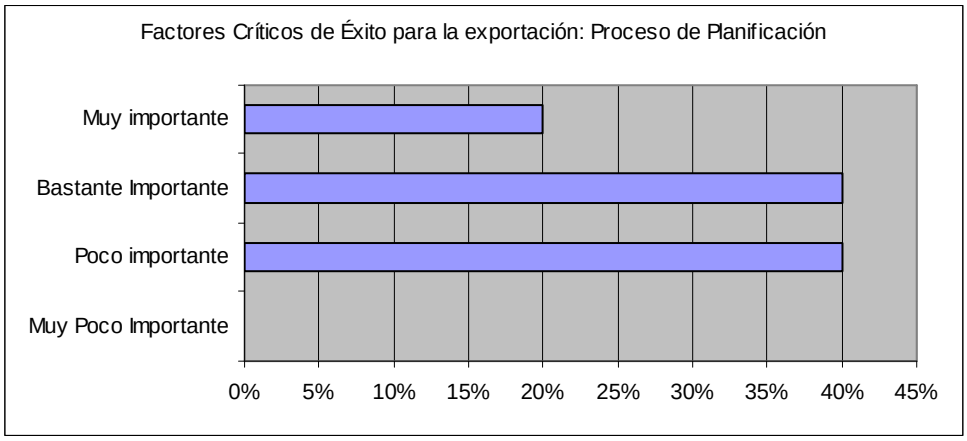
- Parece que la orientación de las empresas del panel es más administrativa que estratégica, en lo relativo a la información para la internacionalización. Esto reduce el impacto de las buenas prácticas que se puedan poseer en planificación estratégica.

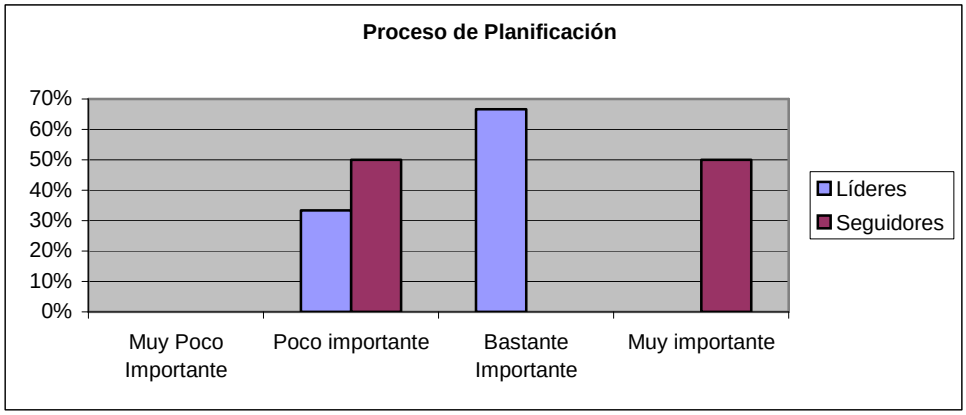
- Sin embargo, es de destacar que las buenas prácticas de tipo administrativo parecen suficientes para que las empresas riojanas del sector del mueble exporten con éxito.

## Planificación estratégica



### 1.9.2. Planificación estratégica

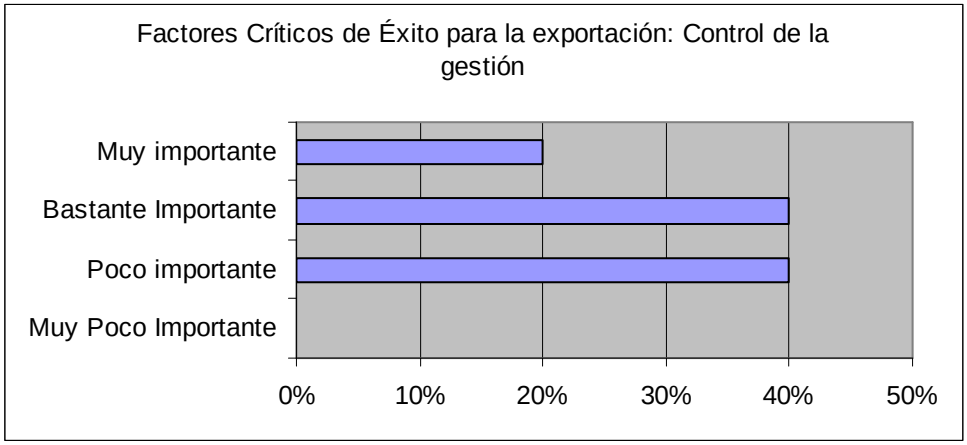
- Un 80% de las empresas del panel opina que uno de los factores críticos para el éxito de su internacionalización ha sido realizar análisis exploratorios previos.

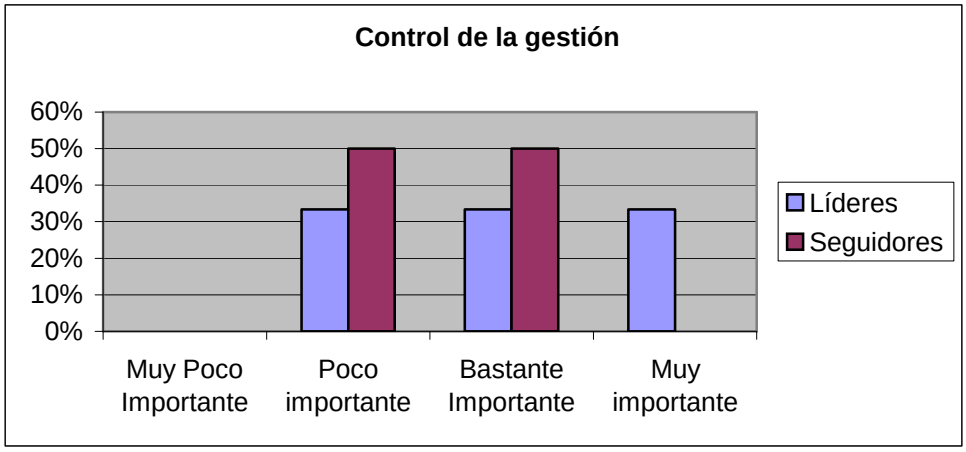
- El 100% de las empresas líderes efectúa este tipo de análisis, por lo que podemos decir que es una práctica excelente. Este hecho contrasta con la ausencia de sistemas de información estratégicos.

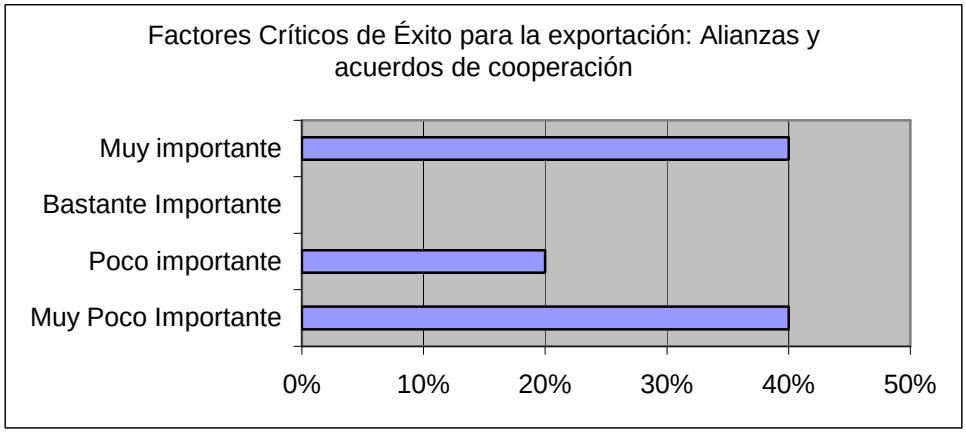
- Por lo tanto, la práctica excelente en análisis exploratorio parece tener más relación con pruebas piloto, para explorar la aceptación de los productos, que con un análisis de mercado que requiera recopilar información sistemática sobre clientes, proveedores y competidores en el país de destino.

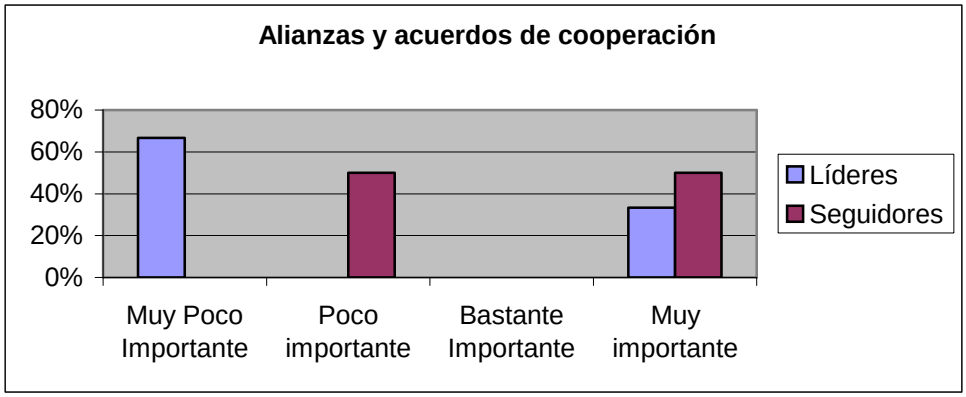
- Para el 60% de las empresas de la muestra, la planificación detallada de los pasos a dar para introducirse en un nuevo mercado es un factor crítico de éxito. Esta proporción es la misma entre las empresas líderes y las seguidoras.

- Por consiguiente, es una buena práctica dedicar recursos humanos, y el tiempo suficiente a planificar las acciones antes de comenzar a trabajar en un nuevo mercado.


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Control de la gestión
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Control de la gestión
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Alianzas y acuerdos de cooperación
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Alianzas y acuerdos de cooperación
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

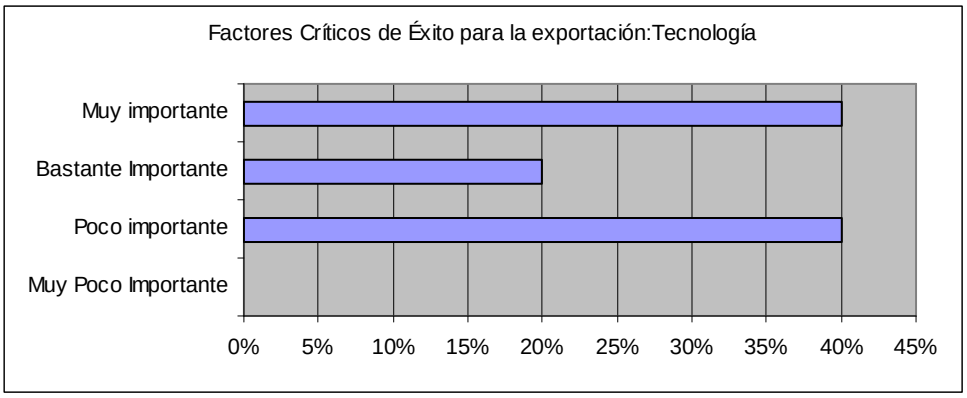
- El 60% de las empresas de la muestra consideran el control de la gestión como un factor crítico del éxito en la internacionalización.

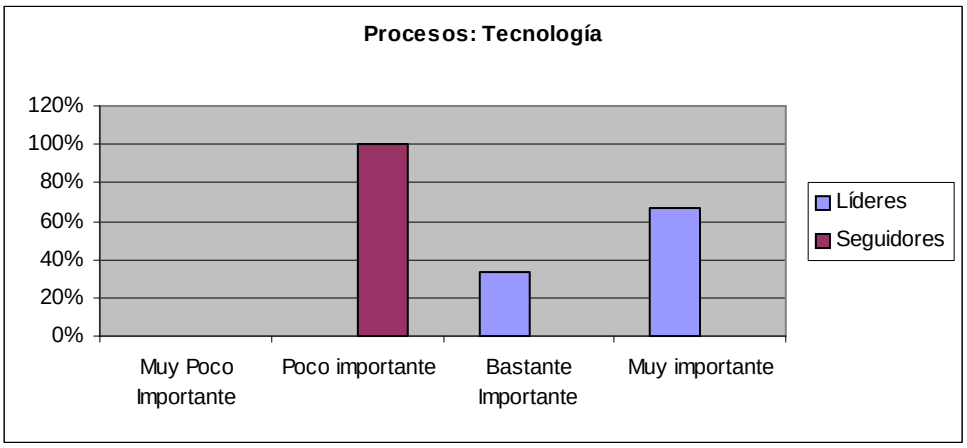
- La importancia que le dan a este factor las empresas líderes es aún mayor. Por tanto, parece una buena práctica de las empresas riojanas del mueble controlar la gestión dotándose de un panel de indicadores de referencia y midiendo sistemáticamente los resultados que se alcanzan; comparándolos con los objetivos que se hayan decidido en el proceso de planificación.

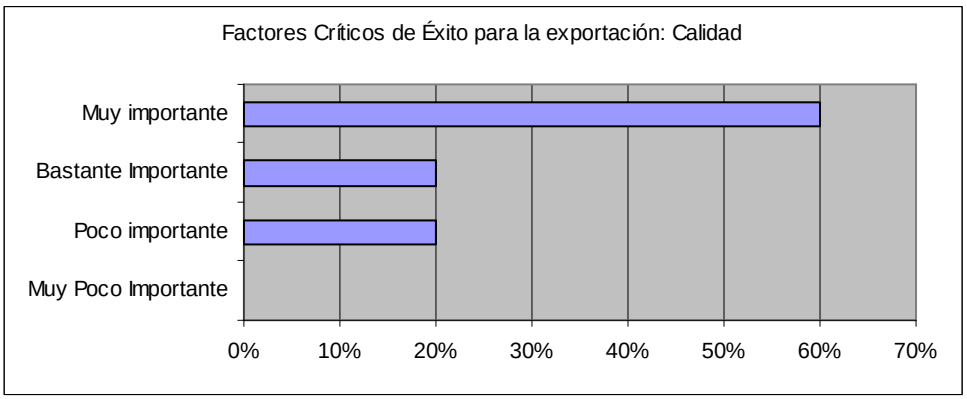
- Solamente el 40% de las empresas de la muestra considera que el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación sea un factor de éxito en la internacionalización. En especial, las empresas líderes conceden muy poco valor a la cooperación con otras empresas. Esto es un resultado razonable, puesto que los líderes tienen una mayor acumulación de capacidades y buenas prácticas que les dan una mayor autonomía.

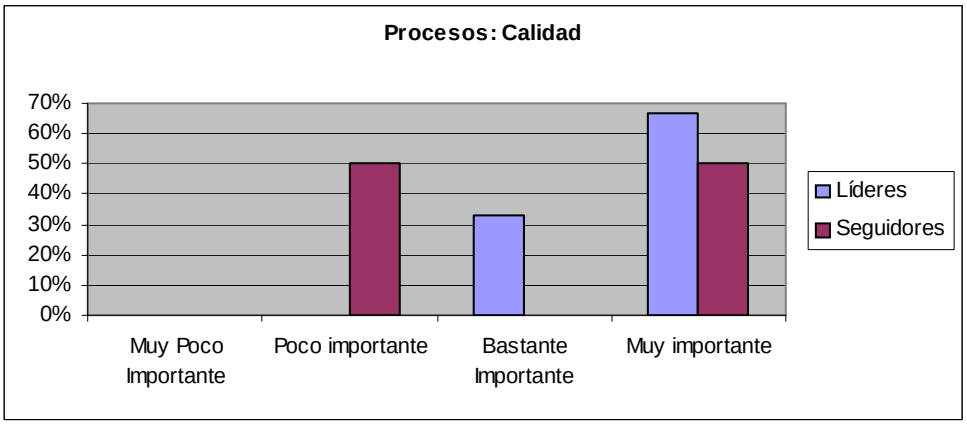
- Se han encontrado buenas prácticas en los tres aspectos básicos de la planificación estratégica: análisis, proceso y control. Estas buenas prácticas deben de complementarse con las capacidades directivas y con la creación de buenas prácticas en sistemas de información.

## Procesos


Factores Críticos de Éxito para la exportación:Tecnología
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


Procesos: Tecnología
120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Calidad
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%


Procesos: Calidad
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

### 1.9.3. Procesos

- El 100% de las empresas líderes en internacionalización del sector del mueble riojano consideran que la inversión en tecnología y el desarrollo de buenas prácticas es un factor de éxito importante para la internacionalización.

- La valoración que las empresas seguidoras hacen de los aspectos tecnológicos es que son poco importantes.

- Es una práctica excelente la inversión en tecnología, sea aplicada al desarrollo de productos o de procesos propios.

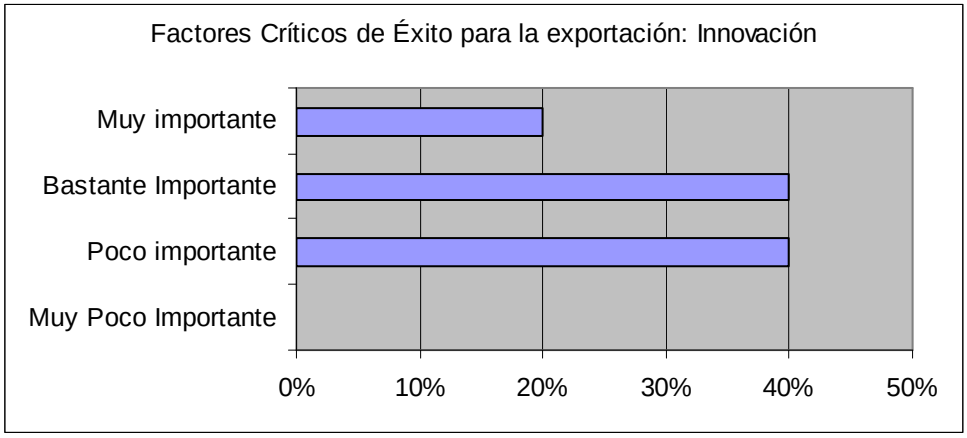
- Este resultado coincide con el obtenido en otros apartados del informe.

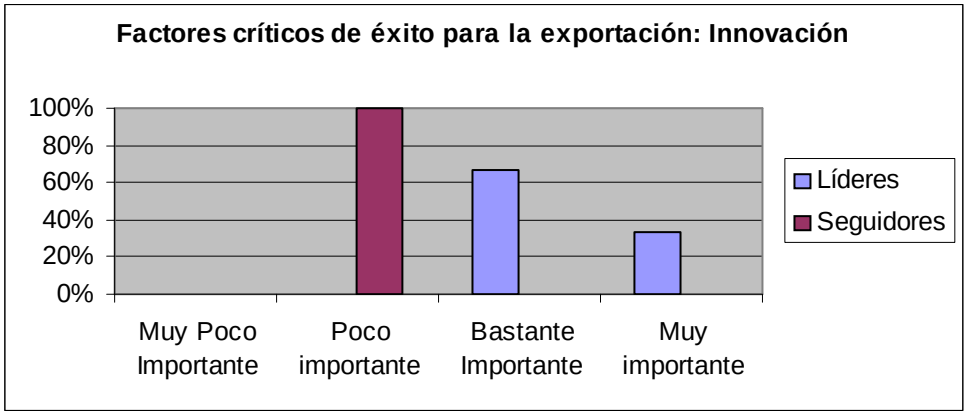
- Para el 60% de las empresas de la muestra, la calidad es un factor crítico de éxito importante. En el caso de las empresas líderes, el porcentaje aumenta hasta el 100%.

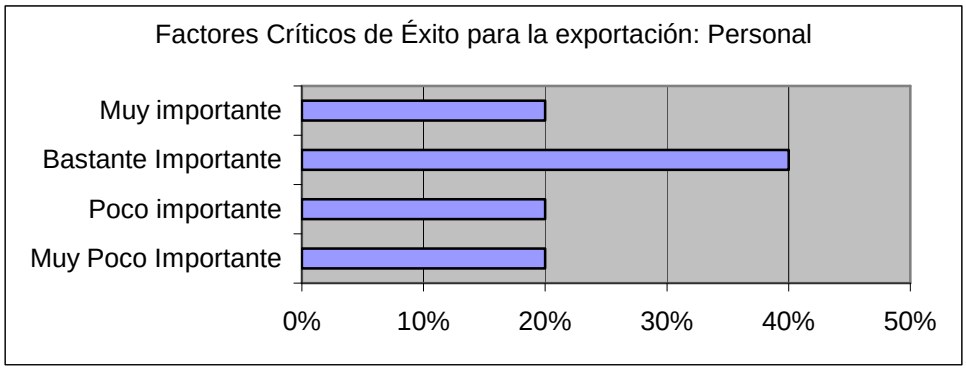
- Es una práctica excelente la inversión en calidad de producto, en su innovación, y en la renovación del catálogo.

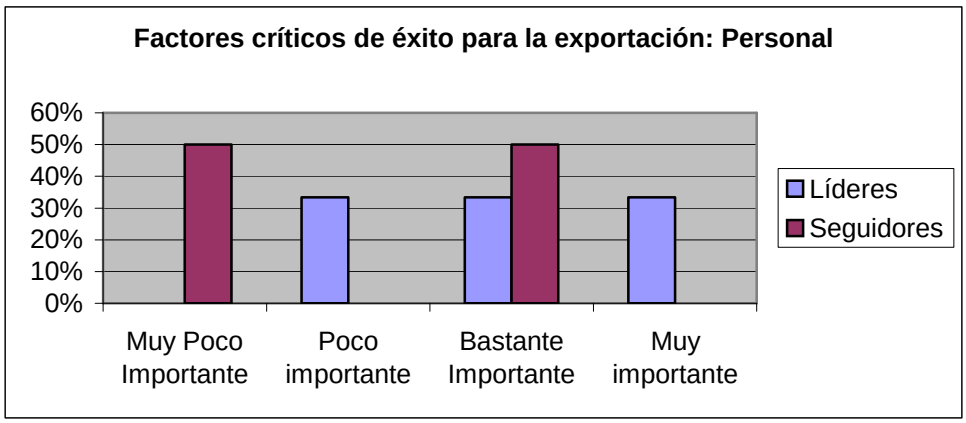
- La inversión en calidad de proceso parece una práctica mucho menos frecuente entre las empresas riojanas del sector del mueble, puesto que apenas poseen sellos externos de calidad tipo ISO.

- La inversión en mejorar la calidad de la gestión tampoco parece habitual, puesto que no se cuenta con ningún sello EFQM.


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Innovación
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Factores críticos de éxito para la exportación: Innovación
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Personal
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Factores críticos de éxito para la exportación: Personal
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

- El 100% de las empresas seguidoras no consideran que la innovación sea un factor crítico de éxito para internacionalizarse.

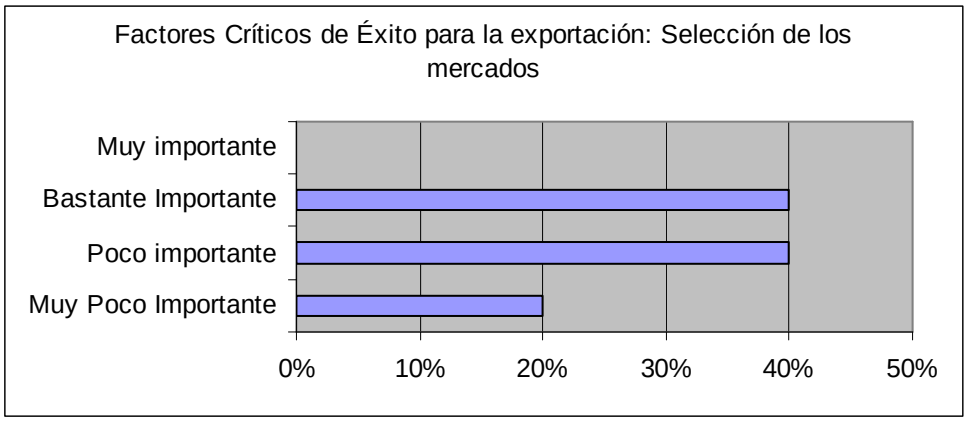
- En claro contraste, el 100% de las empresas líderes consideran que la innovación es un importante factor de éxito.

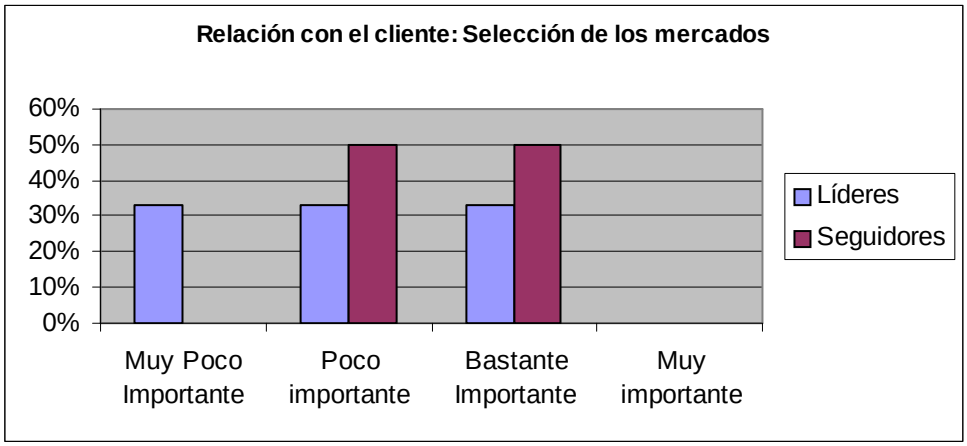
- Existe una clara práctica excelente consistente en invertir en innovación de producto, y renovar el catálogo con frecuencia.

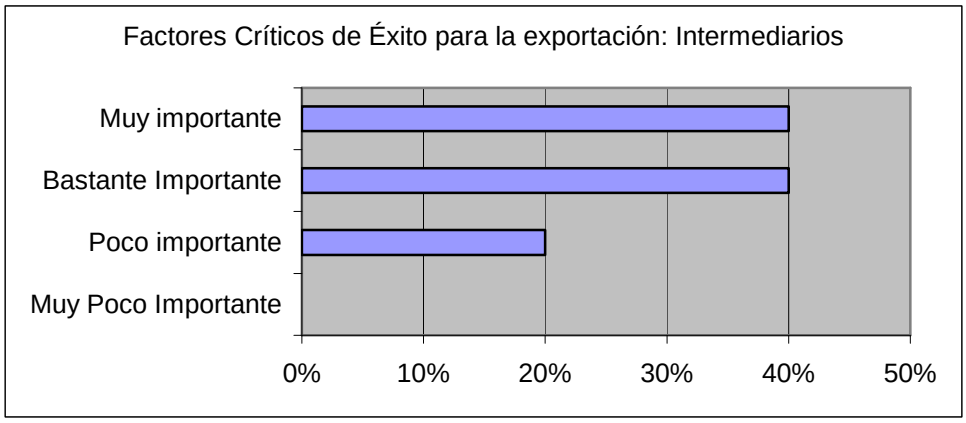
- No parece haber buenas prácticas generalizadas en la gestión de personal. Tan sólo un 33% de las empresas líderes declara alguna buena práctica en la gestión de personal, que además constituye uno de sus factores críticos de éxito para internacionalizarse.

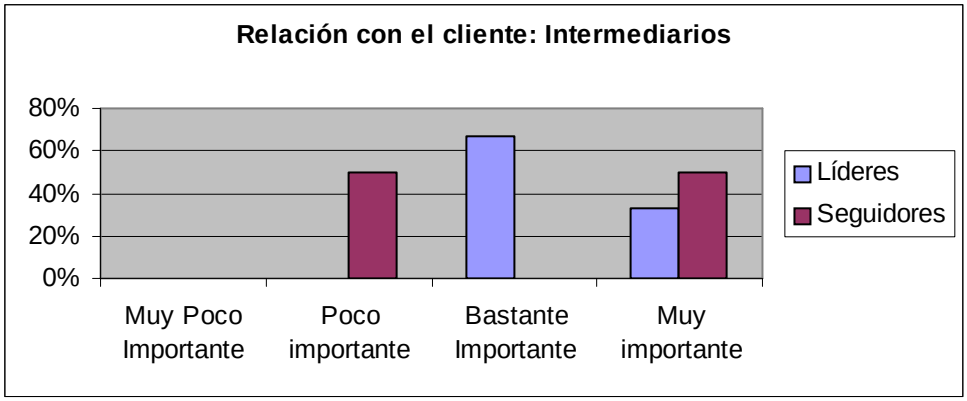
- El análisis de los factores críticos de éxito relacionados con los procesos alumbra la existencia de dos perfiles exportadores. Las empresas líderes tienen muchas buenas prácticas e inversión en tecnología, calidad e innovación; alguna empresa líder incluso tiene buenas prácticas en la gestión de personal. Las empresas seguidoras consiguen resultados internacionales, aunque sean más modestos, sin generar buenas prácticas en ningún proceso.

## Relación con el cliente



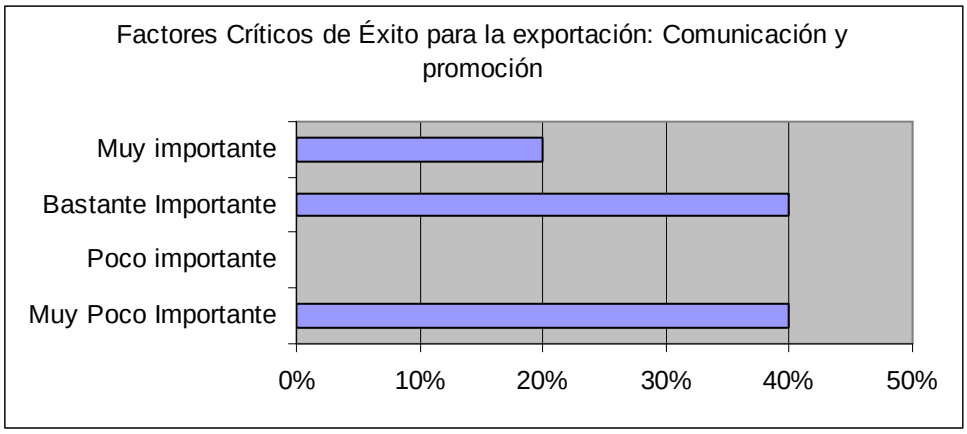



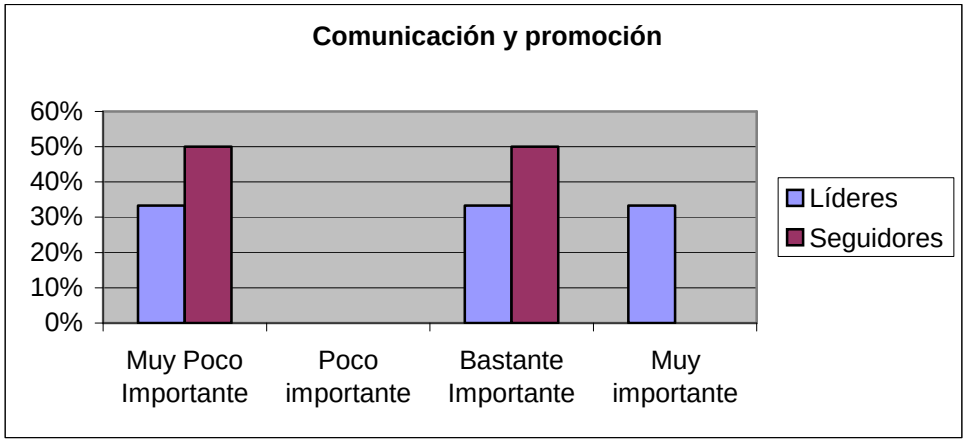



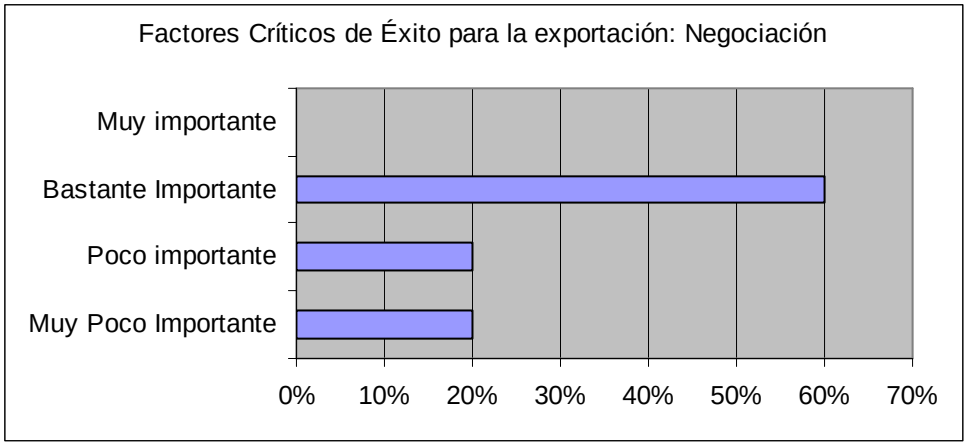



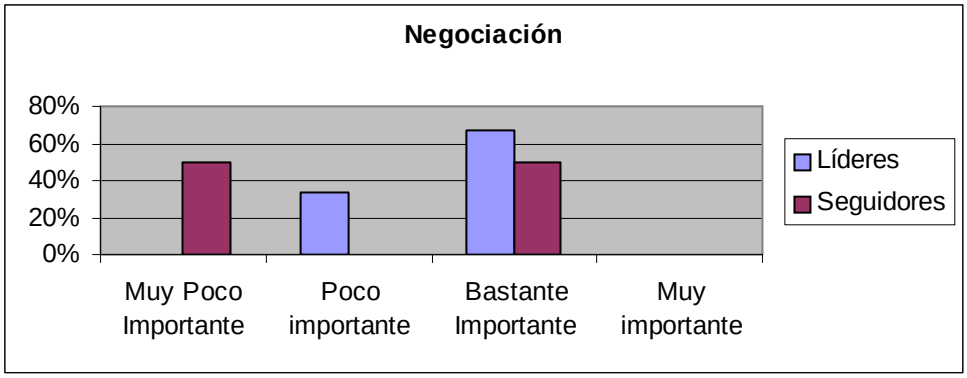
### 1.9.4. Relación con el cliente

- La correcta selección de mercados no aparece como un factor crítico de éxito para las empresas riojanas del sector del mueble.
- Las empresas líderes operan de modo global, en muchos países, porque no parecen haber necesitado desarrollar buenas prácticas para su selección.
- Las empresas seguidoras exportan únicamente en la Unión Europea, que es su mercado natural y más próximo en cultura y costes de transporte, por lo que tampoco parece que hayan desarrollado buenas prácticas específicas para seleccionar los mercados.
- Coherentemente, tampoco detectamos buenas prácticas dedicadas al conocimiento del cliente en el país destino; ni se han evidenciado buenas prácticas en la adaptación del producto al cliente.
- Para el 80% de las empresas del panel, la correcta selección de los intermediarios es un factor muy importante para el éxito en la internacionalización.
- Los intermediarios son un factor de éxito importante incluso para las empresas líderes. Por lo tanto, es una buena práctica extendida invertir recursos en la selección y fidelización del intermediario.


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Comunicación y promoción
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Comunicación y promoción
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Negociación
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%


Negociación
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

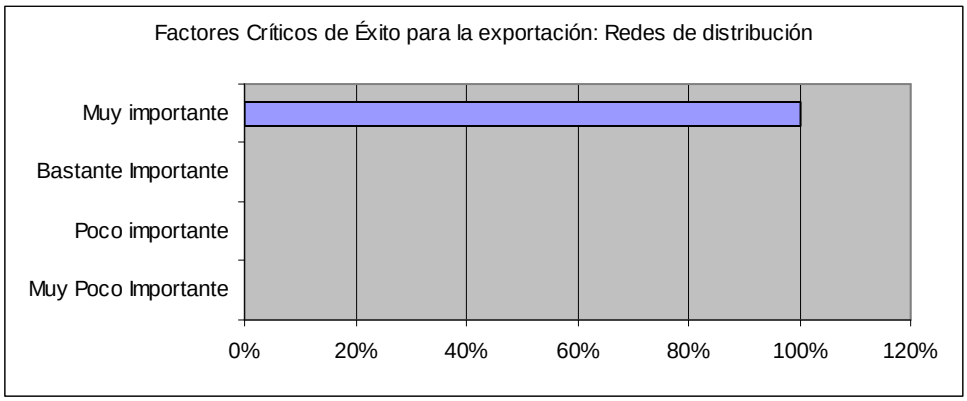
### 1.9.5. Comunicación y promoción.

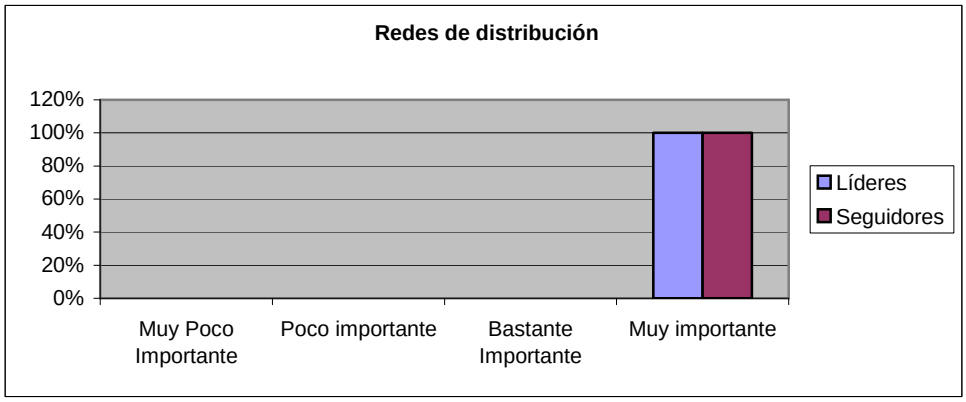
- La comunicación y promoción es un factor crítico de éxito internacional muy importante para el 60% de la muestra.

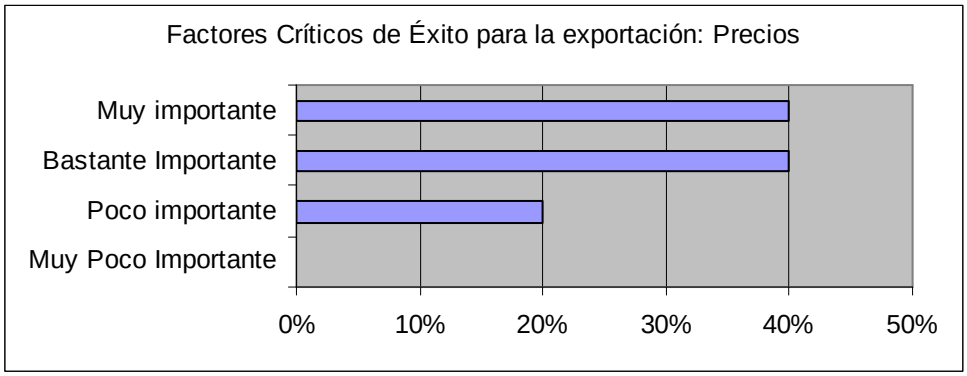
- Los líderes y seguidores coinciden en la necesidad de invertir y desarrollar buenas prácticas de promoción. En el caso de los líderes, estas buenas prácticas tienen que ver sobre todo con un amplio catálogo, en ocasiones personalizado por regiones, y la participación en ferias.

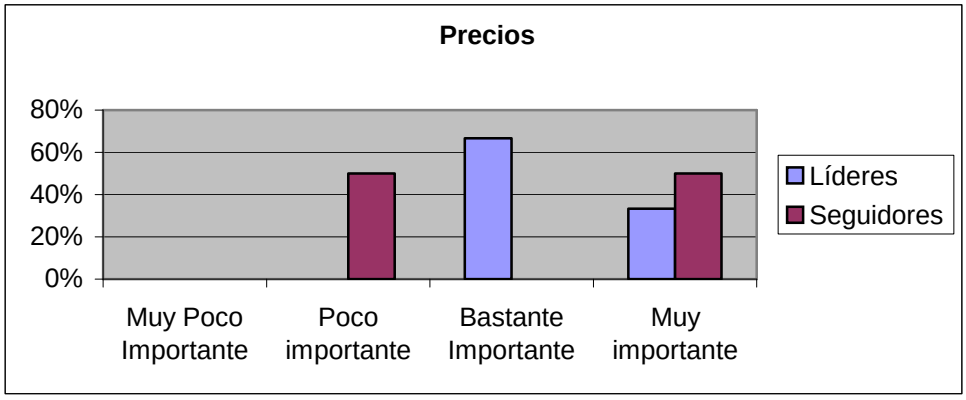
- La negociación constituye en factor crítico de éxito internacional para el 60% de las empresas de la muestra, tanto líderes como seguidoras.

- Es una buena práctica, coherente con la importancia que tienen los intermediarios, invertir en aspectos que den poder negociador, como por ejemplo la fidelización de los agentes comerciales, o la selección de clientes de referencia que actúen como prescriptores.


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Redes de distribución
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
20%
40%
60%
80%
100%
120%


Redes de distribución
120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores


Factores Críticos de Éxito para la exportación: Precios
Muy importante
Bastante Importante
Poco importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Precios
80%
60%
40%
20%
0%
Muy Poco Importante
Poco importante
Bastante Importante
Muy importante
Líderes
Seguidores

### 1.9.6. Distribución y precios.

- La distribución es el factor crítico de éxito más importante en la internacionalización, de todos los analizados en cualquier línea. Hay una unanimidad absoluta por parte de las empresas líderes y seguidoras en considerarlo muy importante.

- Es una buena práctica, necesaria para el éxito de la internacionalización, invertir en crear canales de distribución, a través de prescriptores, ferias, redes comerciales, agentes comerciales en países de destino, viajes, etc.

- Para el 80% de las empresas del panel, los precios constituyen un factor de éxito en la internacionalización. En el caso de los líderes este porcentaje llega hasta el 100%.

- En las entrevistas realizadas a los gerentes no ha surgido ninguna buena práctica concreta para tener precios inferiores a la competencia. Por tanto, las buenas prácticas que conducen a un precio bajo habrá que buscarlas en la capacidad distintiva de cada una de ellas, que es la tecnología.

- En todo caso, es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble acudir a los mercados internacionales con precios competitivos, aunque se tenga diseño y productos únicos.

### 1.9.7. Buenas prácticas en factores críticos de éxito

**Sistemas de información**:

- No se detectan buenas prácticas en sistemas de información estratégica.
- Es una práctica de excelencia invertir en sistemas de información sobre el cliente.
- Es una práctica de excelencia invertir en sistemas de información para la vigilancia de los competidores y el benchmarking.
- Es una buena práctica disponer de sistemas de información sobre aspectos administrativos.

**Planificación estratégica**

- Es una buena práctica dedicar recursos humanos y el tiempo suficiente a planificar las acciones relacionadas con la implantación en los mercados exteriores.
- Es una buena práctica de las empresas riojanas del mueble controlar la gestión dotándose de un panel de indicadores de referencia, y midiendo sistemáticamente los resultados que se alcanzan.
- Constituye una práctica excelente realizar análisis exploratorios previos en los mercados destino, sobre todo en pruebas piloto o prospectivas para explorar la aceptación de los productos.
- Se han encontrado buenas prácticas en los tres aspectos básicos de la planificación estratégica: análisis, proceso planificador y control.

**Procesos**

- Es una práctica excelente la inversión en tecnología, sea aplicada al desarrollo de productos o de procesos propios.

- Constituye otra práctica excelente la inversión en la calidad de producto, en su innovación y en la renovación del catálogo.

- Es una práctica excelente invertir simultáneamente en tecnología, calidad e innovación.

**Relación con el cliente**

- Es una buena práctica concentrar las exportaciones en los mercados europeos

- Constituye una práctica excelente diversificar homogéneamente en EEUU. y Canadá, Iberoamérica, y resto del mundo.

- Es una buena práctica extendida invertir en la selección y fidelización del intermediario.

- Otra buena práctica de relación con el cliente es invertir en comunicación y promoción: amplio catálogo, personalización de los mensajes, contacto directo en ferias, etc.

- Es una buena práctica invertir en aspectos que proporcionen poder de negociación, como pueden ser la fidelización de los agentes comerciales o la selección de clientes de referencia que actúen como prescriptores.

- La buena práctica de relación con el cliente más importante es invertir en crear canales de distribución: prescriptores, ferias, redes comerciales, acciones conjuntas, misiones, viajes de los directivos, agentes locales, etc.

- Aún teniendo diseño y productos únicos, constituye una buena práctica acudir a los mercados internacionales con precios competitivos.

## 2.- INNOVACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR DEL MUEBLE

SINOPSIS: *En este apartado se pretende identificar los recursos y capacidades que permiten alcanzar, para el sector del mueble riojano, los mejores resultados en innovación.*

En el sector del mueble riojano, los resultados están determinados, en gran medida, por la innovación. Las capacidades tecnológicas son el rasgo distintivo de las empresas de este sector, y la base para alcanzar la mayoría de sus objetivos estratégicos; y en concreto, tal y como se ha visto en el apartado 1 de este informe, los objetivos de internacionalización.

Todas las empresas seleccionadas para ser incluidas en el panel que hemos analizado son innovadoras, lo que significa, siguiendo la metodología de la Encuesta Sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del INE, que han realizado al menos una de las siguientes actividades innovadoras: la investigación y el desarrollo tecnológico (I+D), el diseño industrial, el equipo y la ingeniería industrial, lanzamiento de la fabricación, comercialización de nuevos productos y adquisición de tecnologías materiales e inmateriales.

No hay una única manera de ser una empresa innovadora. Por este motivo, con la recopilación de las buenas prácticas sobre innovación, se pretende mostrar los distintos caminos que las empresas riojanas del mueble han seguido. Para ello, en

primer lugar, se han medido los resultados de la innovación de las empresas, y se las ha clasificado en dos grupos: líderes y seguidoras.

A continuación, se identifican las actividades en que se materializan los esfuerzos innovadores de las empresas. Esta cuestión es importante porque indica el tipo de estrategia que siguen las empresas innovadoras, que pueden optar por una estrategia basada en un esfuerzo de I+D propio, o por otra estrategia centrada en la adopción de conocimientos desarrollados por otros agentes del sistema Ciencia-Tecnología-Empresa.

Posteriormente, se analizarán los determinantes y obstáculos a la innovación. Se ha estudiado la importancia que han tenido los factores internos y los externos para lograr el éxito innovador.

Además de los factores ligados a recursos, el esfuerzo innovador de una empresa depende de su cultura innovadora. La importancia que se otorga a la innovación, la regularidad en las mejoras, y la forma de organizarse dentro de la empresa, tienen gran influencia en los resultados alcanzados.

Ya en el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995) se pone énfasis en el protagonismo de los recursos humanos para la innovación. Los recursos humanos pueden obstaculizar la innovación, si tienen dificultad para formarse, comprender, medir, etc., con los nuevos procedimientos.

Habitualmente, la escasez de recursos y el riesgo son obstáculos a la innovación, por lo que la cooperación empresarial debería tener gran valor como estrategia

para innovar con éxito. La cooperación, además, permite alcanzar economías de escala y crear un flujo de ideas a partir de la interacción de varios agentes innovadores.

La financiación de la innovación puede presentar dificultades, pues el componente intangible de la I+D plantea un problema para encontrar las garantías que solicitan los inversores. El mismo sistema financiero ha evolucionado a favor de inversiones a corto plazo, avaladas por garantías reales, lo que penaliza doblemente la innovación por su carácter arriesgado y de largo plazo. La superación de estos obstáculos puede denotar la existencia de buenas prácticas.

Por último, analizaremos la actitud de las empresas del sector del mueble riojano respecto a la vigilancia tecnológica y la protección de la innovación. Las empresas deben de realizar un conjunto de actividades como la evaluación de tecnologías alternativas y las perspectivas de cambio técnico, así como la obtención de información relevante que pueden ser fuentes de buenas prácticas para la innovación.

Los indicadores seleccionados para el estudio de cada variable son:

**Resultados de la innovación**
Innovaciones en el proceso en los últimos tres años
Innovaciones en el producto en los últimos tres años
Tipo de innovación de proceso
Ratio venta de los nuevos productos/ventas totales

**Actividades innovadoras**
Gastos en comercialización
Gastos en formación

Gasto en diseño e ingeniería industrial
Adquisición de tecnología inmaterial
Adquisición de maquinaria y equipo
Gastos externos de I+D
Gastos internos de I+D

**Facilitadores y obstáculos a la innovación:**

**Factores Internos de éxito innovador**
Compromiso de la dirección con la innovación
Comunicación interna, rápida y efectiva
Capacitación del personal
Vigilancia tecnológica y comercial
Métodos de control y planificación
Regularidad en el esfuerzo innovador
Rapidez en la introducción de innovaciones

**Factores internos: obstáculos a la innovación**
Costes elevados
Riesgo excesivo
Escasez de recursos
Escasez de personal cualificado
Falta de financiación
Falta de respuesta de consumidores
Falta de información sobre la tecnología
Falta de información sobre mercados
Cumplimiento de estándares
Rigidez de la organización

**Factores externos de éxito innovador**
Cooperación tecnológica con clientes
Cooperación tecnológica con proveedores
Cooperación tecnológica con universidades
Cooperación tecnológica con la competencia
Acceso a fuentes de financiación externa
Ayudas públicas a la innovación
Acceso a redes científico técnicas

**Cultura innovadora de la empresa**
Importancia de la innovación como factor estratégico
Regularidad de los gastos en innovación
Institucionalización y estructura de la innovación

**Capital humano**
Satisfacción con la cualificación del personal
Formación
Participación de los trabajadores

**Cooperación tecnológica**
Existencia de acuerdos de cooperación tecnológica
Factores para el éxito de la cooperación

**Financiación**
Capital riesgo
Financiación pública

**Vigilancia tecnológica**
Evaluación de tecnologías alternativas
Evaluación de las perspectivas de cambio técnico
Enfoque de la vigilancia
Fuentes de información sobre tecnologías

## 2.1. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

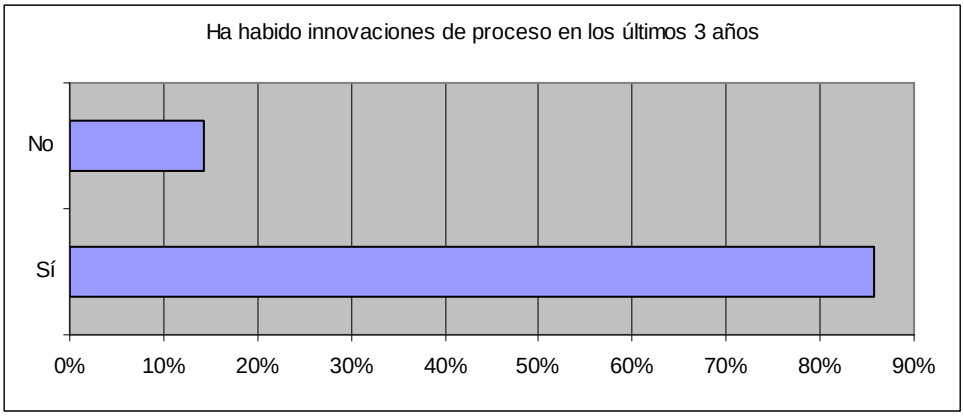
El análisis de los resultados innovadores alcanzados por las empresas riojanas del sector del mueble se han utilizado para segmentar la muestra de empresas en función de su éxito.

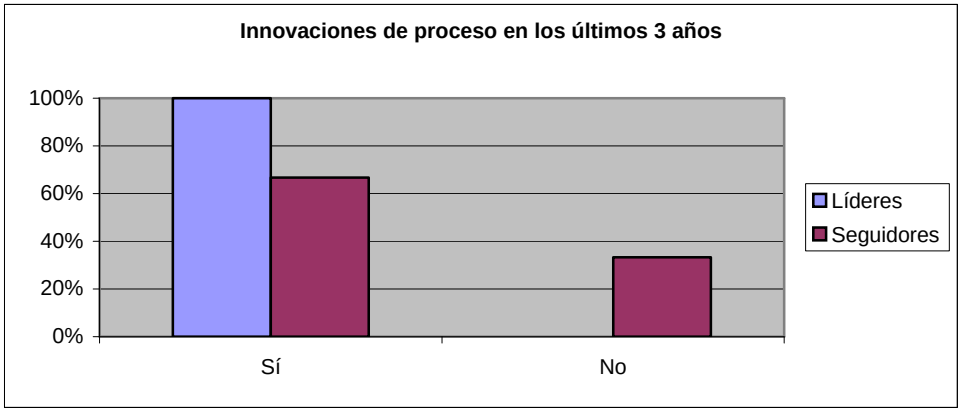
Aunque, de acuerdo con la Encuesta Sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del INE, todas las empresas del panel son empresas innovadoras, es interesante seleccionar a las líderes para distinguir las buenas prácticas, que son comunes a las empresas del panel, de las prácticas excelentes, que son patrimonio exclusivo de las empresas líderes del panel.

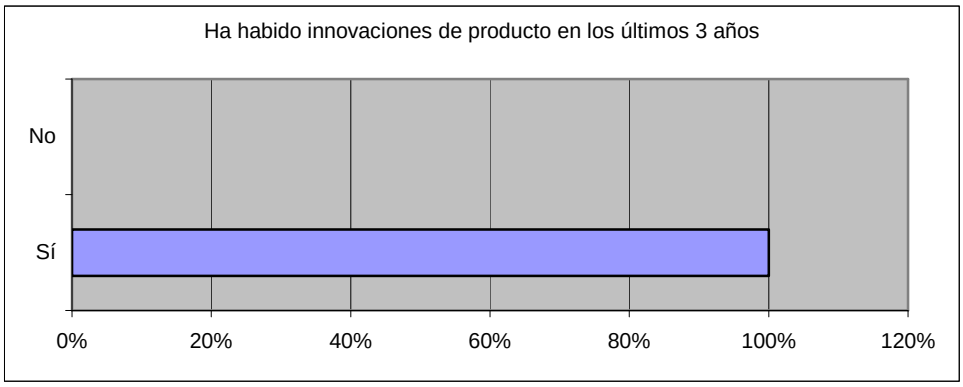
Los resultados innovadores de las empresas del sector del mueble riojano se han analizado a partir de variables como las innovaciones introducidas en los últimos tres años, tanto en el proceso como en el producto, el tipo de innovación de proceso y el ratio venta de los nuevos productos respecto de las ventas totales.

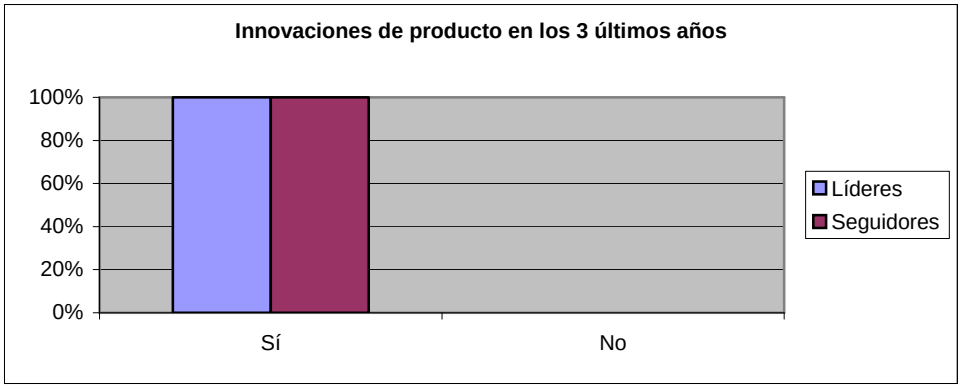
También se analizará la relación entre el cluster de empresas innovadoras y el de las empresas internacionales, para averiguar si existe algún tipo de sinergias entre estas dos variables y las buenas prácticas que las sustentan.

# Innovaciones de proceso y producto



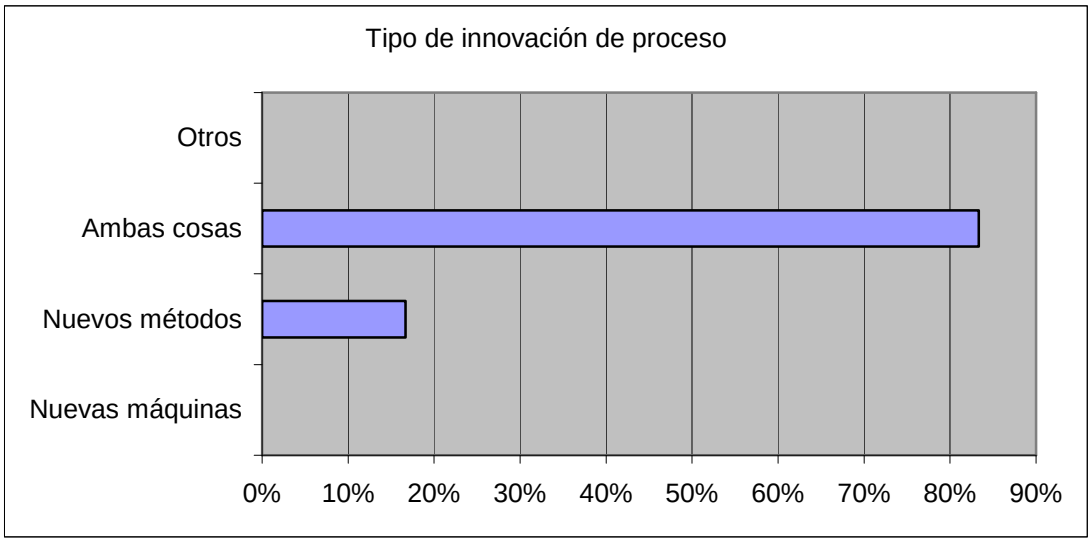
### 2.1.1. Innovaciones de proceso y producto

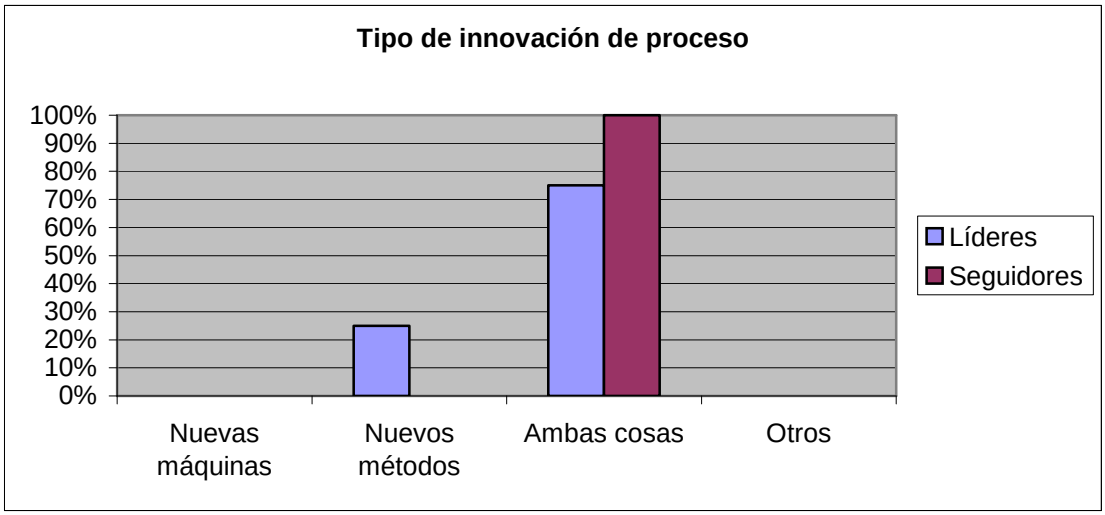
- El 85% de las empresas de la muestra ha introducido innovaciones de proceso en los últimos 3 años. El porcentaje se eleva al 100% cuando seleccionamos las empresas líderes en innovación.

- El 100% de las empresas de la muestra ha introducido innovaciones de producto en los últimos 3 años.

- No se pueden utilizar las variables innovación en proceso y producto para segmentar la muestra, porque todas las empresas tienen un comportamiento muy destacado en el ritmo de introducción de innovaciones.

## Tipo de innovación de proceso



### 2.1.2. Tipo de innovación de proceso

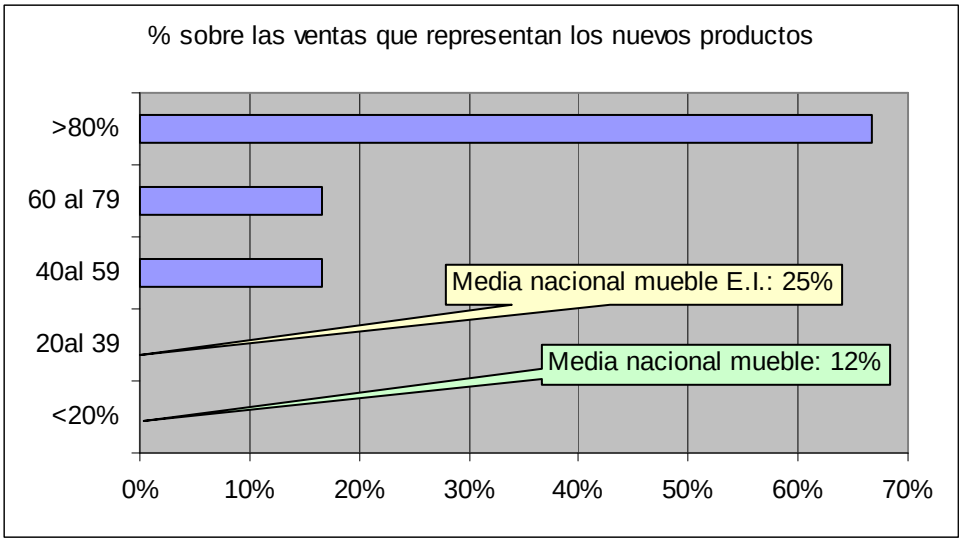
- Más del 80% de las empresas del panel han cambiado sus máquinas y han introducido nuevos métodos de organización de la producción.

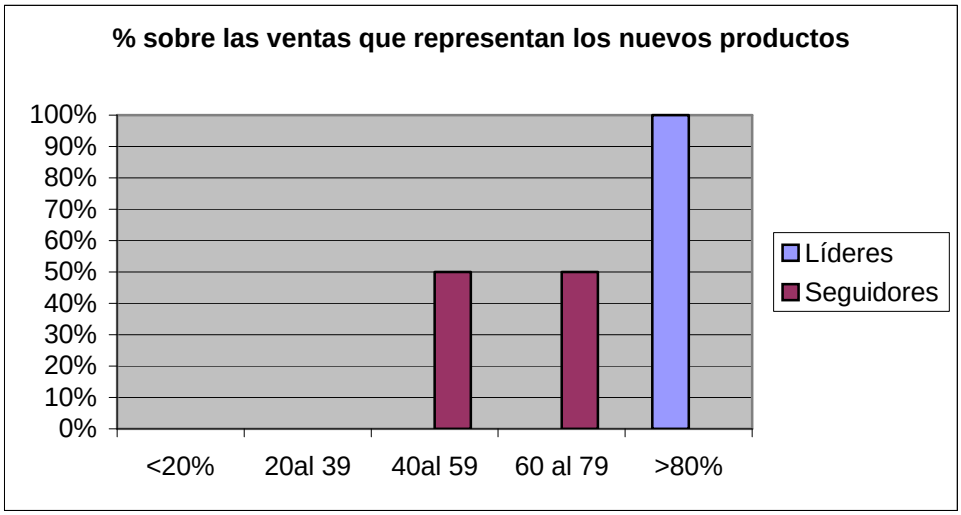
- Lo único que distingue a las empresas líderes es que un 25% no ha renovado su maquinaria, y ha centrado sus esfuerzos en mejorar sus métodos de trabajo.

- Es de destacar que el 100% de las empresas han renovado la organización de su producción desde el año 2004. Esto constituye una buena práctica, que distingue las empresas riojanas del sector del mueble de las empresas innovadoras nacionales del sector del mueble, que sólo alcanzan un 77%.

- El tipo de innovación de proceso tampoco sirve para segmentar la muestra, ya que todas las empresas del panel son muy innovadoras.

## % ventas de nuevos productos respecto ventas totales



### 2.1.3. % ventas de nuevos productos respecto ventas totales

- Esta variable sí permite discriminar entre las empresas de la muestra, y establecer dos grupos diferenciados que denominaremos líderes de innovación y seguidoras.

- El 70% de las empresas de la muestra tienen un porcentaje de ventas, debidas a nuevos productos, superior al 80% de sus ventas totales. Esto indica una rotación prácticamente total de su catálogo de productos en tres años; por lo que las consideraremos las empresas líderes del panel, y calificaremos sus prácticas exclusivas como prácticas excelentes.

- El 30% de las empresas del panel, que calificaremos como seguidoras, tienen un porcentaje de ventas debidas a nuevos productos superior al 40%. Esto indica un ritmo y profundidad de innovación extraordinarios, si los comparamos con el 25%, que es la media que obtienen las Empresas Innovadoras del sector del Mueble (EIM) en España con menos de 250 empleados.

- Si se compara con la media nacional de las empresas del mueble, que es del 12%, llegamos a la conclusión de que todas las empresas del panel están en una posición muy destacada en el contexto nacional.

- Si comparamos los cluster de internacionalización e innovación obtenidos del panel de empresas del sector del mueble riojano, comprobamos que todas las empresas que han sido clasificadas como líderes de internacionalización también pertenecen al grupo de las líderes en innovación.

- Parece que hay sinergias entre las buenas prácticas para internacionalizarse y las buena prácticas para innovar, ya que sólo exportan destacadamente las empresas que son líderes en innovación.

- Las buenas prácticas en innovación parecen ser un requisito imprescindible para internacionalizarse con éxito, y además las empresas riojanas del sector del mueble, líderes en exportación, le añaden alguna buena práctica en aspectos directivos o comerciales.

## 2.2. ACTIVIDADES INNOVADORAS

Es importante identificar las actividades que realizan las empresas innovadoras, porque indican el tipo de estrategia que siguen. El gasto en un tipo de actividad u otro es una apuesta por un tipo de buena práctica.

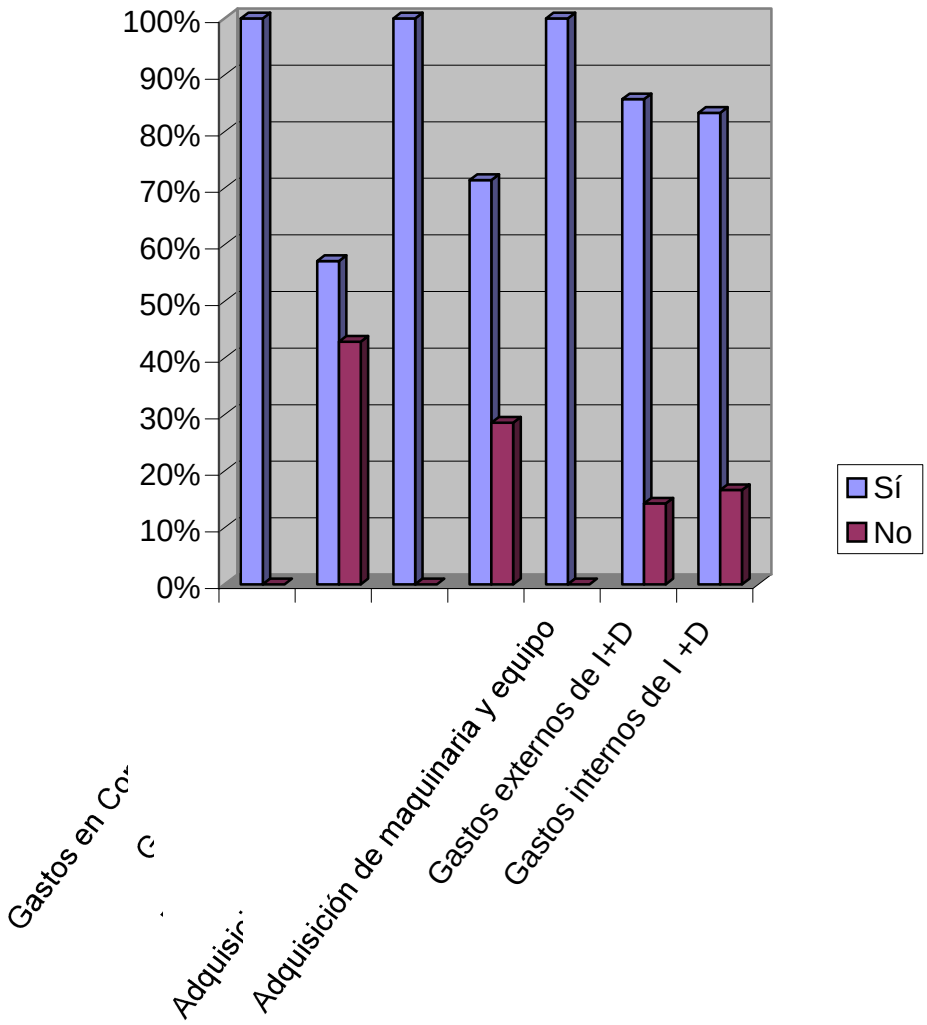
Para tener una idea sobre las actividades innovadoras que más frecuentemente realizan las empresas objeto de estudio, se ha investigado acerca de si efectúan o no gastos en comercialización, en formación, en diseño e ingeniería industrial, en adquisición de tecnología inmaterial, en la adquisición de maquinaria y equipo.

Para valorar si las buenas prácticas están generando capacidades innovadoras dentro de la propia empresa se estudian los gastos internos de I+D. También se indaga acerca de los gastos externos de I+D, por si se han conseguido buenas prácticas en la selección de proveedores de tecnología.

Como combinación de estos factores, se pueden construir varios modelos de innovación: intensivos en comercialización, intensivos en ingeniería, de desarrollo interno o de adquisición externa.

Para encontrar el modelo subyacente en las empresas de la muestra, se ha pedido a los gerentes que valoren la importancia de estas actividades.

## Actividades de Innovación



### 2.2.1. Actividades de Innovación

- El modelo de innovación de las empresas del sector del mueble riojano es intensivo en comercialización, diseño y renovación de maquinaria, ya que el 100% de las empresas realizan gastos de estos tipos.

- Es una buena práctica excelente realizar un gasto en innovación que coordine el diseño del producto, las máquinas modernas y los gastos de comercialización.

- Es una buena práctica apoyar los esfuerzos principales en innovación con adquisición de tecnología inmaterial, tipo patentes, licencias, programas de diseño 3D, etc. El 70% de las empresas innovadoras del sector la realizan. Una buena práctica, mucho menos frecuente es el gasto en formación, que sólo lo realizan la mitad de las empresas del panel.

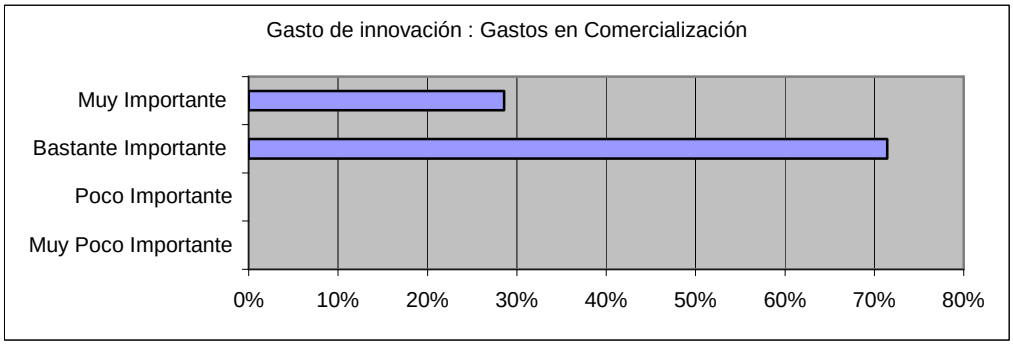
- El modelo de adquisición de tecnología de las empresas del panel es un modelo mixto, que combina el desarrollo interno y la adquisición externa.

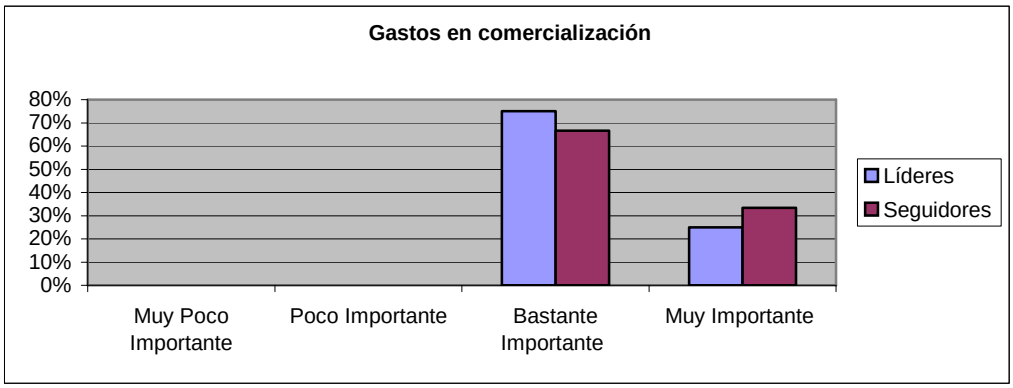
- Es una buena práctica que realizan el 85% de las empresas, combinar fuentes internas y externas de innovación, de manera que se reduce la dependencia tecnológica y se crean capacidades innovadoras internas.

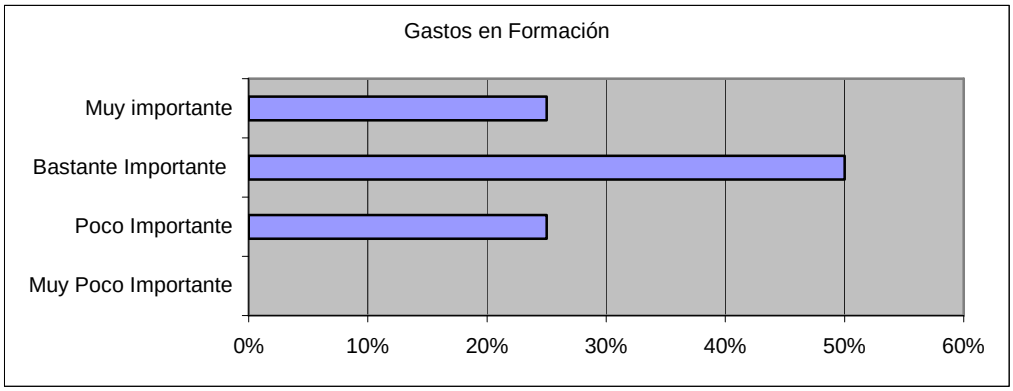
- Destaca el que la gran mayoría de las empresas efectúan actividades innovadoras de todo tipo. No hay una selección estratégica del gasto en innovación, a diferencia de lo que ocurre con las empresas innovadoras españolas.

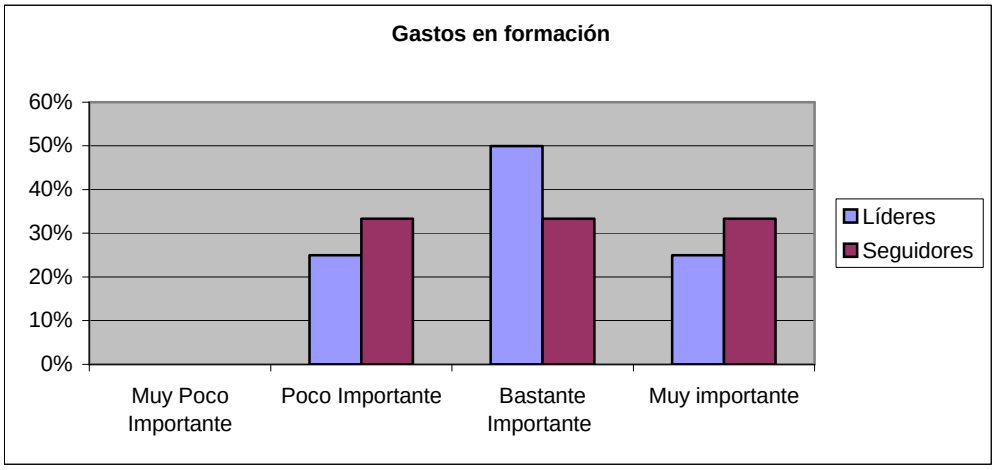
- Visto que los resultados de innovación de las empresas riojanas de la muestra son unas 4 veces superiores a los de sus homólogas españolas, esta falta de enfoque estratégico puede reinterpretarse como que las empresas riojanas hacen un mayor número de actividades innovadoras, y destinan recursos suficientes para avanzar en varios frentes distintos.

# Gastos en comercialización y formación



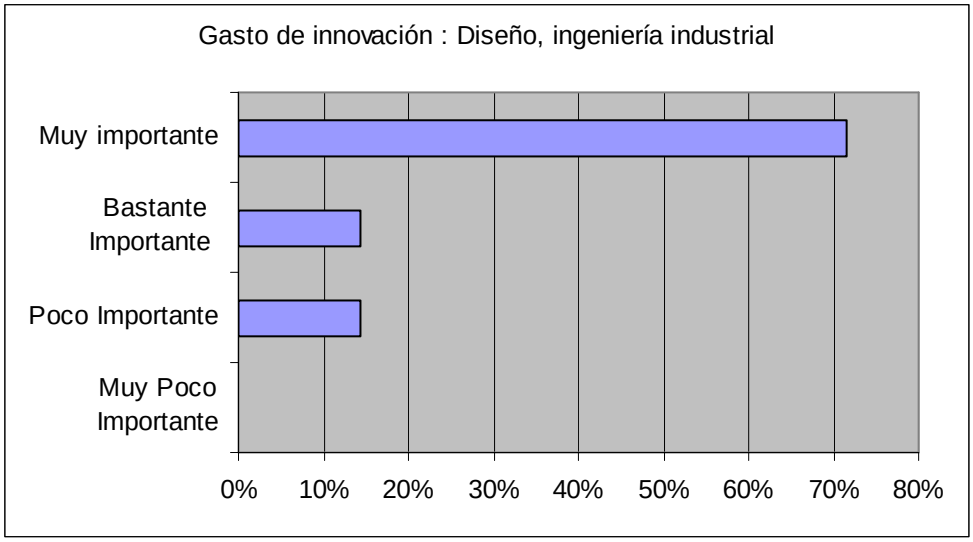



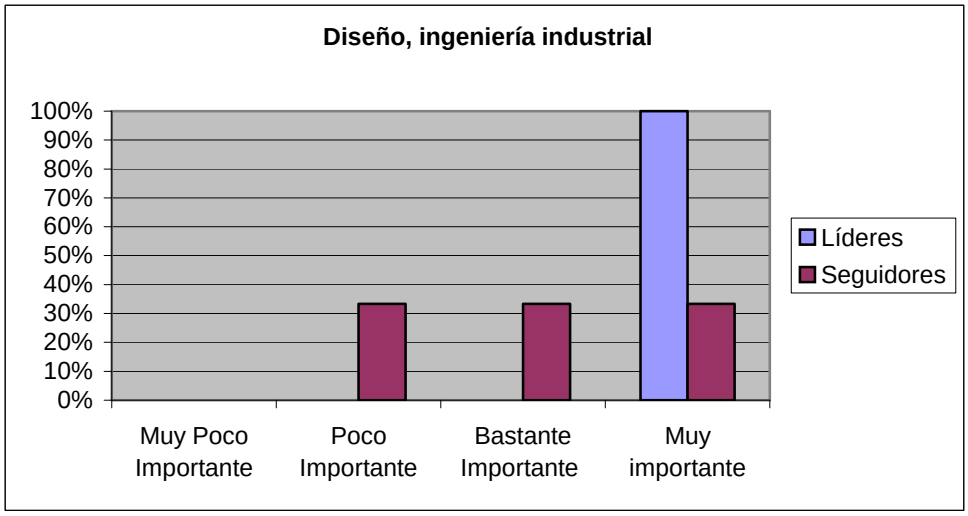
- Ya se ha visto que el modelo de innovación es intensivo en actividades de comercialización, diseño y renovación de maquinaria y equipo. Se realizan actividades de estos tres tipos en todas las empresas del panel. Sin embargo, no tienen por qué tener la misma importancia para las empresas innovadoras, y no tienen por qué destinarse la misma cantidad de recursos a todas las actividades que se realizan.

### 2.2.2. Gastos de Comercialización y Formación

- Además de que el 100% de las empresas de la muestra realicen gastos de comercialización, el 100% considera estos gastos importantes o muy importantes.
- Tanto las empresas líderes como seguidoras se comportan de la misma manera en cuanto a los gastos de comercialización.
- Es una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano realizar gastos importantes en comercialización.
- La formación es una actividad innovadora que sólo realizan la mitad de las empresas de la muestra. Sin embargo, el 70% considera que el gasto en formación es importante.
- Parece ser que las empresas prefieren renunciar a los gastos de formación antes que a los de comercialización, diseño y renovación de maquinaria.
- En situación de recursos escasos, parece estar extendida la práctica de descartar en primer lugar las actividades de formación.

## Diseño e ingeniería industrial



### 2.2.3. Diseño e ingeniería industrial

- El 100% de las empresas de la muestra realizan algún tipo de diseño o ingeniería industrial. Esto contrasta con las prácticas habituales en el sector nacional donde, en la mayor parte de los casos, las actividades de diseño e ingeniería industrial son más propias de las empresas mayores de 50 empleados.

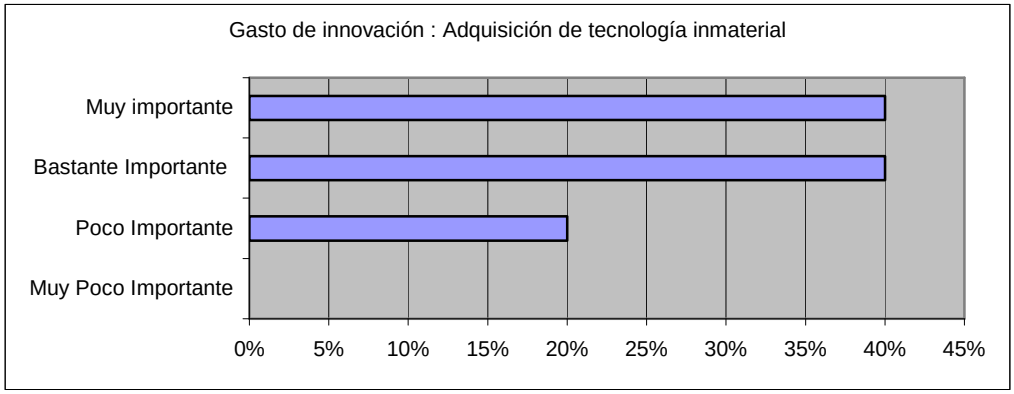
- Dado que por el número de empleados podríamos calificar las empresas de nuestra muestra de pequeñas, aún destaca más el compromiso con el diseño y la ingeniería.

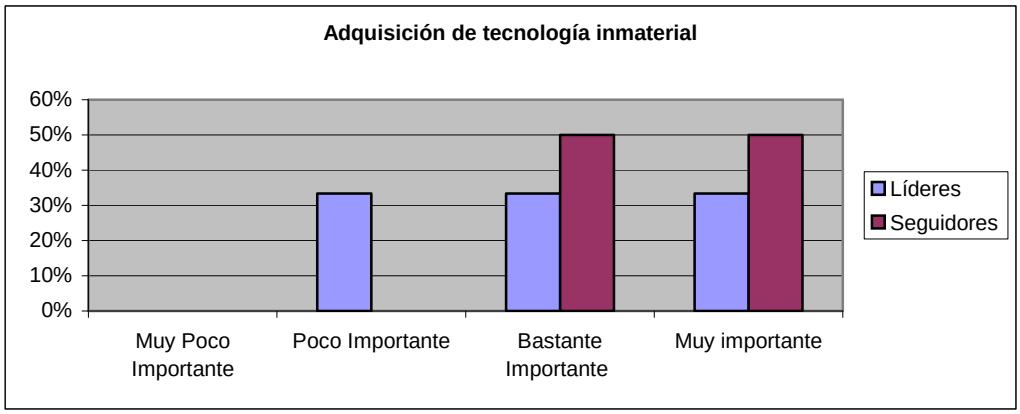
- Para el 80% de las empresas, estas actividades son muy importantes. El porcentaje se eleva al 100% entre las empresa líderes.

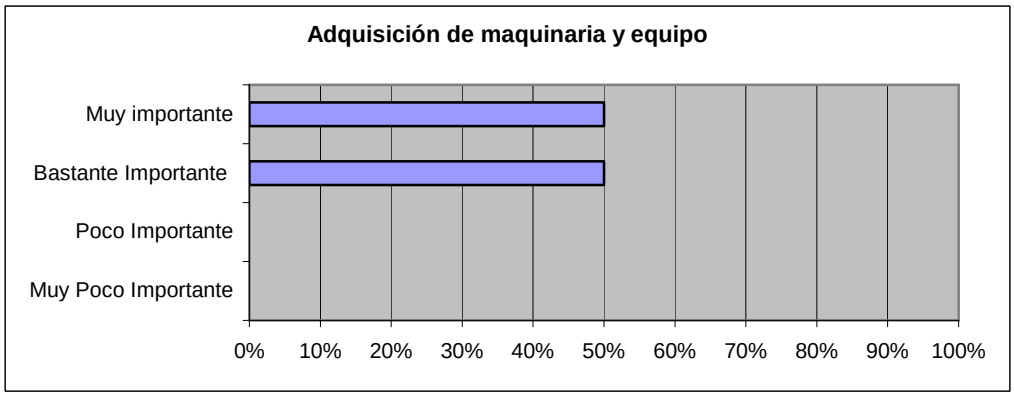
- Es una práctica excelente de las empresas del sector del mueble riojano el destinar importantes fondos a las actividades propias de diseño e ingeniería industrial, y priorizarlas frente a otro tipo de actividades.

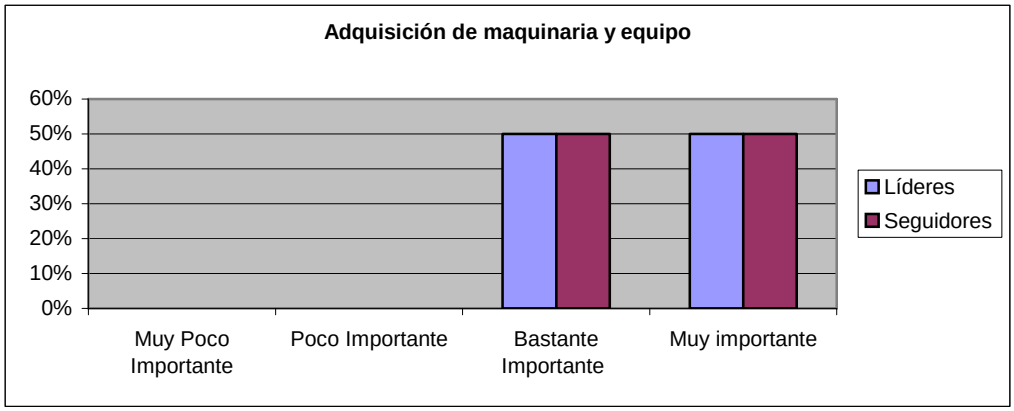
- En cuanto a cómo son las buenas prácticas de las empresas líderes, podemos destacar el desarrollo de tecnología patentada, el diseño en 3D ligado a la línea de la producción, la formación de equipos de I+D de alta cualificación (ingenieros), etc.

# Adquisición de tecnología inmaterial y material



### 2.2.4. Adquisición de tecnología inmaterial y material

- El 80% de las empresas de la muestra consideran importante adquirir tecnología inmaterial.

- El 100% de las empresas seguidoras consideran la adquisición de tecnología inmaterial importante, como diseños, patentes, programas informáticos de gestión, etc.

- El contraste entre la valoración de las empresas seguidoras y las líderes es debido a que las líderes realizaban más actividades de diseño e ingeniería industrial propias.

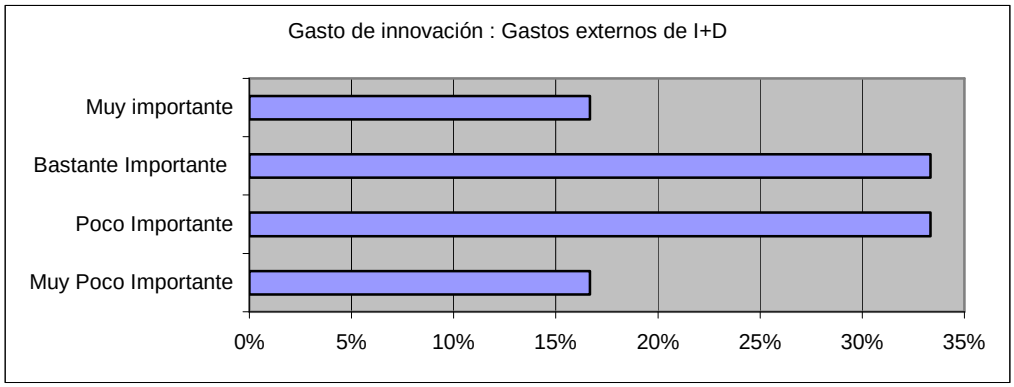
- Es una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano el invertir en adquirir tecnología inmaterial, aunque la buena práctica común a líderes y seguidoras es el dotarse de conocimiento tecnológico, sea este el resultado de un desarrollo interno o adquirido en el exterior.

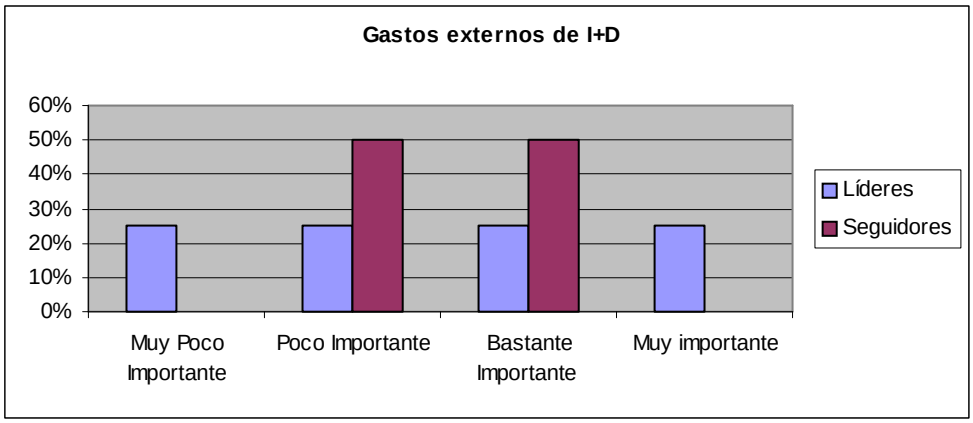
- En cuanto a la adquisición de tecnología material, todas las empresas de la muestra la consideran muy importante para el éxito de la innovación. Este resultado parece converger con el hecho de que el 100% de las empresas hayan renovado su maquinaria en los 3 últimos años, y puede ser una de las causas del altísimo índice de innovación de producto.

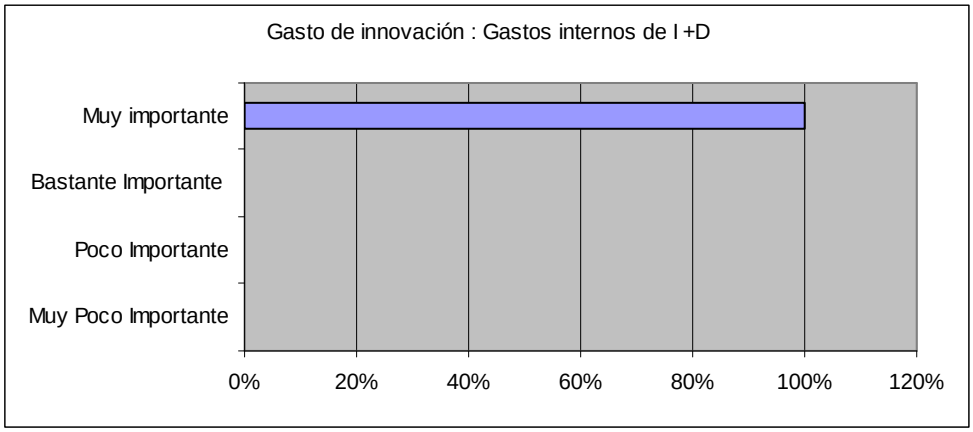
- Estos resultados también están muy por encima de los que alcanza la media de las empresas españolas del sector del mueble. Entre las empresas de menos de 250 empleados, el porcentaje de empresas españolas del sector del mueble que han adquirido maquinaria y equipos en el periodo 2003-05 es del 57%.

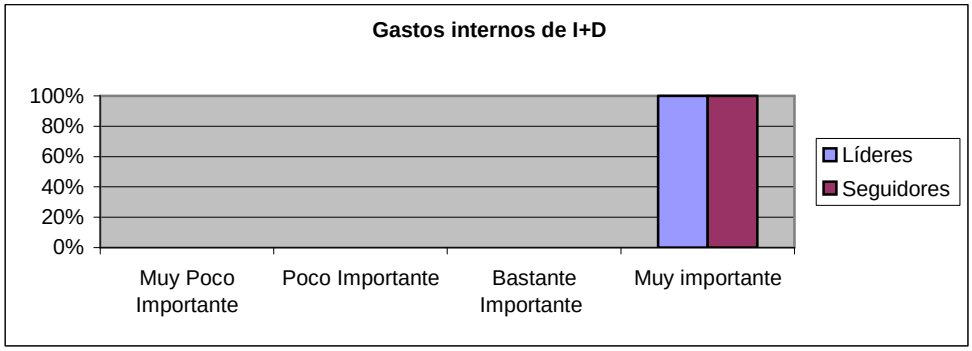
- Es una buena práctica invertir agresivamente en adquisición de maquinaria y equipo con una frecuencia inferior a los tres años.

# Gastos externos e internos en I+D



### 2.2.5. Gastos externos e internos en I+D

- No se pueden sacar conclusiones acerca de las buenas prácticas de las empresas, en cuanto a la adquisición externa de I+D.

- Aunque un 80% de las empresas dicen efectuar algún tipo de gasto externo en I+D, tan sólo el 50% lo considera importante.

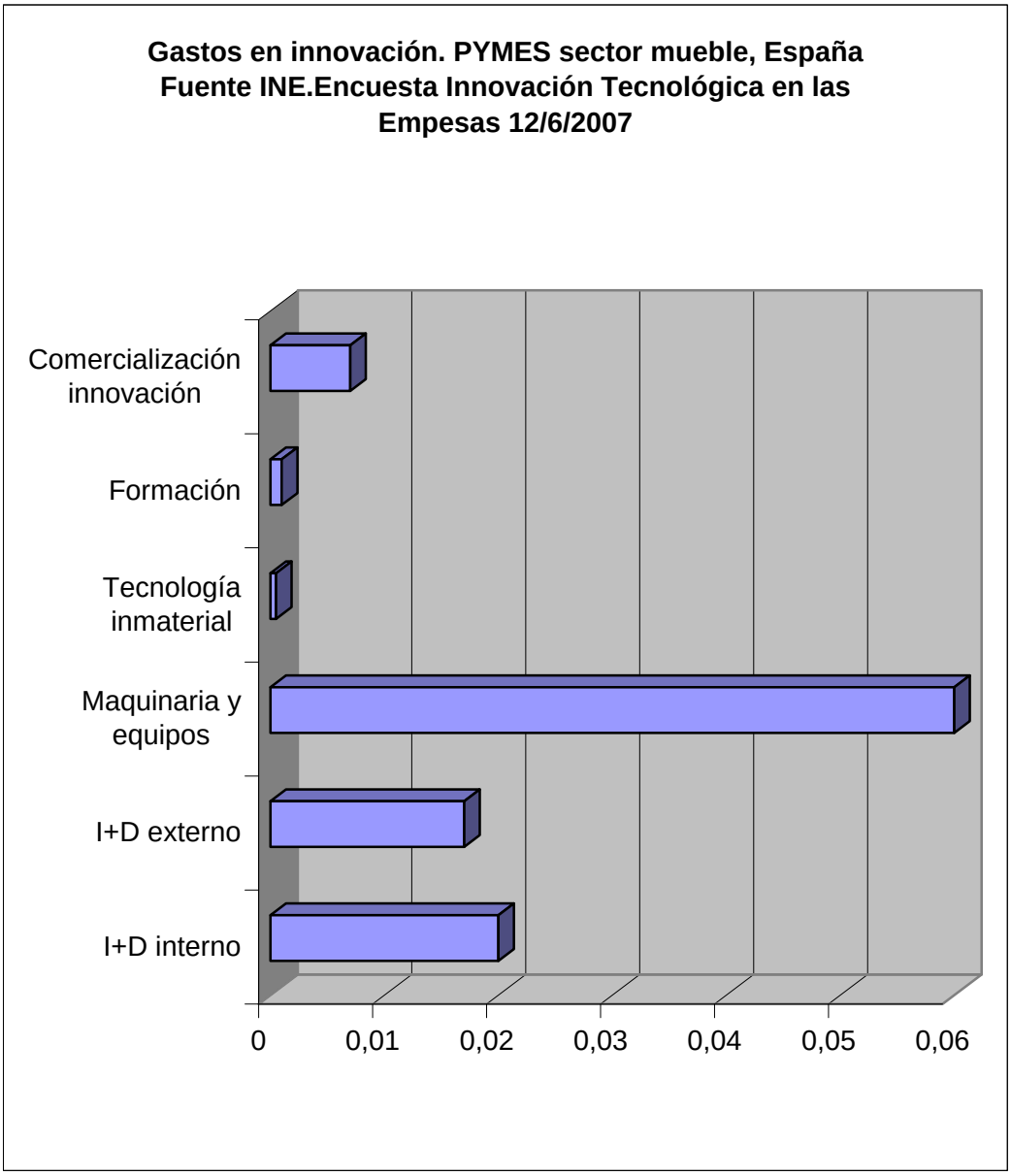
- No hay un comportamiento diferente entre las empresas líderes y seguidoras en lo que respecta a los gastos externos en I+D. El comportamiento de las empresas en esta variable debería ser complementario a las actividades de diseño e ingeniería industrial que se realizan dentro de la empresa, y por eso existe tal dispersión en cuanto a las actividades de I+D externas.

- No se puede decir que haya buenas prácticas en gastos externos en I+D., si se compara con el resto de actividades innovadoras que realizan las empresas riojanas del panel: comercialización, diseño, adquisición de maquinaria, etc.

- Sin embargo, la comparación con la media de las PYMES del sector del mueble español lleva a otras conclusiones. El 19,25% de las PYMES del sector del mueble español han adquirido I+D externo, frente al 85% de las empresas riojanas de la muestra.

- Por lo tanto, se puede decir que hay una buena práctica de requerir servicios de investigación y desarrollo externos; como por ejemplo recurrir a diseñadores de prestigio.

- En los gastos internos de I+D sí que existen claramente buenas prácticas entre las empresas del panel. El 85% de las mismas realizan este tipo de gasto, y el 100% los consideran importantes.


Gastos en innovación. PYMES sector mueble, España
Fuente INE.Encuesta Innovación Tecnológica en las Empesas 12/6/2007
Comercialización innovación
Formación
Tecnología inmaterial
Maquinaria y equipos
I+D externo
I+D interno
0
0,01
0,02
0,03
0,04
0,05
0,06

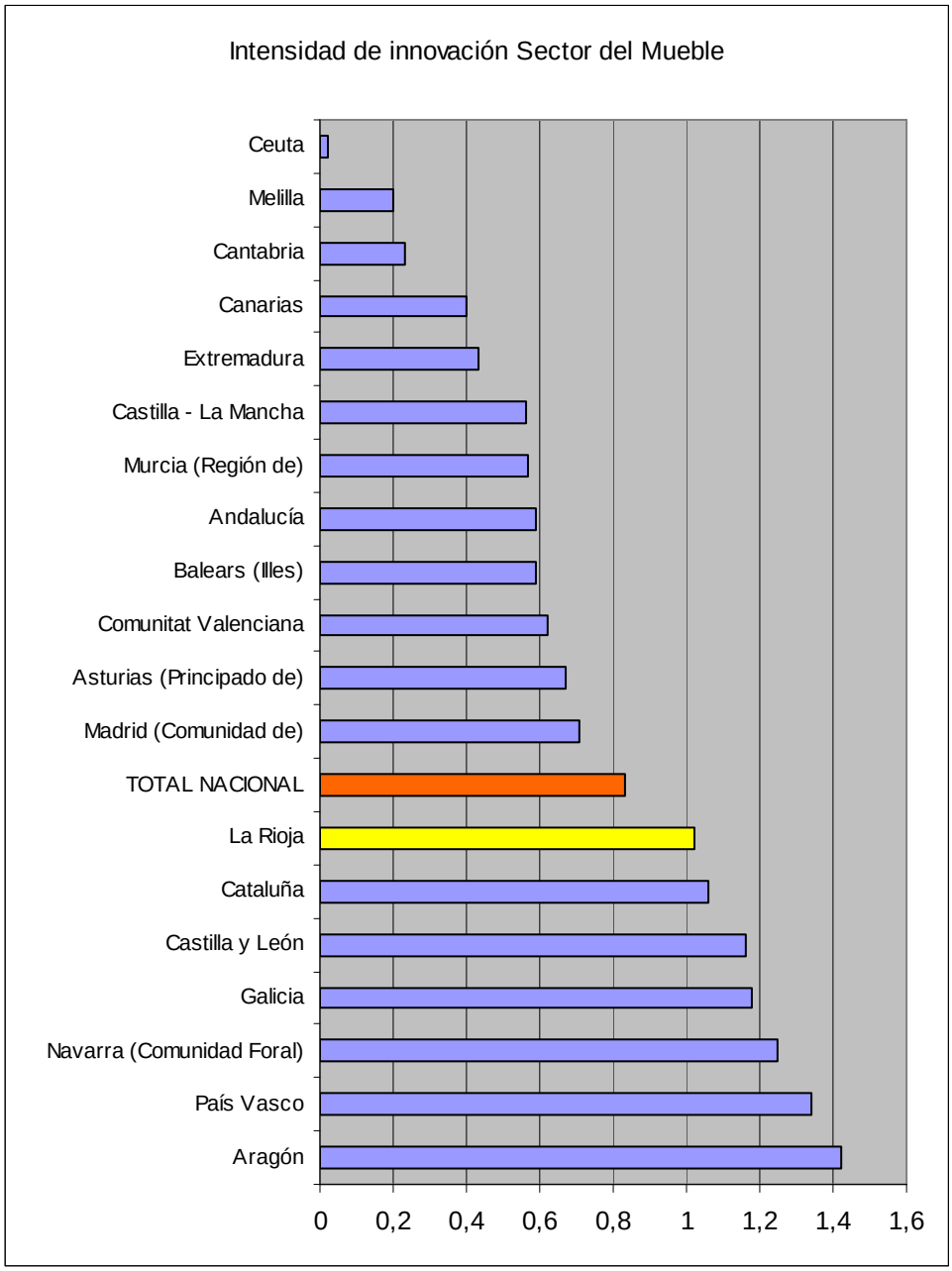
- Las actividades internas de I+D, los gastos de comercialización, y la adquisición de maquinaria y equipo son las buenas prácticas más importantes, y a las que se destinan más recursos. Los gastos internos de I+D se consideran más importantes que los externos para la realización de actividades de diseño e ingeniería industrial.

- Hay una amplia diferencia a favor de las empresas riojanas de la muestra, si se las compara con las PYMES del sector del mueble español, ya que tan sólo el 27% realizaron actividades de I+D interna.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas destinar importantes recursos al I+D interno, dotándose de ingenieros en fábrica o de equipos de diseñadores propios.

- Es una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano complementar el gasto en I+D interno con algún gasto en I+D externo, por ejemplo colaborando con primeras figuras del diseño.

- El esfuerzo innovador (gastos en innovación/cifra de negocio) que se dedica al I+D interno entre las PYMES españolas del sector del mueble es del 0,02%. El esfuerzo innovador que estas mismas empresas dedican a la adquisición de I+D externo es el 0,017%. Por otra parte, el esfuerzo innovador dedicado a la adquisición de maquinaria y equipos es del 0,06%. A la adquisición de tecnología inmaterial, las PYMES españolas del sector dedican el 0,0005%; a la formación el 0,001%; y al esfuerzo comercial para la introducción de innovaciones en el mercado el 0,007%.




**Fuente: INE. Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas. Junio, 2007**

- El esfuerzo innovador dedicado a cada tipo de actividad permite jerarquizarlas. La actividad innovadora más importante para las PYMES españolas del sector del mueble es la adquisición de maquinaria y equipo, seguido del I+D interno y el I+D externo. En un segundo nivel, muy alejado, se encuentran las actividades relacionadas con la adquisición de tecnología inmaterial, la formación y el esfuerzo comercial para la introducción de las innovaciones.

- El perfil mostrado por las empresas riojanas de la muestra es similar al de las PYME españolas del sector del mueble, excepto en la importancia que se concede a los gastos en comercialización de las innovaciones.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas dar importancia a la comercialización de las innovaciones y a su introducción en el mercado.

- El esfuerzo innovador (gastos en innovación/cifra de negocio) de las empresa riojanas del sector del mueble en el año 2005 fue el 1,02%, un 22% superior a la media nacional, que se sitúa en el mismo periodo en 0,83%.

- También es una buena práctica de las empresas riojanas dedicar más recursos a las actividades innovadoras que la media de la PYMES del mueble español.

## 2.3. FACILITADORES Y OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN

En este apartado se van a estudiar los factores a los que las empresas dan más importancia para innovar con éxito.

Se analizará el peso otorgado por los gerentes entrevistados a un conjunto de factores que se clasifican en dos grandes grupos. Por una parte, los factores internos, tanto facilitadores como obstáculos, que dependen de las características y organización de la empresa y sus recursos; y por otra parte, los factores externos que proporcionan oportunidades de innovación, fundamentalmente relaciones de la empresa con elementos externos.

Los indicadores que se van a utilizar par identificar las buenas prácticas que proporcionan puntos fuertes para innovar son el compromiso de la dirección con la innovación, la fluidez de la comunicación interna, la capacitación del personal, la vigilancia tecnológica y comercial, los métodos de control y planificación, la regularidad en el esfuerzo innovador y la rapidez en la introducción de innovaciones.

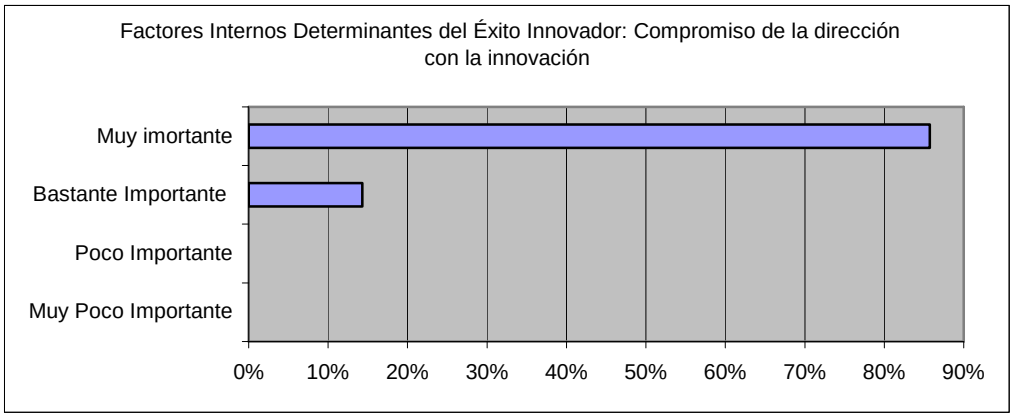
Para la identificación de las buenas prácticas que permiten superar los obstáculos que las empresas suelen encontrar para innovar, indagaremos en la importancia que tienen para las empresas riojanas del sector del mueble los costes elevados, el riesgo excesivo, la escasez de recursos, en especial de personal cualificado, la falta de financiación, la falta de respuesta de los consumidores, los problemas de información sobre la tecnología y sobre los mercados, la obligatoriedad de cumplir normativas y estándares, y la rigidez en la información.

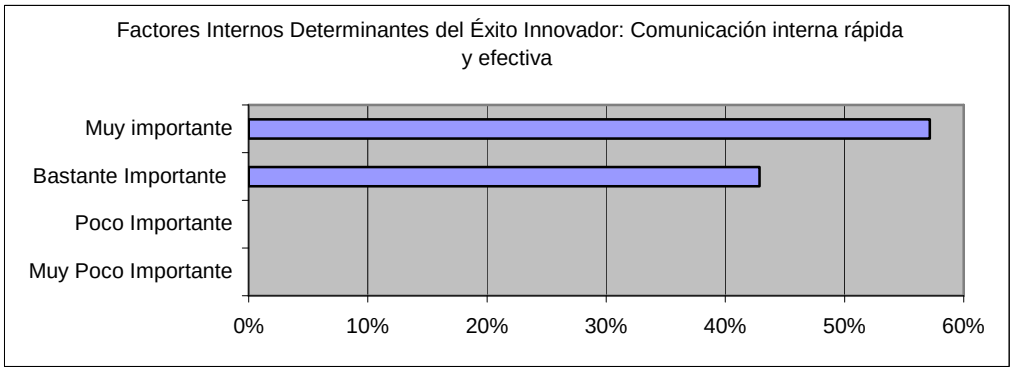
Aquellos obstáculos que las empresas riojanas del sector del mueble consideren poco importantes revelan la existencia de buenas prácticas específicas que permiten superarlos.

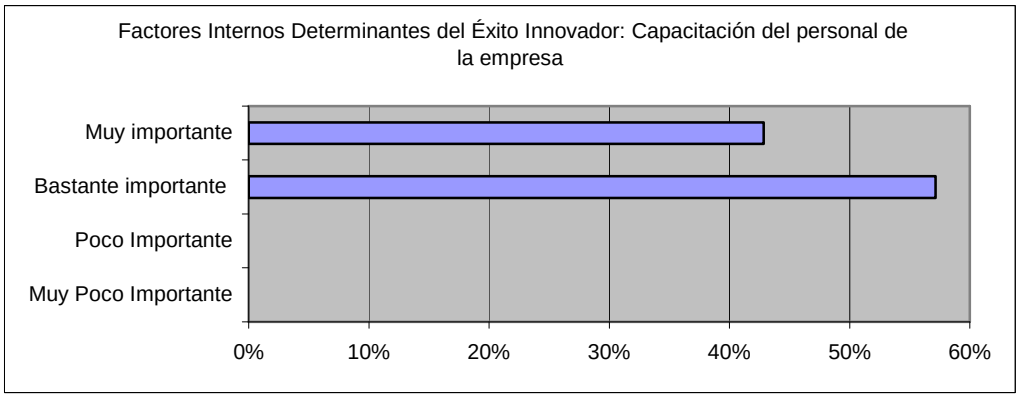
Se investiga también cuáles son los factores externos que suponen mayores oportunidades para las empresas riojanas del sector del mueble. Las oportunidades más valoradas por los gerentes indicarán que conocen la forma de aprovecharlas con sus buenas prácticas.

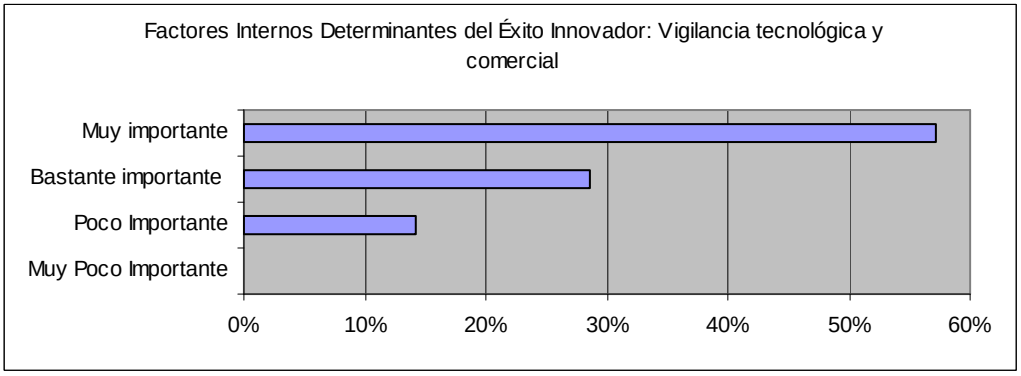
Los factores externos que se contemplarán son la cooperación tecnológica con clientes, proveedores, universidades y empresas de la competencia; además de la facilidad par acceder a financiación externa y ayudas públicas a la innovación, y el acceso que tienen a redes científico técnicas. En definitiva, se recorrerán el conjunto de relaciones externas que mantienen las empresas.

# Factores internos del éxito innovador



### 2.3.1. Factores internos del éxito innovador

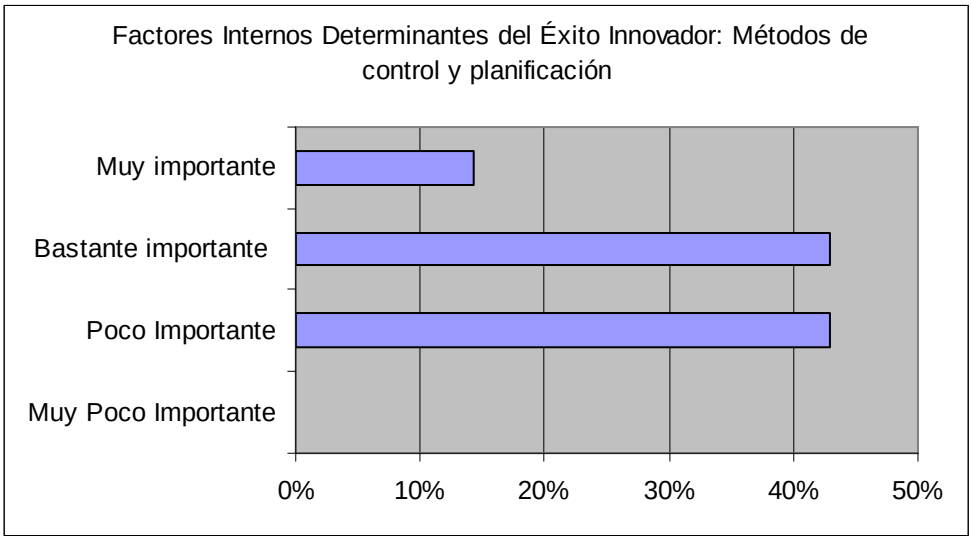
- Las empresas de la muestra conceden mucha importancia para su empresa a casi todos los factores internos determinantes del éxito de la innovación.

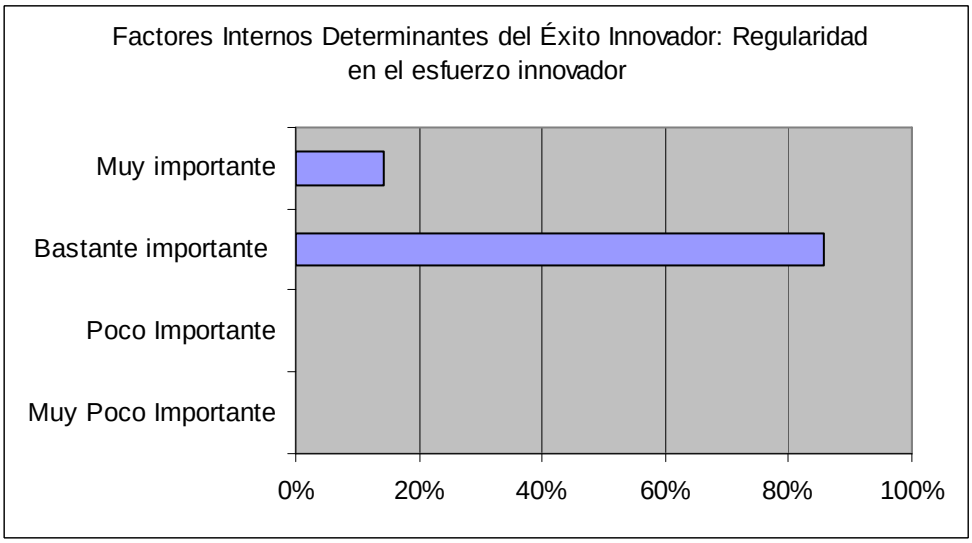
- Lo anterior puede indicar una cierta falta de enfoque estratégico de la innovación en las empresas riojanas del sector del mueble.

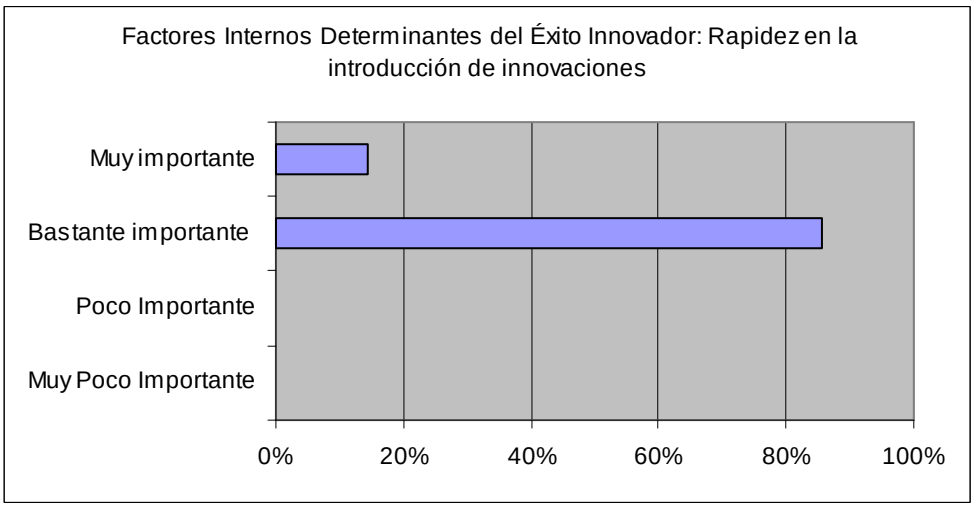
- Es cierto que el esfuerzo innovador que realizan es superior al de la media nacional pero, aún así, resulta difícil generar buenas prácticas en todos los factores internos que apoyan a la innovación.

- Por ejemplo, parece una contradicción que la capacitación del personal de la empresa se considere muy importante, lo que en principio indicaría que las empresas generarían alguna buena práctica para asegurarse la formación de sus empleados, y sin embargo, los gastos en formación sean tan bajos en comparación con los realizados en otros tipos de actividades innovadoras.

- Por lo tanto, y hasta cruzar la información de este epígrafe con la obtenida en posteriores variables, no se puede destacar la existencia de algunas buenas prácticas frente a otras.


Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Métodos de control y planificación
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%


Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Regularidad en el esfuerzo innovador
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
20%
40%
60%
80%
100%


Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Rapidez en la introducción de innovaciones
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
20%
40%
60%
80%
100%

- Los gerentes de las empresas entrevistadas también conceden la máxima importancia a la regularidad en el esfuerzo innovador y a la rapidez en la introducción de innovaciones.

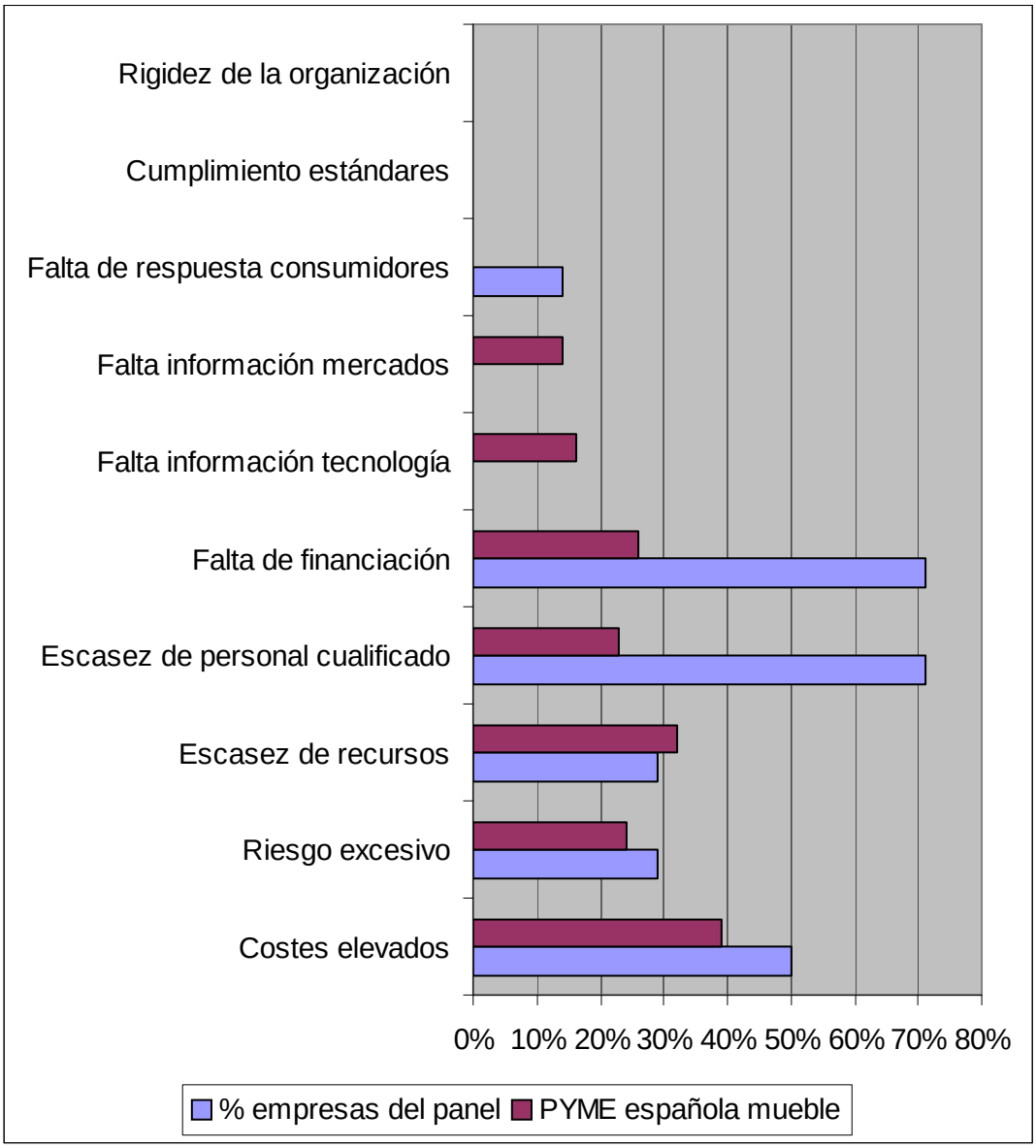
- Si cruzamos esta valoración con las ventas debidas a los nuevos productos en los últimos tres años, podemos contrastar que verdaderamente hay buenas prácticas en cuanto a la regularidad, ya que las empresas líderes de innovación obtienen el 80% de las ventas de productos nuevos, lo que indica una renovación profunda del catálogo de productos; y esto se ha efectuado en los últimos 3 años.

- Una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano es la rapidez en la introducción de las innovaciones. Por ejemplo, alguna empresa acude a Construmat cada dos años con una serie completamente nueva.

- La otra buena práctica de las empresas del sector es la regularidad del esfuerzo innovador. Por ejemplo, la mayoría de las empresas líderes se marca hitos de innovación, obligándose a presentar nuevos productos en ferias una o dos veces al año.

- No parece que existan buenas prácticas en los aspectos de control y planificación de la innovación, ya que son los aspectos menos valorados. Sin embargo, algunas empresas, como se verá más adelante, sí tienen un plan de innovación anual; además, un grupo de buenas prácticas detectadas en la internacionalización tenía que ver con la planificación estratégica. Por tanto, hay que esperar a cruzar este dato con los relativos a cultura innovadora, antes de descartar la existencia de buenas prácticas de planificación y control.

## Factores internos: obstáculos a la innovación




Fuente: INE y elaboración propia

### 2.3.2. Factores internos: obstáculos a la innovación

- Es de destacar que las empresas riojanas del panel sienten que innovar tiene más dificultades que para sus rivales españolas. Sin embargo, sus resultados en innovación son mucho más brillantes que los de las PYMES españolas del sector. Esto puede deberse a que el esfuerzo innovador también es claramente superior a la media nacional.

- La sensación de obstáculo incentiva el esfuerzo innovador, convirtiéndose en un factor positivo.

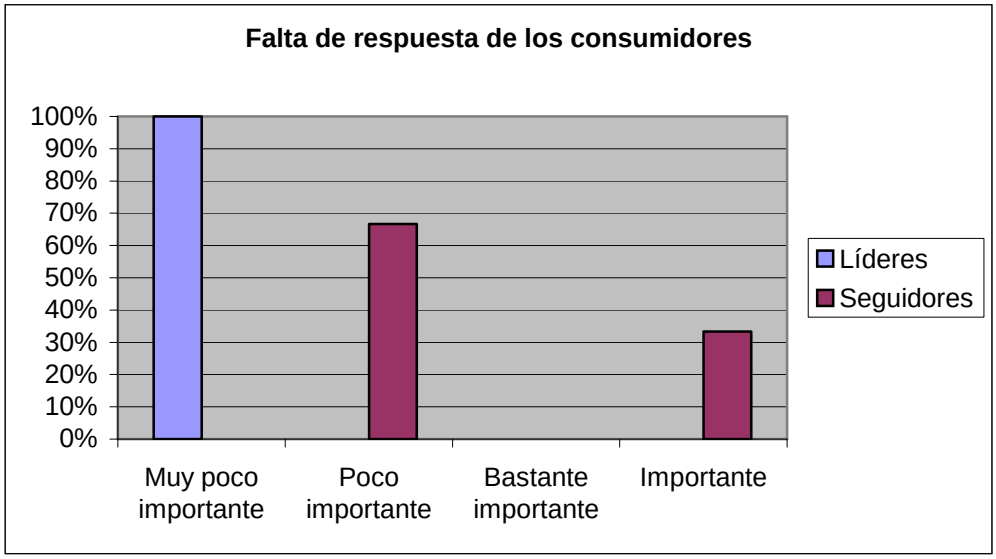
- Los menores obstáculos que encuentran las empresas riojas del sector del mueble son la rigidez de sus organizaciones y la obligación de cumplir con normativas y estándares.

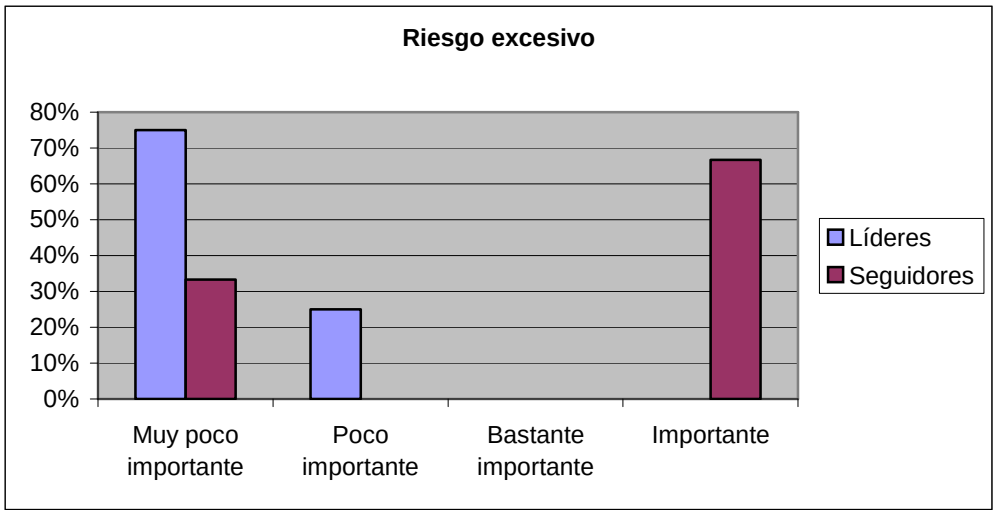
- Una buena práctica de las empresas riojanas es su flexibilidad para adaptarse al cambio tecnológico, como demuestra la elevada renovación de maquinaria que se ha efectuado en los últimos tres años.

- Otro obstáculo menor es la falta de respuesta de los consumidores. Parece existir buenas prácticas en el diseño de los productos que aseguran la adaptación del producto al mercado.

- No hay datos en la Encuesta Sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del INE sobre la importancia que las PYMES españolas del mueble dan a estos tres factores.

- Otros dos factores de escasa importancia para las empresas de nuestra muestra es la falta de información sobre mercados y sobre tecnología, que sin embargo es un obstáculo para el 15% de las PYMES españolas del sector del mueble.


Falta de respuesta de los consumidores
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy poco importante
Poco importante
Bastante importante
Importante
Líderes
Seguidores


Riesgo excesivo
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy poco importante
Poco importante
Bastante importante
Importante
Líderes
Seguidores

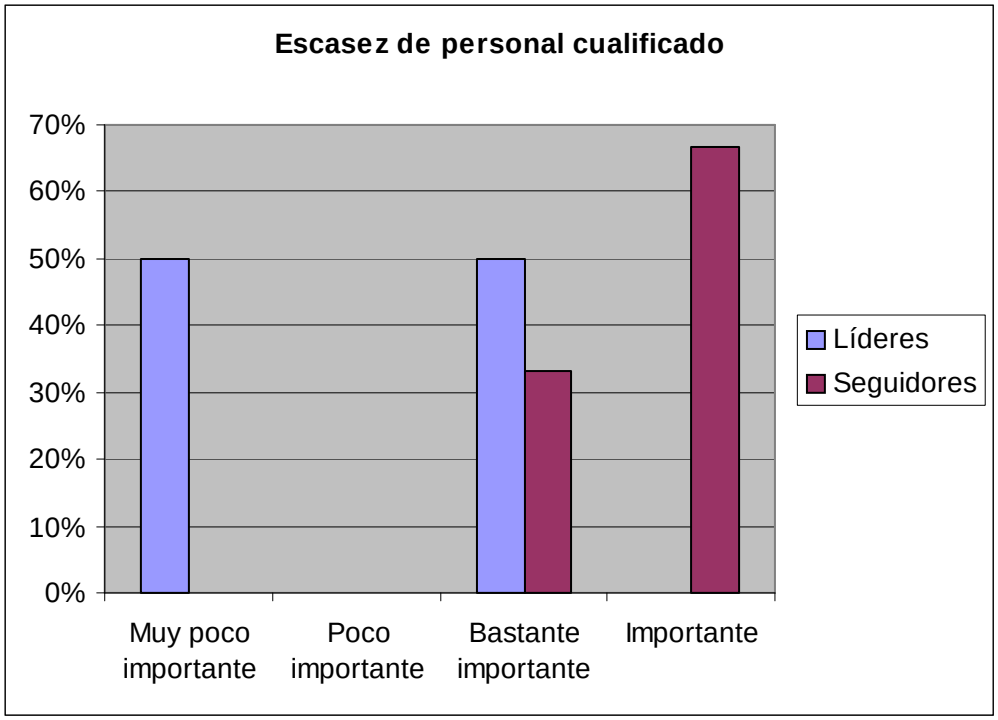
- Existen buenas prácticas para captar información de los mercados, que luego permiten adaptar el producto a los deseos de los consumidores, como por ejemplo la realización de estudios de mercado por medio de la red comercial compuesta por 20 personas; y la inclusión de los distribuidores en los grupos de diseño.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble, la recogida de información sobre las tecnologías disponibles y emergentes. Por ejemplo, a través de la asistencia regular a ferias, e incluso a las ferias de los proveedores.

- La sensación de riesgo también es ligeramente mayor entre las empresas riojanas (un 29% lo considera importante) respecto de las españolas (24% lo considera un obstáculo importante para la innovación). Las buenas prácticas en información de mercados y tecnología deberían contribuir a que la sensación de riesgo fuese menor, ya que el temor a la falta de respuesta de los consumidores es muy pequeño.

- El riesgo únicamente frena a las empresas seguidoras. Las empresas líderes han encontrado la forma de minimizar el riesgo, de manera que el 100% lo valoran como poco importante. Una buena práctica que contribuye a minimizar este riesgo es su superior capacidad de adaptación del producto, que provoca una mejor respuesta de los consumidores.

- Una pequeña diferencia entre las empresas de la muestra y sus homólogas españolas se da en la importancia que supone la escasez de recursos. Así, este factor es importante para el 29% de las empresas del sector del mueble riojano, mientras que para las españolas es un 34%.


Escasez de personal cualificado
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Muy poco importante
Poco importante
Bastante importante
Importante
Líderes
Seguidores

- Podría pensarse que existen buenas prácticas ligadas a la captación de recursos, sin embargo, el problema de la falta de financiación es muchísimo más importante en las empresas riojanas del panel que en las españolas.

- La falta de financiación es un factor importante para frenar la innovación, y es igualmente valorado por las empresas riojanas (71%) y españolas (26%), por lo que el menor impacto de la escasez de recursos puede deberse a algunas buenas prácticas relacionadas con la autofinanciación. También podría deberse al menor coste de las innovaciones propuestas por las empresas riojanas, lo que comportaría menos dificultades de financiación; pero este no es el caso.

- El factor coste es un freno a la innovación para las empresas riojanas del panel en mayor medida en que lo es para las PYMES españolas del sector del mueble.

- Casi el 50% de las empresas de nuestra muestra ha encontrado la manera de que los costes de innovar sean poco importantes. La proporción de empresas líderes alcanza el 66%, lo que las sitúa en torno a la media española de las PYMES del sector del mueble.

- La escasez de personal cualificado es un obstáculo principal para las empresas del panel. Es el más importante, junto con la falta de financiación. En comparación con las PYMES del mueble españolas, a las empresas del mueble riojanas les resulta muy difícil contratar personas bien formadas y experimentadas. Así, el 71% de las empresas riojanas del panel encuentra dificultades importantes para innovar con su personal, mientras que en el caso de las PYMES españolas este porcentaje se reduce al 23%.

- No parecen existir buenas prácticas ligadas a la gestión de las personas. El gasto en formación para la innovación era la partida menos importante de las destinadas a actividades innovadoras, y en el apartado dedicado a la internacionalización, tampoco se detectaron buenas prácticas relativas a la gestión de recursos humanos.

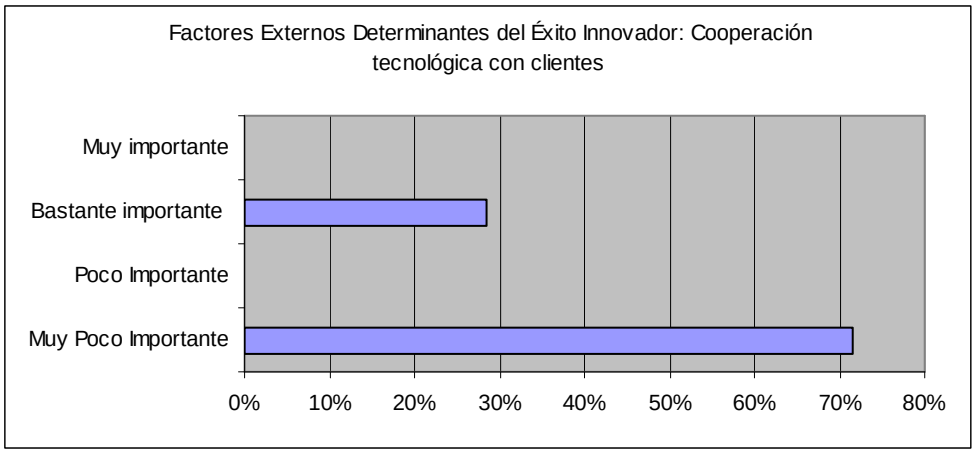
- La innovación en las empresas del panel es intensiva en adquisición de maquinaria y en el desarrollo de I+D propia, y no en la cualificación de sus recursos humanos.

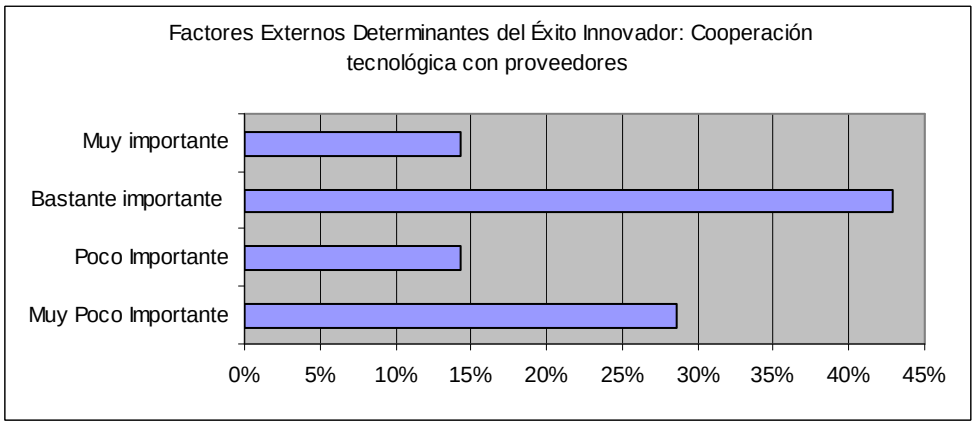
- Dentro de este panorama general de gestión de personal, el 50% de las empresas riojanas del sector del mueble líderes en innovación consideran que la escasez de personal cualificado no es importante en absoluto. Así pues, hay alguna práctica excelente que las diferencia de las del resto del panel. La ausencia de problemas con el personal también puede deberse a que las innovaciones sean intensivas en tecnología y no en mano de obra.

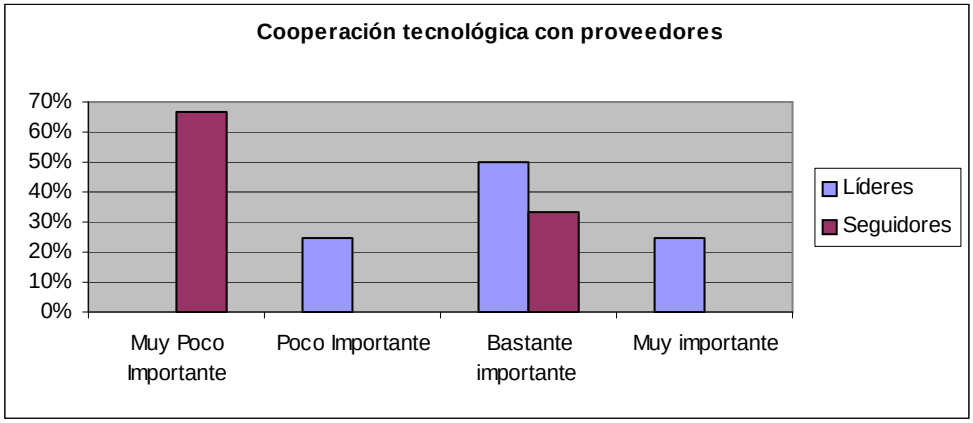
- Es difícil encontrar buenas prácticas de las empresas riojana ligadas a la superación de los obstáculos, porque en general el comportamiento parece peor que el de las PYMES españolas para la mayoría de los factores.

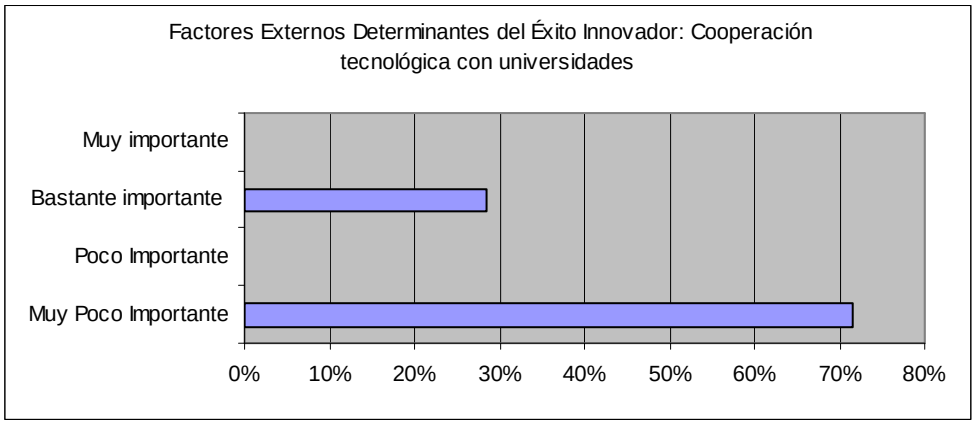
- Siendo que los resultados en innovación de las empresas riojanas son mucho mejores que las españolas, las buenas prácticas habrá que buscarlas en los factores de éxito externos (oportunidades) o en los factores de éxito internos (puntos fuertes).

## Factores externos del éxito innovador



### 2.3.3. Factores externos del éxito innovador

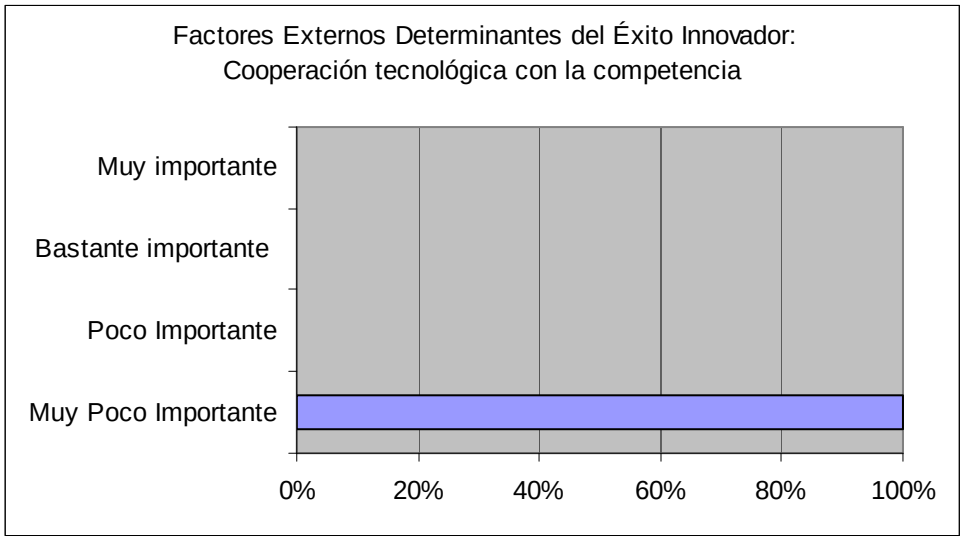
- No parece que de las relaciones externas de las empresas del sector del mueble riojano se deriven muchas buenas prácticas par el éxito innovador.

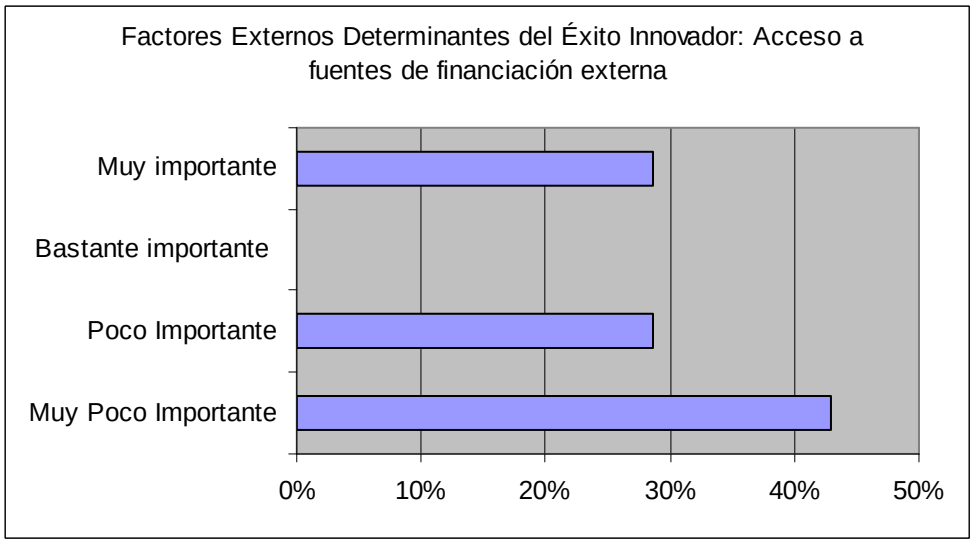
- No se coopera apenas con clientes ni con universidades. Tampoco esto supone una gran desventaja respecto de sus competidores nacionales, puesto que tan sólo el 1,25% de las PYMES españolas del sector cooperan con sus clientes para el desarrollo de innovaciones, y el 0,6% con las universidades.

- En el entorno nacional es más frecuente la colaboración con proveedores. Un 7,8% de las empresas innovadoras españolas del sector del mueble han colaborado con sus proveedores en el desarrollo de innovaciones en el periodo 2003-05.

- En el caso de las empresas líderes de innovación del sector del mueble riojano, un 55% considera importante la colaboración con sus proveedores para tener éxito en la innovación.

- El 75% de las empresas líderes concede mucha importancia a sus proveedores. Es una práctica excelente de las empresas riojanas del mueble el establecer redes de cooperación tecnológica con los proveedores para el desarrollo de programas de innovación conjuntos.

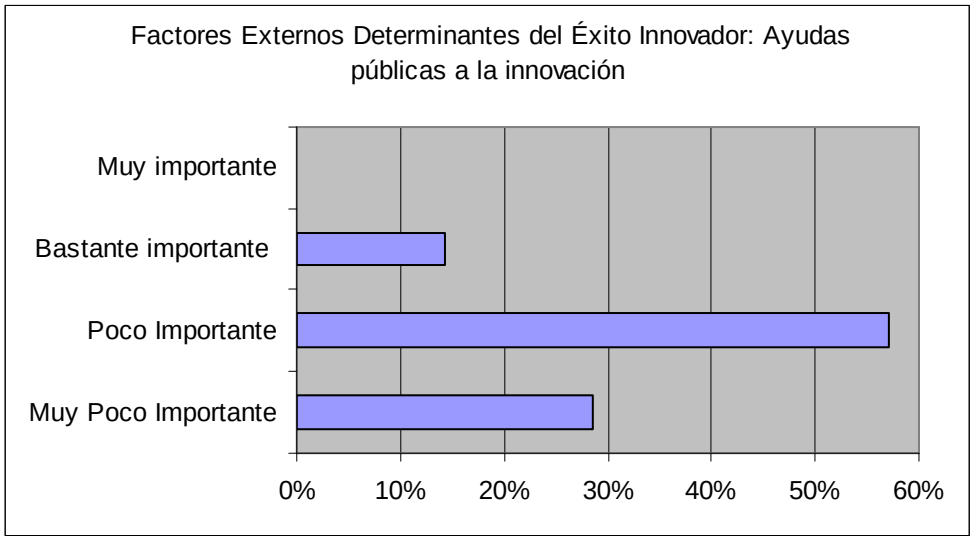

Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador:
Cooperación tecnológica con la competencia
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
20%
40%
60%
80%
100%

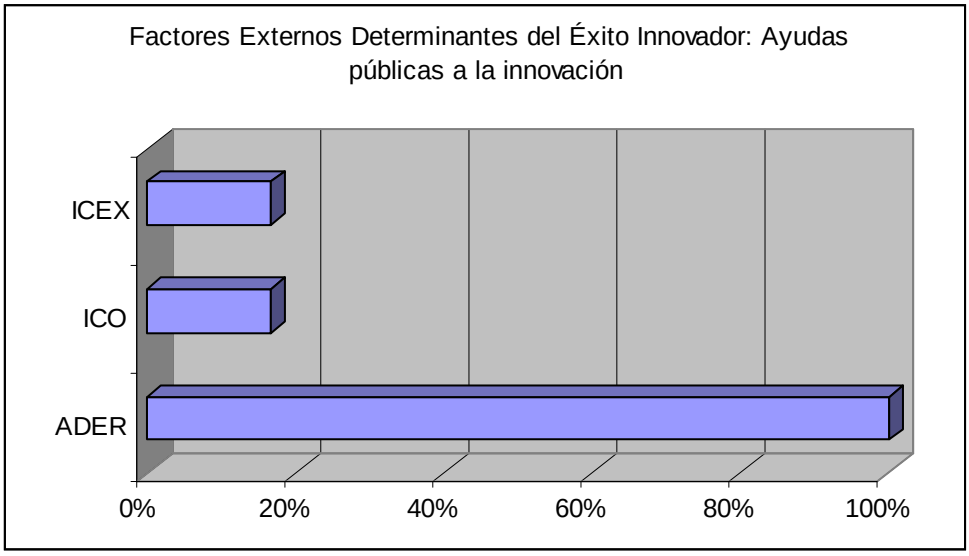

Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Acceso a
fuentes de financiación externa
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%

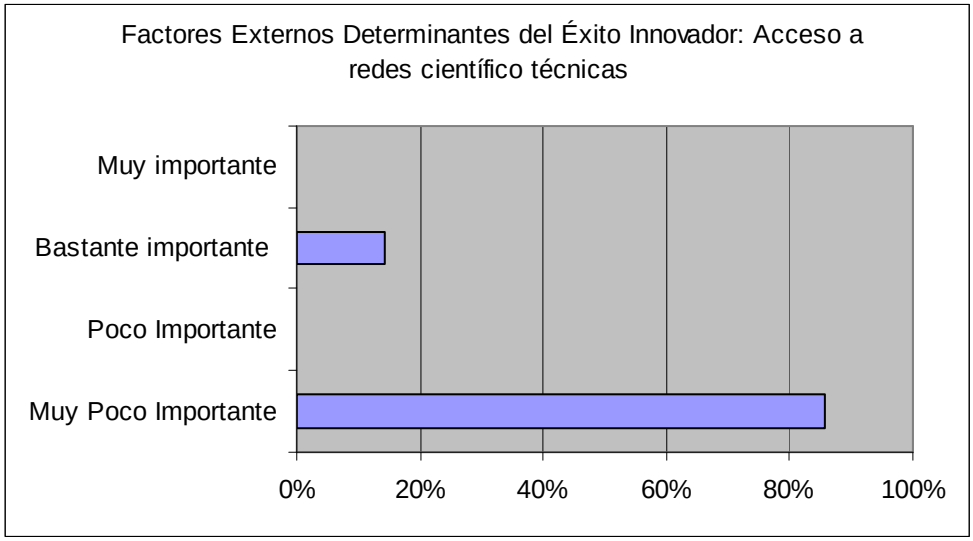
- El 100% de las empresas de nuestro panel estima que es muy poco importante la cooperación con la competencia para desarrollar innovaciones. En el contexto nacional de las empresas innovadoras del sector del mueble, el 2,12% colabora con sus competidores.

- El rechazo a la cooperación con la competencia es compatible con el énfasis que se pone en las actividades innovadoras de desarrollo interno. El gasto y el esfuerzo para preservar la originalidad de los desarrollos tecnológicos hacen que se aprovechen poco, en general, las relaciones externas de la empresa, y que se rehuya la competencia. Esto podría llegar a ser una buena práctica para preservar el secreto de la innovación. No obstante, algunas empresas practican la cooperación con la competencia, por ejemplo compartiendo diseñador externo entre 10 empresas competidoras.

- Las empresas del panel no tienen problemas culturales para cooperar con sus competidores en el caso de la internacionalización, por lo que la práctica de no relacionarse con los competidores para innovar parece premeditada, y probablemente adecuada, vistos los resultados de innovación de las empresas del panel.


Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Ayudas públicas a la innovación
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%


Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Ayudas públicas a la innovación
ICEX
ICO
ADER
0%
20%
40%
60%
80%
100%


Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Acceso a redes científico técnicas
Muy importante
Bastante importante
Poco Importante
Muy Poco Importante
0%
20%
40%
60%
80%
100%

- El 85% de las empresas consideran un factor poco determinante del éxito de sus innovaciones las ayudas públicas.

- El 22,49% de las PYMES innovadoras del sector del mueble español recibió ayuda pública en el periodo 2003-05.

- El 100% de las empresas del panel ha recibido ayuda pública de la Administración Autonómica; y el 30% de la Administración Central del Estado.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas su capacidad para presentar los proyectos a las administraciones locales y públicas de manera que encajen en los ejes de financiación prioritarios.

- La cercanía a la Administración Autonómica también es fuente de buenas prácticas para la innovación entre las empresas de la muestra, como también se detectó al analizar la internacionalización.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas la independencia de las empresas para llevar adelante sus proyectos de innovación. Las innovaciones se realizan por motivos estratégicos y de mercado, y no para acceder a ayudas públicas. Tal vez exista un cierto sesgo en la consideración de la independencia de los poderes públicos como buena práctica, debido a la facilidad que tienen las empresas riojanas para conseguir financiación pública.

- La cooperación con centros tecnológicos es un factor poco importante para el éxito de la innovación en las empresas riojanas del sector del mueble.

- En el contexto nacional del sector del mueble, tan sólo el 4,72% de las empresas coopera con centros tecnológicos públicos o privados. Aunque es una cifra relativamente pequeña, es más del doble que la cooperación

con competidores en el ámbito nacional, y mucho mayor que la cooperación con las universidades.

- En el caso riojano no se detectan buenas prácticas relacionadas con las redes científico técnicas.

### 2.3.4. Buenas prácticas en actividades innovadoras y factores de éxito para la innovación

- Existen claras sinergias entre las buenas prácticas para internacionalizarse y las buena prácticas para innovar, ya que sólo exportan destacadamente las empresas que son líderes en innovación.

- Constituye una buena práctica de innovación la renovación de la organización de la producción desde el año 2004.

- Es una buena práctica de innovación mantener el ritmo y profundidad de las innovaciones por encima de la media nacional, tal y como ocurre actualmente.

- Es una buena práctica excelente realizar un gasto en innovación que coordine el diseño del producto, las máquinas modernas y los gastos de comercialización.

- Es una buena práctica apoyar los esfuerzos principales en innovación con adquisición de tecnología inmaterial, tipo patentes, licencias, programas de diseño 3D, etc.

- Una buena práctica, mucho menos frecuente, es el gasto en formación, que sólo lo realizan la mitad de las empresas del panel.

- Es una buena práctica el modelo de adquisición de tecnología de las empresas del panel, que es un modelo mixto, que combina el desarrollo interno y la adquisición externa, reduciendo la dependencia tecnológica y creando capacidades innovadoras internas.

- Es una práctica excelente de las empresas del sector del mueble riojano el destinar importantes fondos a las actividades propias de diseño e ingeniería industrial, y priorizarlas frente a otro tipo de actividades

- Es una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano el invertir en adquirir tecnología inmaterial, aunque la buena práctica común a líderes y seguidoras es el dotarse de conocimiento tecnológico, sea este el resultado de un desarrollo interno o adquirido en el exterior.

- Es una buena práctica invertir agresivamente en adquisición de maquinaria y equipo con una frecuencia inferior a los tres años.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas destinar importantes recursos al I+D interno, dotándose de ingenieros en fábrica o de equipos de diseñadores propios.

- Es una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano complementar el gasto en I+D interno con algún gasto en I+D externo, por ejemplo colaborando con primeras figuras del diseño.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas dar importancia a la comercialización de las innovaciones y a su introducción en el mercado.

- También es una buena práctica de las empresas riojanas dedicar más recursos a las actividades innovadoras que la media de la PYMES del mueble español.

- Una buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano es la rapidez en la introducción de las innovaciones. Por ejemplo, alguna empresa acude a Construmat cada dos años con una serie completamente nueva.

- Otra buena práctica de las empresas del sector del mueble riojano es la regularidad del esfuerzo innovador. Por ejemplo, la mayoría de las empresas líderes se marca hitos de innovación, obligándose a presentar nuevos productos en ferias una o dos veces al año.

- No parece que existan buenas prácticas en los aspectos de control y planificación de la innovación, ya que son los aspectos menos valorados. Sin embargo, algunas empresas, como se verá más adelante, sí tienen un plan de innovación anual; además, un grupo de buenas prácticas detectadas en la internacionalización tenía que ver con la planificación estratégica. Por tanto, hay que esperar a cruzar este dato con los relativos a cultura innovadora, antes de descartar la existencia de buenas prácticas de planificación y control.

- Una buena práctica de las empresas riojanas es su flexibilidad para adaptarse al cambio tecnológico, como demuestra la elevada renovación de maquinaria que se ha efectuado en los últimos tres años.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble, la recogida de información sobre las tecnologías disponibles y emergentes. Por ejemplo, a través de la asistencia regular a ferias, e incluso a las ferias de los proveedores.

- Una buena práctica que contribuye a minimizar el riesgo de innovar es la capacidad de adaptación del producto, que provoca una mejor respuesta de los consumidores.

- Es una práctica excelente de las empresas riojanas del mueble el establecer redes de cooperación tecnológica con los proveedores para el desarrollo de programas de innovación conjuntos.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas su capacidad para presentar los proyectos a las administraciones locales y públicas de manera que encajen en los ejes de financiación prioritarios.

- La cercanía a la Administración Autonómica también es fuente de buenas prácticas para la innovación entre las empresas de la muestra, como también se detectó al analizar la internacionalización.

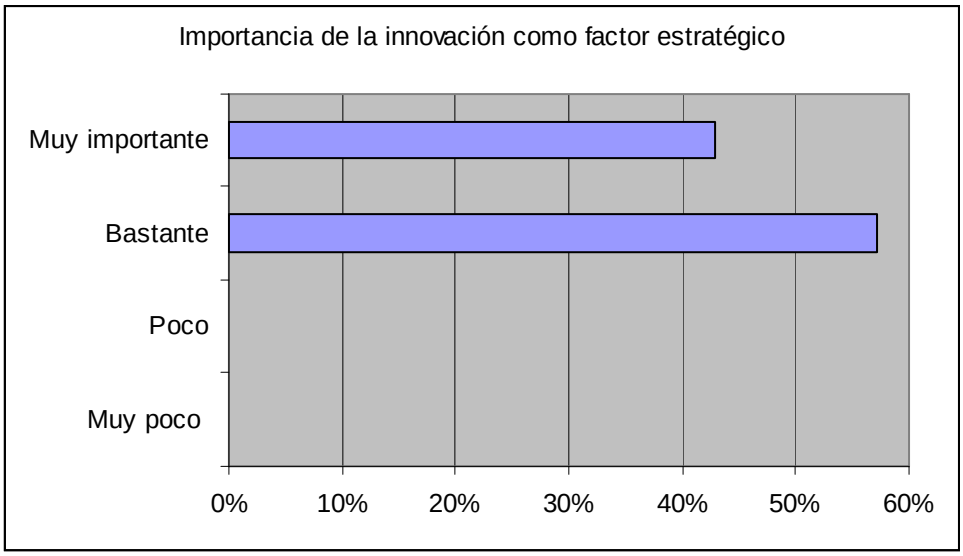
- Es una buena práctica de las empresas riojanas su independencia para llevar adelante sus proyectos de innovación. Las innovaciones se realizan por motivos estratégicos y de mercado, y no para acceder a ayudas públicas. Tal vez exista un cierto sesgo en la consideración de la independencia de los poderes públicos como buena práctica, debido a la facilidad que tienen las empresas riojanas para conseguir financiación pública.

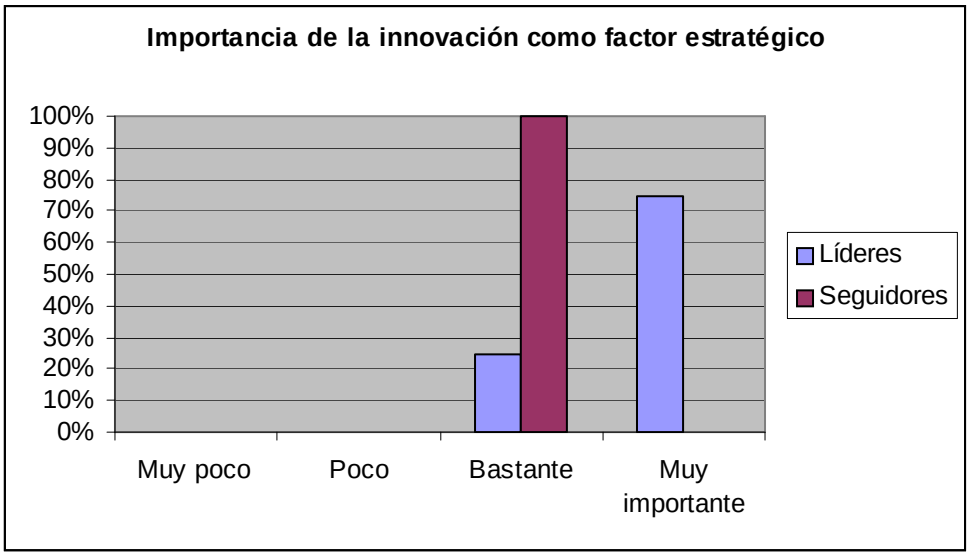
## 2.4. CULTURA INNOVADORA DE LA EMPRESA

La cultura innovadora de las empresas puede analizarse con un conjunto de indicadores básicamente cualitativos, como la importancia que la empresa otorga a la innovación como factor estratégico de éxito, la regularidad de la innovación y los mecanismos empleados para organizarla e institucionalizarla en el seno de la empresa.

Los aspectos culturales aumentan las posibilidades de éxito innovador de las empresas, porque pueden comprometer a directivos y otros trabajadores. Este aspecto puede complementar el modelo de innovación encontrado hasta ahora, que se basa en la inversión agresiva en la adquisición de maquinaria y diseño, con una cierta desatención a los aspectos formativos y de recursos humanos, que en alguna medida podrían paliarse con una cultura innovadora vigorosa.

## Importancia estratégica de la innovación

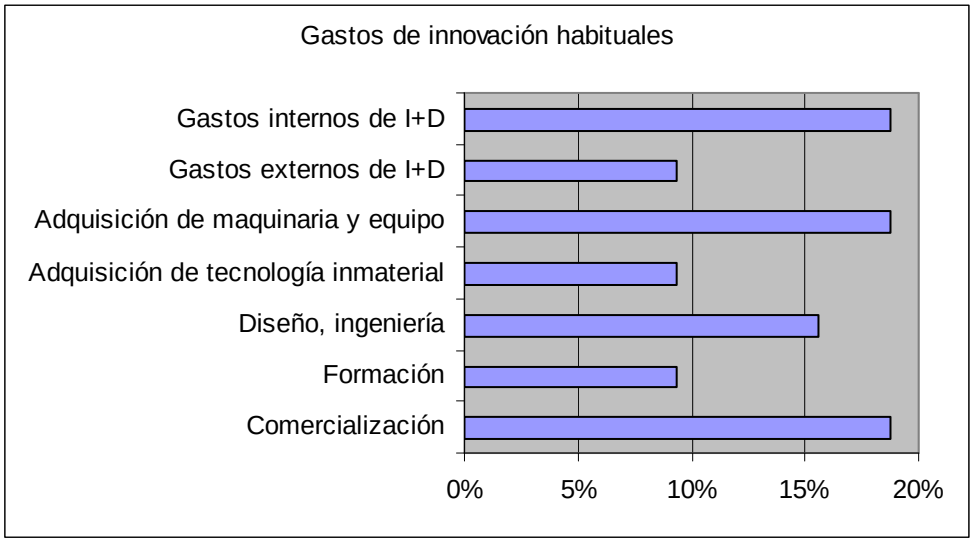


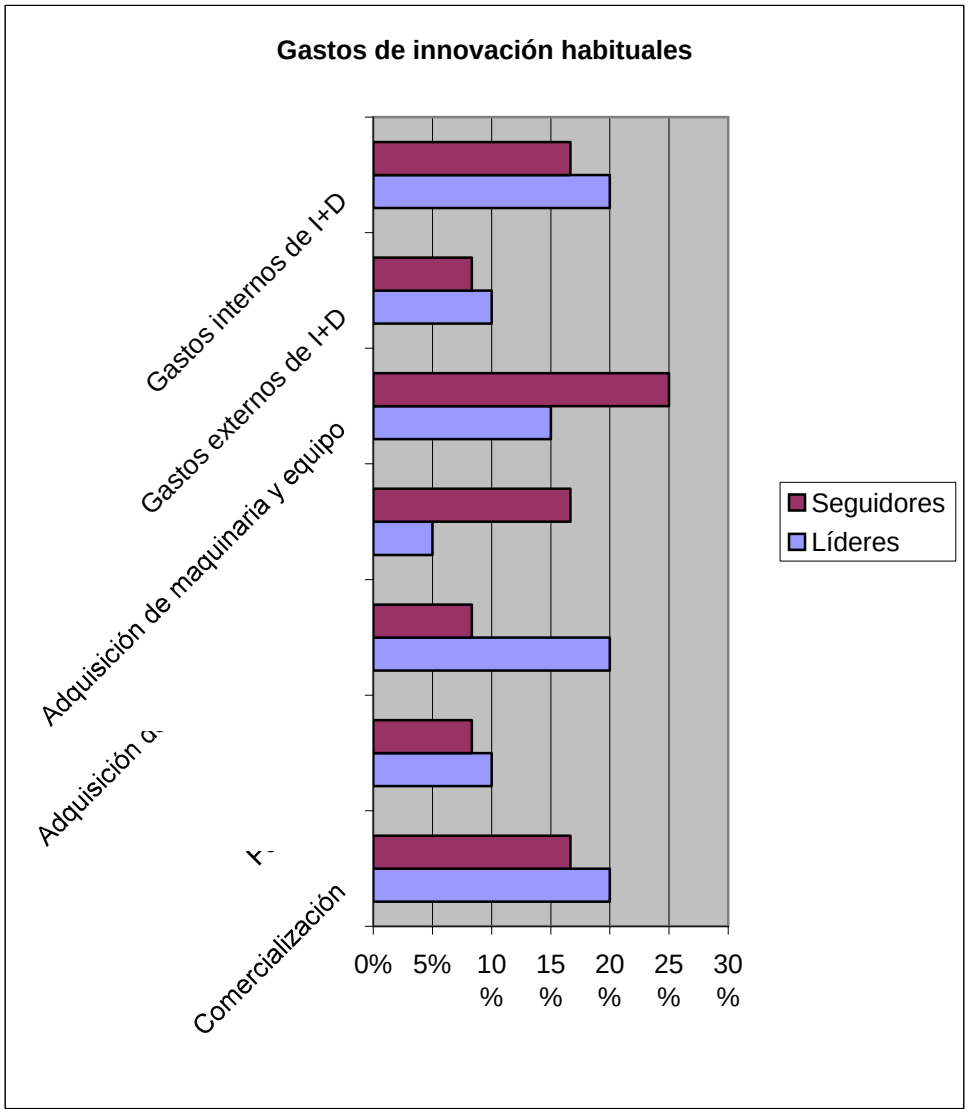



### 2.4.1. Importancia estratégica de la innovación

- Es una práctica excelente de las empresas riojanas del sector del mueble elevar la innovación al rango de factor estratégico muy importante. El 100% de los gerentes de las empresas riojanas del sector del mueble líderes en innovación lo valoran como un factor muy importante para el éxito de su empresa.

- Esta importancia se despliega en el valor de los gastos destinados a la innovación, en el tiempo que dedican los gerentes a este objetivo, así como en la institucionalización de la innovación mediante reuniones semanales, planes de innovación anuales o departamentos de I+D.


Gastos de innovación habituales
Gastos internos de I+D
Gastos externos de I+D
Adquisición de maquinaria y equipo
Adquisición de tecnología inmaterial
Diseño, ingeniería
Formación
Comercialización
0%
5%
10%
15%
20%


Gastos de innovación habituales
Gastos internos de I+D
Gastos externos de I+D
Adquisición de maquinaria y equipo
Comercialización
0%
5%
10 %
15 %
20 %
25 %
30 %
Seguidores
Líderes

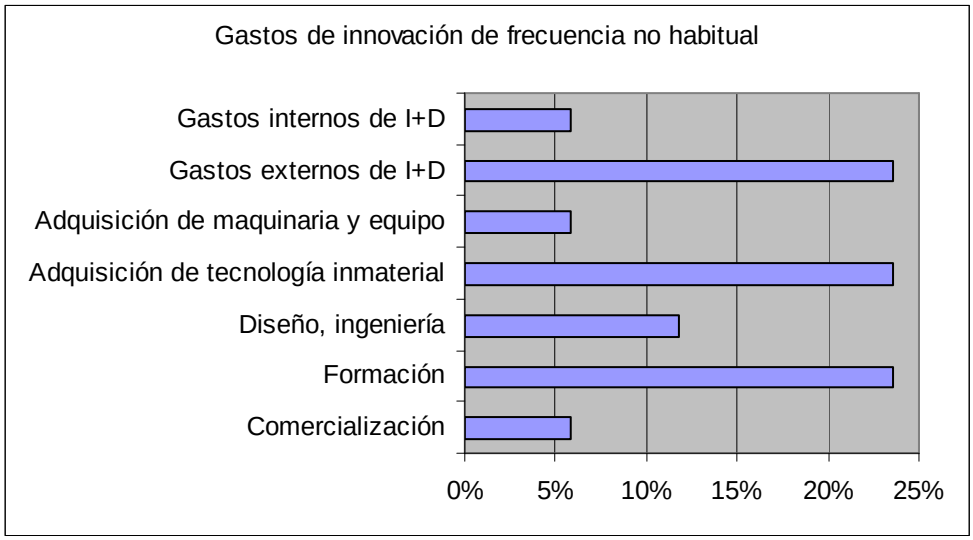
- La institucionalización de la innovación como factor estratégico, y un valor importante de la cultura de la empresa, se logra asignando recursos de manera que se demuestre a los miembros de la organización que la innovación es importante, y asignándolos de un modo sistemático; de manera que se acumulen los esfuerzos para generar capacidades innovadoras internas, se involucre cada vez un número mayor de personas en los procesos innovadores, y se integre las actividades innovadoras en el día a día de la empresa.

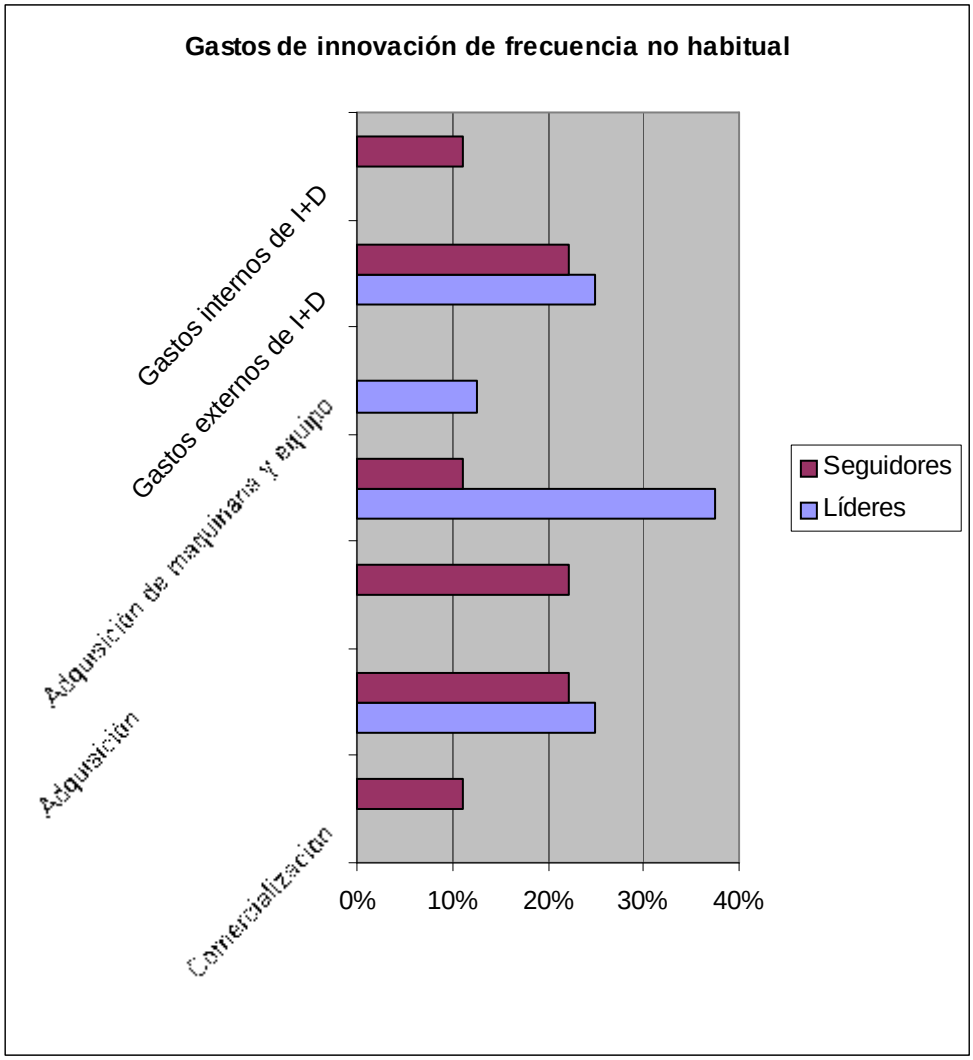
- Los gastos más regulares en los que incurren las empresas de nuestro panel son: gastos internos de organización y desarrollo, adquisición de maquinaria y equipo, el diseño y la ingeniería, y la comercialización de los nuevos productos.

- No forman parte de las actividades regulares y cotidianas de las empresas, ni la formación, ni la adquisición de tecnología inmaterial.

- La principal diferencia entre las empresas seguidoras y líderes de nuestro panel radica en que las primeras invierten regularmente mucho más en maquinaria y equipo (25% de las empresas seguidoras, frente al 15% de las líderes). Así pues, las buenas prácticas regulares de gastos de innovación de las empresas riojanas del sector del mueble son la renovación de maquinaria.

- La práctica excelente que diferencian a las líderes (20%) de las seguidoras (8%) es el gasto regular en diseño e ingeniería, que habitualmente se despliega en la creación de un departamento de I+D con personal cualificado. Precisamente, el gasto interno de I+D también es más habitual en las empresas líderes que en las seguidoras.


Gastos de innovación de frecuencia no habitual
Gastos internos de I+D
Gastos externos de I+D
Adquisición de maquinaria y equipo
Adquisición de tecnología inmaterial
Diseño, ingeniería
Formación
Comercialización
0%
5%
10%
15%
20%
25%


Gastos de innovación de frecuencia no habitual
Gastos internos de I+D
Gastos externos de I+D
Adquisición de maquinaria y equipo
Adquisición
Comercialización
0%
10%
20%
30%
40%
Seguidores
Líderes

- Otra práctica excelente es la escasa adquisición de tecnología inmaterial por parte de las empresas líderes. Sólo un 5% de ellas incurren habitualmente en este tipo de gastos, mientras que el 17% de los seguidores recurren a la adquisición de conocimiento externo de manera regular.

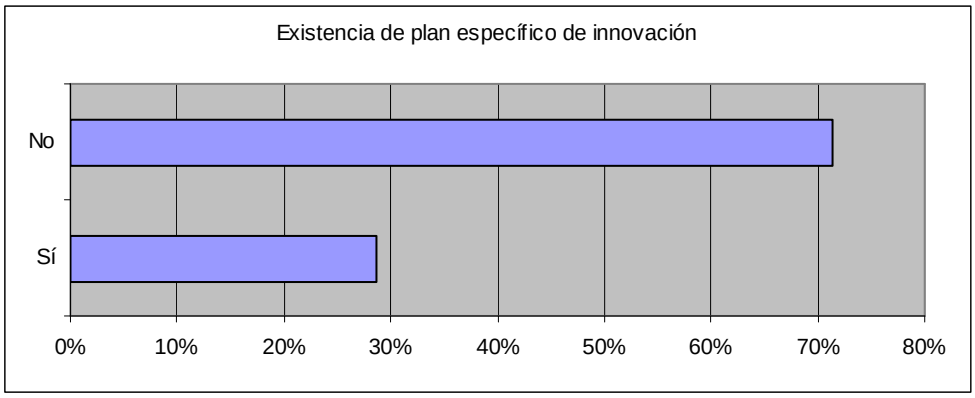
- Los valores propios de la cultura innovadora de las empresas de la muestra parecen ser el desarrollo interno del conocimiento, la modernidad en maquinaria y la comercialización de las innovaciones.

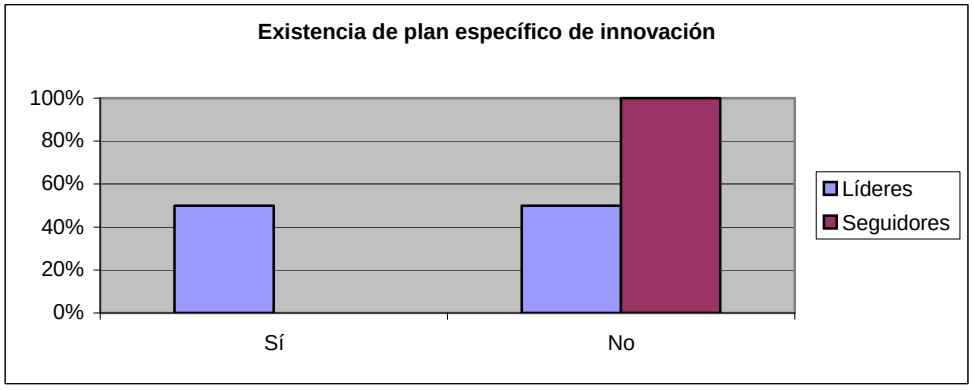
- Lógicamente, los gastos de frecuencia no habitual son los contrarios que los que están institucionalizados. La entrevista con los gerentes demuestra que los gastos externos de I+D, la adquisición de conocimiento externo y los gastos en formación se realizan de un modo eventual y no programado, por lo que no se consigue que formen parte de la cultura innovadora de la organización.

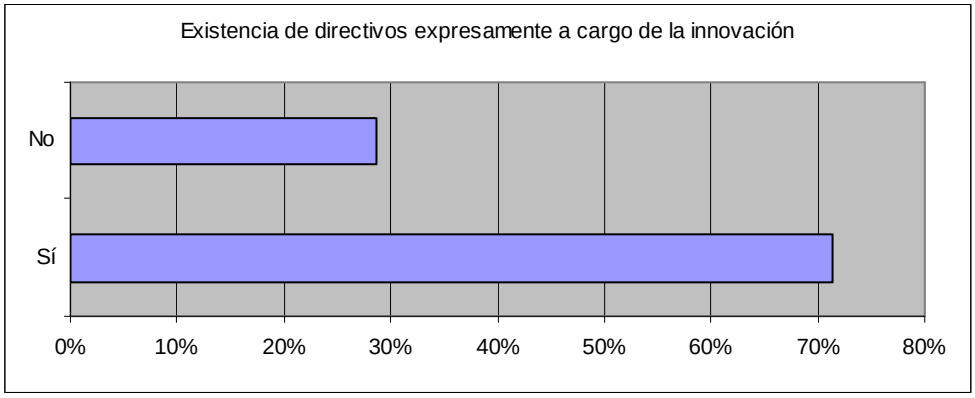
- El 35% de las empresas líderes realiza gastos de adquisición de tecnología inmaterial de frecuencia no habitual. Precisamente, lo excepcional del gasto refuerza el valor de que el conocimiento se debe desarrollar internamente por medio de los gastos internos de I+D.

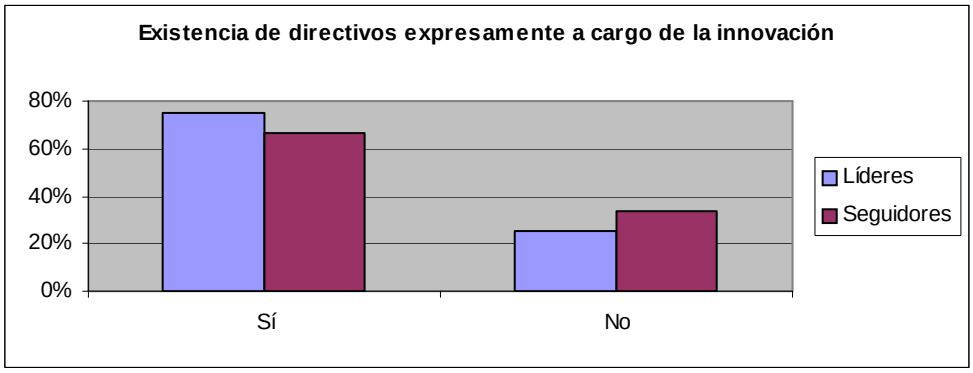
- Es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble reforzar los valores propios de su cultura innovadora invirtiendo regularmente en la creación de I+D interno, en el diseño propio, en la ingeniería y en la comercialización.

## Institucionalización y estructura de la innovación



### 2.4.2. Institucionalización y estructura de la innovación

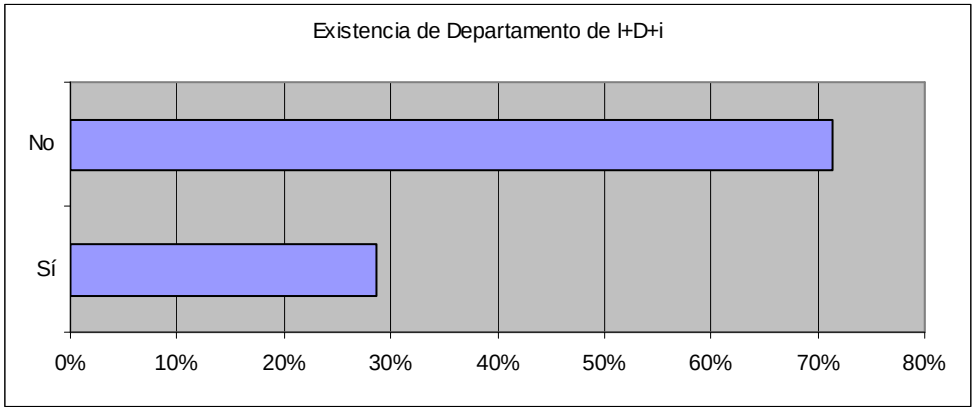
- Además del gasto regular en innovación, la forma de subrayar la importancia cultural que la innovación tiene para la empresa es sistematizar las acciones innovadoras en un plan específico y crear departamentos para la innovación con directivos expresamente a cargo de ellos.

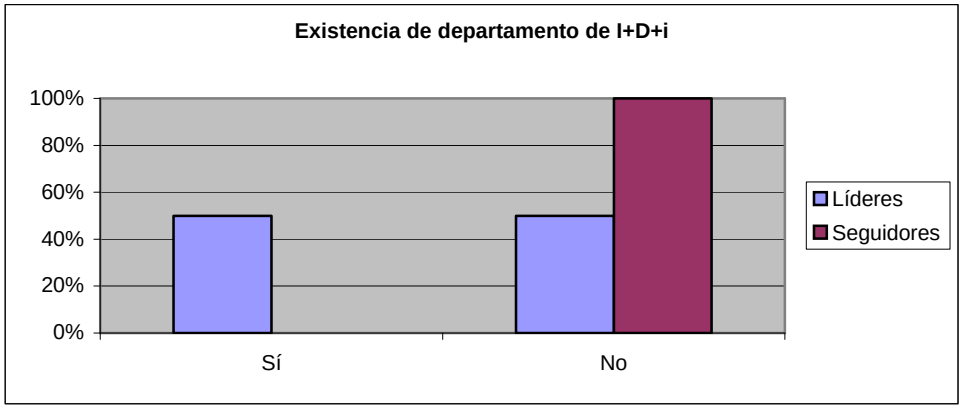
- Los planes de innovación son excepcionales en las empresas riojanas del panel. Tan sólo un 27% de las empresas tiene algún tipo de plan de innovación más o menos elaborado.

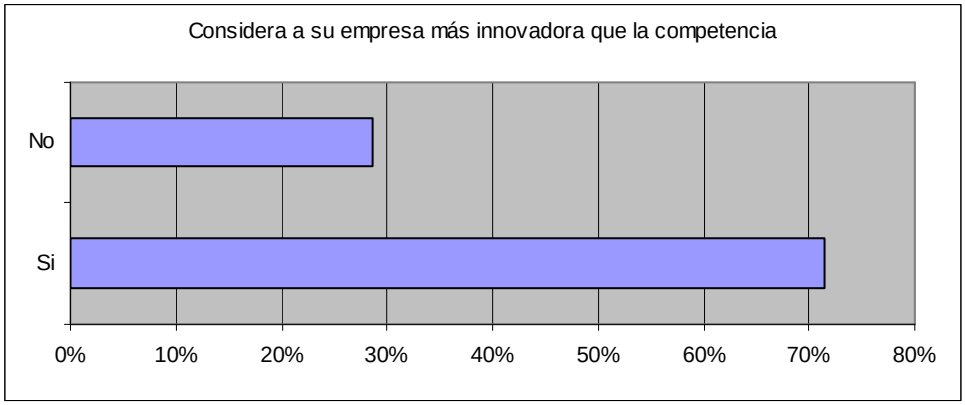
- Es una práctica de excelencia, que únicamente realizan el 50% de las empresas líderes, el tener un plan anual específicamente dedicado a la innovación.

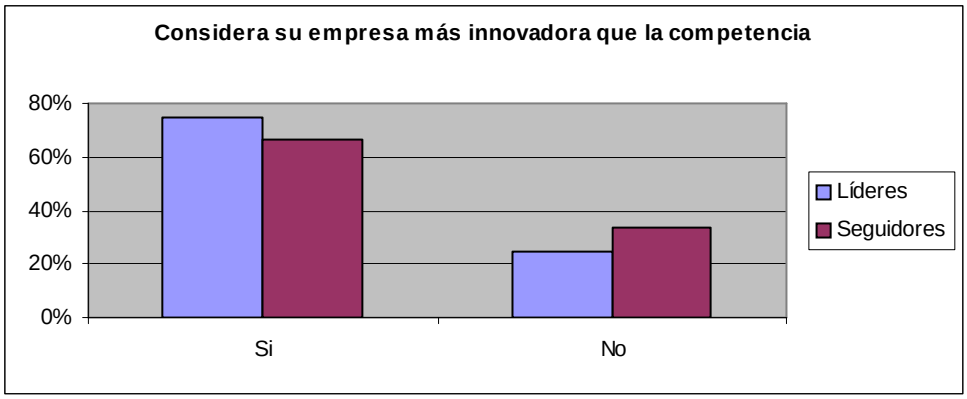
- En el 70% de las empresas del panel no hay ningún directivo que tenga asignada la función expresa de innovación. Esto es coherente con lo reacias que son las empresas riojanas del sector del mueble a invertir en actividades innovadoras que tengan relación con los recursos humanos.

- La ausencia de una autoridad formal, responsable de la innovación, debilita la importancia cultural de la innovación.


Existencia de Departamento de I+D+i
No
Sí
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%


Existencia de departamento de I+D+i
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Sí
No
Líderes
Seguidores


Considera a su empresa más innovadora que la competencia
No
Si
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%


Considera su empresa más innovadora que la competencia
80%
60%
40%
20%
0%
Si
No
Líderes
Seguidores

- Es una práctica excelente de las empresas líderes en innovación del sector del mueble riojano dotarse de un departamento de I+D+i. El 50% de las empresas líderes tiene departamento de I+D, mientras que en el resto de la muestra, las empresas con este tipo de departamento no alcanzan el 30%.

- El departamento de I+D+i refuerza los valores de desarrollo interno de tecnología, por lo que además de una práctica excelente logra sinergia con todos los aspectos culturales de las empresas riojanas, el plan de innovación y las actividades de diseño e ingeniería. Por ejemplo, algunas empresas tienen departamentos de I+D con hasta 5 ingenieros.

- El 70% de las empresas del panel se consideran más innovadoras que la competencia. Esta apreciación está respaldada por los datos relativos a ventas de producto nuevo y a esfuerzo innovador.

- Sería una buena práctica de las empresas riojanas el difundir entre sus empleados los resultados innovadores, para que la imagen de que son más innovadoras que la competencia sea ampliamente compartida. Así se extiende y se refuerza la cultura de la innovación en la empresa.

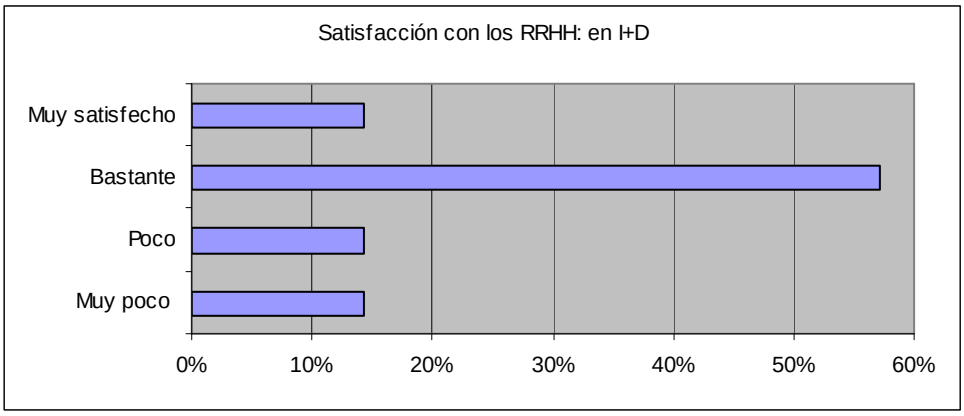
## 2.5. CAPITAL HUMANO

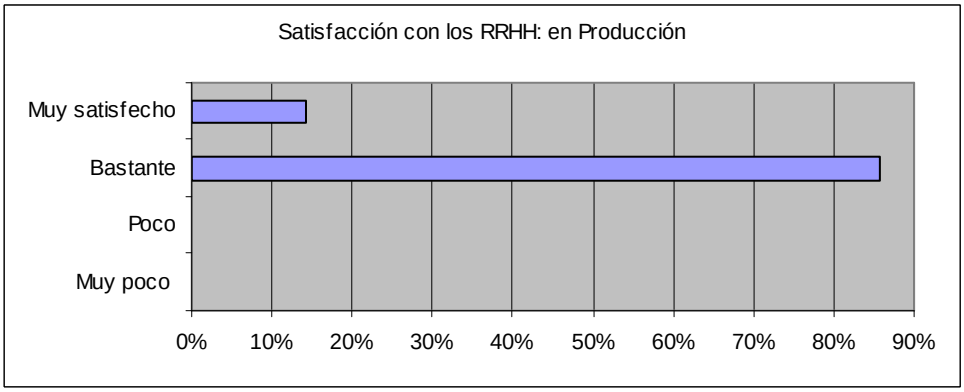
En el análisis efectuado hasta ahora se ha encontrado que las empresas consideran que la capacitación del personal de la empresa es un obstáculo importante para innovar, salvo en el caso de algunas empresas líderes.

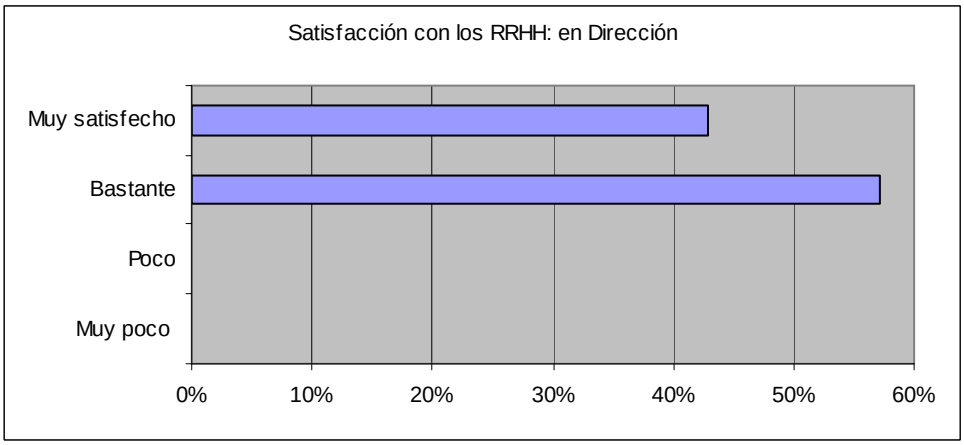
Paradójicamente, también se ha encontrado que el gasto regular o irregular en formación es de los menos importantes de entre todas las actividades innovadoras que realiza la empresa.

Para dilucidar las buenas prácticas que pueda haber en la gestión del capital humano se analizará la satisfacción con la cualificación del personal en distintas áreas de la empresa, cómo es la formación intraempresa que se imparte para innovar, y en qué medida se considera importante la participación de los trabajadores en el proceso de innovación.

## Satisfacción con la cualificación del personal



### 2.5.1. Satisfacción con la cualificación del personal

- Las empresas del panel están, en general, satisfechas con la cualificación del personal. En especial, parece adecuada la cualificación del personal directivo, en segundo lugar de producción, y en tercer lugar el de I+D.

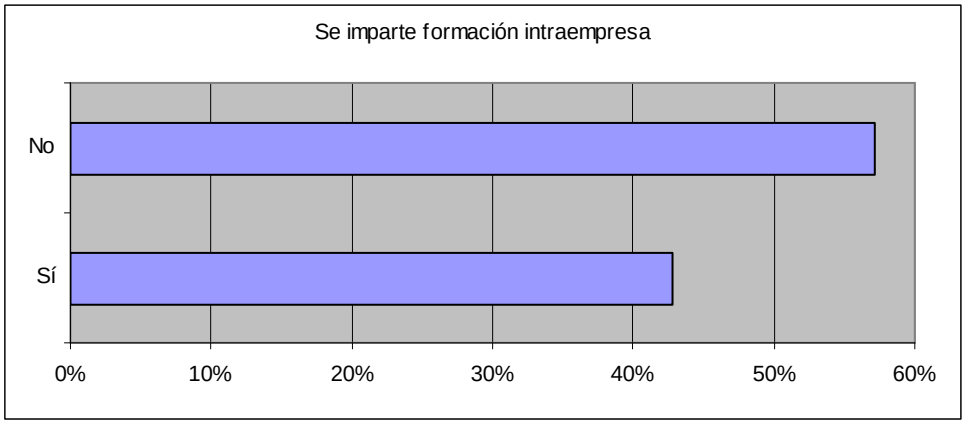
- Existen buenas prácticas en la selección y formación de los directivos de las empresas riojanas, en lo que se refiere a impulsar procesos de innovación.

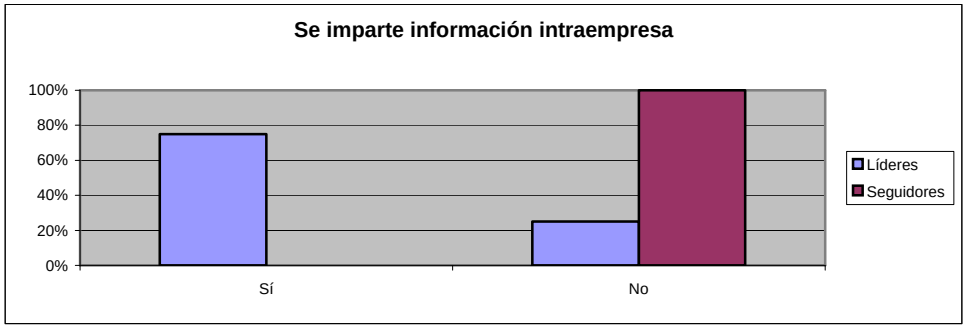
- Existen buenas prácticas en la selección y formación del personal de planta en las empresas riojanas. Este resultado es coherente con la renovación de maquinaria efectuada en los últimos tres años y la renovación del catálogo de productos.

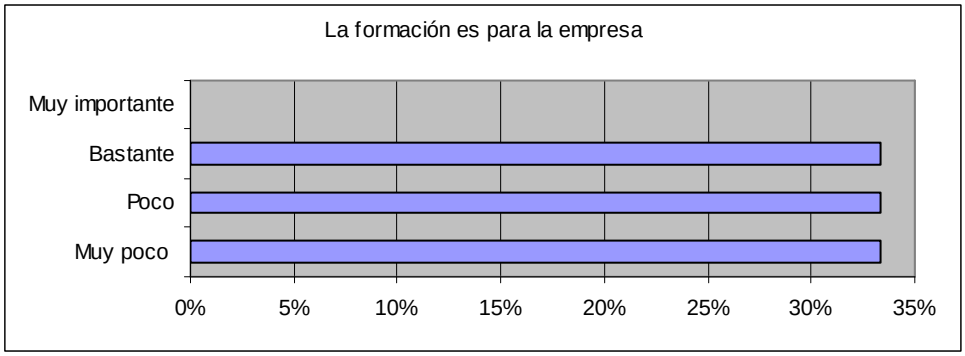
- Un 30% de las empresas del panel está poco satisfechas con el personal de I+D; no obstante, también parecen existir buenas prácticas extendidas en la selección y formación del personal de I+D.

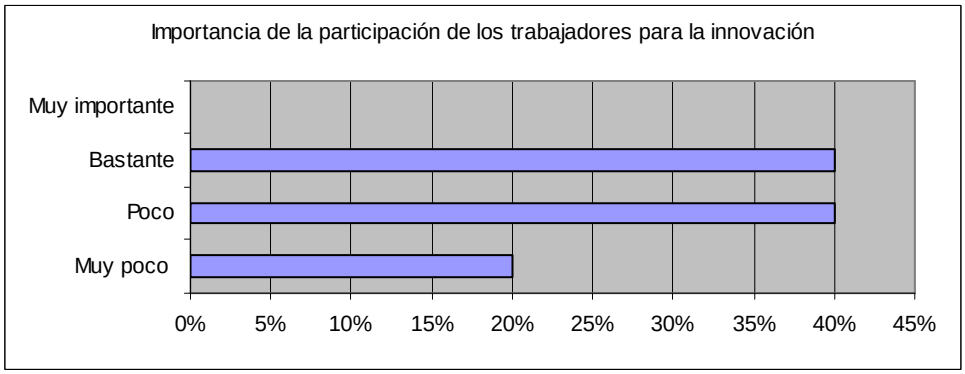
- Aunque se ha resaltado la escasez de personal cualificado como un obstáculo para la innovación, ésta debe referirse a la contratación de nuevo personal, porque los empleados de plantilla parecen contar con la cualificación suficiente en los tres departamentos clave para el éxito de la innovación.

## Importancia de la formación y participación de los trabajadores en la innovación



### 2.5.2. Importancia de la formación y participación de los trabajadores en la innovación

- En la mayor parte de las empresas de la muestra no se imparte formación intraempresa. Este tipo de formación es exclusivo de las empresas líderes.

- Es una práctica de excelencia entre las empresas riojanas del sector del mueble la impartición de cursos de formación intraempresa. Este tipo de formación la realiza el 75% de las empresas del panel líderes en innovación.

- Sin embargo, para el 70% de las empresas, esta formación que se imparte es poco o muy poco importante.

- La importancia de la participación de los trabajadores para el éxito de la innovación es valorada por los gerentes de la muestra como poco o muy poco importante en el 60% de los casos.

- Los resultados de formación y participación confirman que las buenas prácticas innovadoras de las empresas del mueble riojano se encuentran más cerca del diseño, la ingeniería y la maquinaria que del capital humano.

## 2.6. COOPERACIÓN TECNOLÓGICA

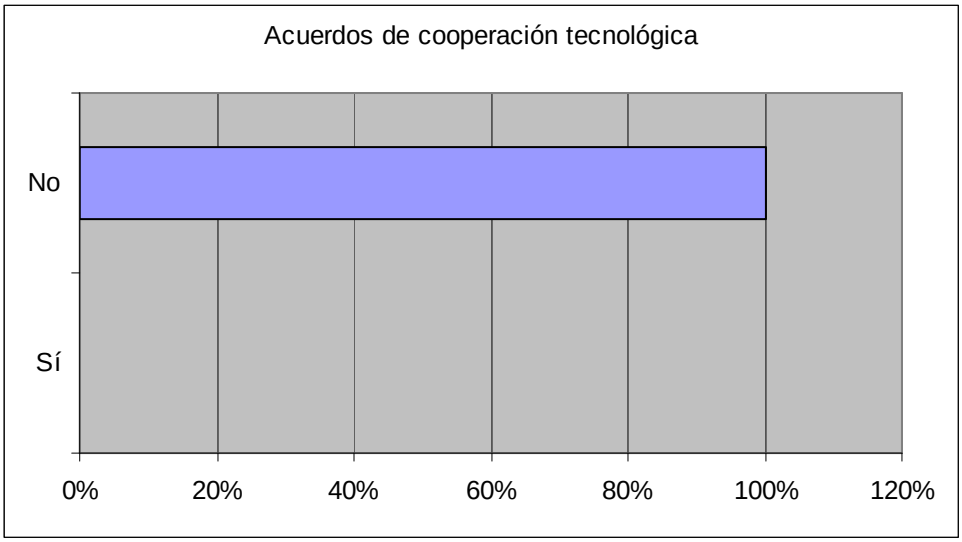
La escasez de recursos y el riesgo se han destacado como obstáculos para la innovación en las empresas riojanas. En esta situación, la cooperación empresarial debería tener gran valor como estrategia para innovar con éxito.

La cooperación supone compartir recursos y conocimientos, y un reparto del riesgo. La empresa que actúa en solitario debe asumir todos los costes y riesgos de la innovación. Sin embargo, los resultados ya expuestos indican una preferencia de las empresas riojanas del sector del mueble por el desarrollo de innovaciones en solitario como forma de preservar las ventajas tecnológicas y el secreto industrial.

Para dilucidar el papel que juega la cooperación tecnológica en el sector del mueble riojano, se estudiará la asistencia de acuerdos de cooperación tecnológica.

El éxito de la cooperación implica superar numerosos costes de transacción que, dado el reducido tamaño de las empresas del sector del mueble riojano, pueden limitar el éxito de la innovación. Por este motivo, se analizarán los factores en los que se apoyan las empresas riojanas para lograr el éxito en su cooperación.

## Cooperación tecnológica



## Cooperación tecnológica

- No se ha encontrado ninguna empresa del panel que haya materializado acuerdos de cooperación tecnológica con competidores, clientes, proveedores, universidades, centros tecnológicos, institutos privados de I+D., etc.

- En un claro contraste, un 14,48% de las PYMES innovadoras del sector del mueble español han realizado alguna cooperación en el periodo 2003-05.

- Las empresas riojanas optan por actuar en solitario, a pesar de que encuentran elevados problemas de financiación y de costes.

- No habiendo acuerdos de cooperación, no se ha podido indagar acerca de los factores importantes que permiten cooperar con éxito.

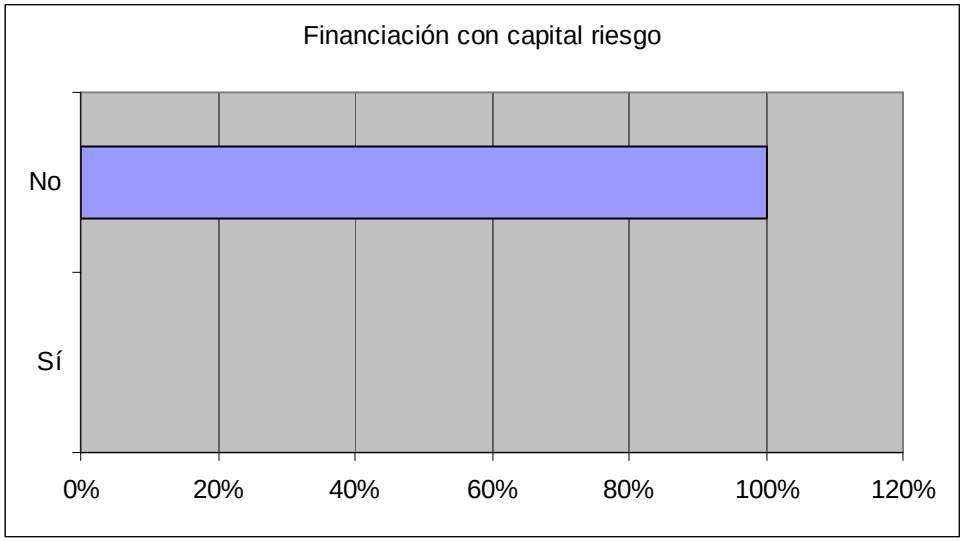
## 2.7. FINANCIACIÓN

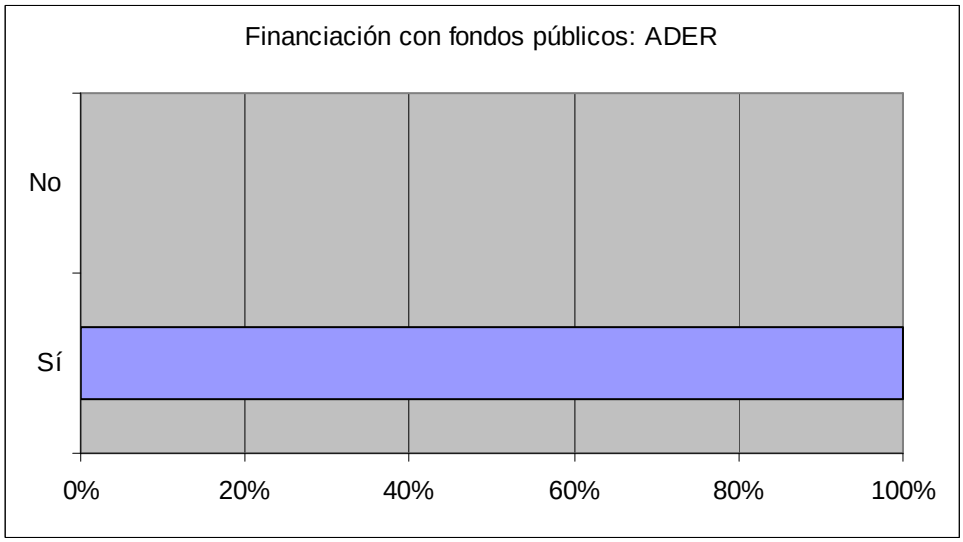
Uno de los principales obstáculos para la innovación, para el 70% de las empresas riojanas del panel, es la dificultad par encontrar fuentes de financiación externas.

Hay dificultades intrínsecas, derivadas del funcionamiento de los mercados financieros y su aversión hacia los proyectos a largo plazo e intangibles.

La alternativa que se presenta a las empresas innovadoras riojanas es recurrir al capital riesgo o a la financiación pública.

## Fuentes de financiación



**Fuentes de financiación**

- No hay buenas prácticas relacionadas con la utilización del capital riesgo como fuente de financiación.

- El 77% de las empresas de la muestra tienen dificultades de financiación. Sin acuerdos de cooperación, y sin la utilización del capital riesgo, las empresas riojanas del sector sólo pueden acudir a la autofinanciación, el endeudamiento bancario y la financiación pública como medio para financiar la innovación.

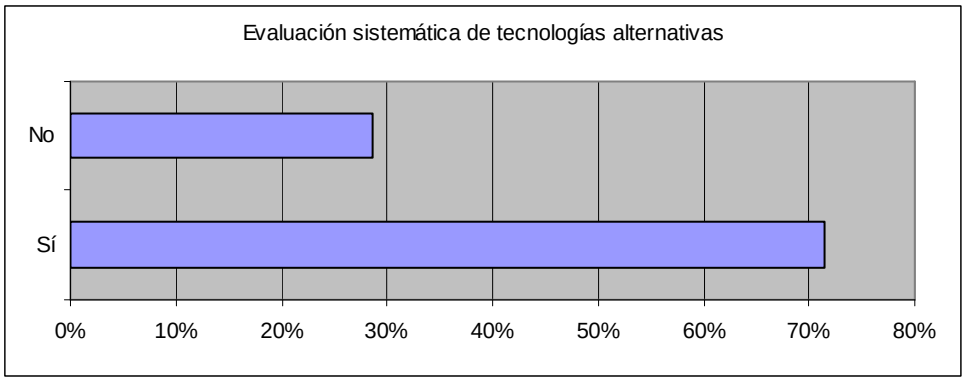
- Las empresas de la muestra han desarrollado buenas prácticas para obtener fondos públicos provenientes de la Comunidad Autónoma de La Rioja. El 100% de las empresas del panel han obtenido financiación de la ADER.

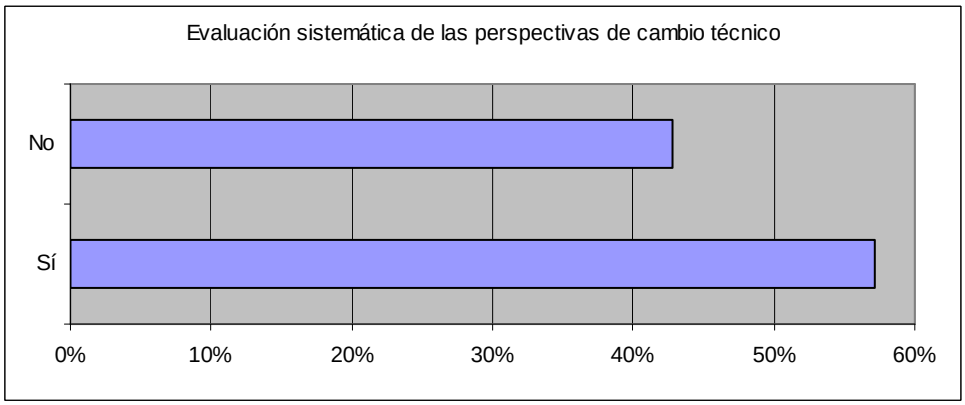
- Las buenas prácticas que se desarrollen para captar estos fondos, como las buenas relaciones institucionales de los directivos de las empresas con la administración, la presentación de proyectos subvencionables, y el seguimiento de los programas públicos de I+D+i, son la única fuente de ventaja frente a sus homólogas españolas.

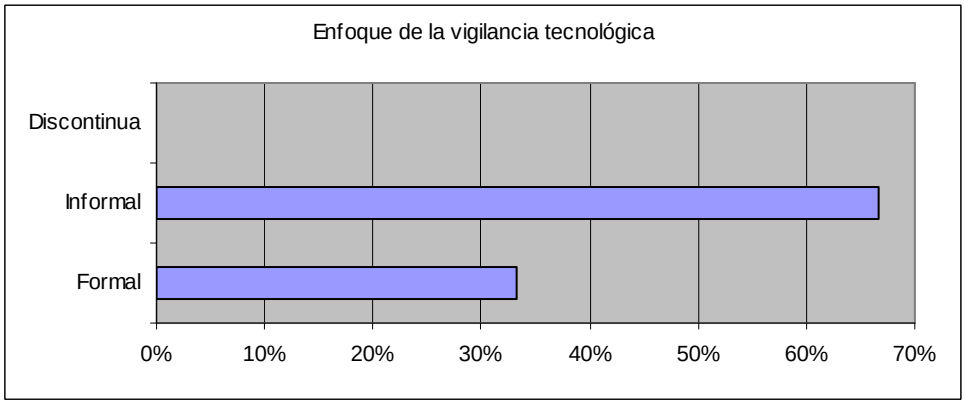
## 2.8. VIGILANCIA TECNOLÓGICA

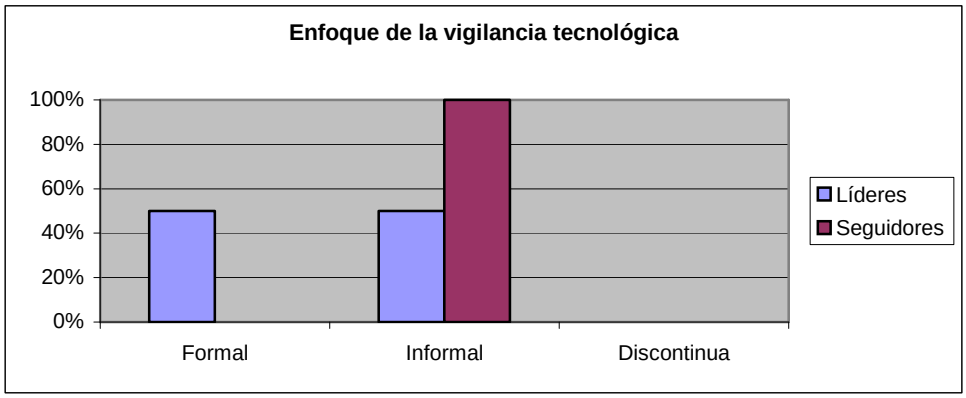
El ritmo de incorporación de nuevas máquinas de las empresas del mueble riojano, la renovación de su catálogo de productos, y su fuerte inversión en tecnología y diseño hacen recomendable el establecimiento de mecanismos de vigilancia tecnológica para evaluar tecnologías alternativas y perspectivas de cambio técnico, así como la obtención de información sobre tecnologías.

# Evaluación de tecnologías: alternativas y perspectivas de cambio



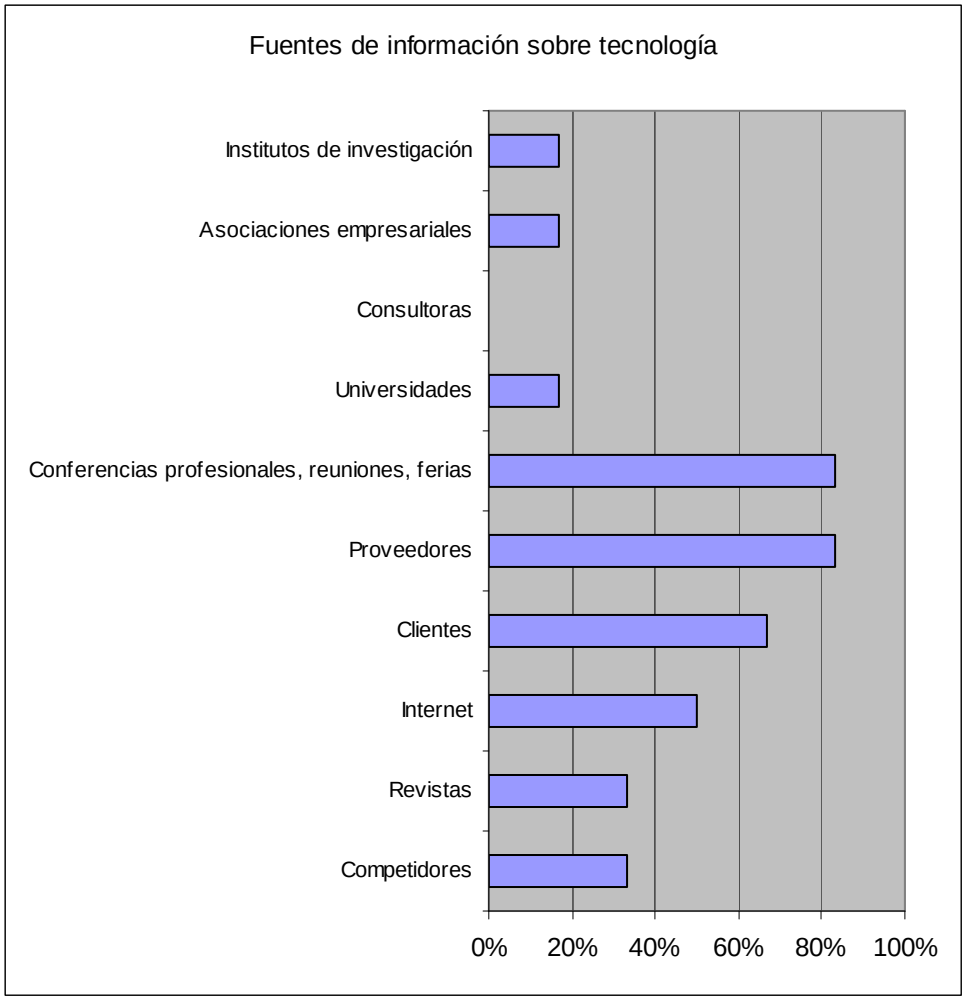
### 2.8.1. Evaluación de tecnologías: alternativas y perspectivas de cambio

- La mayoría de las empresas del panel evalúan sistemáticamente las alternativas tecnológicas de un modo informal, como son los contactos con proveedores y la asistencia a ferias.

- Es una práctica de excelencia de las empresas líderes del panel el establecimiento de canales formales y sistemáticos para la vigilancia de las alternativas tecnológicas.

- La evaluación sistemática de las perspectivas de cambio técnico parece efectuarse en un menor número de empresas (55%), tal vez porque implica una investigación más profunda que la que proporciona el contacto con los proveedores.

## Fuentes de información sobre tecnologías



### 2.8.2. Fuentes de información sobre tecnologías

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble, la utilización de las ferias y conferencias profesionales como fuente de información.

- Más del 80% de las empresas del panel acuden sistemáticamente a este tipo de acontecimientos, que es uno de los tres caminos por los cuales se formaliza la vigilancia tecnológica.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del mueble la obtención de información de los proveedores sobre tecnología. Los proveedores no sólo son fuente de información sobre la tecnología con sus ofertas de maquinaria, sino que también son fuente de información de las alternativas tecnológicas que utiliza la competencia.

- Los proveedores son otra fuente de la que el 80% de las empresas del panel obtienen información sistemática sobre la tecnología.

- Es una buena práctica la utilización de los clientes como fuente sistemática de información sobre las alternativas tecnológicas para más del 60% de las empresas del panel.

- En un segundo nivel, entre un 20 y un 50% de las empresas del panel captan información de internet, revistas y competidores.

- Las instituciones como las universidades, asociaciones empresariales e institutos de investigación son escasamente utilizadas (17% de la muestra), aunque en principio son la mejor fuente de la evaluación de las perspectivas de cambio técnico a largo plazo.

- Un resultado, en principio sorprendente, es la no utilización de las consultoras privadas para la vigilancia tecnológica.

### 2.8.3. Buenas prácticas en cultura, capital humano, cooperación, financiación y vigilancia tecnológica

- Las buenas prácticas institucionalizadas de gastos de innovación de las empresas riojanas del sector del mueble son la renovación de maquinaria.

- Es una práctica excelente de las empresas riojanas del sector del mueble elevar la innovación al rango de factor estratégico muy importante.

- La práctica excelente que diferencia a las líderes de las seguidoras es el gasto regular en diseño e ingeniería, que habitualmente se despliega en la creación de un departamento de I+D con personal cualificado. Precisamente, el gasto interno de I+D también es más habitual en las empresas líderes que en las seguidoras.

- Otra práctica excelente es la escasa adquisición de tecnología inmaterial por parte de las empresas líderes. Sólo un 5% de ellas incurren habitualmente en este tipo de gastos, mientras que el 17% de los seguidores recurren a la adquisición de conocimiento externo de manera regular.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas reforzar los valores propios de su cultura innovadora invirtiendo regularmente en la creación de I+D interno, en el diseño propio, en la ingeniería y en la comercialización.

- Es una práctica de excelencia, que únicamente realizan el 50% de las empresas líderes, el tener un plan anual específicamente dedicado a la innovación.

- Es una práctica excelente de las empresas líderes en innovación del sector del mueble riojano dotarse de un departamento de I+D+i. El 50% de las empresas líderes tiene departamento de I+D, mientras que en el resto de la muestra, las empresas con este tipo de departamento no alcanza el 30%.

- Es una práctica excelente dotar el departamento de I+D+i, porque refuerza los valores de desarrollo interno de tecnología y logra sinergias con todos los aspectos culturales de las empresas riojanas: el plan de innovación y las actividades de diseño e ingeniería. Por ejemplo, algunas empresas tienen departamentos de I+D con hasta 5 ingenieros.

- Sería una buena práctica de las empresas riojanas el difundir entre sus empleados los resultados innovadores, para que la imagen de que son más innovadoras que la competencia sea ampliamente compartida. Así se extiende y se refuerza la cultura de la innovación en la empresa.

- Es una práctica de excelencia entre las empresas riojanas del sector del mueble la impartición de cursos de formación intraempresa. Este tipo de formación la realiza el 75% de las empresas del panel líderes en innovación.

- Los resultados de formación y participación confirman que las buenas prácticas innovadoras de las empresas del mueble riojano se encuentran más cerca del diseño, la ingeniería y la maquinaria que del capital humano.

- No hay buenas prácticas relacionadas con la utilización del capital riesgo como fuente de financiación.

- Las empresas de la muestra han desarrollado buenas prácticas para obtener fondos públicos provenientes de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Todas las empresas del panel han obtenido financiación de la ADER.

- Las buenas prácticas que se desarrollen para captar fondos públicos, como las buenas relaciones institucionales de los directivos de las empresas con la administración, la presentación de proyectos subvencionables, y el seguimiento de los programas públicos de I+D+i son la única fuente de ventaja financiera frente a sus homólogas españolas.

- Es una práctica de excelencia de las empresas líderes del panel, el establecimiento de canales formales y sistemáticos para la vigilancia de las alternativas tecnológicas

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del sector del mueble, la utilización de las ferias y conferencias profesionales como fuente de información.

- Es una buena práctica de las empresas riojanas del mueble la obtención de información de los proveedores sobre tecnología. Los proveedores no sólo son fuente de información sobre la tecnología con sus ofertas de maquinaria, sino que también son fuente de información de las alternativas tecnológicas que utiliza la competencia.

- Es una buena práctica la utilización de los clientes como fuente sistemática de información sobre las alternativas tecnológicas para más del 60% de las empresas del panel

# 3.- PERFIL INNOVADOR Y DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO: ESTUDIO DEL CASO

Sinopsis**:** *Se estudiará caso por caso el modelo de internacionalización e innovación de las empresas líderes del panel, para identificar correlaciones y sinergias entre las buenas prácticas de cada empresa, e identificar si procede el modelo competitivo que refleja el conjunto de las buenas prácticas en cada caso.*

Las buenas prácticas detectadas en el panel de empresas son especialmente útiles cuando se realizan en su propio contexto competitivo y adaptadas a los recursos y capacidades que posee cada empresa.

Un listado de buenas prácticas tiene el peligro de estimular la imitación aislada de alguna de ellas, sin tener en cuenta que forman parte de un modelo específico en el que no pueden concebirse de forma separada, con el resultado de que prácticas excelentes para una empresa pueden ser rechazadas por las personas de otra como culturalmente inaceptables o inapropiadas a la formación o equipo técnico disponible.

La empresa es un sistema y las buenas prácticas se deben coordinar con su entorno, recursos y resultados buscados. Por eso, las buenas prácticas seleccionadas se refieren a los resultados de innovación e internacionalización,

fijando el entorno competitivo en el sector del mueble riojano. En este epígrafe se coordinarán las buenas prácticas con los recursos y modelo competitivo de cada empresa.

Existen multitud de ejemplos de buenas prácticas como los círculos de calidad o el Kaizen, que desarraigadas de su contexto cultural y competitivo, y de los recursos humanos y materiales de la empresa en la que se crearon, lejos de producir buenos resultados en las empresas que los imitan provocan conflictos, pérdida de identidad corporativa y malos resultados.

El estudio caso por caso de las tres empresas campeonas en internacionalización e innovación situará las buenas prácticas dentro de su modelo, y facilitará el benchmarking y la incorporación de las buenas prácticas que parezcan más interesantes a otras empresas.

En el sector del mueble riojano conviven empresas de gran éxito en internacionalización e innovación con estrategias, recursos y buenas prácticas diferentes.

Vamos a dibujar un perfil típico de las decisiones y prácticas de las empresas riojanas del mueble, y compararlo con el perfil de cada una de las tres empresas campeonas, para comprobar la existencia de un modelo competitivo específico en cada una de ellas.

El perfil típico de internacionalización e innovación (marcado en negro en los gráficos siguientes) se ha elaborado a partir de las decisiones más frecuentes que

toman las empresas del panel. Superponiendo el perfil de decisiones de cada una de las tres empresas campeonas (marcadas con un color diferente cada una) se perciben rápidamente numerosas desviaciones respecto a las decisiones típicas.

Se pueden apreciar desviaciones y originalidades en la dotación de capacidades de cada empresa. Las hay más orientadas a la tecnología, y otras que apuestan por el componente humano y directivo. También se distinguen los modelos en la composición del equipo directivo, en su edad y experiencia internacional.

Las motivaciones y frenos para internacionalizarse revelan distintos patrones de decisión. Algunas empresas se ven atraídas por la rentabilidad del mercado exterior, a pesar de desconocer las necesidades de los clientes extranjeros y los canales de distribución. Otras se ven atraídas por el menor coste de los mercados internacionales, conocen perfectamente a los clientes extranjeros, pero tienen escasez de recursos financieros o de capacidades comerciales.

Hay diferencias significativas en el compromiso internacional de las empresas campeonas. Su grado de diversificación en países y en idiomas difiere claramente.

En cuanto a los factores críticos para la internacionalización, hay una mayor convergencia en los tres modelos. Tal vez existen diferencias en la importancia concedida a la comunicación y promoción y a los trámites administrativos.

Una vez comprobado que existen diferencias en los modelos de internacionalización e innovación de cada empresa, pasaremos a analizar cada

caso y las relaciones internas entre decisiones estratégicas, recursos y buenas prácticas.

# CASO 1. TECNOLOGÍA DE PROCESO Y CAPACIDADES DIRECTIVAS

**Caso 1. Tecnología de proceso y capacidades directivas**

- El líder 1 es un campeón tecnológico. Tiene un proceso de producción más eficiente que la competencia, desarrolla internamente tecnología para obtener mejores resultados que la competencia, y tiene las mejores capacidades tecnológicas del sector.

- La superioridad tecnológica no se utiliza para innovar en producto o desarrollar nuevos productos, de manera que el nivel de adaptación del producto al cliente es muy inferior al de la media de las empresas del sector del mueble riojano.

- La empresa ha desarrollado una tecnología de inyección de plástico que elimina el hierro, salvo en los tornillos, y permite competir en plazo de entrega. Esta tecnología propia, y patentada, implica una alta inversión inicial, que proporciona economías de escala de manera que el tamaño eficiente viene a ser de 70.000 unidades.

- El equipo directivo es más maduro y tiene un mayor compromiso con la internacionalización que lo habitual, puesto que el número de países visitados y el número de viajes realizados en los dos últimos años es abrumadoramente superior al del resto de las empresas del panel.

- Se han visitado 70 países, y se hacen negocios en idiomas tan poco frecuentes como el ruso. La diversificación geográfica alcanzada es global.

- El 70% de las ventas de la empresa se realizan en mercados exteriores.

- Hay una clara relación entre la diversificación geográfica y la superioridad tecnológica. El gran tamaño mínimo eficiente, y la escasa flexibilidad de producto, una vez realizado cada uno de los moldes, obliga a buscar clientes en todo el mundo.

- Hay otra clara relación entre la diversificación geográfica y las características del equipo directivo. El número de países en los que hay que vender para alcanzar el tamaño mínimo eficiente obliga a viajar continuamente, y a realizar negocios en múltiples idiomas.

- El atractivo de los mercados extranjeros es que, para esta empresa, tienen menor coste que el español. En efecto, sólo el mercado internacional permite alcanzar el tamaño mínimo eficiente, y con ello repartir los altos costes iniciales de diseño y de modelaje.

- Los principales obstáculos a la internacionalización, percibidos por esta empresa, son la escasez de recursos financieros y la escasez de capacidades comerciales.

- La escasez de recursos financieros también está ligada a la posición tecnológica. La alta inversión necesaria para desarrollar un nuevo producto supone una mayor demanda de financiación que la que es habitual para las empresas del panel. La empresa ha logrado relacionar esta escasez de medios financieros con una buena práctica en sus

capacidades directivas, incluyendo un socio que actúa como soporte financiero.

- El acceso a fuentes de financiación también se considera un factor de éxito de la innovación de esta empresa, en claro contraste con las empresas del panel..

- La escasez de capacidades comerciales puede ser un freno a la internacionalización superior que para el resto de empresas del panel, por la necesidad de operar en un mercado global. Este obstáculo también se ha superado con una buena práctica de tipo directivo. Uno de los socios tiene la responsabilidad expresa de la internacionalización.

- Así pues, parece que la posición tecnológica está relacionada con los problemas de financiación y comerciales. La empresa ha desarrollado buenas prácticas específicas para resolver este problema de un modo integral y generando capacidades internas. La solución ha pasado por crear un equipo de dirección y propiedad que se divide la responsabilidad de las tres áreas: un socio es experto en producción, otro lo es en internacionalización, y el tercero aporta la financiación necesaria.

- Esta peculiar estructura directiva es la que permite obtener sinergias de las buenas prácticas más destacadas de la empresa, creando y transmitiendo una cultura con tres valores fundamentales: producción, exportación y finanzas.

- Las capacidades humanas de esta empresa también son ligeramente superiores a las de los competidores en el sector del mueble riojano. La superioridad se concreta en un buen clima de trabajo, y en que no hace falta supervisión. La plantilla está implicada. Como no hace falta supervisión, la estructura es plana, el equipo directivo trabaja muy cerca de los operarios, que los sienten como iguales. Esto permite que los directivos contagien los valores a toda la organización. Los operarios son conscientes de la importancia que tienen las finanzas y los costes en la estrategia internacional de la empresa, porque fueron capaces de superar, junto al equipo directivo, pasadas crisis financieras.

- El valor de la implicación se despliega en la buena práctica de que existen planes de carrera internos y un salario medio superior al del sector.

- A los efectos de innovación, la satisfacción con los recursos humanos de I+D, producción y dirección también es mucho mayor que lo habitual en el panel.

- Así pues, las capacidades humanas están relacionadas con las capacidades directivas, y éstas con las capacidades tecnológicas y comerciales.

- Los factores de éxito de esta empresa, que destacan respecto al perfil típico del sector del mueble riojano, son la promoción, la selección de los mercados, los intermediarios, los precios y las alianzas.

- La selección del mercado es importante por la dificultad de adaptación del producto, que se deriva de la apuesta tecnológica de la empresa. Del mismo modo, el precio como factor competitivo, también es consecuencia de las capacidades tecnológicas orientadas a proceso, que les permiten tener un coste inferior si alcanzan el tamaño mínimo eficiente en cada lote.

- Los intermediarios y las alianzas son imprescindibles para alcanzar la globalidad del mercado, y la empresa ha desarrollado buenas prácticas para estimular la lealtad de los distribuidores, ya que aunque procuran que un intermediario no tenga la exclusividad de un mercado, jamás puentean a un distribuidor con el que hayan llegado a alguna alianza.

- La importancia de las alianzas, en comparación de la que tienen para las demás empresas del sector del mueble riojano, se deriva también de las buenas prácticas en tecnología. El diseño de los moldes se realiza en cooperación con universidades, y la metrología está externalizada en un laboratorio privado.

- El límite al establecimiento de alianzas tecnológicas lo pone el mantenimiento del secreto y de la ventaja competitiva. Incluso se ha creado una empresa para gestionar estos aspectos y comercializar componentes de manera que no intervengan en su producción agentes externos a la empresa.

- Como se ha demostrado, esta empresa campeona en internacionalización e innovación tiene muchas buenas prácticas que, sin duda, se pueden imitar; pero todas están interrelacionadas a modo de sistema. Se apoyan unas a otras y se potencian obteniendo sinergias. Se podría decir que el modelo de internacionalización es tecnológico, pero sin embargo hay buenas prácticas destacadas en los recursos humanos, en las capacidades directivas y en las relaciones externas.

- La empresa es campeona en internacionalización porque tiene un modelo original y complejo. Aunque se imite alguna de sus buenas prácticas, esto no deteriorará su posición competitiva, porque sus buenos resultados en internacionalización dependen de las buenas prácticas del sistema en su conjunto.

**CASO 2.**

**DISEÑO Y TRABAJO EN EQUIPO INTERDEPARTAMENTAL**

**Caso 2. Diseño y trabajo en equipo interdepartamental**

- El caso de este campeón es el más representativo del perfil medio de las empresas del panel. Disfruta de muchos de los puntos fuertes comunes, como es tener precio competitivo, y comparte las motivaciones de las empresas del panel para exportar, como es la rentabilidad del mercado extranjero.

- La ventaja comparada de esta empresa radica en su capacidad de desarrollar nuevos productos. Esto es lo que le ha llevado a tener una satisfacción con las ventas de los tres últimos años superior a la de la media del sector del mueble riojano.

- En el desarrollo de nuevos productos combinan el I+D interno con los gastos externos. El diseño utiliza la información que se capta a través de la red comercial y también el generado internamente con la vigilancia tecnológica sistemática.

- El desarrollo de productos se basa, por lo tanto, en la interrelación de diferentes buenas prácticas. La relación empresa entorno y la colaboración de distintas áreas internas de la empresa: diseño, producción y comercial.

- En la selección de los diseñadores externos se busca, en primer lugar, su capacidad para encajar y trabajar conjuntamente con el equipo de I+D interno. Esta prioridad alcanza la categoría de rasgo cultural, puesto que se

cuentan anécdotas a cerca del fracaso que supuso trabajar con “vedettes” del diseño.

- Se refuerza también la idea cultural de que el éxito de I+D se debe al equipo, compartiendo la forma de trabajar y los premios ligados al diseño.

- Se potencia la interacción entre el área comercial y de producción, integrando personas de ambos departamentos en el equipo de I+D. De esta manera, el equipo de desarrollo de nuevos productos queda integrado por dos ingenieros de fábrica, que también aportan la vigilancia tecnológica, la dirección comercial y la dirección financiera.

- En este equipo se tiene que integran el diseñador externo, que siempre será una figura de primer nivel y prestigio, para que aporte valor e imagen a los productos de la empresa.

- La empresa se considera en cierta inferioridad tecnológica en comparación con la competencia, a pesar de lo cual sus gastos en innovación destinados a adquisición de equipo y maquinaria son inferiores a la media de las empresas del panel.

- Esta inferioridad tecnológica se intenta compensar fomentando la relación de la fábrica con el área de diseño y con el área comercial. Todo el diseño interno y externo está sistematizado: fotografía, maquetación, etc. , lo que facilita su posterior incorporación a la fábrica. Asimismo, los nuevos catálogos son consecuencia del consenso entre la red comercial y la

fábrica, para establecer un calendario compatible con las aparentemente inferiores capacidades tecnológicas, y con los hitos bienales de la presentación del nuevo producto, a los que la empresa se obliga para mantener un alto nivel de desarrollo de producto.

- Otra buena práctica, que utiliza la empresa para reducir el impacto que en su estrategia de internacionalización puedan tener las escasas capacidades tecnológicas, es el contactar con los proveedores durante el proceso de diseño para asegurar el abastecimiento de la fábrica y así no tener que afrontar parones o picos de producción, que exigirían esfuerzos suplementarios a una fábrica que se considera punto débil

- Una buena práctica de innovación, que contribuye a la superioridad de desarrollo de nuevos productos, es la alta cualificación del personal que compone el equipo de I+D. En esta línea, los gastos en formación para la innovación son enormemente superiores a lo habitual entre las empresas del panel, siendo de las pocas empresas que imparten formación intraempresa.

- La empresa se distingue también en que considera sus capacidades directivas inferiores a las de la media del sector. Tal vez esta percepción autocrítica constituye una buena práctica, porque en consecuencia se destinan recursos a dotarse de una estructura específica para la internacionalización y la innovación. Esto es una gran diferencia con el perfil típico de las empresas del mueble riojano de la muestra.

- Al igual que existe un departamento de I+D, existe un directivo responsable de la internacionalización de la empresa.

- En cuanto a las dificultades para acceder a los mercados internacionales, podemos destacar que la escasez de los recursos tecnológicos es la principal diferencia con el perfil típico de las las empresas del sector.

- El motivo para expandirse en nuevos mercados es el menor riesgo percibido y el menor coste de los mismos. La empresa también da importancia a tener información sobre la competencia en los mercados exteriores.

- Como la empresa es intensiva en desarrollo de nuevos productos, el menor coste de los mercados extranjeros depende del acierto al adaptar el producto a los gustos del cliente. Por tanto, para esta empresa en concreto, es la información sobre clientes y competidores la que hace surgir oportunidades de expansión internacional.

- Esta información se consigue con varias buenas prácticas combinadas. Es una buena práctica diferencial de esta campeona el que sus directivos tengan más de 6 meses de experiencia laboral internacional.

- La mayoría de sus directivos ha vivido una temporada en el extranjero, lo que favorece el trabajo en equipo y la creación de una imagen compartida sobre la internacionalización. Los directivos se alternan para viajar de modo insistente. Casi siempre hay algún directivo de viaje en el

extranjero. Así se va creando la cultura de que la dimensión internacional de la empresa compete a todos los directivos y se crea una visión común acerca de las oportunidades y obstáculos para internacionalizarse. Esto también provoca que los directivos se comparen con sus homólogos internacionales, por lo que la percepción de sus capacidades directivas, algo inferior a la media, no cuadran con los datos objetivos que describen su capacidad, ni con los resultados que obtienen, por ejemplo, coordinando a los departamentos que dirigen.

- El número de idiomas en los que la empresa puede hacer negocios, y los muchos países a los que exporta, son también una fuente de información sobre los mercados exteriores ligada a las capacidades del equipo directivo.

- La información sobre los mercados extranjeros se consigue también a través de la red comercial. Se realizan estudios de mercado, por medio de un equipo compuesto por 20 personas españolas y francesas.

- Para esta empresa los factores críticos de éxito, que les diferencian de la media del sector del mueble riojano, son la comunicación y promoción, el catálogo de productos y el personal.

- Para la labor de promoción, se establecen relaciones especiales con los distribuidores, a los que se invita a estar en la fábrica y se fideliza de múltiples maneras.

- En la labor de promoción vuelve a aparecer la buena práctica de provocar la interacción entre los diferentes departamentos y el trabajo en equipo. Así, en las presentaciones comerciales intervienen no sólo comerciales, sino también ingenieros, para explicar los procedimientos de montaje y el tiempo de ejecución. Los jefes de ventas también son implicados y fidelizados en el equipo, a través de la participación en el diseño y la distribución del producto.

- En cuanto a la importancia del catálogo de productos, la empresa tiene la buena práctica de editar un catálogo por regiones, con distinta selección de productos y distinto formato. Hay un catálogo para España, otro para Sudamérica, otro para Rusia, y otro para los Países Árabes.

- Se utilizan hitos fijos para que el esfuerzo innovador sea regular y así se institucionalice la importancia cultural del desarrollo de nuevos productos. Estos hitos son las ferias internacionales de mayor prestigio.

- El catálogo de productos que se presenta en estas ferias también sirve para coordinar los esfuerzos del área de I+D y del área de producción, ya que el catálogo incluye productos totalmente nuevos y su tarifa. Esto obliga a trabajar conjuntamente en el diseño y en los costes de producción.

- Las buenas prácticas encontradas en esta empresa son muy interesantes porque, con un perfil muy similar al típico de las empresas del mueble riojano, se obtienen resultados superiores en internacionalización e innovación.

- La única ventaja clara de esta empresa es su capacidad de desarrollar nuevos productos, pero a partir de ahí se coordinan los esfuerzos directivos, comerciales, de ingeniería, de producción y de distribución. Se utilizan como mecanismos de coordinación la especial manera de elaborar el catálogo de productos, la original técnica de promoción de los nuevos productos y la interdisciplinaridad del equipo de I+D. Así se logran superar ciertas carencias tecnológicas para que los diseños tengan aceptación en los mercados internacionales y el ritmo de innovación sea alto.

- Al igual que ocurría en el caso 1, la ventaja competitiva que ha creado esta empresa es compleja, proviene de distintas fuentes de buenas prácticas combinadas de un modo peculiar, y culturalmente entroncadas con la idiosincrasia de la empresa.

- Se podrán imitar algunas buenas prácticas, pero la ventaja que generan para esta empresa es inapropiable por parte de otra.

- La empresa ha sabido convertir sus recursos humanos, técnicos y directivos en capacidades distintivas orientadas al desarrollo de nuevos productos y al trabajo en equipo interdepartamental.

# CASO 3. INNOVACIÓN, INNOVACIÓN, INNOVACIÓN

**Caso 3. Innovación, innovación, innovación**

- Esta empresa es la campeona en innovación del panel de empresas del sector del mueble riojano.

- Sus resultados en internacionalización, siendo destacados, no se corresponden con este liderazgo en la innovación.

- El perfil de la empresa se separa del perfil típico de las empresas del sector en todos los aspectos que se refieren a la tecnología. Así nos encontramos que tiene una tecnología de producción sobresaliente, con que su posición tecnológica es muy fuerte, desarrollando internamente tecnología, y disfrutando de capacidades tecnológicas muy superiores a la del resto de las empresas de la muestra.

- El conjunto de buenas prácticas realizadas para adquirir esta superioridad tecnológica es muy amplio. Se utilizan sistemáticamente las dos vías que hay para institucionalizar la innovación en una empresa: la planificación y la estructura.

- Hay un gran compromiso de la dirección con la innovación, como demuestra que tres veces a la semana se realice una reunión de innovación y pautas de trabajo, que incluye por ejemplo la búsqueda de proveedores de cerámica, apliques, herrajes, cajones, etc.

- La regularidad en el esfuerzo innovador está planificada para que cada dos años se presente una colección completamente nueva en la principal feria del sector. Todas las actividades de innovación se reflejan en un plan específico de innovación.

- El grado de innovación es radical, porque no sólo afecta al diseño del producto, sino también a sus texturas, barnices, etc.

- Las buena prácticas también están ligadas a la institucionalización de la I+D por medio de la estructura organizativa.

- La empresa se ha dotado de un departamento de I+D con cinco personas. El resultado es que se alcanza una posición tecnológica muy fuerte, con productos muy diferenciados y con muchas patentes. Existen hasta 12 modelos patentados de un mismo producto.

- Las capacidades directivas también son destacadas en cuanto a la edad media del equipo directivo, que es más maduro que lo habitual.

- Se realiza habitualmente vigilancia tecnológica asistiendo a ferias en Alemania. Se considera que para cuando los proveedores van a la empresa, ya no es novedad lo que ofrecen.

- El gran nivel de desarrollo alcanzado en todo lo relativo a innovación no se acompaña con las capacidades humanas y directivas, que son claramente inferiores a la media de las empresas del panel.

- Destacan también las carencias idiomáticas del equipo directivo. No se han desarrollado buenas prácticas que reduzcan el impacto de estas desventajas. Por eso parece lógico encontrar que uno de los principales obstáculos para internacionalizarse es el desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros y la escasez de capacidades humanas y comerciales.

- Estas carencias pueden ser más graves aún en el caso de una empresa muy innovadora, y que tiene producto diferenciado, y que por tanto quiere cobrarlo fijando precios más altos que la competencia.

- La solución a la falta de capacidades comerciales ha sido dotarse de un responsable de las operaciones exteriores y planificar anualmente visitas coincidentes con viajes y ferias. La empresa cuenta con un stand móvil original para las presentaciones en las ferias. Las capacidades de planificación desarrolladas para innovar con éxito se trasladan, poco a poco, a la comercialización.

- La principal diferencia con las empresas del panel radica en los factores críticos que proporcionan éxito para la internacionalización. Así, aspectos que son muy importantes para la empresa típica riojana no tienen ninguna importancia en esta empresa; como por ejemplo el conocimiento de la documentación, la negociación, la selección de mercados, o el personal.

- No hay ningún factor crítico de éxito superior al perfil típico. El factor más valorado por la empresa para tener éxito internacional son los

intermediarios. Es decir, un recurso ajeno a la empresa y sobre el que no se han desarrollado buenas prácticas de fidelización.

- Este caso es muy interesante porque muestra la necesidad de construir un conjunto de capacidades complementarias. La posición tecnológica de esta empresa es insuperable, pero al no acompañarse de buenas prácticas complementarias no se alcanza el éxito internacional que la empresa se merece por su nivel de innovación.

- Su modelo es menos complejo que el de los dos casos anteriores, y por tanto mas fácilmente imitable. Su ventaja competitiva proviene casi en exclusiva de una única fuente: el I+D. Por esto, para dificultar la imitación y la pérdida de ventaja se tiene que recurrir a las patentes como mecanismo de defensa.

- El modelo seguido es innovación, innovación e innovación.

# 4.- COLECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DECLARADAS Y DETECTADAS

Sinopsis: *Se van a presentar, agrupadas y clasificada, las buenas prácticas concretas más interesantes entre las que se han encontrado en el sector del mueble riojano.*

En el apartado 3 se han presentado las buenas prácticas insertas en la empresa en la que han nacido, encajadas dentro del sistema que le es propio. Se ha comprobado como en la mayoría de los casos se interrelacionan creando un modelo de gestión inimitable, articulando capacidades organizativas, que son la base de la ventaja competitiva de las empresas.

En este apartado, se van a extraer las buenas prácticas de su empresa natural y se van a agrupar en familias, según el tipo de capacidad organizativa que permiten desarrollar.

La utilidad de esta agrupación es sugerir e inspirar a las empresas del sector del mueble riojano para que alumbren sus propias buenas prácticas, adaptadas a las peculiaridades de cada una de sus empresas.

## 4.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS DEL MUEBLE RIOJANO

1) Las buenas prácticas suelen estar focalizadas alrededor de una ventaja competitiva única. En cada empresa no hay muchas buenas prácticas, sin embargo en las empresas de más éxito las buenas prácticas son coherentes y originales.

2) Cada empresa ha encontrado un modelo diferente para desplegar sus buenas prácticas: "tecnología de proceso y capacidades directivas", "diseño y trabajo en equipo interdepartamental", "innovación, innovación e innovación", o cualquier otro.

3) Existe una evidente relación entre la innovación y la internacionalización de las empresas riojanas del sector del mueble. Parece ser que innovar es una condición previa para exportar con éxito y de modo permanente.

4) Las empresas con mayor éxito exportador han desarrollado numerosas buenas prácticas e interrelacionadas de un modo complejo.

5) Las empresas con mayor éxito exportador tienen un mayor número de capacidades propias.

6) Las buenas prácticas de las empresas de éxito mediano en internacionalización son una combinación de capacidades propias y de apoyo externo, a través de agentes comerciales, clientes de referencia, adquisición de tecnología inmaterial externa, etc.

7) Las empresas más internacionalizadas no han necesitado desarrollar capacidades comerciales sobresalientes: redes de distribución propia, imagen corporativa, etc.

8) En general, las buenas prácticas no son excelentes. Algunas están muy bien enfocadas, algunas menos están bien desplegadas, pero en casi ningún caso se miden los resultados alcanzados (únicamente una empresa tiene un plan anual de innovación), y no se realiza una comparación sistemática con los mejores.

9) La buena práctica de planificación y comparación de los resultados alcanzados es la asistencia regular a ferias. Éstas sirven para procurarse un ritmo sostenido de innovación, para presentar las novedades, conocer la competencia y realizar la vigilancia tecnológica.

10) Las empresas de la muestra con más dificultades para innovar y exportar son aquellas en las que la gerencia asume personalmente tanto las labores de diseño de nuevo producto como de agente de ventas internacional. Parece estar dando muy buenos resultados la profesionalización de estos dos aspectos y la creación de departamentos específicos.

## 4.2. FAMILIAS DE BUENAS PRÁCTICAS DEL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO

### 4.2.1. Estrategia

1) Conocimiento del mercado mediante los viajes de los directivos

2) Conocimiento del mercado mediante la asistencia regular a ferias

3) Plan de innovación anual

4) Plan de internacionalización

5) Prospección en colaboración con Cámara de Comercio, PIPE, etc.

### 4.2.2. Comercial

1) Stand móvil itinerante

2) Selección de intermediarios, agentes comerciales cercanos a la cultura de cada país

3) Viajes insistentes de los directivos (más de 70 países al año)

4) Catálogo personalizado por regiones del mundo: diferentes productos y formatos

5) Fidelización de los distribuidores mediante invitaciones a estar en la fábrica

6) Fidelización de los jefes de ventas por su participación en el diseño de productos

7) Promoción conjunta con ingenieros y comerciales: explicación de montajes y tiempos

8) Fidelización de clientes de referencia: prescriptores, jeques y reinas

9) Asistencia regular a ferias (CONSTRUMAT, INTERZUM, OFITEC, etc.)

10) Cooperación entre empresas para internacionalizarse: consorcios

11) Análisis exploratorio del mercado: prospecciones

12) Lealtad con los distribuidores: no puentearlos

13) No dar exclusividad a ningún intermediario

14) Servicio y relación con el cliente: cumplimiento del plazo de entrega "ningún problema"

15) Buena comunicación a los clientes: envío de documentación por fax, atención telefónica de dudas, etc.

16) Seminarios a los vendedores

17) Reportajes en revistas del gremio

18) Stand permanente en Bruselas en colaboración con la ADER

### 4.2.3. Cultura exportadora y recursos humanos

1) Estructura plana

2) Contagio de valores por parte del equipo directivo; igualdad en el trabajo

3) Confianza y buen clima entre el personal

4) Implicación de la plantilla por medio de planes de carrera

5) Implicación de la plantilla por medio de salarios superiores a la media

6) Posibilidad de delegación sin necesidad de supervisión

7) Gestión de las crisis financieras junto con la plantilla para crear cultura de empresa e implicación en los empleados

### 4.2.4. I+D

1) Incorporación de diseñadores de prestigio

2) Estudio de mercado aprovechando la red comercial (20 personas entre España y Francia)

3) Sistematización del diseño interno y externo. Fotografía, maquetación, etc.

4) Selección de diseñadores externos por su capacidad para integrarse en el equipo interno de I+D

5) Equipos de I+D interdisciplinares: diseñador externo, ingenieros de fábrica, dirección comercial y dirección financiera

6) Creación de departamentos de I+D y capacitación de sus componentes (ingenieros)

7) Involucración en el diseño de toda la cadena de valor: equipo de diseño, proveedores, fábrica, montadores y jefes de venta.

8) Diseño del producto en contacto con el cliente

9) Inspiración en las películas

### 4.2.5. Ingeniería y producción

1) Tecnologías patentadas

2) Diseño de productos únicos: texturas, materiales de poliuretano, plásticos, etc.

3) Diseño en 3D

4) Vinculación del diseño y la producción

5) Selección de proveedores previa al diseño

6) Standarización de materia prima

7) Existencia de planes maestros de producción

8) Innovación en proceso para disminuir los plazos de entrega: 24 horas frente a los 30 días de la competencia, gracias al cambio de tecnología.

9) Creación de barreras a la entrada por el coste de la colección de moldes: alta inversión inicial

10) Incorporación de tecnologías que llevan a tamaños mínimos eficientes grandes

11) Búsqueda de economías de escala

12) Integración vertical hacia atrás para proteger el secreto industrial: se vende la pieza y no se enseña el molde

13) Incorporación de las tarifas a los catálogos de producto nuevo para vigilar los costes de producción

14) Plan maestro de producción y fabricación bajo pedido: horizonte de planificación 2 meses

15) Proyectos integrales de decoración para hoteles y paradores: permiten desarrollar capacidades de decoración y de coordinación de redes de empresa. Es necesario una alta inversión inicial que actúa como barrera de entrada.

### 4.2.6. Institucionalización de la innovación

1) Compromiso de la dirección con la innovación: el Director General es el departamento de I+D en algunas empresas

2) Reuniones de innovación periódicas, incluso 3 veces por semana

3) Influencia de las reuniones de innovación en otras áreas: pautas de trabajo, búsqueda de proveedores, etc.

4) Regularidad del esfuerzo innovador: "colección de verano e invierno"

5) Asistencia a todas las ediciones de la misma feria

6) Compromiso de acudir a cada feria con una serie completa nueva

7) Patentar los resultados de la innovación: 12 modelos patentados para un mismo producto

8) Vigilancia tecnológica sistemática por medio de ferias y proveedores

9) Institucionalización como combinación de dedicación de tiempo de los directivos, asignación de recursos y estructura, búsqueda del refrendo externo en ferias y comparación con los competidores en las mismas ferias.

10) Seleccionar empresa de benchmarking para la innovación

### 4.2.7. Innovación por valores

1) Implicación de la dirección en la innovación

2) Rapidez en el diseño

3) Complicidad con los proveedores

4) Implicación de los jefes de venta

5) Lealtad con los intermediarios y distribuidores

6) Lograr una sensación de triunfo compartido con el diseño: premios para los diseñadores, ligados al éxito de su producto

7) Seriedad en la financiación

8) Asistencia obligatoria a ferias

### 4.2.8. Innovación cooperativa

1) Existencia de hitos de innovación regular en los que presentar los resultados del consorcio

2) Utilización del consorcio de mueble de cocina para la exportación

3) Prospecciones conjuntas (ANIEME)

4) Apoyo de las administraciones locales. El ADER financia al 100% de las empresas del panel

5) Creación de consorcios de diseño: compartir diseñador entre 10 empresas

### 4.2.9. Capacidades directivas

1) Búsqueda de socios en función de las capacidades de la empresa: equipo directivo de tres socios expertos en producción, exportación y soporte financiero

2) Reuniones institucionalizadas con los vendedores y asistentes a ferias

3) Liderazgo para la mejora continua: “dar guerra”

4) Estructura de exportación permanente

5) Implicación del gerente en los proyectos estrella de la empresa: los proyectos integrales de decoración los lleva en exclusiva el gerente.

# ANEXOS

| | Grado de expansión nacional | | |
|---|---|---|---|
| | <20 | 21-80 | >80 |
| Suma | 14% | 14% | 71% |
| | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 100% |
| | | | |
| Seguidores | 25% | 25% | 50% |

| | Grado de expansión nacional: importancia en su desarrollo internacional | |
|---|---|---|
| | Si | No |
| Suma | 40% | 60% |
| | | |
| Líderes | 33% | 67% |
| | | |
| Seguidores | 50% | 50% |

| | Tecnología de producción | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Mucho Peor | Peor | Igual | Mejor | Mucho Mejor |
| Suma | 0% | 20% | 40% | 20% | 20% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 50% | 0% | 0% |

| | Desarrollo de nuevos productos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Mucho Peor | Peor | Igual | Mejor | Mucho Mejor |
| Suma | 0% | 20% | 20% | 60% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% | 0% |

| | Nivel de adaptación del producto al cliente | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Mucho Peor | Peor | Igual | Mejor | Mucho Mejor |
| Suma | 0% | 20% | 20% | 60% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 0% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Precio de los productos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Mucho Peor | Peor | Igual | Mejor | Mucho Mejor |
| Suma | 0% | 0% | 40% | 20% | 40% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 0% | 67% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | La posición tecnológica de su empresa | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy fuerte | Buena | Sostenible | Muy débil | Desconocida |
| Suma | 17% | 33% | 33% | 17% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 33% | 33% | 33% | 0% |

| | Capacidades financieras de la empresa en relación a la competencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Inferiores | Inferiores | Iguales | Superiores | Muy Superiores |
| Suma | 0% | 0% | 83% | 17% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 67% | 33% | 0% |

| | Capacidades humanas de la empresa en relación a la competencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Inferiores | Inferiores | Iguales | Superiores | Muy Superiores |
| Suma | 0% | 20% | 60% | 20% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | Capacidades comerciales de la empresa en relación a la competencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Inferiores | Inferiores | Iguales | Superiores | Muy Superiores |
| Suma | 0% | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 67% | 0% |

| | Capacidades tecnológicas de la empresa en relación a la competencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Inferiores | Inferiores | Iguales | Superiores | Muy Superiores |
| Suma | 0% | 17% | 33% | 33% | 17% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 33% | 33% | 33% | 0% |

| | Capacidades directivas de la empresa en relación a la competencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Inferiores | Inferiores | Iguales | Superiores | Muy Superiores |
| Suma | 0% | 17% | 33% | 17% | 33% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 0% | 67% |

| | Número de empleados | | | |
|---|---|---|---|---|
| | <10 | 10-30 | 31-50 | >50 |
| Suma | 0% | 29% | 43% | 29% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Certificación de Calidad | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ISO 9001 | | ISO 14001 | EFQM | OTRAS |
| | Si | No | | | |
| Suma | 14% | 86% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 25% | 75% | 0% | 0% | 0% |

| | Satisfacción con las ventas exteriores en los últimos 3 años | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Totalmente insatisfecho | Insatisfecho | Indiferente | Satisfecho | Totalmente Satisfechos |
| Suma | 20% | 40% | 20% | 20% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 67% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 50% | 0% | 0% |

| | Edad Media del Equipo Directivo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | <30 | 30-40 | 40-50 | > 50 |
| Suma | 0% | 71% | 29% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | % de empresas con directivos con más de 6 meses de experiencia internacional | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Suma | 60% | 20% | 20% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% |

| | Empresas con equipos directivos con más de 6 meses de experiencia internacional | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1-20 | 20-40 | 41-60 | 61-80 | 81-100 |
| Suma | 60% | 20% | 0% | 0% | 20% | 0% |
| | | | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 0% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Número de directivos con capacidad idiomática | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Suma | 29% | 29% | 14% | 29% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 0% | 67% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 25% | 25% | 0% |

| | Número de viajes profesionales al extranjero de los directivos en los 2 últimos años | | |
|---|---|---|---|
| | <10 | 10-70 | >70 |
| Suma | 83% | 0% | 17% |
| | | | |
| Líderes | 67% | 0% | 33% |
| | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% |

| | Número de países visitados por los directivos en los 2 últimos años (profesionales y privados) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | <10 | 11-50 | 51-90 | >90 |
| Suma | 75% | 0% | 25% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 50% | 0% | 50% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% |

| | Los mercados extranjeros son más rentables que el español | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total desacuerdo | Desacuerdo | Son iguales | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Suma | 14% | 43% | 0% | 0% | 43% |
| | | | | | |
| Líderes | 33% | 0% | 0% | 0% | 67% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 75% | 0% | 0% | 25% |

| | Los mercados extranjeros tienen menos riesgos que el español | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total desacuerdo | Desacuerdo | Son iguales | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Suma | 50% | 0% | 17% | 0% | 33% |
| | | | | | |
| Líderes | 33% | 0% | 0% | 0% | 67% |
| | | | | | |
| Seguidores | 67% | 0% | 33% | 0% | 0% |

| | Los mercados extranjeros tienen menor coste que el español | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total desacuerdo | Desacuerdo | Son iguales | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Suma | 43% | 29% | 14% | 0% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 67% | 33% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 75% | 0% | 0% | 0% | 25% |

| | Desconocimiento de la competencia en el extranjero | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 43% | 14% | 29% | 0% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 25% | 0% | 25% |

| | Desconocimiento de los canales de distribución | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 29% | 14% | 0% | 0% | 57% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 0% | 0% | 67% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 0% | 0% | 50% |

| | Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 86% | 0% | 0% | 0% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 75% | 0% | 0% | 0% | 25% |

| | Desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 57% | 14% | 0% | 14% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 67% | 0% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 25% | 0% | 0% | 25% |

| | Desconocimiento general sobre como exportar | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total desacuerdo | Desacuerdo | Son iguales | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Suma | 71% | 14% | 0% | 0% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 25% | 0% | 0% | 25% |

| | Escasez de recursos financieros | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 14% | 14% | 0% | 43% | 29% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 0% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 25% | 0% | 0% | 25% | 50% |

| | Escasez de capacidades humanas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 29% | 43% | 29% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 25% | 25% | 50% |

| | Escasez de capacidades comerciales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 14% | 14% | 14% | 14% | 43% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | | |
| Seguidores | 25% | 25% | 0% | 0% | 50% |

| | Escasez de recursos tecnológicos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 43% | 14% | 14% | 14% | 14% |
| | | | | | |
| Líderes | 67% | 0% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 25% | 25% | 25% | 0% | 25% |

| | Escasez de capacidades directivas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 14% | 0% | 57% | 29% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 25% | 0% | 50% | 25% |

| | Intensidad de la competencia en el extranjero | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada importante | Poco importante | Algo importante | Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 0% | 57% | 43% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |

| | Años exportando | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | <2 | 02-05 | 05-10 | 10-15 | >15 |
| Suma | 0% | 0% | 67% | 0% | 33% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 50% | 0% | 50% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | Flexibilidad para orientar recursos a la exportación | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nada | Poco | Algo | Bastante | Mucho |
| Suma | 29% | 0% | 0% | 29% | 43% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 33% | 67% |
| | | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 0% | 25% | 25% |

| | Idiomas en los que la empresa puede hacer negocios | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Inglés | Francés | Italiano | Alemán | Portugués | Otros | Ninguno |
| Suma | 100% | 80% | 20% | 20% | 20% | 40% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 100% | 100% | 30% | 30% | 30% | 65% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% |

| | Número de países a los que exporta | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | <20 | 20-39 | 40-59 | 60-79 | >80 |
| Suma | 60% | 20% | 0% | 20% | 0% |
| | | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Encargado de las operaciones exteriores | | |
|---|---|---|---|
| | Director General | Director Comercial | Otros |
| Suma | 40% | 40% | 20% |
| | | | |
| Líderes | 33% | 67% | 0% |
| | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 50% |

| | Destino de las exportaciones | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | UE Norte | UE Mediterráneo | Resto Europa | EEUU y Canadá | Iberoamérica | Resto Mundo |
| Suma | 23% | 31% | 23% | 8% | 15% | 15% |
| | | | | | | |
| Líderes | 15% | 23% | 23% | 8% | 15% | 15% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 50% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Destino de las exportaciones en % (UE Norte) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 0% | 67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Destino de las exportaciones en % (UE Mediterraneo) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 25% | 25% | 0% | 0% | 0% | 25% | 25% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 0% | 0% | 0% | 33% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

| | Destino de las exportaciones en % (Resto Europa) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 67% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 67% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Destino de las exportaciones en % (EEUU y Canadá) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Destino de las exportaciones en % (Iberoamérica) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Destino de las exportaciones en % (Resto del mundo) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <15 | 15-30 | 30-45 | 45-60 | 60-75 | 75-90 | >90 |
| Suma | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Inicio de las exportaciones en % (UE Norte) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 y anteriores |
| Suma | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Inicio de las exportaciones en % (UE Mediterraneo) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 y anteriores |
| Suma | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Causas de la selección de los destinos de exportación | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Garantía de cobro | Contactos con distribuidores | Adaptación del producto al mercado | Perspectiva de beneficio | Los Directivos Conocen el Mercado | Menor Distancia Cultural | Menor Coste de Transporte | Acción colectiva (Misiones del Gobierno, ADER, ICEX, etc.) |
| Suma | 40% | 40% | 20% | 20% | 0% | 40% | 40% | 60% |
| | | | | | | | | |
| Líderes | 67% | 67% | 0% | 0% | 0% | 38% | 67% | 67% |
| | | | | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Tendencia del ratio exportaciones/ventas totales | | |
|---|---|---|---|
| | 2004 | 2005 | 2006 |
| Líderes | 100% | 99% | 128% |
| | | | |
| Seguidores | 100% | 76% | 65% |

| | % exportaciones/ventas |
|---|---|
| | 2006 |
| Líderes | 38% |
| | |
| Seguidores | 6% |

| | Previsión de exportación a tres años | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Se reducirá mucho | Se reducirá | Aumentará algo | Aumentará mucho |
| Suma | 17% | 0% | 33% | 50% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 0% | 0% | 67% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Análisis exploratorio previo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 0% | 80% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 100% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 0% | 50% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (clientes) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 80% | 20% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 67% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Proceso de Planificación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 40% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Redes de distribución | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 100% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de la documentación y trámites legales | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 40% | 0% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 0% | 67% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 33% | 17% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación:Tecnología | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 40% | 20% | 40% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Calidad | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 20% | 20% | 60% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 33% | 67% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Comunicación y promoción | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 40% | 0% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 0% | 33% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 50% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Negociación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 20% | 60% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 67% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 50% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Control de la gestión | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 40% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Selección de los mercados | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 40% | 40% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Intermediarios | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 20% | 40% | 40% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Catálogo de productos | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 40% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 100% | 0% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Precios | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 20% | 40% | 40% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 67% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Personal | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 20% | 40% | 20% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 0% | 50% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Percepciones de sus directivos | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 20% | 20% | 60% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 100% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (competidores) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 60% | 20% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 67% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 50% | 0% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Conocimiento de los mercados (proveedores) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 60% | 40% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 67% | 33% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 50% | 50% | 0% | 0% |

| | Factores Críticos de Éxito para la exportación: Alianzas y acuerdos de cooperación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 40% | 20% | 0% | 40% |
| | | | | |
| Líderes | 67% | 0% | 0% | 33% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 0% | 50% |

| | Gasto de innovación : Gastos en Comercialización | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy Importante |
| Suma | 100% | 0% | 0% | 0% | 71% | 29% |
| | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 75% | 25% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% | 67% | 33% |

| | Gastos en Formación | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 57% | 43% | 0% | 25% | 50% | 25% |
| | | | | | | |
| Líderes | 25% | 75% | 0% | 0% | 100% | 0% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 33% | 33% | 33% |

| | Gasto de innovación : Diseño, ingeniería industrial | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 100% | 0% | 0% | 14% | 14% | 71% |
| | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 33% | 33% | 33% |

| | Gasto de innovación : Adquisición de tecnología inmaterial | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 71% | 29% | 0% | 20% | 40% | 40% |
| | | | | | | |
| Líderes | 75% | 25% | 0% | 33% | 33% | 33% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 67% | 33% | 0% | 0% | 50% | 50% |

| | Gasto de innovación : Adquisición de maquinaria y equipo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 100% | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |

| | Gasto de innovación : Gastos externos de I+D | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 86% | 14% | 17% | 33% | 33% | 17% |
| | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 25% | 25% | 25% | 25% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 67% | 33% | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Gasto de innovación : Gastos internos de I +D | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 83% | 17% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | | |
| Seguidores | 50% | 50% | 0% | 0% | 0% | 100% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Compromiso de la dirección con la innovación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy imortante |
| Suma | 0% | 0% | 14% | 86% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 25% | 75% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 100% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Comunicación interna rápida y efectiva | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 43% | 57% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 50% | 50% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 67% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Capacitación del personal de la empresa | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 57% | 43% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 75% | 25% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 67% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Vigilancia tecnológica y comercial | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 14% | 29% | 57% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 50% | 50% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 33% | 0% | 67% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Métodos de control y planificación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 43% | 43% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 75% | 25% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 67% | 33% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Regularidad en el esfuerzo innovador | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 86% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 100% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 67% | 33% |

| | Factores Internos Determinantes del Éxito Innovador: Rapidez en la introducción de innovaciones | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 86% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 100% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 67% | 33% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Cooperación tecnológica con clientes | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 71% | 0% | 29% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 0% | 25% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 67% | 0% | 33% | 0% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Cooperación tecnológica con proveedores | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 29% | 14% | 43% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 25% | 50% | 25% |
| | | | | |
| Seguidores | 67% | 0% | 33% | 0% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Cooperación tecnológica con universidades | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 71% | 0% | 29% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 50% | 0% | 50% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Cooperación tecnológica con la competencia | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Acceso a fuentes de financiación externa | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante | Banca |
| Suma | 43% | 29% | 0% | 29% | |
| | | | | | |
| Líderes | 25% | 25% | 0% | 50% | |
| | | | | | |
| Seguidores | 67% | 33% | 0% | 0% | |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Ayudas públicas a la innovación | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante | ADER | ICO | ICEX |
| Suma | 29% | 57% | 14% | 0% | 100% | 17% | 17% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 25% | 50% | 25% | 0% | 29% | 7% | 64% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 33% | 67% | 0% | 0% | 40% | 0% | 100% |

| | Factores Externos Determinantes del Éxito Innovador: Acceso a redes científico técnicas | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy Poco Importante | Poco Importante | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 86% | 0% | 14% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 0% | 25% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 100% | 0% | 0% | 0% |

| | Ranking de los factores de éxito | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cooperación tecnológica con clientes | Cooperación tecnológica con proveedores | Cooperación tecnológica con universidades | Cooperación tecnológica con la competencia | Acceso a fuentes de financiación externa | Ayudas públicas a la innovación | Acceso a redes científico técnicas |
| Suma | 8% | 3% | 3% | 0% | 5% | 0% | 0 |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 5% | 0% | 0% | 5% | 0% | 0 |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 17% | 0% | 7% | 0% | 5% | 0% | 0 |
| | Compromiso de la dirección con la innovación | Comunicación interna rápida y efectiva | Capacitación del personal de la empresa | Vigilancia tecnológica y comercial | Métodos de control y planificación | Regularidad en el esfuerzo innovador | Rapidez en la introducción de innovaciones |
| Suma | 0,125 | 0,075 | 18% | 17% | 3% | 17% | 6% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 17% | 0,15 | 20% | 13% | 0% | 18% | 7% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 8% | 0 | 17% | 20% | 7% | 15% | 5% |

| | Obstáculos a la innovación: costes elevados | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 17% | 33% | 17% | 33% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 67% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 0% | 0% | 67% |

| | Obstáculos a la innovación: riesgo excesivo | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 57% | 14% | 0% | 29% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 25% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 0% | 0% | 67% |

| | Obstáculos a la innovación: escasez de recursos | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 43% | 29% | 14% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 50% | 25% | 25% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 33% | 0% | 33% |

| | Obstáculos a la innovación: escasez de personal cualificado | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 29% | 0% | 43% | 29% |
| | | | | |
| Líderes | 50% | 0% | 50% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 67% |

| | Obstáculos a la innovación: falta de financiación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 14% | 14% | 29% | 43% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 50% | 50% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 33% | 0% | 33% |

| | Obstáculos a la innovación: falta de respuesta de los consumidores | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 57% | 29% | 0% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 67% | 0% | 33% |

| | Obstáculos a la innovación: falta de información sobre la tecnología | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 71% | 29% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 100% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 67% | 0% | 0% |

| | Obstáculos a la innovación: falta de información sobre mercados | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 57% | 43% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 25% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 67% | 0% | 0% |

| | Obstáculos a la innovación: cumplimiento de standars | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 71% | 29% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 25% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 67% | 33% | 0% | 0% |

| | Obstáculos a la innovación: rigidez de la organización | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco importante | Poco importante | Bastante importante | Importante |
| Suma | 71% | 29% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 75% | 25% | 0% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 67% | 33% | 0% | 0% |

| | Importancia de la innovación como factor estratégico | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 0% | 0% | 57% | 43% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 25% | 75% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 100% | 0% |

| | Gastos de innovación habituales | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Comercialización | Formación | Diseño, ingeniería | Adquisición de tecnología inmaterial | Adquisición de maquinaria y equipo | Gastos externos de I+D | Gastos internos de I+D |
| Suma | 19% | 9% | 16% | 9% | 19% | 9% | 19% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 20% | 10% | 20% | 5% | 15% | 10% | 20% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 17% | 8% | 8% | 17% | 25% | 8% | 17% |

| | Gastos de innovación de frecuencia no habitual | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Comercialización | Formación | Diseño, ingeniería | Adquisición de tecnología inmaterial | Adquisición de maquinaria y equipo | Gastos externos de I+D | Gastos internos de I+D |
| Suma | 6% | 24% | 12% | 24% | 6% | 24% | 6% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 0% | 25% | 0% | 38% | 13% | 25% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 11% | 22% | 22% | 11% | 0% | 22% | 11% |

| | Existencia de plan específico de innovación | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 29% | 71% |
| | | |
| Líderes | 50% | 50% |
| | | |
| Seguidores | 0% | 100% |

| | Existencia de directivos expresamente a cargo de la innovación | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 71% | 29% |
| | | |
| Líderes | 75% | 25% |
| | | |
| Seguidores | 67% | 33% |

| | Existencia de Departamento de I+D+i | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 29% | 71% |
| | | |
| Líderes | 50% | 50% |
| | | |
| Seguidores | 0% | 100% |

| | Considera a su empresa más innovadora que la competencia | |
|---|---|---|
| | Si | No |
| Suma | 71% | 29% |
| | | |
| Líderes | 75% | 25% |
| | | |
| Seguidores | 67% | 33% |

| | Satisfacción con los RRHH: en I+D | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy satisfecho |
| Suma | 14% | 14% | 57% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 25% | 50% | 25% |
| | | | | |
| Seguidores | 33% | 0% | 67% | 0% |

| | Satisfacción con los RRHH: en Producción | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy satisfecho |
| Suma | 0% | 0% | 86% | 14% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 75% | 25% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 100% | 0% |

| | Satisfacción con los RRHH: en Dirección | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy satisfecho |
| Suma | 0% | 0% | 57% | 43% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 75% | 25% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 33% | 67% |

| | Se imparte formación intraempresa | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 43% | 57% |
| | | |
| Líderes | 75% | 25% |
| | | |
| Seguidores | 0% | 100% |

| | La formación es para la empresa | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 0% | 0% |

| | Importancia de la participación de los trabajadores para la innovación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Muy poco | Poco | Bastante Importante | Muy importante |
| Suma | 20% | 40% | 40% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 33% | 33% | 33% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 50% | 50% | 0% |

| | Acuerdos de cooperación tecnológica | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 0% | 100% |
| | | |
| Líderes | 0% | 100% |
| | | |
| Seguidores | 0% | 100% |

| | Financiación con capital riesgo | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 0% | 100% |
| | | |
| Líderes | 0% | 100% |
| | | |
| Seguidores | 0% | 100% |

| | Financiación con fondos públicos: ADER | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 100% | 0% |
| | | |
| Líderes | 100% | 0% |
| | | |
| Seguidores | 100% | 0% |

| | Evaluación sistemática de tecnologías alternativas | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 71% | 29% |
| | | |
| Líderes | 75% | 25% |
| | | |
| Seguidores | 67% | 33% |

| | Evaluación sistemática de las perspectivas de cambio técnico | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 57% | 43% |
| | | |
| Líderes | 50% | 50% |
| | | |
| Seguidores | 67% | 33% |

| | Enfoque de la vigilancia tecnológica | | |
|---|---|---|---|
| | Formal | Informal | Discontinua |
| Suma | 33% | 67% | 0% |
| | | | |
| Líderes | 50% | 50% | 0% |
| | | | |
| Seguidores | 0% | 100% | 0% |

| | Fuentes de información sobre tecnología | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Competidores | Revistas | Internet | Clientes | Subcontratas y proveedores | Conferencias profesionales, reuniones, ferias | Universidades |
| Suma | 33% | 33% | 50% | 67% | 83% | 83% | 17% |
| | | | | | | | |
| Líderes | 7% | 7% | 14% | 21% | 21% | 21% | 0% |
| | | | | | | | |
| Seguidores | 10% | 10% | 10% | 10% | 20% | 20% | 10% |

| | Consultoras | Asociaciones empresariales | Institutos de investigación |
|---|---|---|---|
| Suma | 0% | 17% | 17% |
| | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 7% |
| | | | |
| Seguidores | 0% | 10% | 0% |

| | Ha habido innovaciones de proceso en los últimos 3 años | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 86% | 14% |
| | | |
| Líderes | 100% | 0% |
| | | |
| Seguidores | 67% | 33% |

| | Ha habido innovaciones de producto en los últimos 3 años | |
|---|---|---|
| | Sí | No |
| Suma | 100% | 0% |
| | | |
| Líderes | 100% | 0% |
| | | |
| Seguidores | 100% | 0% |

| | Tipo de innovación de proceso | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Nuevas máquinas | Nuevos métodos | Ambas cosas | Otros |
| Suma | 0% | 17% | 83% | 0% |
| | | | | |
| Líderes | 0% | 25% | 75% | 0% |
| | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 100% | 0% |

| | % sobre las ventas que representan los nuevos productos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | <20% | 20al 39 | 40al 59 | 60 al 79 | >80% |
| Suma | 0% | 0% | 17% | 17% | 67% |
| | | | | | |
| Líderes | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | | | | | |
| Seguidores | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% |

| Media nacional Sector Mueble empresas innov | |
|---|---|
| 1 | 25% |

| Media nacional del Sector del Mueble | |
|---|---|
| 1 | 12% |

EDITORES

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

COLABORADORES

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