

# LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR MUEBLE DE BAÑO DE LA RIOJA

OBSERVATORIO PERMANENTE  
DEL MUEBLE RIOJANO

OTOÑO de 2005

ISBN: 978-84-691-2202-0

**Grupo de investigación FEDRA**



**Gobierno  
de La Rioja**



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

## INDICE DEL SUBSECTOR DE MUEBLES DE BAÑO

	Pág.
0.- INTRODUCCIÓN	1
1.- RESULTADOS DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE BAÑO	6
Ventas totales	11
Internacionalización	15
Empleo	19
Rentabilidad	21
2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE BAÑO	22
Barreras a la entrada	29
Rivalidad	31
Poder negociador con clientes	35
Poder de negociación con proveedores	37
Oportunidades y amenazas	39
3.- RECURSOS Y CAPACIDADES	42
Tamaño	49
Capacidades tecnológicas	51
Capacidades directivas	55
Capacidades financieras	57
Capacidades comerciales	59
Capacidades humanas	61
Fortalezas y debilidades	63

4.- MODELO COMPETITIVO	66
Objetivos estratégicos	
Retos declarados por las empresas	
Factores de competitividad por costes	
Factores de competitividad por diferenciación de la empresa riojana:	
Factores de competitividad por diferenciación de la	
Perfil comparativo del modelo competitivo	74
5.- BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS	77
Buenas prácticas en empresas riojanas	
Benchmarking nacional	
Apoyos de la Administración Pública	79
6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE BAÑO CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO	82
Resultados	
DAFO	
Perfil de recursos y capacidades	
Modelo competitivo	
7.-ANEXOS	91

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

### **DE LA RIOJA**

#### **OBSERVATORIO PERMANENTE DEL MUEBLE RIOJANO.**

#### **OTOÑO DE 2005**

### **0. INTRODUCCIÓN**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Indicadores seleccionados:**

#### Ventas

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

#### Internacionalización

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

#### Empleo

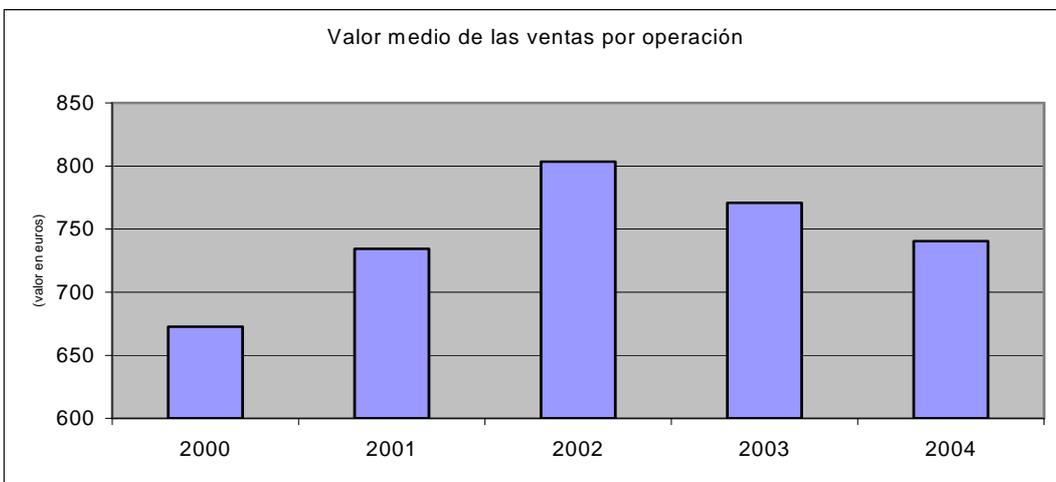
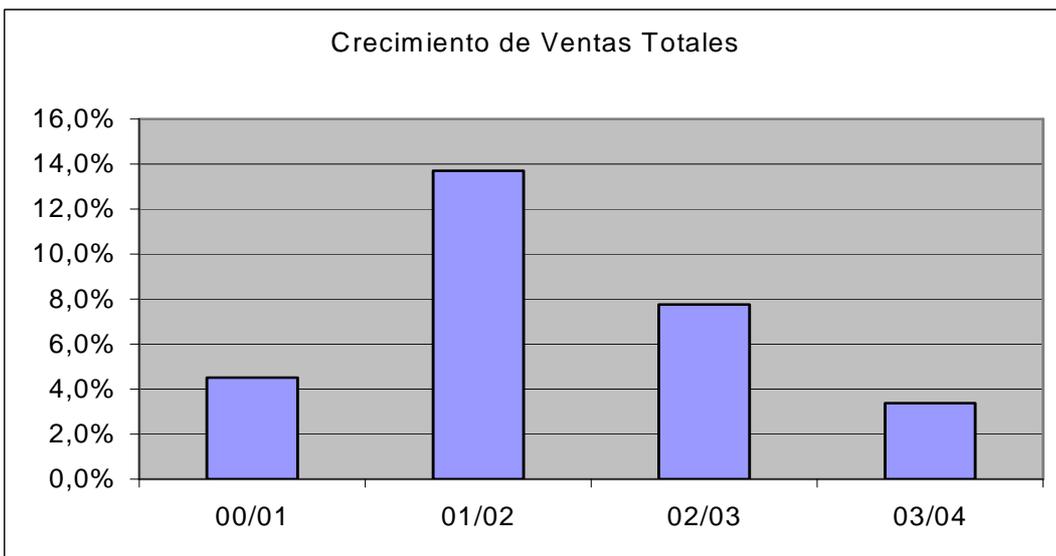
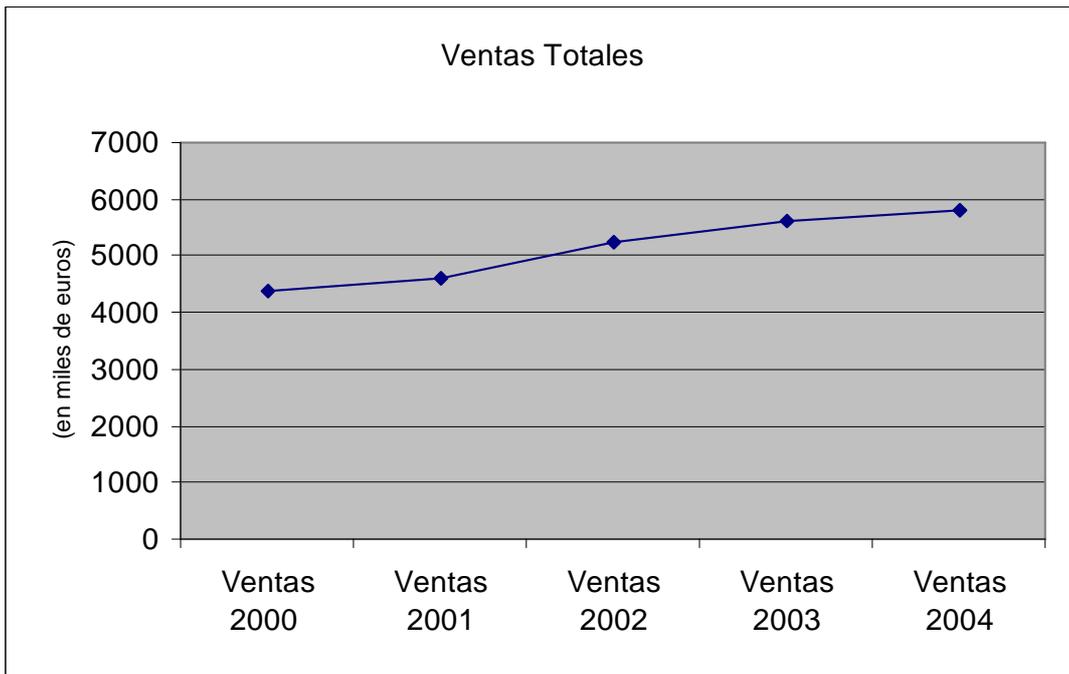
- Número de empleados (Origen de datos: Encuesta)

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

### Rentabilidad

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

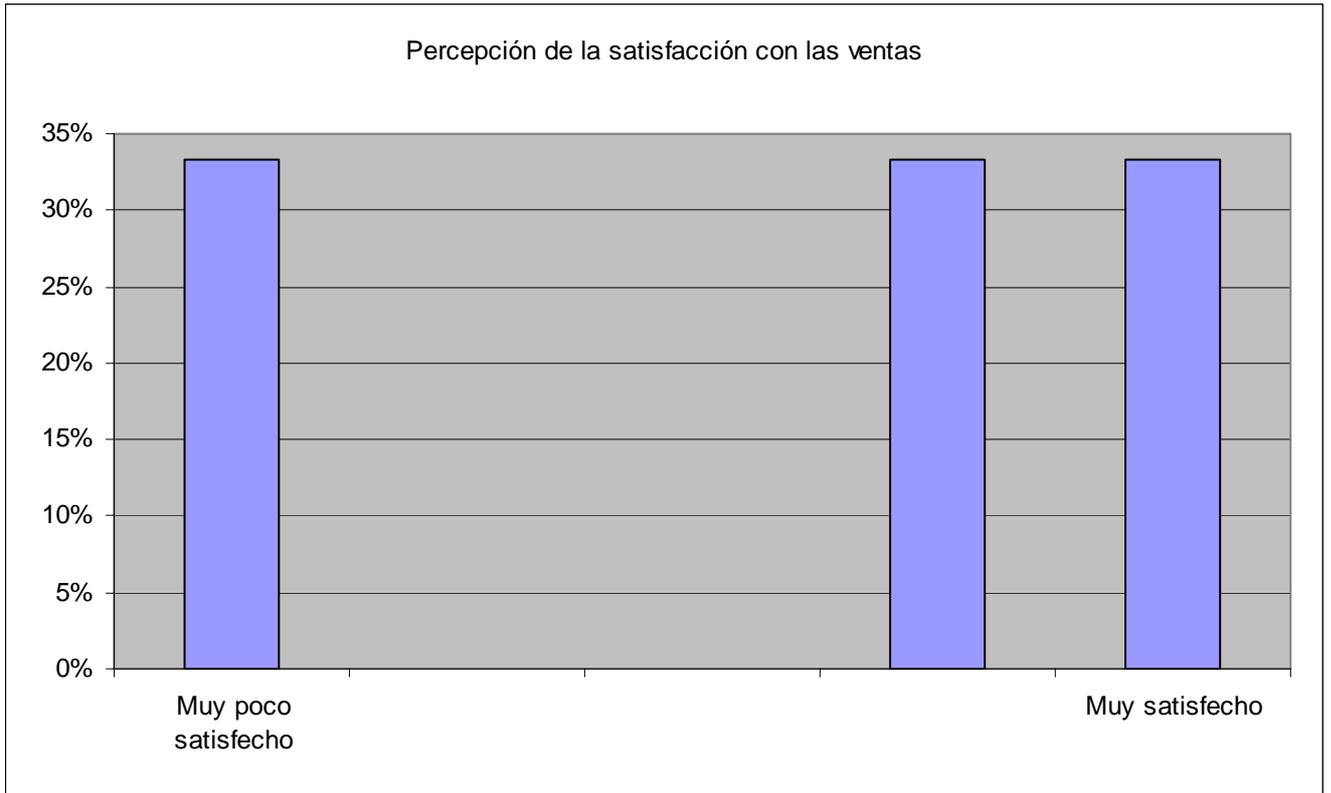




## **Evolución de los indicadores de resultados**

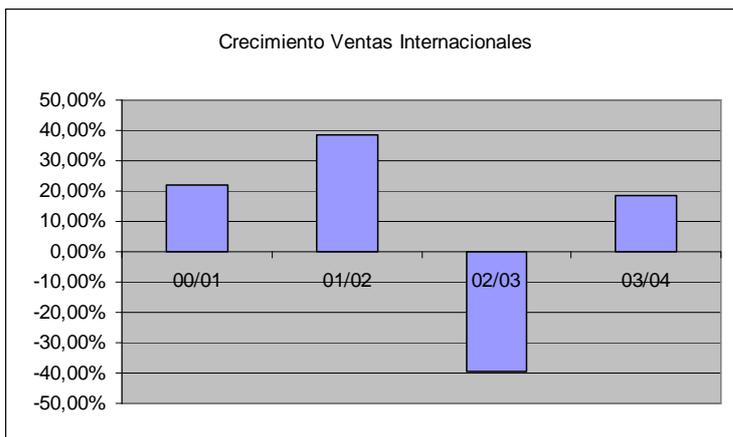
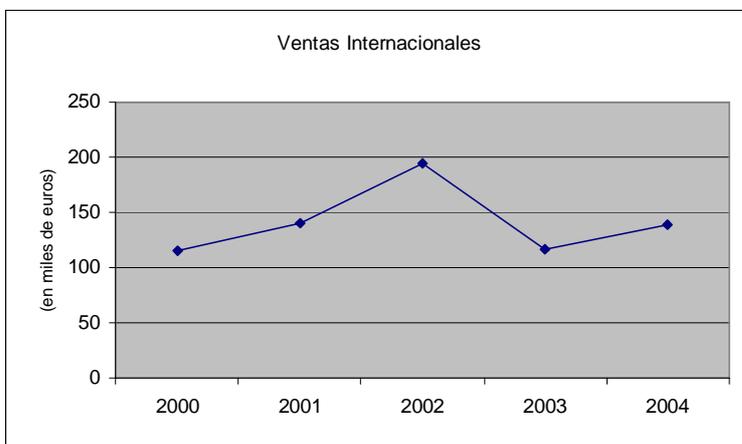
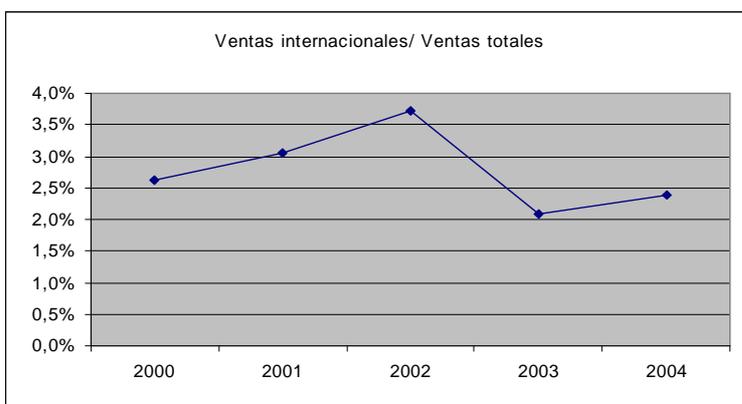
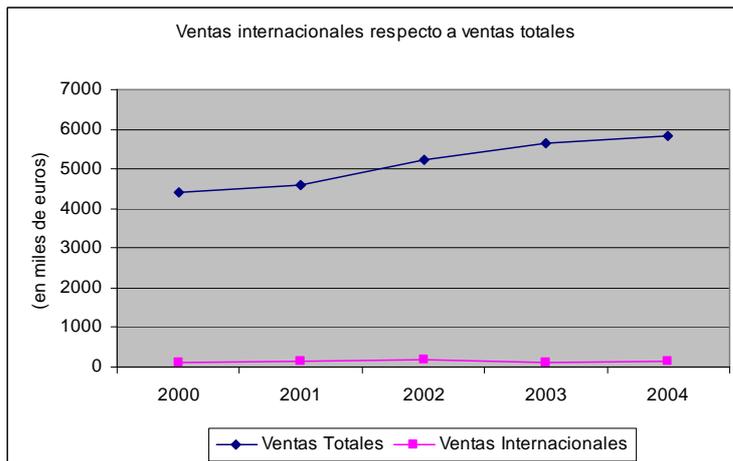
### **VENTAS TOTALES**

- El crecimiento de las ventas en el periodo de referencia (2000-2004) ha sido del 32,3%, muy superior al del PIB de España en el último quinquenio.
- La evolución en las ventas se ha debido al crecimiento del valor medio de las operaciones, más que al número de operaciones con clientes.
- El incremento del valor medio por operación puede deberse tanto a una mejora del poder negociador, que permite imponer condiciones a los clientes, como a un aumento en el valor añadido apreciado por los clientes, que ha permitido cobrar precios mayores. Cruzando la información disponible relativa al poder negociador con clientes, observamos que no ha variado el plazo de cobro y que los gerentes tienen la percepción de que son los clientes quienes imponen condiciones, por lo que no parece que se haya producido un incremento del poder negociador.
- Cruzando la información con los datos del modelo competitivo de las empresas de este subsector, comprobamos que están centradas en los aspectos de calidad, flexibilidad, diseño y atención al cliente, por lo que el incremento de las ventas, y sobre todo el valor medio de cada operación, indica que las empresas del subsector han logrado que el cliente aprecie y pague este plus de calidad y diseño. Por lo tanto, el crecimiento de las



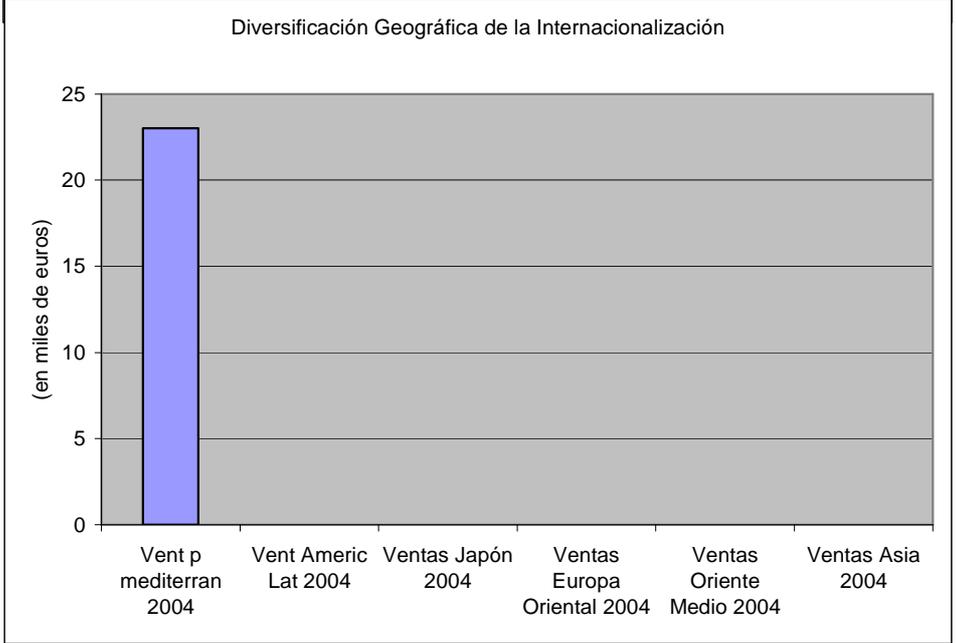
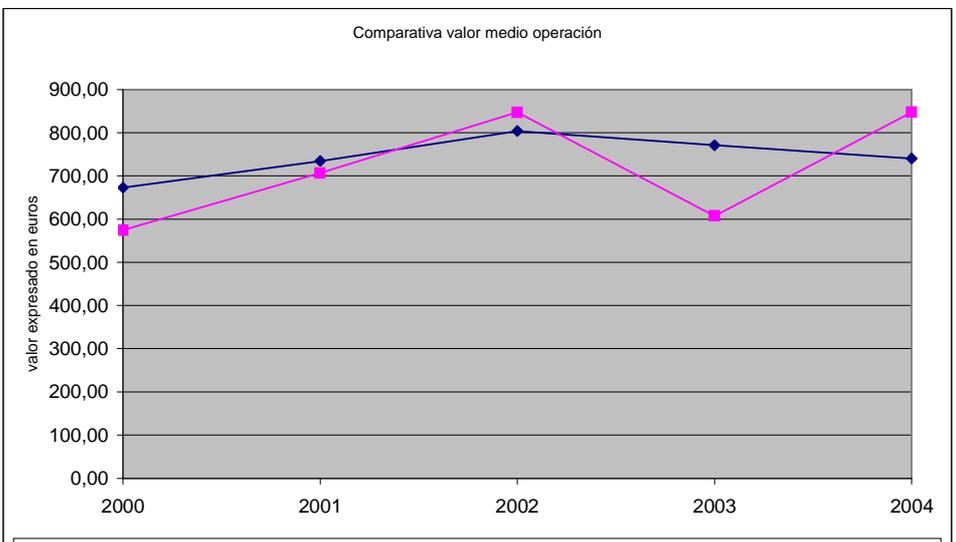
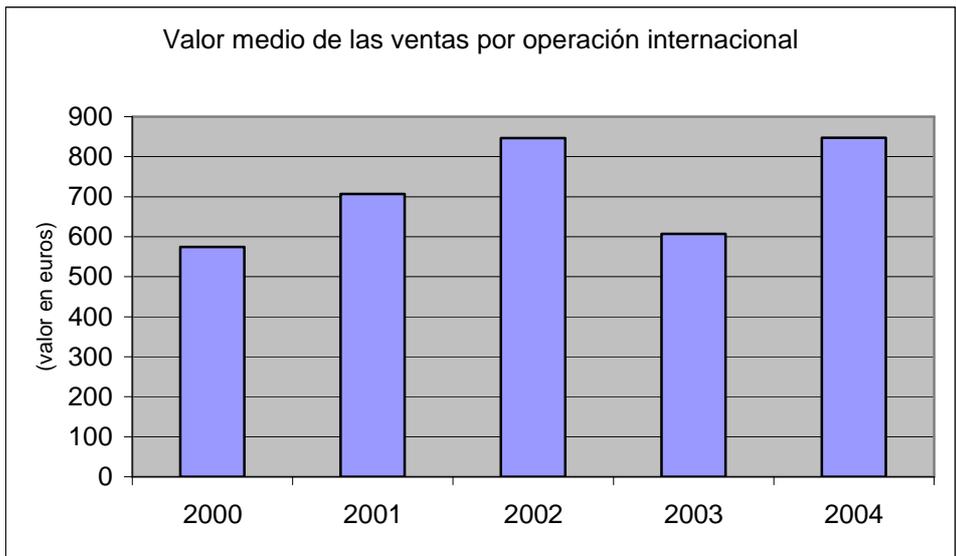
ventas no se debe únicamente a cuestiones coyunturales (“se ha crecido más del doble del producto interior bruto”) sino a la valoración por parte del mercado de la apuesta estratégica de las empresas de este subsector.

- La satisfacción percibida por las empresas respecto a sus ventas es dispar y extrema: se encuentran empresas muy satisfechas y empresas muy decepcionadas.

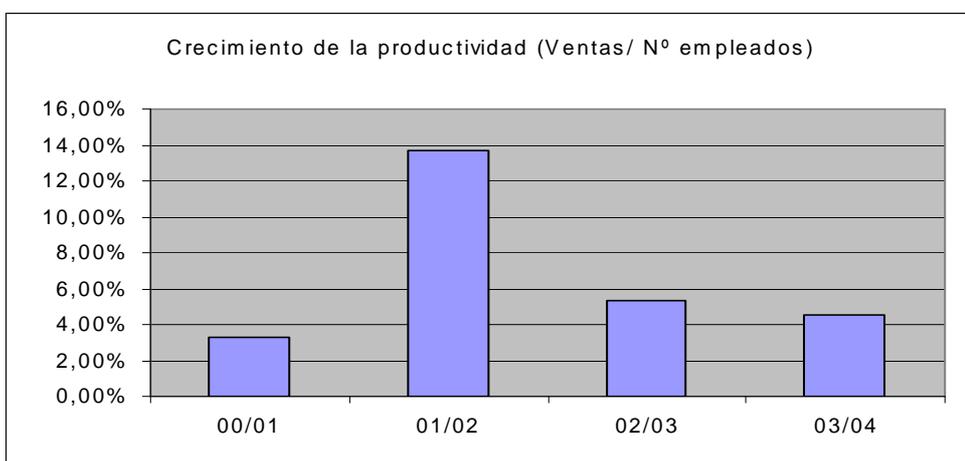
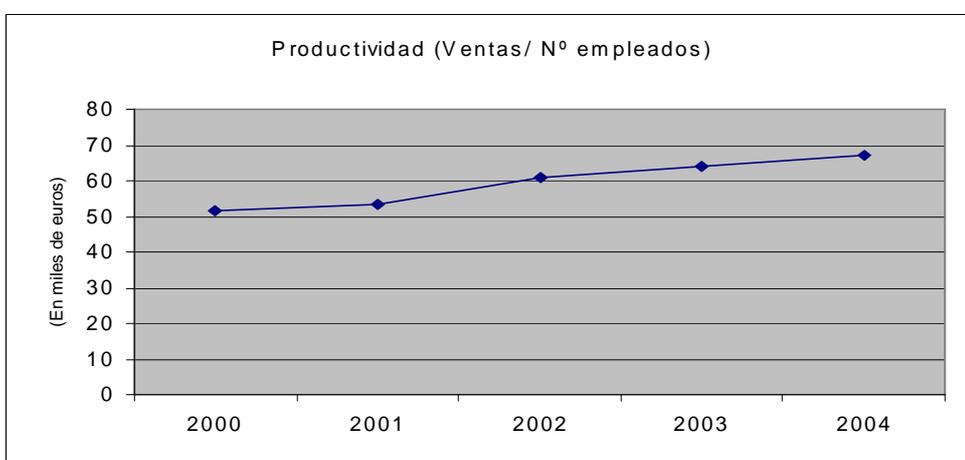
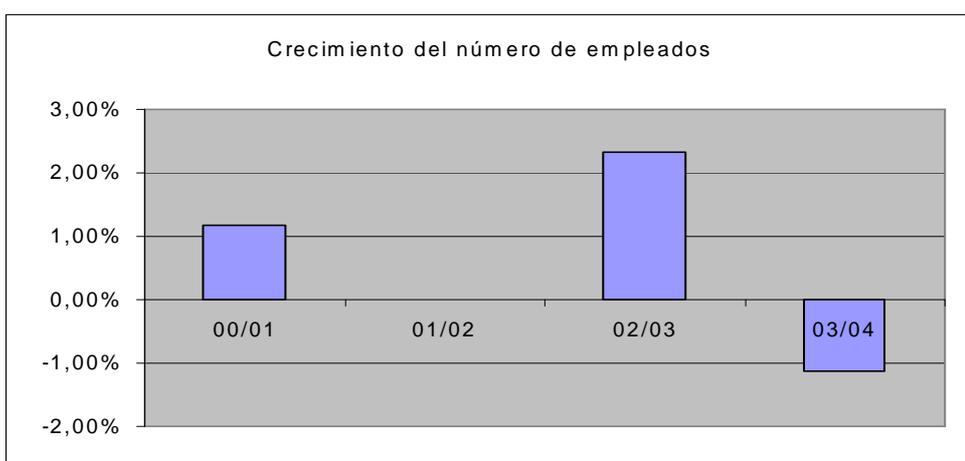
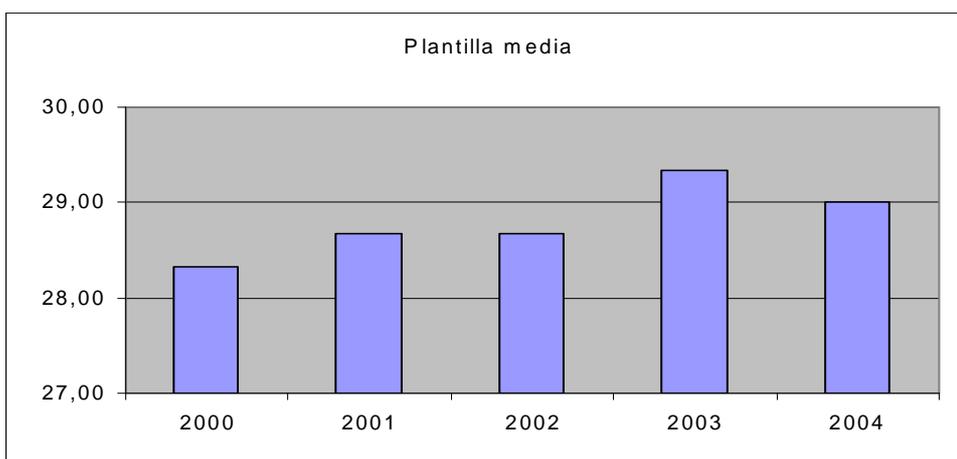


## **INTERNACIONALIZACIÓN**

- La importancia de la internacionalización para el subsector actualmente es escasa. Las ventas internacionales suponen tan sólo un 2,4% de las ventas totales del año 2004 y nunca han superado el 4%. Sin embargo, las empresas declaran que la internacionalización es su segundo reto más importante.
- Las ventas internacionales se han comportado de un modo inestable en este periodo. Lo que puede justificarse por ser un periodo de introducción y, por lo tanto, sujeto a ensayo y error en la selección de productos y mercados.
- El balance exportador del quinquenio es de un moderado crecimiento. A una fase inicial de decidido crecimiento sigue una caída del 40% en el año 2003, para recuperarse en parte en el 2004.
- La evolución de las ventas se debe tanto al número de operaciones como al valor medio de cada operación.
- El año de la gran crisis de ventas internacional (-40%) coincide con una caída en el valor de la operación (-33%) y, en general, el perfil de las ventas es similar al del valor medio por operación. Por lo tanto, sin desmerecer las dificultades de introducción en nuevos mercados y captación de clientes internacionales, la explicación a la crisis puede encontrarse en un problema de diseño, calidad y flexibilidad.

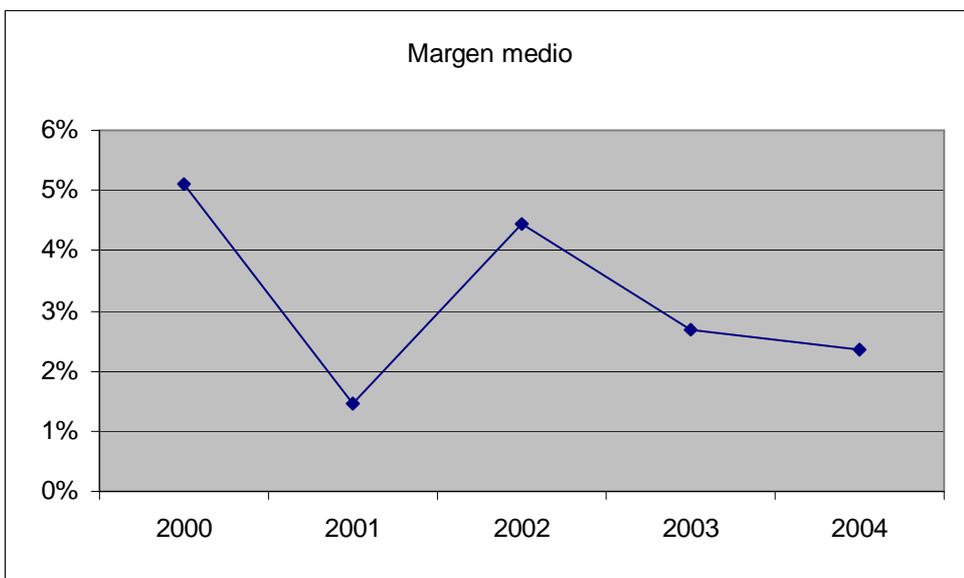
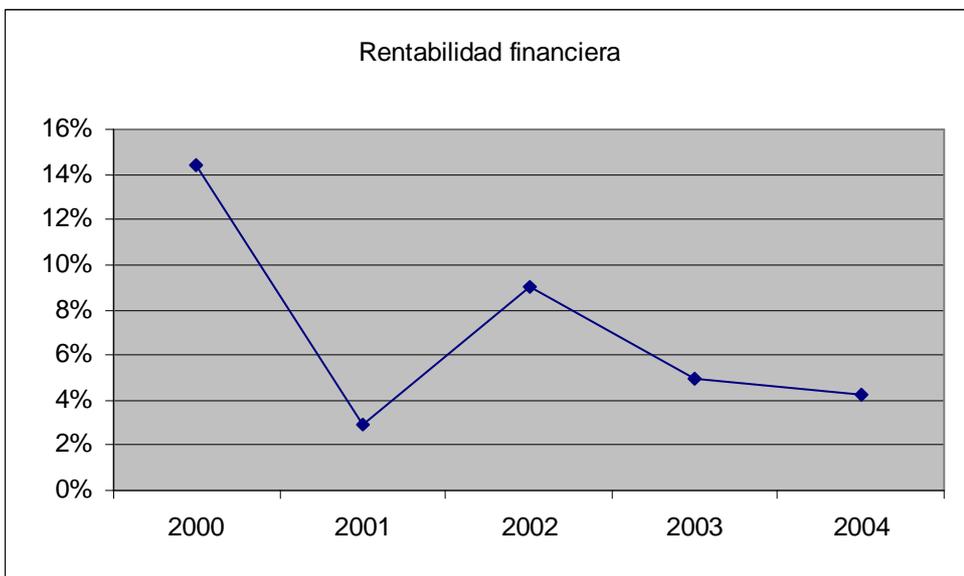
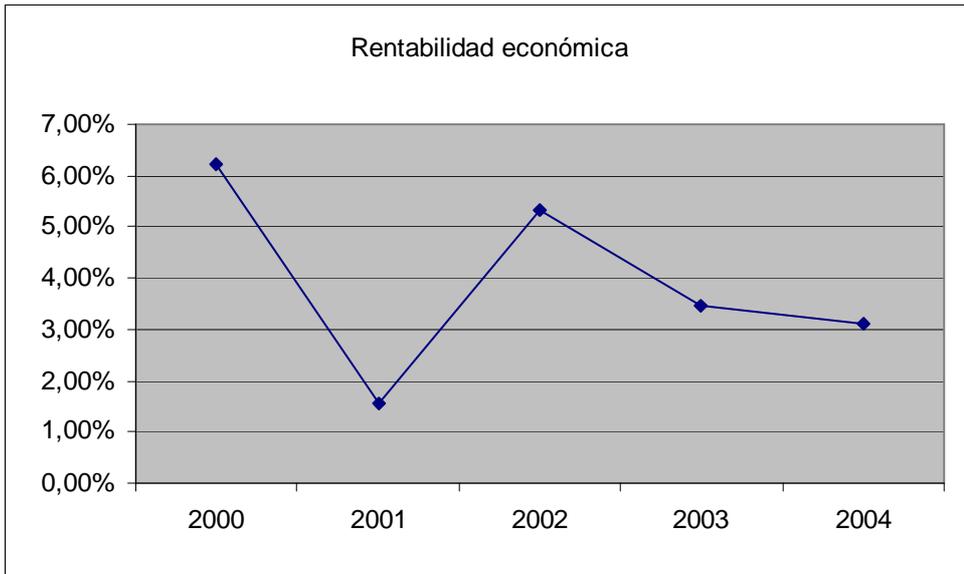


- El modelo competitivo que tan buenos resultados arroja en el mercado nacional funciona de un modo errático en el internacional. En el año 2002 el valor medio por operación en el mercado internacional era superior al nacional para, a partir de ahí, seguir un comportamiento variable.
- Tal vez haya que buscar los mercados que mejor aprecien el producto que el subsector ofrece y esto obligue a diversificar la internacionalización que en la actualidad está totalmente concentrada en los países mediterráneos.



## **EMPLEO**

- La plantilla media de las empresas del subsector es muy estable, se sitúa entre 28 y 29 empleados.
- La productividad refleja una senda creciente y significativa a lo largo del período.
- El 2002 es el año de mayor crecimiento de la productividad, que coincide con el de mayor crecimiento de las ventas.
- Las empresas del subsector han logrado crecer un 32,3% sin incrementar la plantilla. Esto se ha debido al modelo competitivo, que se basa en un incremento del valor añadido del producto y no de la producción.



## **RENTABILIDAD**

- La evolución de la rentabilidad económica y financiera sigue una tendencia bajista. En el quinquenio, la rentabilidad económica se ha reducido a la mitad y la financiera aún más.
- Los datos de la rentabilidad, comparados con la evolución de las ventas, la productividad y la plantilla, inducen a pensar que las empresas han tenido que soportar costes importantes que no se recuperan al mismo ritmo que el crecimiento de las ventas (que ha sido de un 33%).
- La evolución del margen medio sigue una tendencia bajista, habiéndose reducido a la mitad en el periodo considerado.
- Los datos anteriores cuestionan el modelo competitivo de las empresas del subsector. El cliente valora la calidad y el diseño que ofrecen las empresas, por lo que aumentan las ventas e incluso el precio; sin embargo, el precio no crece al mismo ritmo que los costes soportados.

## **2.- ATRACTIVIDAD DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE BAÑO**

**Sinopsis:** *Identificación de los factores competitivos comunes al subsector: rivalidad, nuevos competidores, poder negociador con clientes y poder de negociación con los proveedores. Tendencia arrastrada en los últimos cinco años y comparación con los factores de competitividad del subsector en España.*

Los resultados que alcanza el subsector se pueden explicar, en parte, por sus condiciones estructurales, que determinan la atractividad. Un modelo ampliamente utilizado para analizar la atractividad del subsector es el de las cinco fuerzas de Porter. Según este modelo, el nivel de competencia en una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas: la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores y de los vendedores y la amenaza de productos sustitutivos.

De acuerdo con este modelo, las empresas con mejores resultados son aquellas capaces de aprovechar en mayor grado los factores externos favorables y/o combatir los desfavorables, aunque la empresa pueda modificar alguno de esos factores para conseguir mejores posiciones competitivas.

La presencia de nuevos competidores dependerá del atractivo que ofrezca la industria, según sus niveles de rentabilidad, pero está limitada por la existencia de barreras a la entrada. Éstas pueden provenir tanto de la diferenciación alcanzada por las empresas del subsector como de la competitividad en costes lograda por las empresas ya presentes en el subsector.

Entre las barreras a la entrada provenientes de la diferenciación, cabe destacar: imagen de marca, prestigio, patentes, acceso a los canales de distribución, costes de cambio, etc.

Para este estudio, se ha preguntado directamente a los gerentes su percepción sobre la diferenciación alcanzada por las empresas del subsector.

En cuanto a las barreras a la entrada provenientes de los costes, cabe destacar las siguientes: economías de escala, economías de alcance, necesidades de capital, acceso favorable a materias primas, tecnología propia y curva de aprendizaje.

En este trabajo, se ha preguntado directamente a los gerentes por su percepción sobre las diferencias de costes. También se les ha cuestionado sobre el tamaño ideal que deberían tener las empresas del subsector. Sus respuestas reflejan un tamaño mínimo eficiente subyacente, en función de la tecnología usada. Cuanto mayor sea el tamaño mínimo eficiente, más grandes son las barreras a la entrada por costes y, por consiguiente, más atractivo el mercado.

La rivalidad entre competidores es el resultado de una serie de factores estructurales tal como: número de competidores y equilibrio entre ellos, ritmo de crecimiento de la industria, barreras de movilidad, estructura de costes de las empresas, capacidad productiva instalada y barreras a la salida.

En este estudio se les ha pedido a los gerentes que valoren la intensidad de la competencia y, además, se utilizan indicadores objetivos como el número de competidores, para determinar la rivalidad del subsector. Asimismo, hemos indagado acerca de la evolución previsible de las ventas internacionales como un indicador del

posible crecimiento del subsector y, por tanto, de la evolución de la rivalidad. Por último, se investiga sobre la diversificación geográfica de la competencia, y cuáles son las ventajas competitivas de los rivales. Con todo ello, añadiremos una dimensión cualitativa al estudio de la rivalidad y podremos comparar el modelo competitivo de las empresas riojanas con el de su competencia directa.

El poder de negociación determina la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de una manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción. Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y clientes son, según Porter, los siguientes: grado de concentración de la industria, grado de importancia de las compras, grado de diferenciación de los productos, costes de cambio, amenaza real de integración vertical, y nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

En este estudio hemos pedido a los gerentes que valoren su poder de negociación en relación a los clientes y a los proveedores. Además, hemos utilizado indicadores objetivos (cuantitativos) para contrastar sus impresiones: porcentaje de clientes Tipo A, poder de cobro y plazo medio de cobro, porcentaje de proveedores Tipo A, poder de pago y plazo medio de pago.

Como conclusión de la atractividad del sector, se determinan las principales amenazas y oportunidades que se ofrecen a las empresas, incluyendo cuáles son los mercados geográficos más atractivos.

## **Indicadores seleccionados para la atractividad:**

### Barreras a la entrada

- Grado de diferenciación (Origen de datos: Entrevista)
- Costes de la empresa en relación al sector (Origen de datos: Entrevista)
- Tamaño ideal (Origen de datos: Entrevista)

### Rivalidad

- Intensidad de la competencia (Origen de datos: Entrevista)
- Número de competidores (Origen de datos: Entrevista)
- Evolución de las ventas internacionales (Origen de datos: Entrevista)
- Origen de los principales competidores (Origen de datos: Entrevista)
- Ventajas de los rivales (Origen de datos: Entrevista)
- Ventajas de los competidores agregado (Origen de datos: Entrevista)

### Poder negociador clientes

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

### Poder negociador con proveedores

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

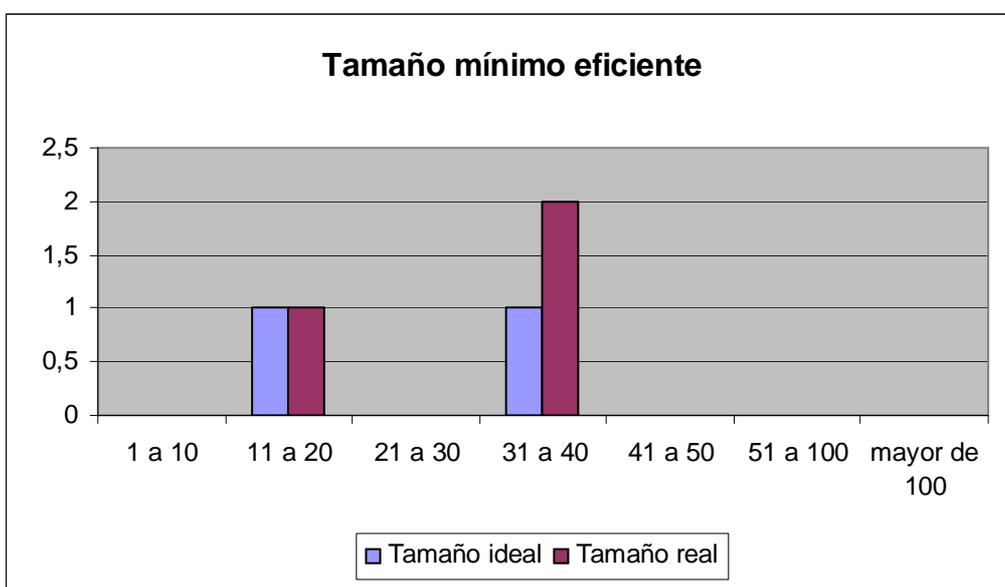
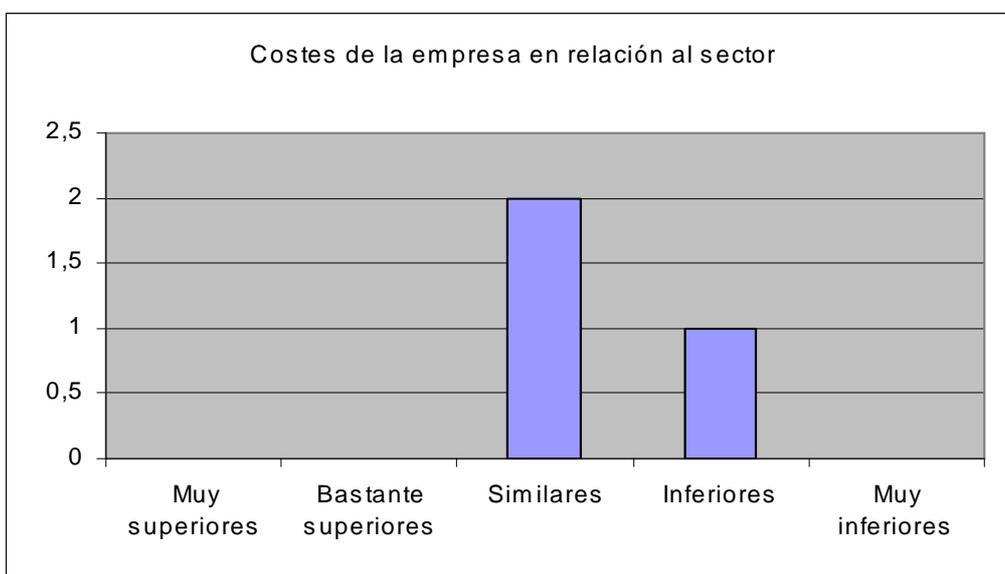
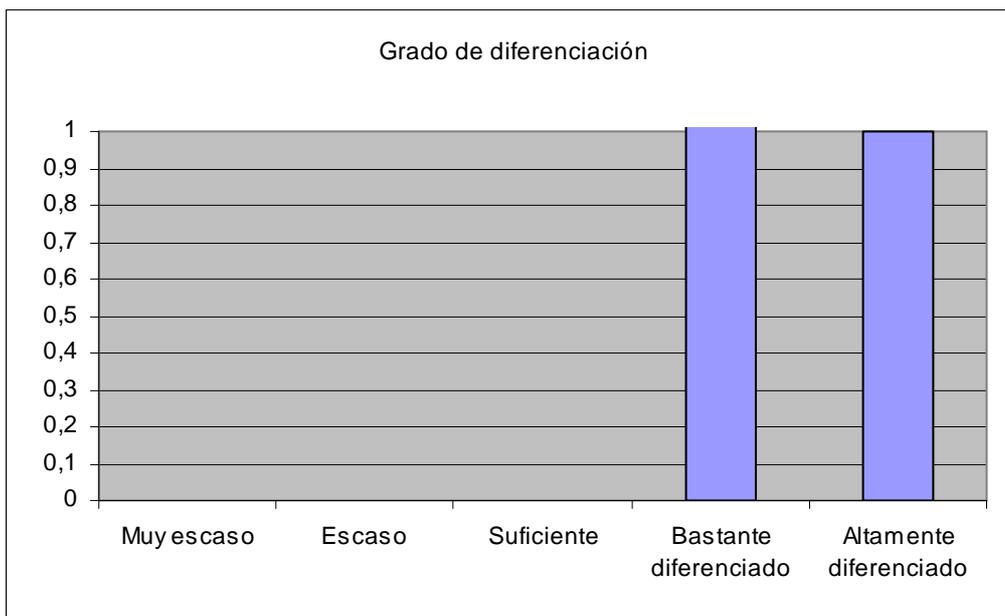
### Oportunidades

- Mercados más atractivos (Origen de datos: Entrevista)
- Oportunidades del sector (Origen de datos: Entrevista)
- Mejores oportunidades del sector agregadas (Origen de datos: Entrevista)

### Amenazas

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

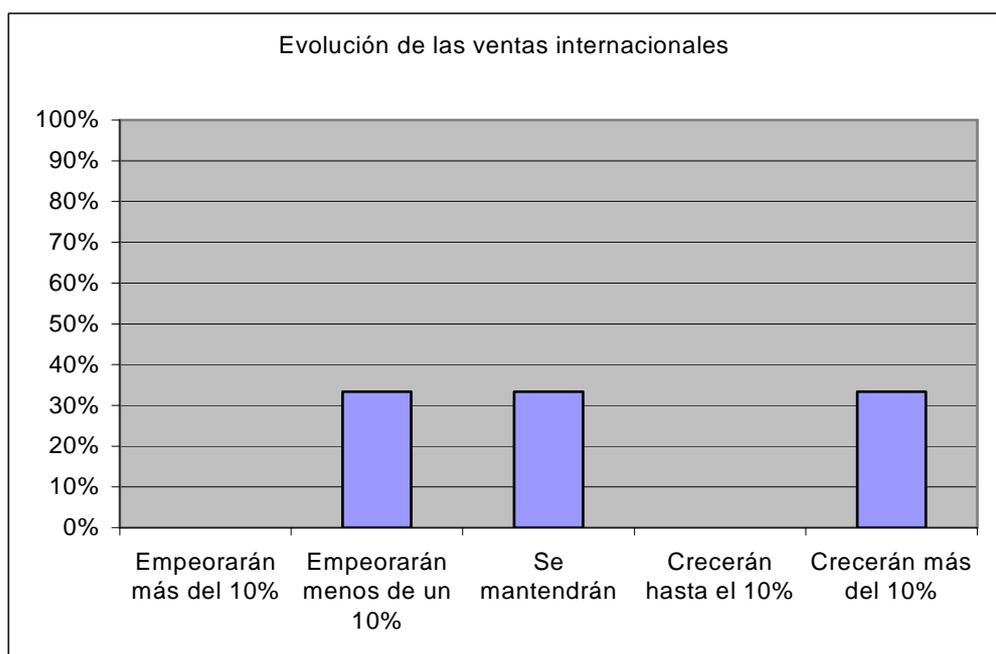
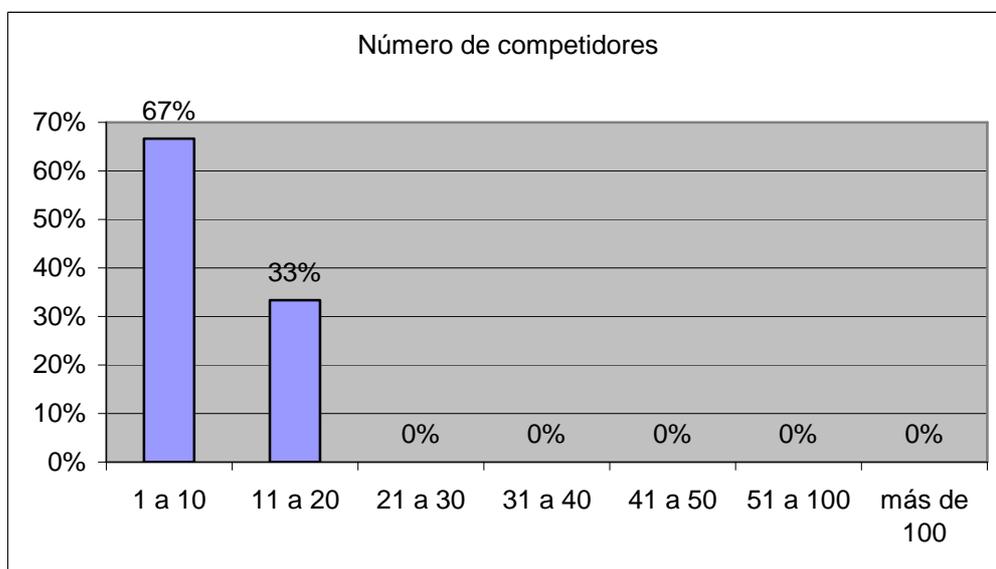
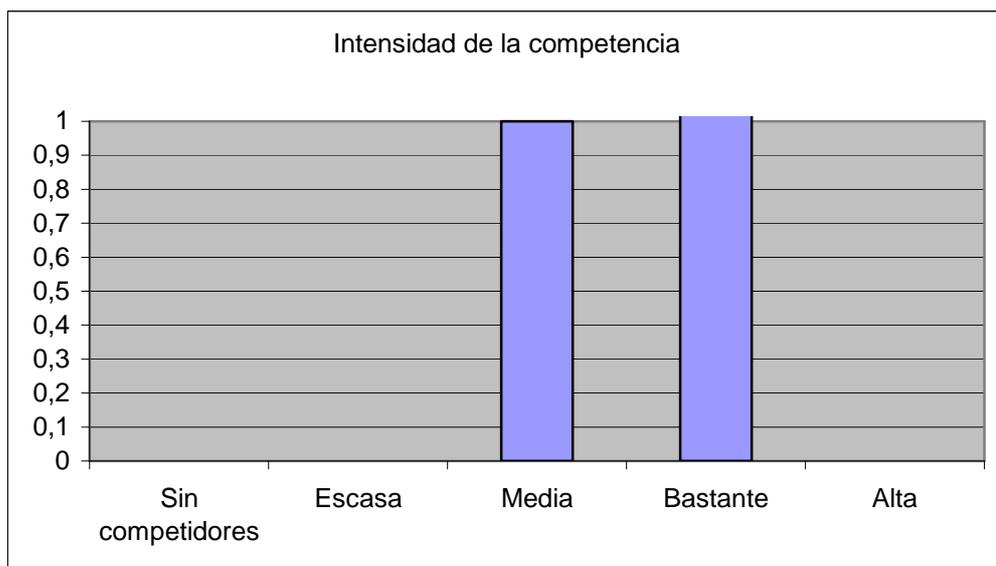




## **Evolución de los indicadores de atractividad**

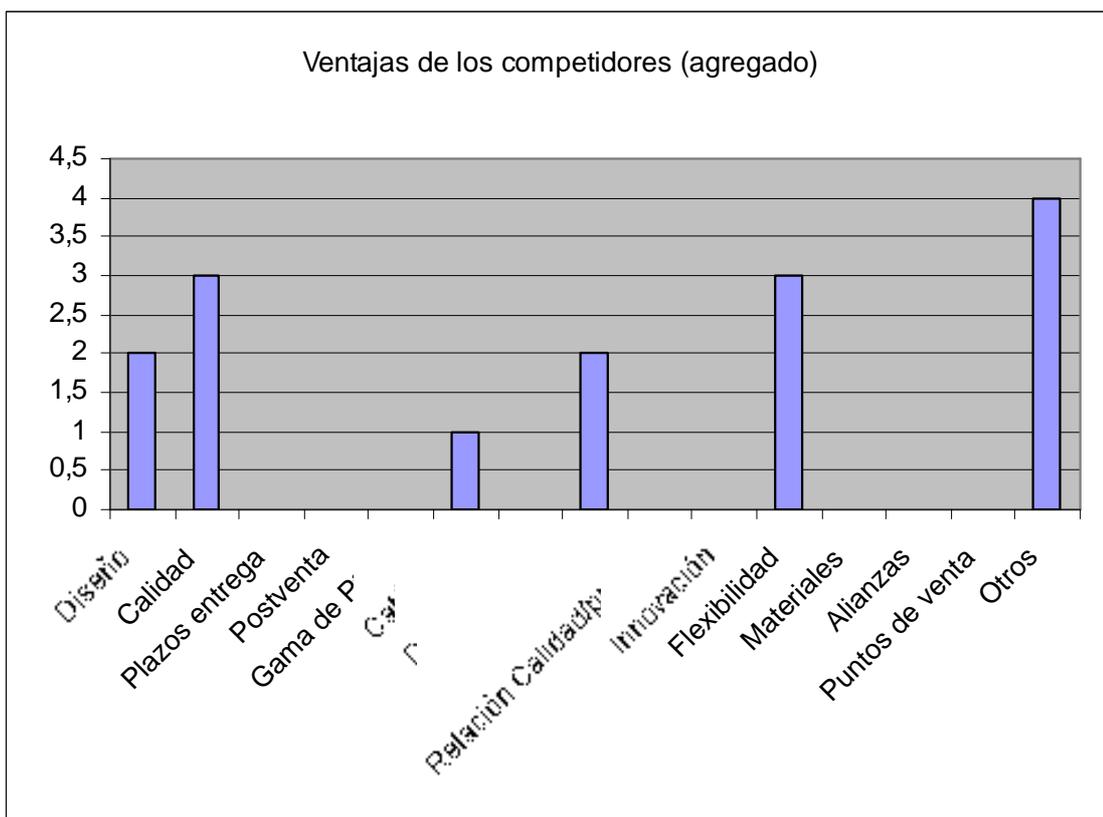
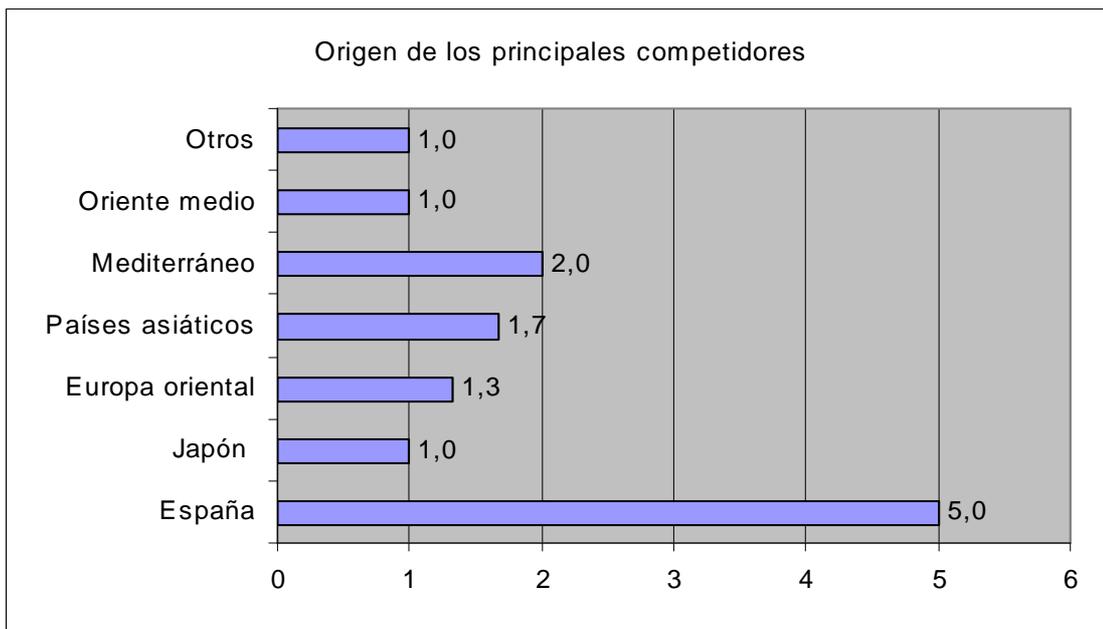
### **BARRERAS A LA ENTRADA**

- La percepción unánime de los gerentes es que las empresas del subsector están muy diferenciadas, lo cual supone una gran barrera a la entrada de nuevas empresas y hace al sector atractivo.
- Las empresas consideran que no existen grandes diferencias en costes, por lo que las barreras a la entrada que se derivan de ello no son sustantivas.
- En opinión de los gerentes, parecen existir dos tamaños mínimos eficientes, lo que revelaría la existencia de dos tecnologías diferentes y ambas competitivas.
- Los tamaños mínimos eficientes se sitúan, por un lado, entre 11 y 20 empleados, y por otro, entre 31 y 40. Las barreras a la entrada que se derivan de un tamaño mínimo ideal de 40 empleados son significativas, pero al existir una tecnología competitiva de tan sólo 15-20 empleados, parece fácil saltarse las barreras a la entrada por costes del subsector. No parecen existir grandes economías de escalas de ningún tipo.
- Las empresas se encuentran situadas en el que consideran su tamaño ideal.
- Las principales barreras a la entrada del subsector se derivan de la diferenciación; la principal atractividad radica en poder aprovechar esta posibilidad de diferenciación.
- Las empresas riojanas han aprovechado correctamente la atractividad.

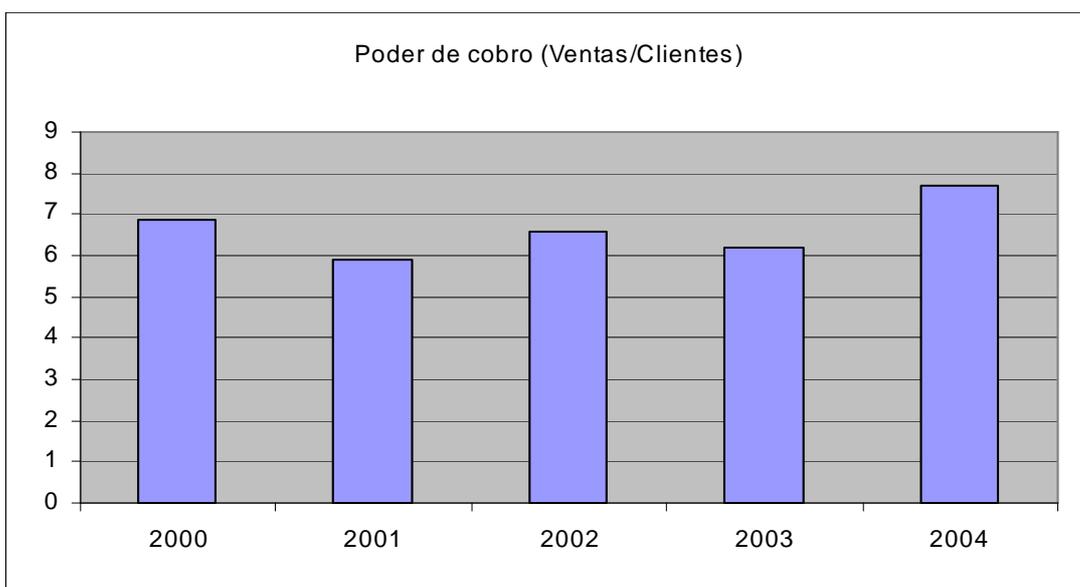
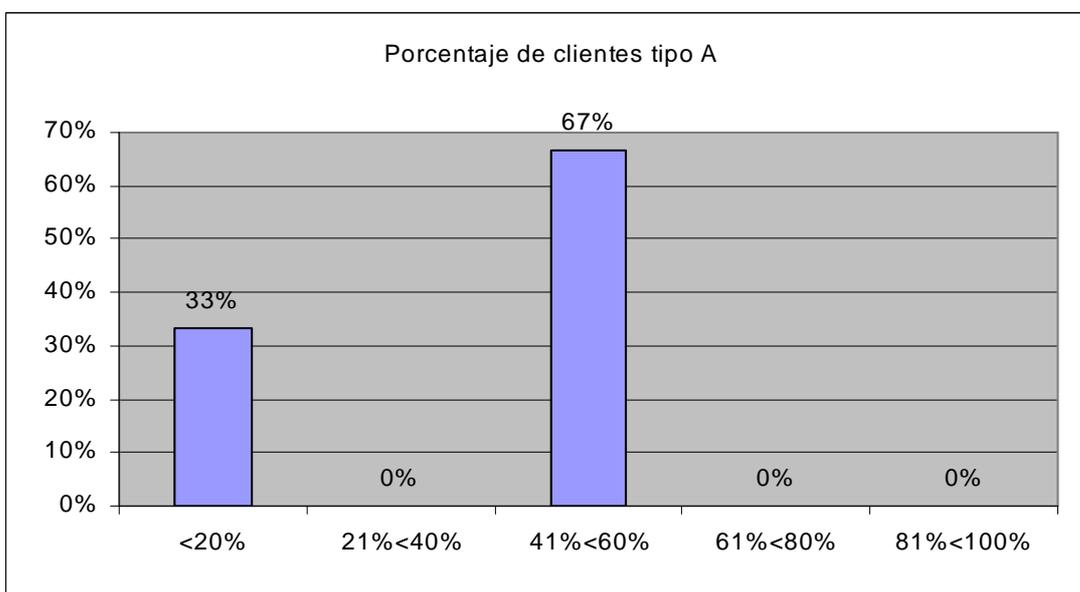
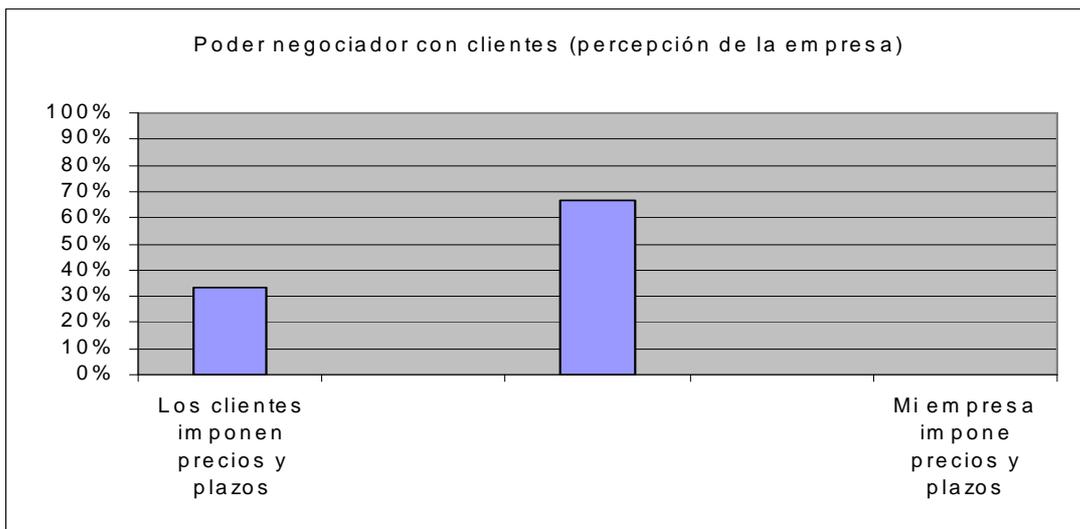


## **RIVALIDAD**

- En opinión de los gerentes, la rivalidad en el subsector es de grado medio.
- El dato objetivo sobre el número de competidores directos de cada empresa también refleja una rivalidad moderada, puesto que lo más frecuente es que los competidores directos no sean más de 10.
- El crecimiento del sector, tal como refleja la evolución de las ventas globales, ha sido sostenido en el último quinquenio; lo que favorece una moderada intensidad de la competencia.
- La moderada rivalidad existente hace atractivo este subsector.
- En cuanto a la evolución futura de la rivalidad, medida por la posible evolución futura de las ventas internacionales los gerentes tienen una opinión dispar. Así, el 33% opina que en el futuro venderá menos, otro 33% considera que las ventas se mantendrán, mientras que el otro 33% cree que crecerá más del 10%.
- La evolución de las ventas internacionales no es un indicador relevante de la rivalidad futura, puesto que, observando la importancia de los competidores según su origen geográfico y el peso actual de las ventas internacionales, la dinámica competitiva parece ser doméstica.
- Los principales competidores del sector son y van a ser los españoles, seguidos muy de lejos por los países mediterráneos; figurando los países asiáticos y de Europa oriental de modo marginal.

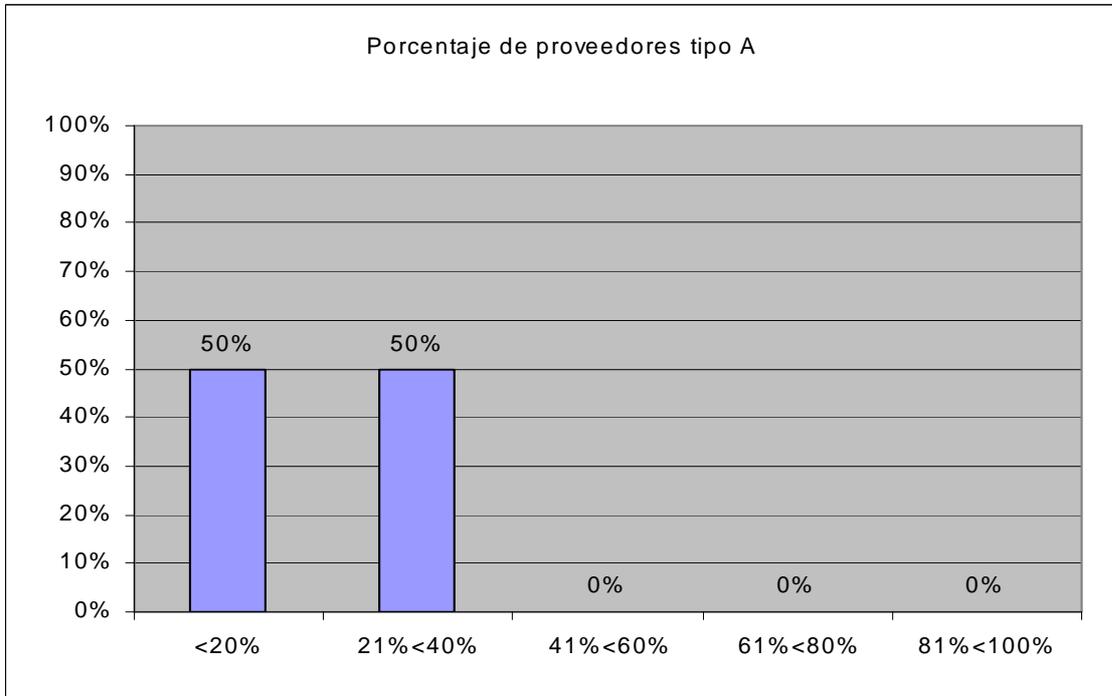


- La competencia se va a basar en los aspectos singulares de cada empresa, la calidad del producto, la flexibilidad y el precio.
- El hecho de que existan competidores basados en el precio y competidores basados en diferenciación hace más difícil competir en este subsector, y obliga a las empresas a encontrar un nicho de mercado concreto, sea este el de la calidad, el del bajo coste o el de una determinada relación calidad-precio.



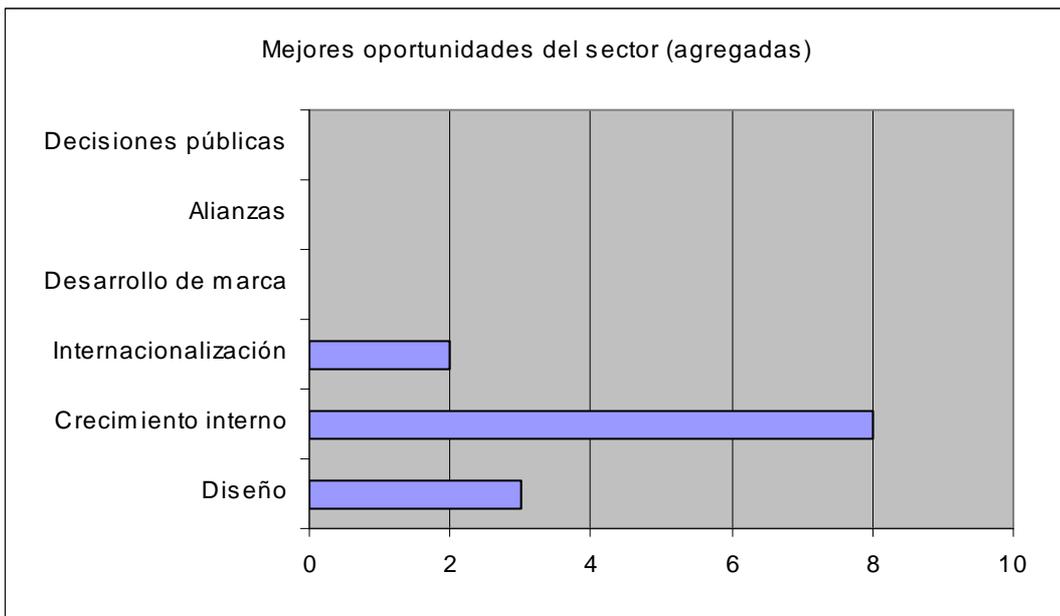
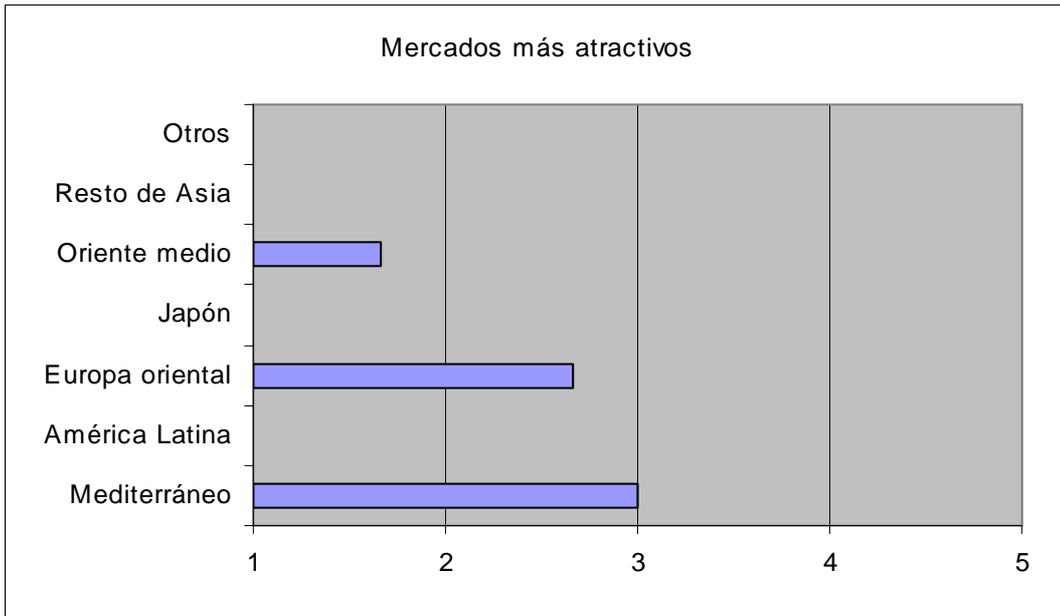
## **PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES**

- En opinión del 66% de los gerentes, el poder de las empresas del subsector para imponer precios y plazos a los clientes se sitúa en un nivel medio.
- El poder de negociación con los clientes, medido a través del poder de cobro y el plazo medio de cobro, se ha mantenido constante a lo largo del quinquenio.
- El 80% de la cifra de ventas (clientes Tipo A) es aportado por la mitad de los clientes. Puesto que los clientes Tipo A son muy numerosos, su poder negociador se diluye.
- El poder negociador con clientes es suficiente para imponer un buen precio (crecimiento del valor medio de la operación), pero no es suficiente para obtener un margen razonable (disminución de los márgenes).



## **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES**

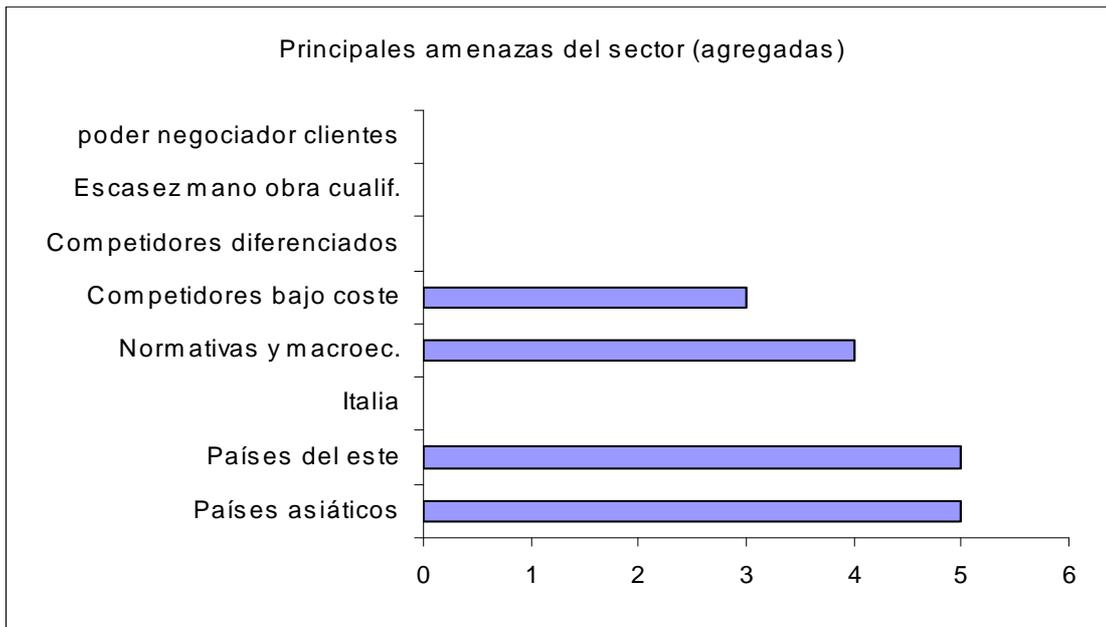
- En opinión del 66% de los gerentes, son los proveedores los que imponen los precios y los plazos.
- La opinión anterior se ve refrendada por la alta concentración de proveedores Tipo A (el 80% de las compras está concentrado en el 20% de los proveedores).
- Puesto que el plazo medio de pago a proveedores no ha cambiado en los últimos cinco años, la presión de los proveedores se ha trasladado al precio.
- El poder negociador de los proveedores provoca altos costes de los materiales, que la empresa no tiene poder para trasladar a los clientes.
- El bajo poder negociador con proveedores puede ser una de las principales explicaciones a las malas rentabilidades que alcanzan las empresas del subsector.



## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

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

- Los gerentes confían unánimemente en el crecimiento interno como la principal oportunidad del subsector para su desarrollo futuro.
- El diseño y la internacionalización son las otras oportunidades mencionadas, pero tienen un peso relativo cuatro veces menor al crecimiento interno.
- Ningún mercado internacional parece especialmente atractivo, lo que abunda en la idea de que la internacionalización no se percibe como una gran oportunidad.
- Los únicos mercados internacionales que consideran las empresas son los Países Mediterráneos y los de Europa Oriental.
- En cuanto a las amenazas del sector, hay disparidad de criterios. No obstante, las amenazas provienen de los competidores de bajo coste, de los cambios normativos y de las variables macroeconómicas, así como de los países asiáticos y del este de Europa.
- La importancia de las ventas internacionales, así como la importancia de los competidores por origen, no justifica que los países asiáticos y del este de Europa sean considerados como una de las principales amenazas del sector.



- El temor a los países asiáticos y del este de Europa podría justificarse si los gerentes entienden que forman parte del grupo de competidores de bajo coste.
- Está justificado que la única gran amenaza percibida sea el competidor de bajo coste, porque incide en una debilidad importante de las empresas: su poder negociador con los proveedores y sus altos costes de materia prima.

### 3.- RECURSOS Y CAPACIDADES

**Sinopsis:** *Descripción de los recursos (tamaño) y capacidades (tecnológicas, directivas, financieras, comerciales y humanas) del subsector.*

Los resultados que alcanza el subsector dependen, en gran medida, de la dotación de recursos y capacidades que cada una de las empresas ha conseguido.

Tal y como comentábamos en el estudio exploratorio del mes de marzo de 2005, un análisis exhaustivo de las fortalezas internas del subsector supone una investigación empresa a empresa de las rutinas organizativas y de las decisiones estratégicas. Esto es lo que se ha realizado, de manera sistemática, en este informe del observatorio del mueble riojano de otoño de 2005.

Las ventajas competitivas de las empresas pueden basarse en sus recursos tangibles o intangibles, o en cómo se combinan de un modo original para conseguir capacidades distintivas propias de cada empresa. Aunque el inventario de recursos tangibles e intangibles podría ser muy amplio (edificios, vehículos, patentes, número de empleados, etc. ), nos centramos en indicadores relacionados con el tamaño como muestra de la acumulación de recursos que posee la empresa.

De todos modos, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tiene más importancia el inventario de capacidades organizativas. Todas estas rutinas de trabajo pueden existir en cualquier área de la empresa o en una combinación de ellas. Podríamos destacar como capacidades más interesantes las tecnológicas, las directivas, las financieras, las comerciales y las humanas.

En este estudio, vamos a utilizar indicadores cualitativos de percepción de las capacidades de las empresas e indicadores cuantitativos, que permitirán contrastar objetivamente las opiniones de los directivos y añadir nuevas perspectivas a la capacidad organizativa estudiada.

El recurso “tamaño” será medido por la percepción que el gerente tiene sobre la dimensión de su empresa y su intención de crecimiento, vertical u horizontal. La percepción de que la empresa no tiene la dimensión adecuada indicaría una dotación de recursos incorrecta. Asimismo, la intención de corregir ese desequilibrio subrayaría la importancia que la gerencia concede al tamaño empresarial. Los datos se pueden complementar con los correspondientes a la plantilla media del sector y la plantilla ideal, localizables en el apartado dedicado a la atractividad del subsector.

Las capacidades tecnológicas de las empresas del subsector se miden, por una parte, valorando la orientación de los gastos en I+D y de la tecnología hacia la diferenciación o los costes. Por otra parte, se cuantifica la excelencia tecnológica alcanzada, mediante el número y tipo de certificaciones de calidad. Asimismo, se cuantifica la cantidad de empleados dedicados expresamente a la investigación y desarrollo. Por último, se contrastan estos indicadores objetivos con la valoración subjetiva del gerente acerca de sus capacidades tecnológicas.

Habría sido deseable contar con la ratio “gasto en I+D” sobre “gastos totales”, así como la evolución quinquenal del “gasto en I+D”, pero las empresas de la muestra no los han facilitado. En el estudio exploratorio de marzo de 2005, se utilizaron estos ratios partiendo de los datos proporcionados por la base de datos SABI. No obstante, la metodología utilizada y los indicadores usados en esta ocasión permiten un

acercamiento multivariable a las capacidades tecnológicas, que se encuentran suficientemente descritas.

Las capacidades financieras son especialmente interesantes, porque reflejan la capacidad de reacción de las empresas y la posibilidad de acometer nuevos proyectos con mayor o menor autonomía. En el informe de marzo de 2005, utilizamos para medir estas capacidades el ratio de endeudamiento (recursos propios/recursos ajenos). En esta ocasión, sin embargo, las empresas no han facilitado los datos sobre sus recursos propios, por lo que ha sido imposible presentar la evolución de este ratio. No obstante, las capacidades financieras quedarán adecuadamente descritas, puesto que se ha preguntado por el destino de los beneficios, y se pidió la valoración de los gerentes sobre la posibilidad de afrontar nuevas inversiones.

Las capacidades comerciales se miden con la valoración que los gerentes hacen respecto a la competencia, y con el grado de utilización de los canales de comunicación y venta. Una gran dispersión en la utilización de los canales indicaría un amplio dominio de distintas técnicas de marketing. De nuevo, las empresas no han facilitado datos sobre los gastos comerciales, por lo que ha sido imposible presentar la evolución de los mismos.

Las capacidades humanas se describen con la valoración de los gerentes sobre la cualificación de la plantilla, y se cruza esa información con la formación de los distintos empleados, su productividad y el indicador “salario medio”.

Como conclusión de los recursos y capacidades del subsector, se determinan las principales fortalezas y debilidades que, a juicio de los gerentes, muestran las empresas.

### **Indicadores seleccionados para Recursos y Capacidades**

#### Tamaño

- Percepción sobre la dimensión de su empresa: (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración vertical hacia delante (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración vertical hacia atrás (Origen de datos: Entrevista)
- Intención de integración horizontal (Origen de datos: Entrevista)
- Alianzas estratégicas (Origen de datos: Entrevista)
- Futuras alianzas (Origen de datos: Entrevista)

#### Capacidades Tecnológicas

- Orientación de Gastos en I+D: (Origen de datos: Entrevista)
- Orientación Capacidades Tecnológicas (Origen de datos: Entrevista)
- Certificaciones de Calidad (Origen de datos: Entrevista)
- Tipos de certificaciones (Origen de datos: Entrevista)
- Intentar conseguir sello de calidad (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje de empleados dedicado a I+D (Origen de datos: Entrevista)
- Percepción Capacidades Tecnológicas en relación a la competencia (Origen de datos: Entrevista).

#### Capacidades Directivas

- Cualificación del equipo directivo (Origen de datos: Entrevista)
- Porcentaje directivos titulados (Origen de datos: Encuesta)

- Variación directivos formados (Origen de datos: Encuesta)

#### Capacidades Financieras

- Posibilidad de afrontar nuevas inversiones (Origen de datos: Entrevista)
- Destino de los beneficios (Origen de datos: Entrevista)

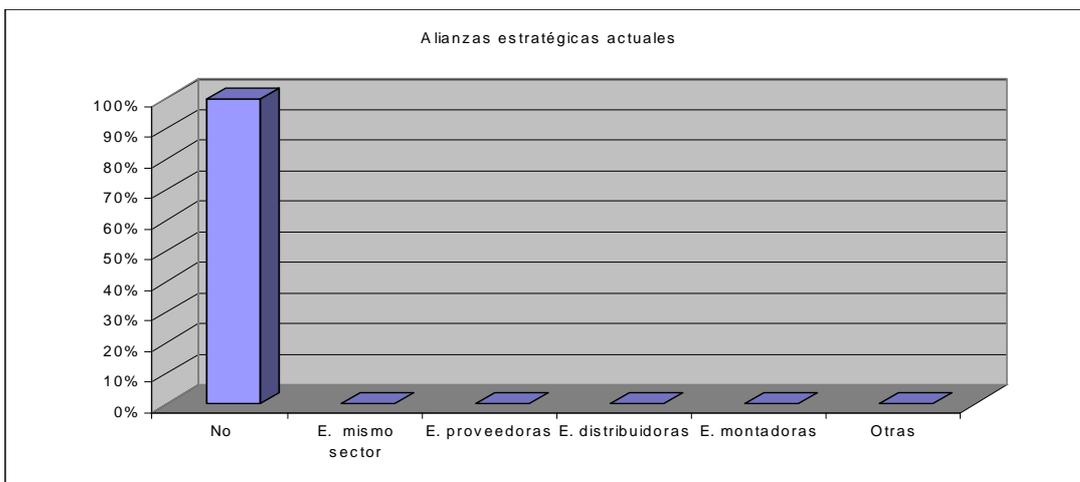
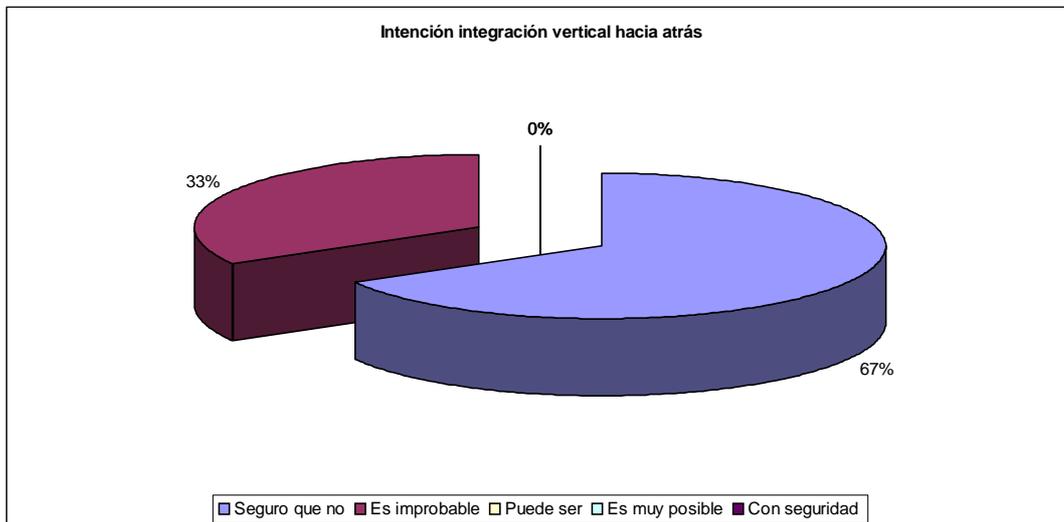
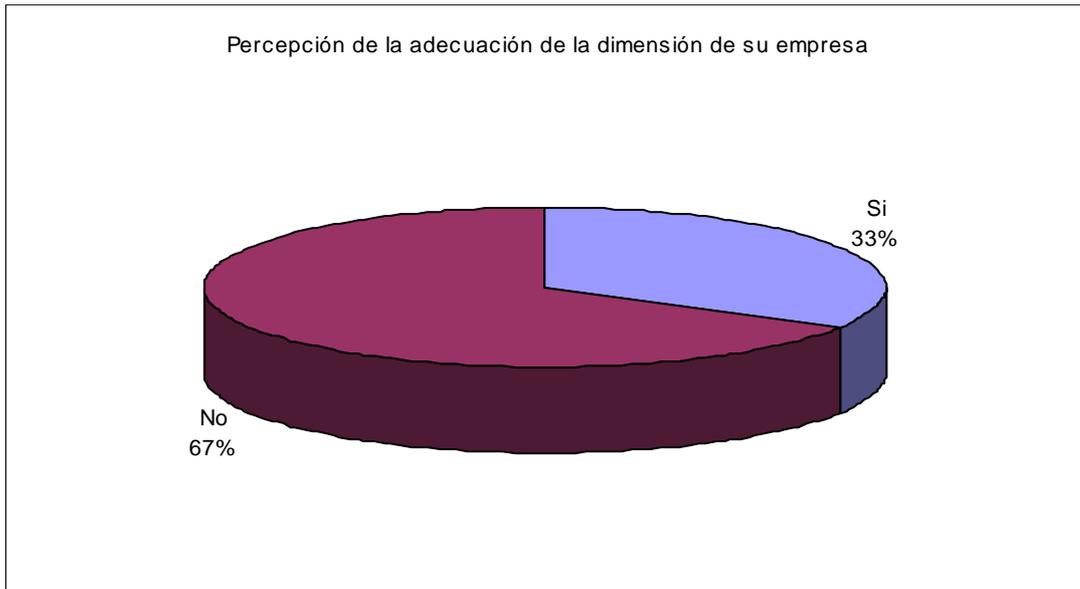
#### Capacidades Comerciales

- Grado de utilización de los canales de venta (Origen de datos: Entrevista)
- Grado de utilización de los canales de comunicación (Origen de datos: Entrevista)
- Capacidades comerciales respecto a la competencia (Origen de datos: Entrevista)

#### Capacidades Humanas

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

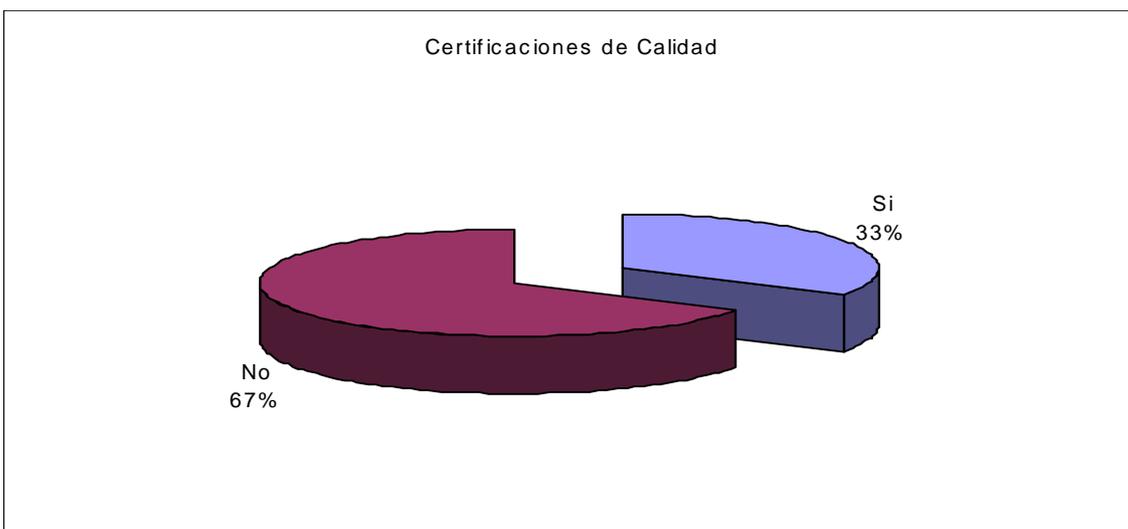
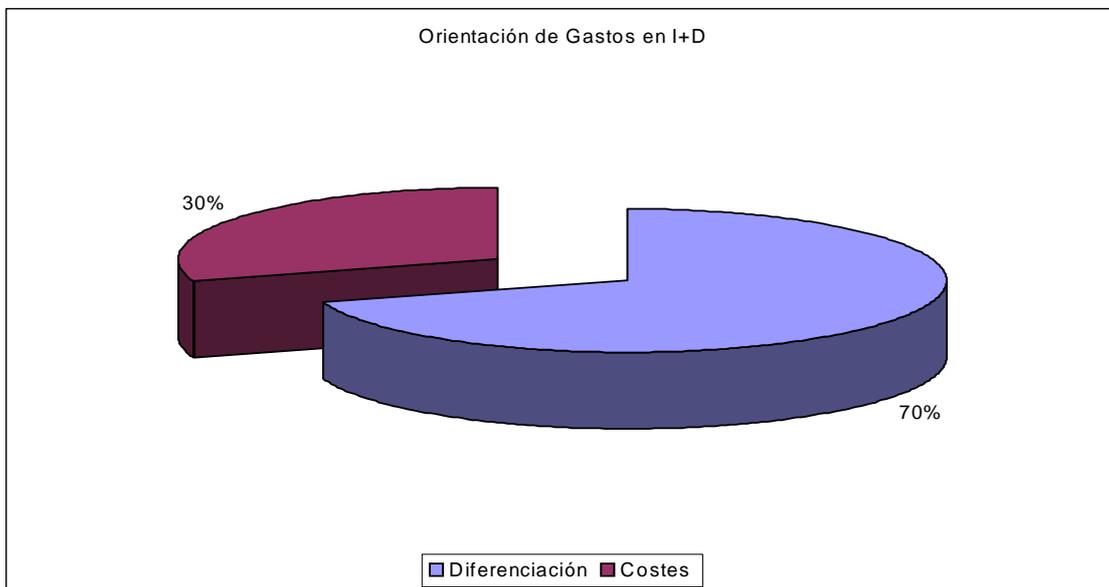
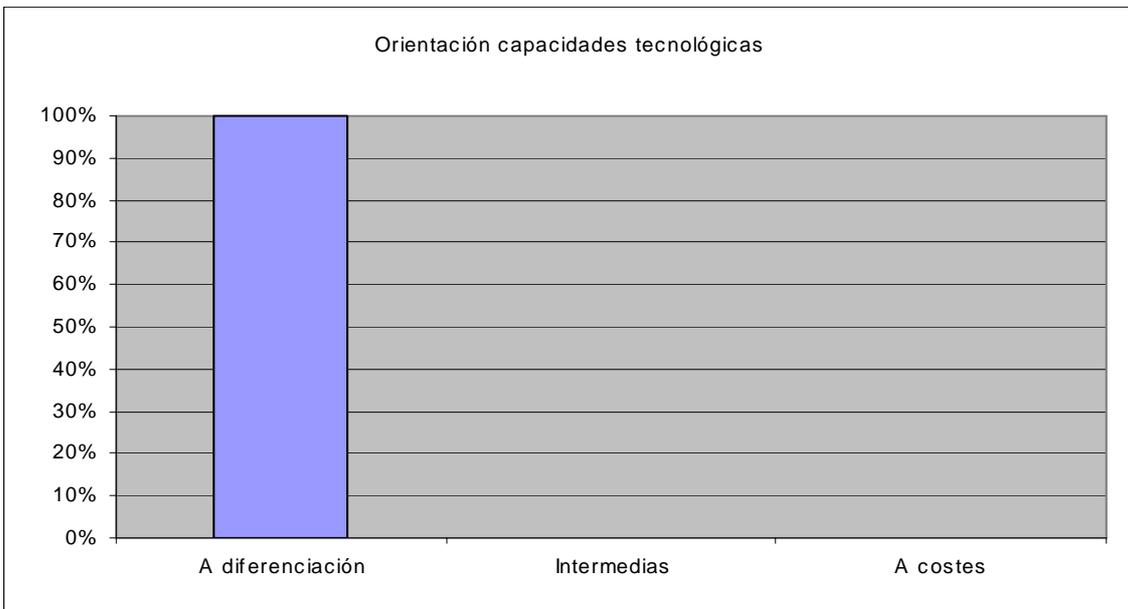




## **Evolución de los indicadores de recursos y capacidades:**

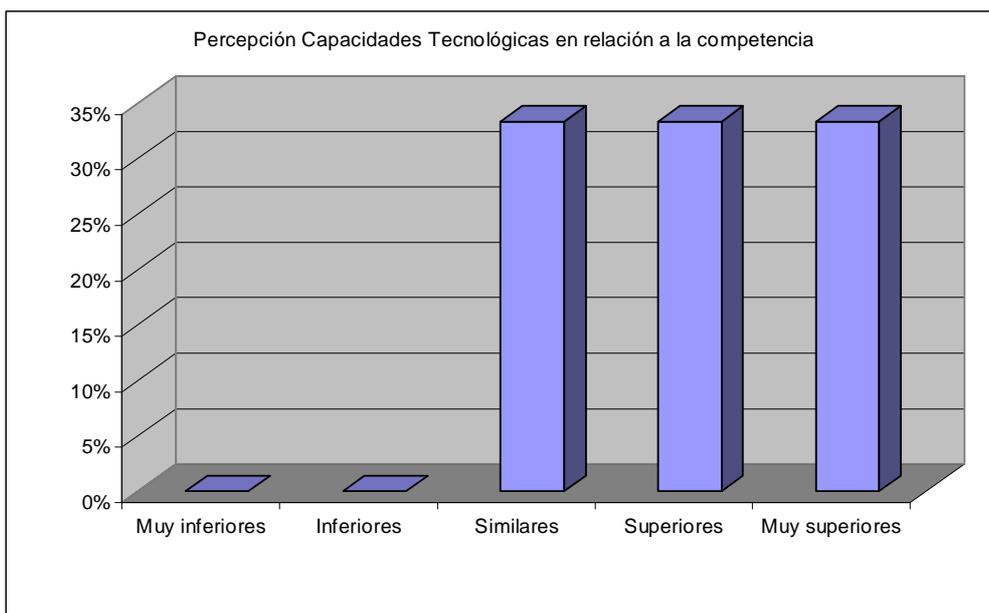
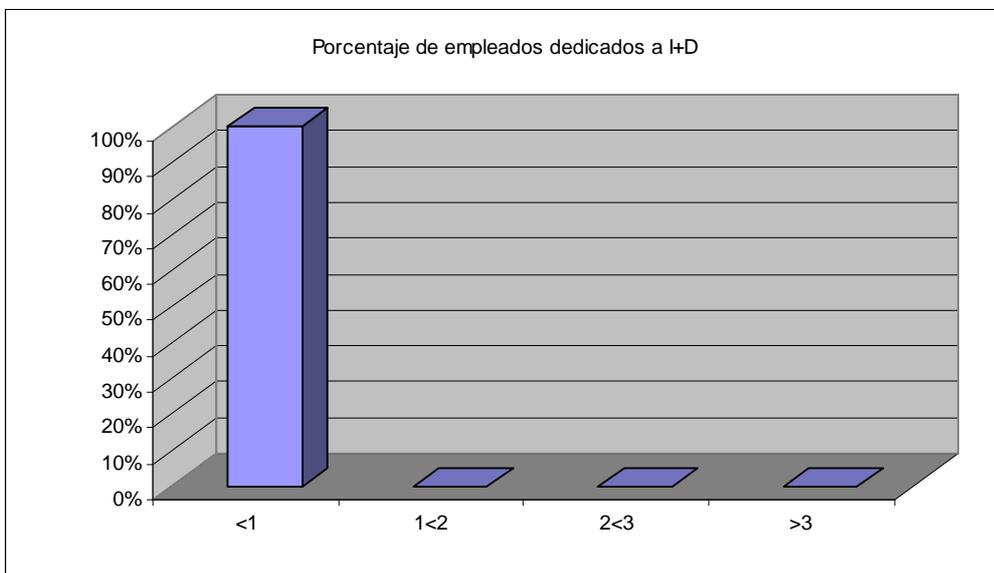
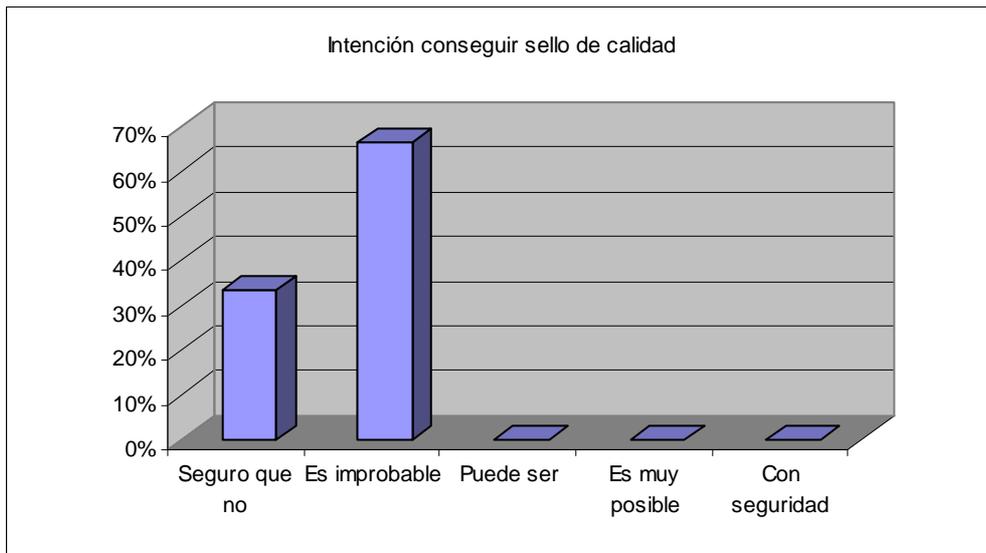
### **TAMAÑO**

- El 67% de las empresas consideran que están sobredimensionadas y, por tanto, no tienen intenciones de ampliar su plantilla a corto plazo.
- Pese a esta percepción, la plantilla ha permanecido estable en los últimos cinco años, y coincide con la considerada ideal por las empresas.
- Tampoco se plantean ningún tipo de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Del mismo modo, tampoco se plantean la integración horizontal con empresas de su sector, lo cual bloquea la posibilidad de fusiones, adquisiciones o alianzas.
- Parece que las empresas desdeñan la posibilidad de hacer frente a su problema con los proveedores vía alianzas, que les permitirían alcanzar un mayor tamaño relativo o un mayor volumen de compra.
- La integración vertical hacia atrás parece difícil, puesto que el gran poder negociador de los proveedores denota altas barreras a la entrada de su sector.



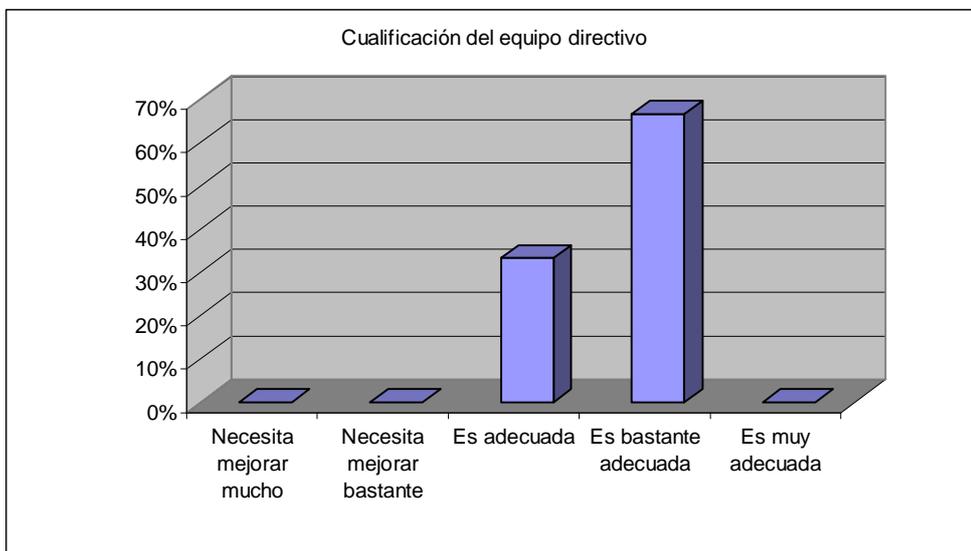
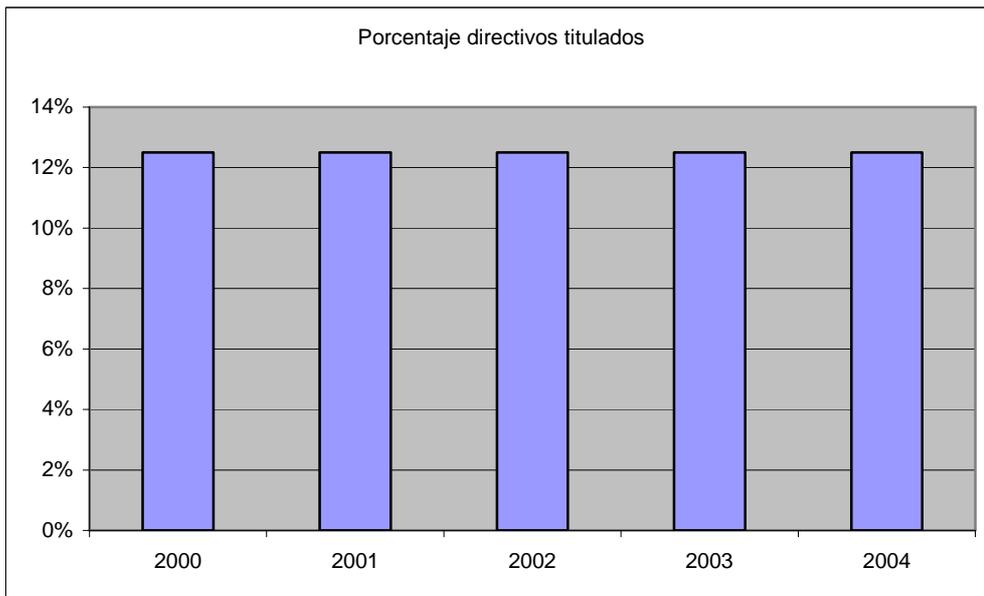
## **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS**

- La orientación de los gastos en I+D es hacia la diferenciación, lo cual es coherente con el patrón competitivo de las empresas del subsector, centrado en la calidad, flexibilidad y diseño.
- Las capacidades tecnológicas están orientadas exclusivamente a la diferenciación, apoyando la dirección estratégica básica de las empresas.
- Tan solo un 33% de las empresas posee algún tipo de certificación de calidad. Esto parece escaso, dada la línea estratégica que se sigue.
- Las certificaciones son únicamente del tipo ISO 9000, en ningún caso medioambientales o de gestión integral de la calidad.
- Las empresas del sector no reconocen la importancia de tener un sello de excelencia, puesto que no tienen ninguna intención de conseguir uno en el futuro.
- Destinar gastos a I+D para obtener mayor diferenciación, en ausencia de un esquema general de excelencia tipo EFQM, sólo puede arrojar resultados parciales y poco valiosos. Es muy importante coordinar los escasos recursos destinados a la I+D, sobre todo en empresas que confían su estrategia a obtener un precio superior.
- Los recursos humanos destinados a la I+D también parecen escasos. Ninguna empresa tiene ni tan siquiera un empleado a tiempo completo destinado a estas tareas.



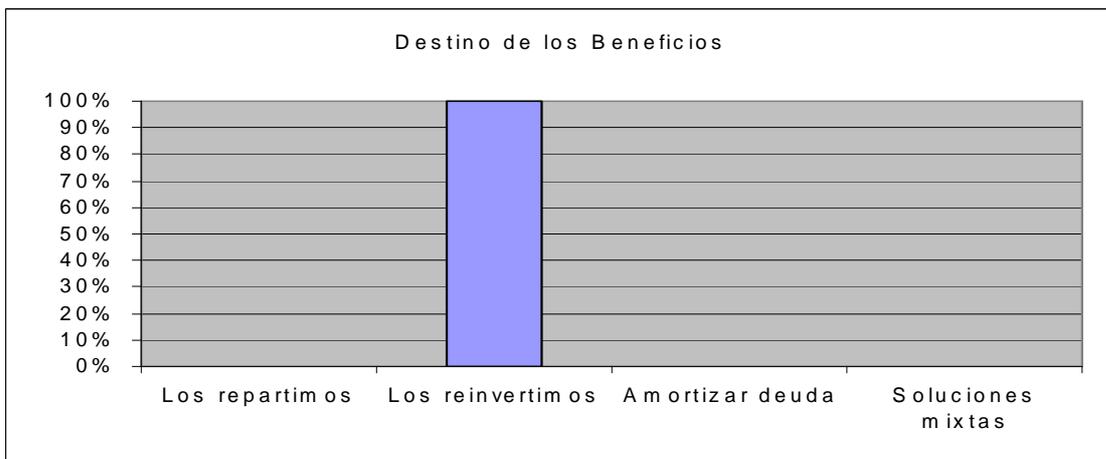
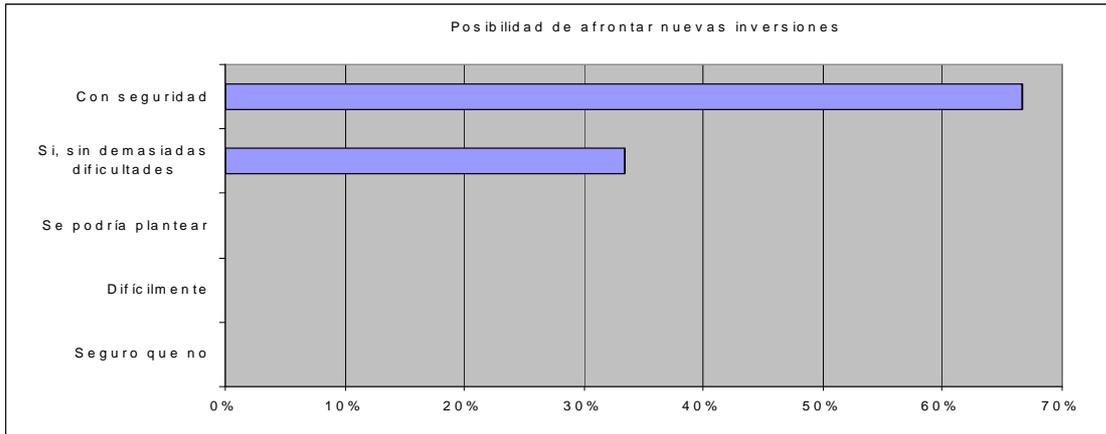
A pesar de los datos anteriores, curiosamente, los gerentes valoran las capacidades tecnológicas de sus empresas como similares, superiores o muy superiores a las de la competencia.

- La valoración hecha por los gerentes sobre las capacidades tecnológicas de sus empresas puede tener un doble origen: a) una infravaloración de las capacidades tecnológicas de la competencia; b) una infravaloración de la importancia de las capacidades tecnológicas en su estrategia competitiva.
- La competencia logra ofrecer el producto a mejor precio, lo que denota la posesión de ciertas capacidades tecnológicas valiosas.
- Las capacidades tecnológicas son básicas para la estrategia de diferenciación que siguen las empresas del subsector.
- A pesar de la valoración optimista de los gerentes, hay que señalar que no todos los indicadores cuantitativos corroboran esta apreciación. Dada la estrategia de diferenciación que siguen las empresas, es muy recomendable que las empresas del subsector adopten un patrón de excelencia tipo EFQM que coordine sus esfuerzos tecnológicos y les permita ser más valorados por sus clientes.



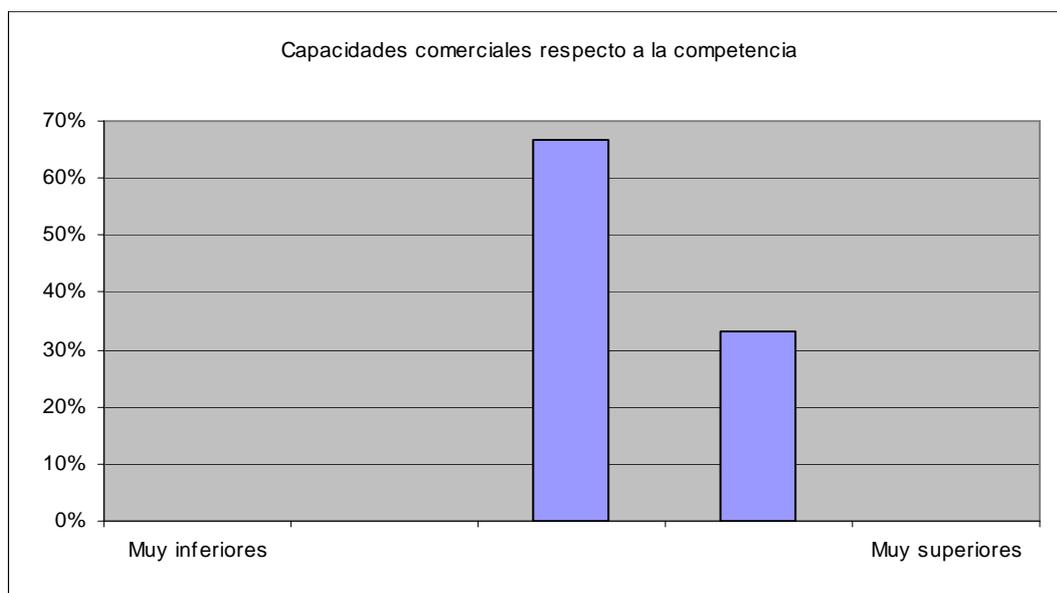
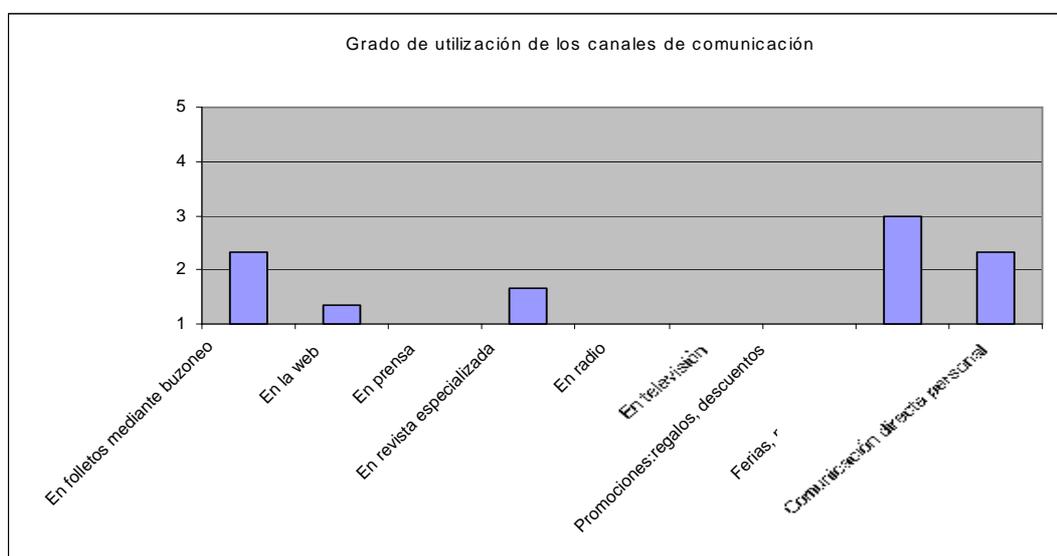
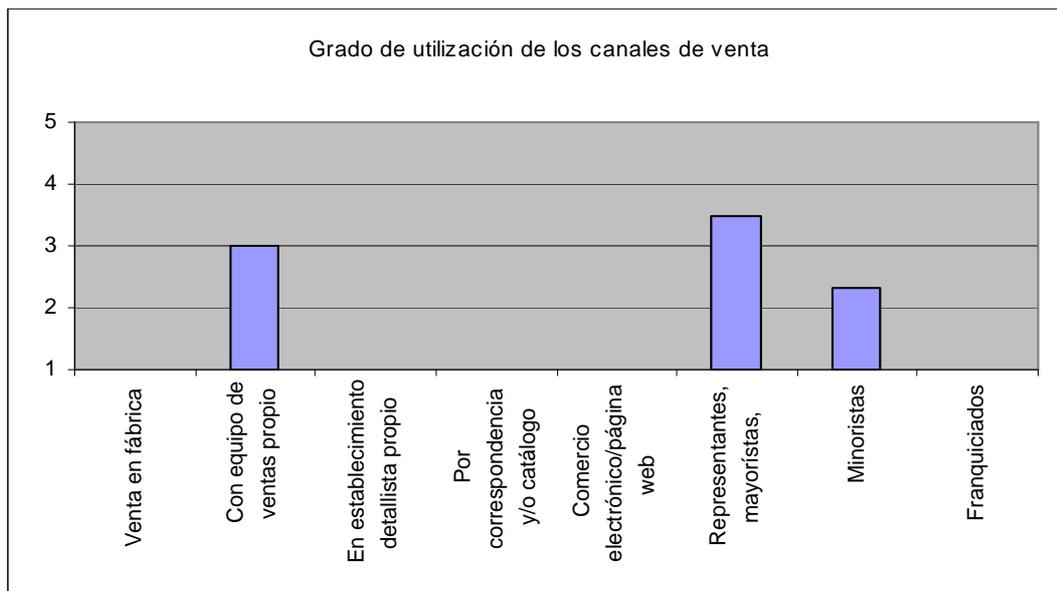
## **CAPACIDADES DIRECTIVAS**

- Los gerentes consideran que los equipos directivos tienen una cualificación adecuada.
- El dato objetivo de porcentaje de directivos titulados se sitúa en el 12%, lo que supone que debería crecer un 50% para ser comparable a la media del sector.
- El porcentaje de directivos con estudios superiores se mantiene estable durante los cinco años estudiados.
- El aumento de la formación de los directivos puede focalizarse en la mejora de planes estratégicos, o modelos de excelencia, que coordinen los esfuerzos tecnológicos básicos necesarios para el logro de una mayor competitividad.
- La vertiente humana de las capacidades directivas (motivación, buen clima de trabajo, etc.) parece funcionar bien en este subsector. Asimismo, el modelo competitivo escogido por los directivos parece ser el adecuado. Probablemente, estos son los dos motivos por los que los gerentes valoran como adecuada la cualificación del equipo directivo.
- Los datos objetivos indican que las capacidades directivas son un área en la que se puede mejorar sustancialmente.



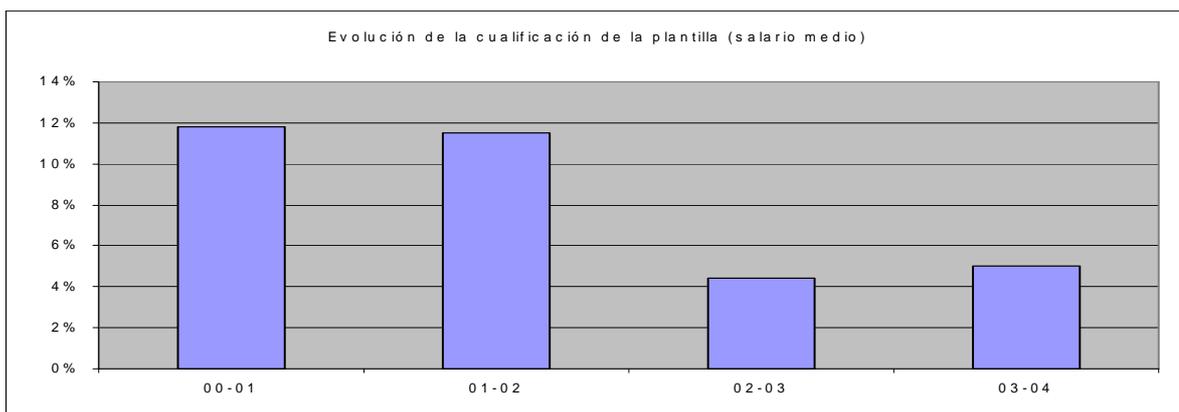
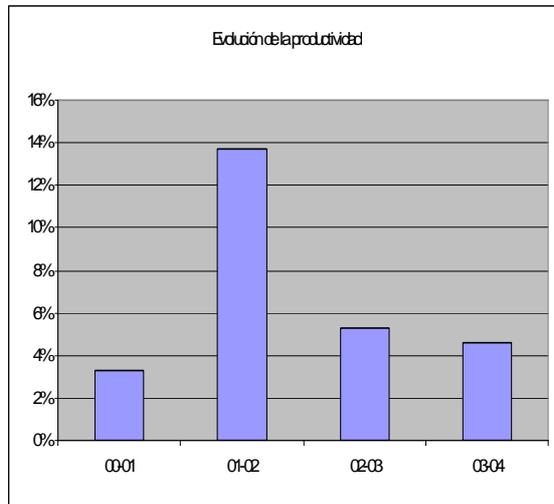
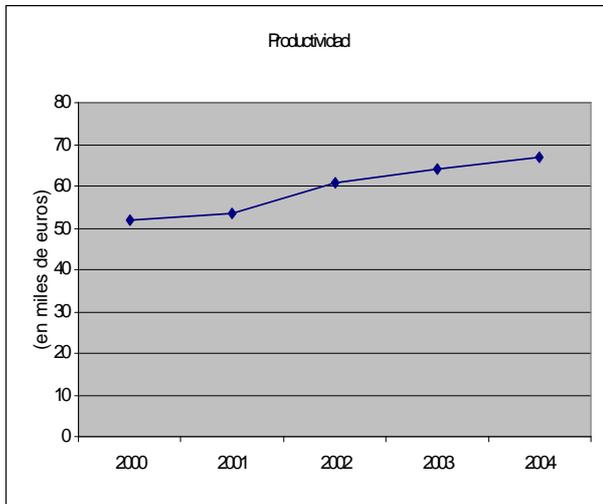
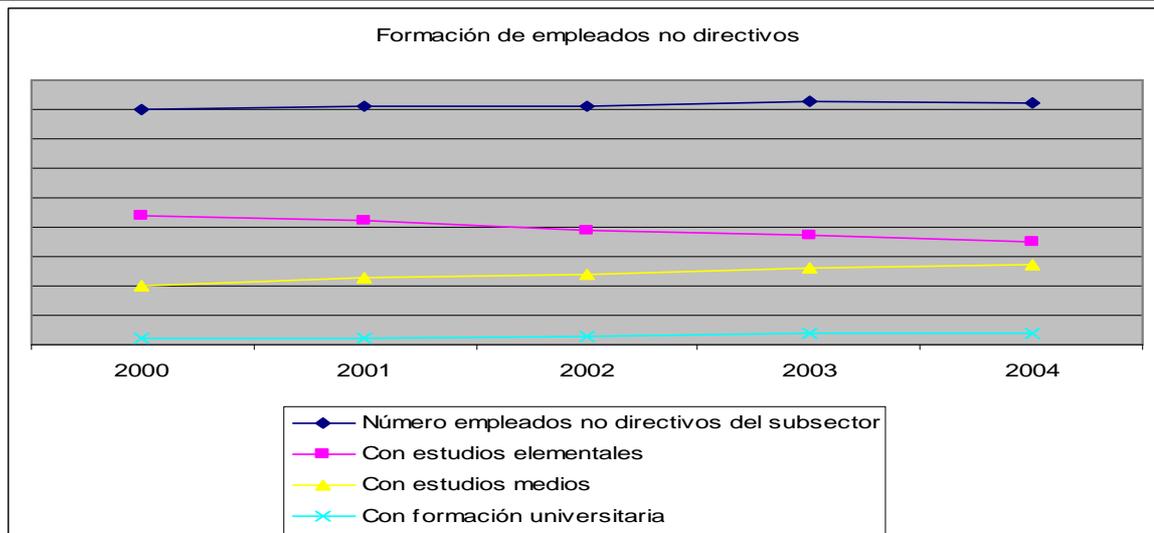
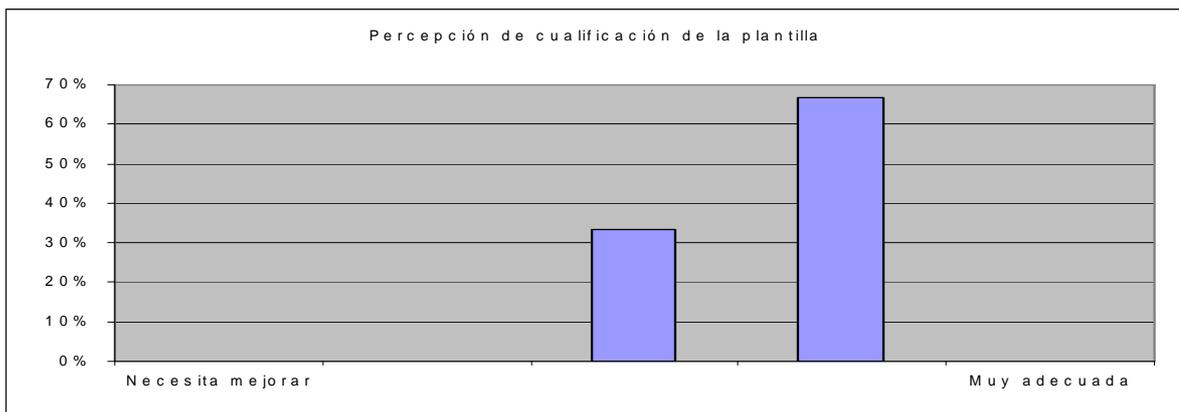
## **CAPACIDADES FINANCIERAS**

- Los gerentes coinciden al señalar que se pueden afrontar nuevas inversiones con seguridad o sin demasiadas dificultades.
- Los beneficios anuales se dedican, unánimemente, a reinvertir y no a amortizar deuda, lo que parece indicar que los recursos ajenos no suponen una excesiva carga para la empresa. Del mismo modo, la presión de los accionistas que exigen dividendos tampoco es fuerte.
- Las capacidades financieras del subsector pueden considerarse como buenas, y capacitan a las empresas para afrontar sin demasiada dificultad las inversiones futuras necesarias.



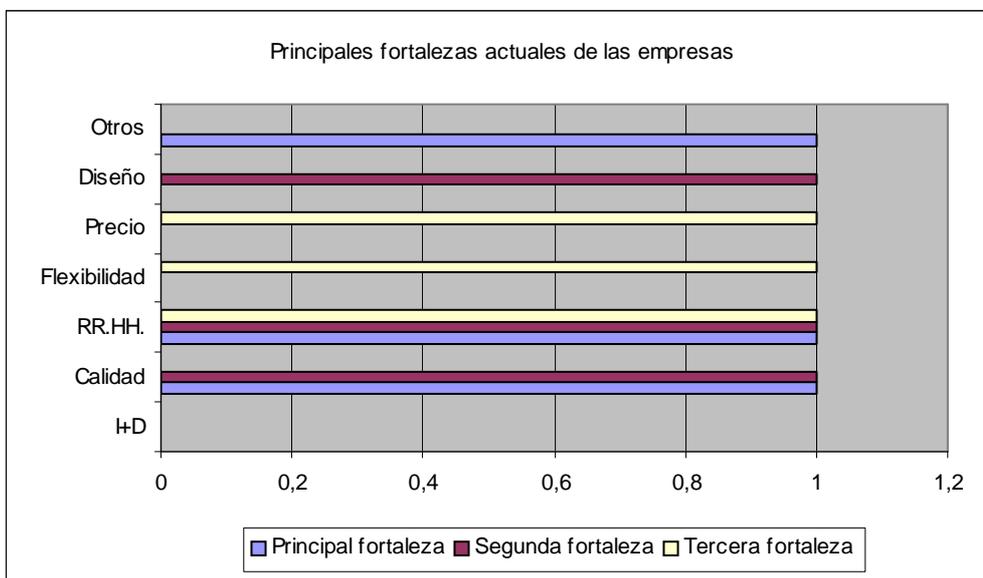
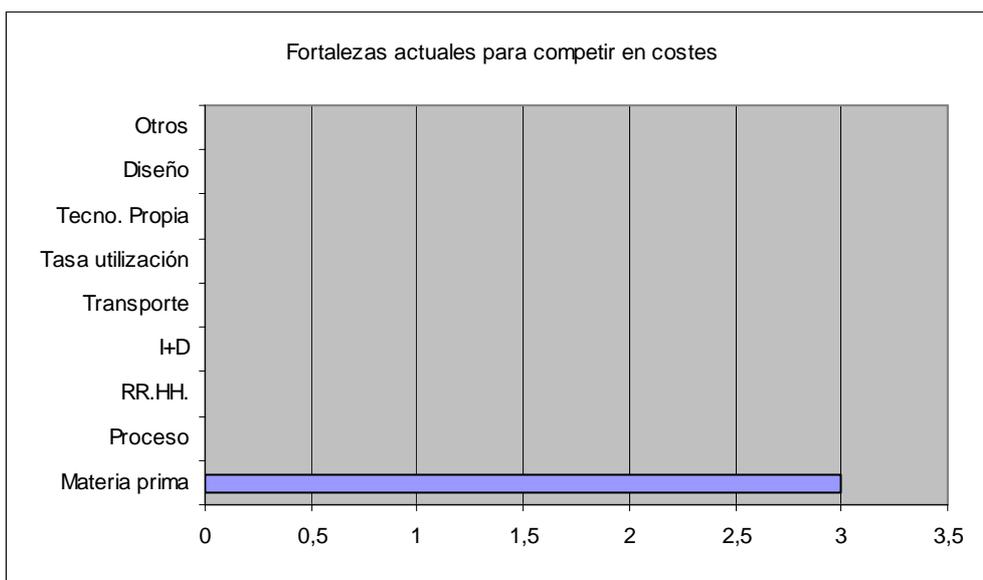
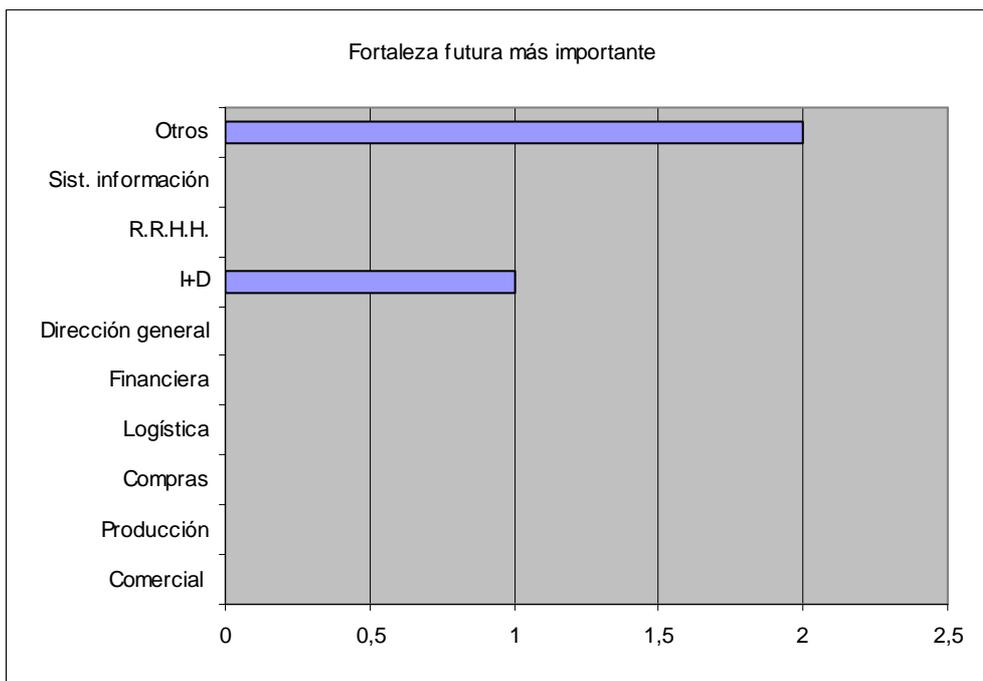
## **CAPACIDADES COMERCIALES**

- Las empresas del subsector utilizan muy pocos canales de venta; esencialmente representantes, equipos de venta propios y comercios minoristas.
- Destaca la poca utilización de las nuevas tecnologías como medio de relación con el cliente. El comercio electrónico es desconocido para este subsector.
- El principal canal de comunicación son las ferias o el buzoneo.
- Las capacidades comerciales parecen escasas y poco sofisticadas. Empresas que destacan la calidad, el diseño y la flexibilidad como bazas competitivas, necesitan comunicar mejor a sus clientes el valor de sus productos.
- Las escasas capacidades comerciales pueden ser una explicación de la dificultad que encuentran las empresas del subsector en pasar a sus clientes los costes de producción.
- Las empresas del subsector consideran que las capacidades comerciales son similares o superiores a las de la competencia. Esto puede deberse a la escasa tradición vendedora del subsector, y a que gran parte de los rivales compiten en precio, y no en diferenciación.
- Los datos objetivos indican que las capacidades comerciales son un área con un amplio margen de mejora.



## **CAPACIDADES HUMANAS**

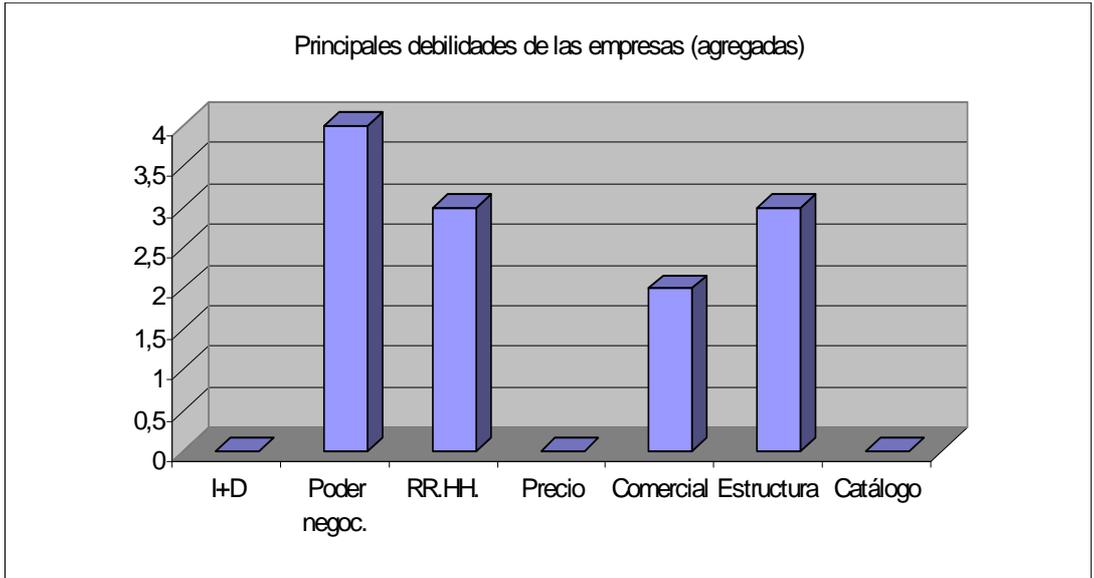
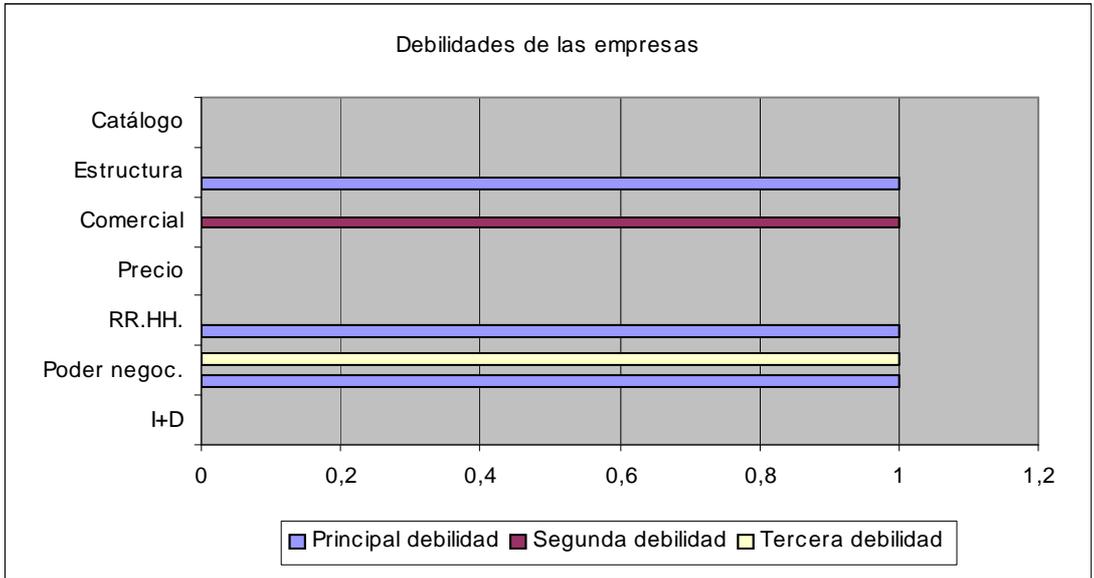
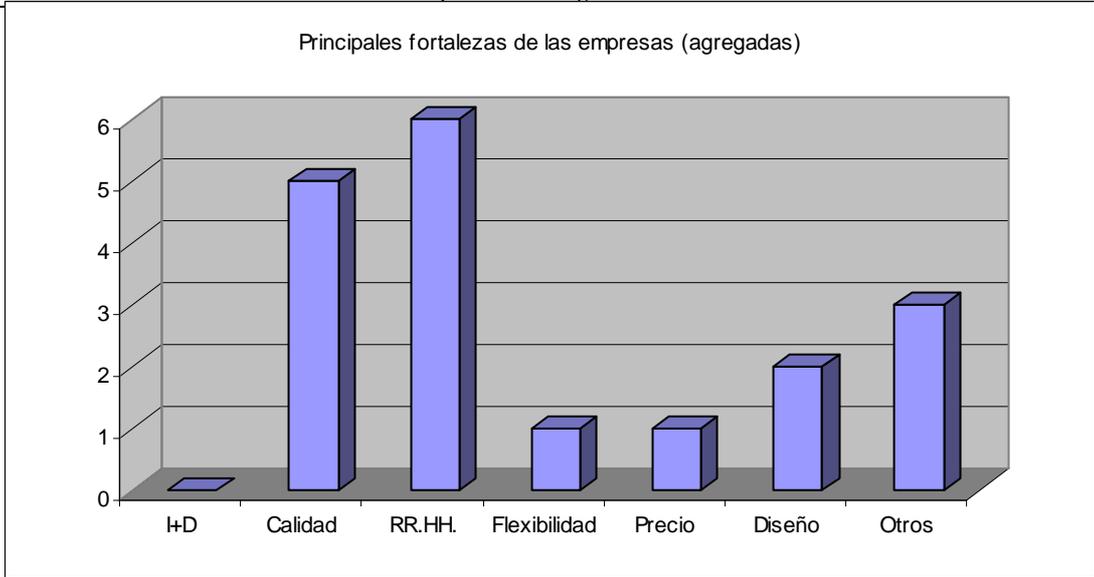
- La percepción de los gerentes es que la cualificación de la plantilla es adecuada. Así parece avalarlo la evolución de la productividad.
- La formación de los empleados no directivos va mejorando lentamente a lo largo del último quinquenio. Aunque la mayor parte de los empleados sólo tienen estudios elementales va creciendo la proporción de los que poseen estudios medios.
- El salario medio de la plantilla ha pasado de 15.000€ en el año 2000 a casi 21.000€ en el 2004, lo que supone un incremento aproximado del 40%, cifra similar al incremento de la productividad en el periodo.
- Los datos objetivos coinciden con la percepción de los gerentes de que los recursos humanos son una de las principales fortalezas del subsector.



## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

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

- Las principales fortalezas actuales del subsector son los recursos humanos y la calidad.
- La fortaleza relativa a la calidad habría que apuntalarla mediante la adopción de modelos integrales de excelencia.
- En el futuro, los gerentes consideran que la fortaleza más importante será el I+D y cuestiones específicas de cada empresa.
- Es interesante constatar que en la actualidad el I+D no figura entre las fortalezas presentes en las empresas del subsector. Esto corrobora la necesidad, ya apuntada, de incrementar la dotación de I+D y las capacidades tecnológicas coordinando estos esfuerzos con un modelo de excelencia.
- En cuanto a las debilidades actuales declaradas cabe destacar el escaso poder negociador frente a proveedores, ya apuntado como causa de la mala rentabilidad de las empresas del sector.



- Los gerentes entienden que hay debilidades relacionadas con los recursos humanos, aunque estos son a la vez la principal fortaleza de sus empresas. La explicación de esta paradoja puede estar en la importancia que se concede a las personas como factor clave del modelo competitivo adoptado.
- La estructura organizativa es también una debilidad preocupante. Estos problemas de estructura están relacionados con las capacidades directivas y la necesidad de adoptar un modelo de excelencia que coordine los factores productivos tanto materiales como humanos.
- Una buena manera de apoyar a estas empresas sería asesorarles en la elaboración de un plan estratégico, incluyendo una adecuada división del trabajo y coordinación de actividades, que les permitiera obtener un sello de calidad en un futuro cercano.
- También se apunta como debilidad los aspectos comerciales, en los términos en los que ya han sido tratados al abordar las capacidades comerciales del subsector.

#### **4.- MODELO COMPETITIVO**

**Sinopsis:** *Descripción de los objetivos estratégicos adoptados por las empresas, de sus retos fundamentales en el futuro inmediato y de los factores de competitividad por costes y por diferenciación, estableciendo su perfil competitivo y comparándolo con la competencia.*

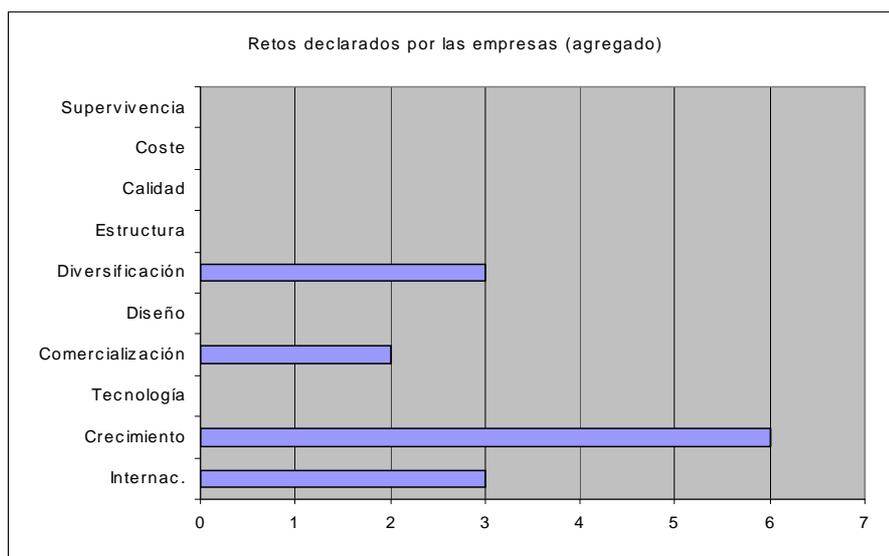
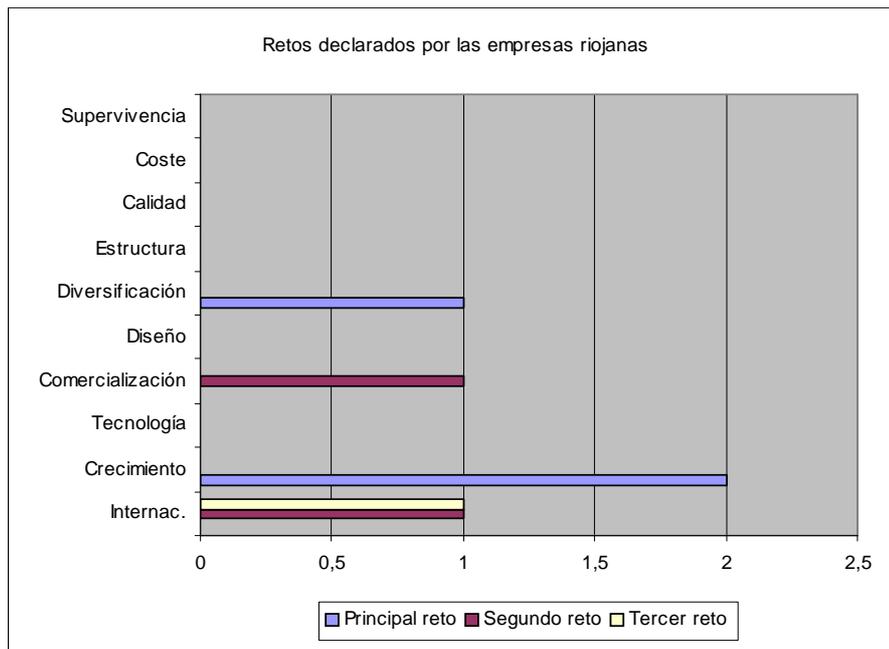
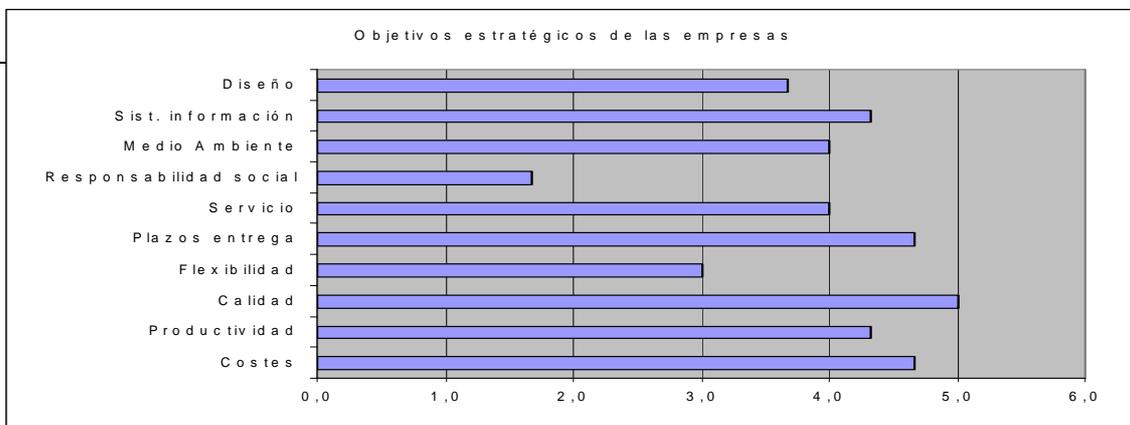
Como consecuencia de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del subsector, y de las fortalezas y debilidades halladas tras recorrer los recursos y capacidades internos, las empresas definen sus objetivos estratégicos y los retos que tienen que afrontar en el futuro inmediato. Asimismo, orientan sus inversiones y recursos hacia la adquisición de determinados factores que les otorgarán ventajas en costes o en diferenciación. El logro de algunas de estas ventajas competitivas define un modelo competitivo propio.

Las supervivencia y el éxito de la empresa dependen de tener un modelo competitivo adecuado. Este modelo puede compararse con el que presenta la competencia, no tanto con la finalidad de imitar modelos ajenos como para confirmar que se posee una apuesta original y con visos de ser aceptada por el mercado. No obstante, antes de tener un perfil competitivo original, es conveniente reflexionar sobre los riesgos que supone y determinar su sensibilidad ante las actuaciones de la competencia.

#### **Indicadores seleccionados para el modelo competitivo.**

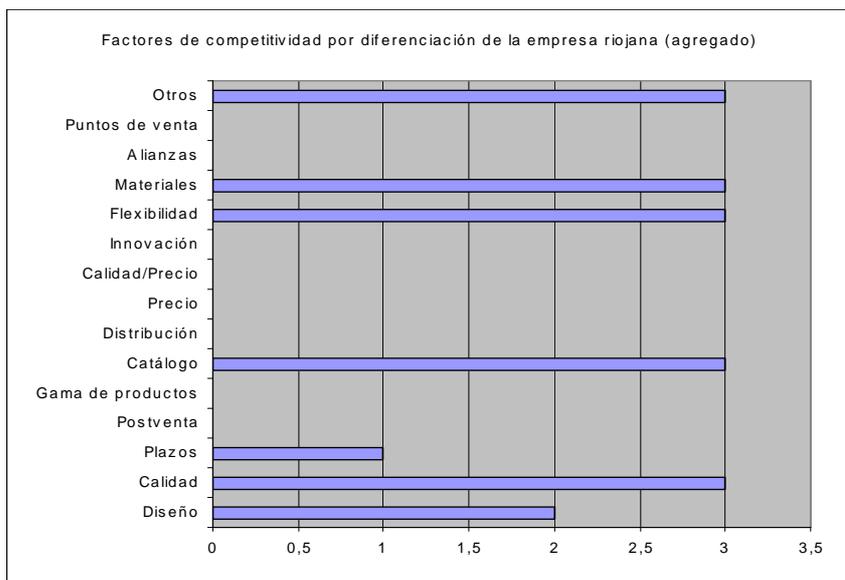
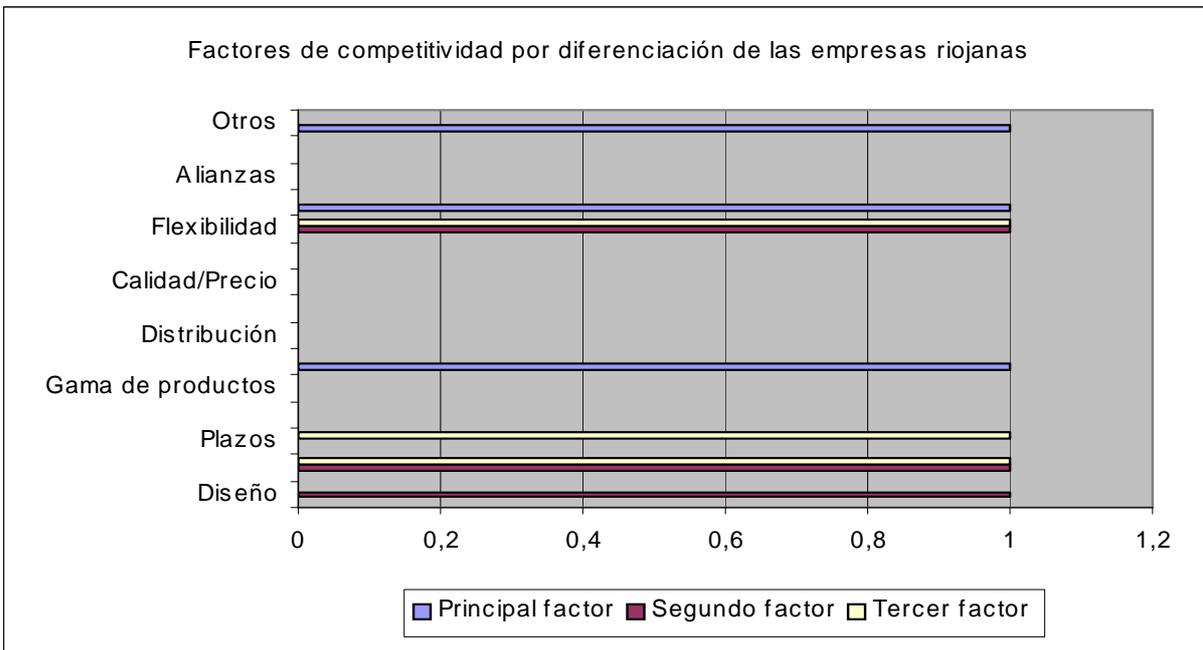
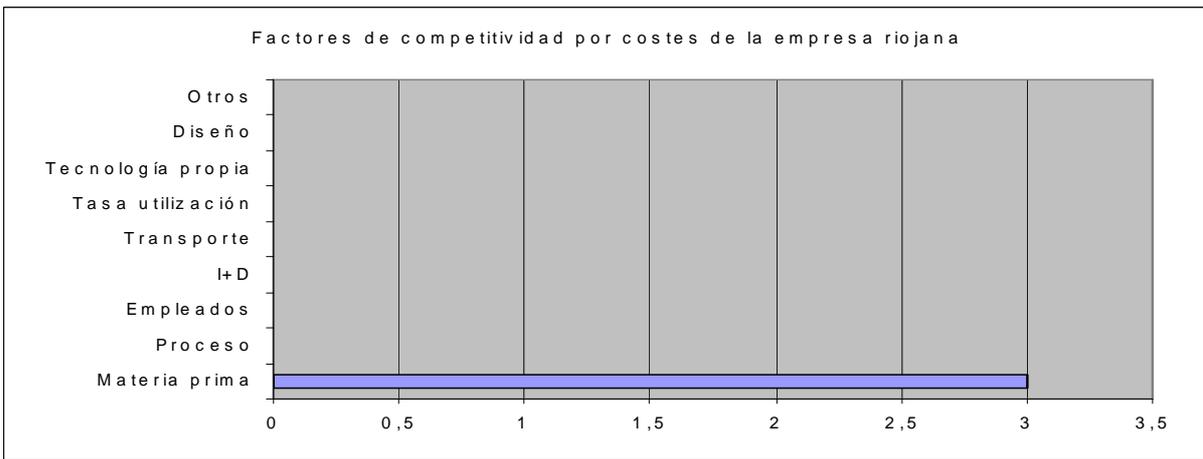
- Objetivos estratégicos: (Origen de los datos: Entrevista)
- Retos declarados por las empresas: (Origen de los datos: Entrevista)

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

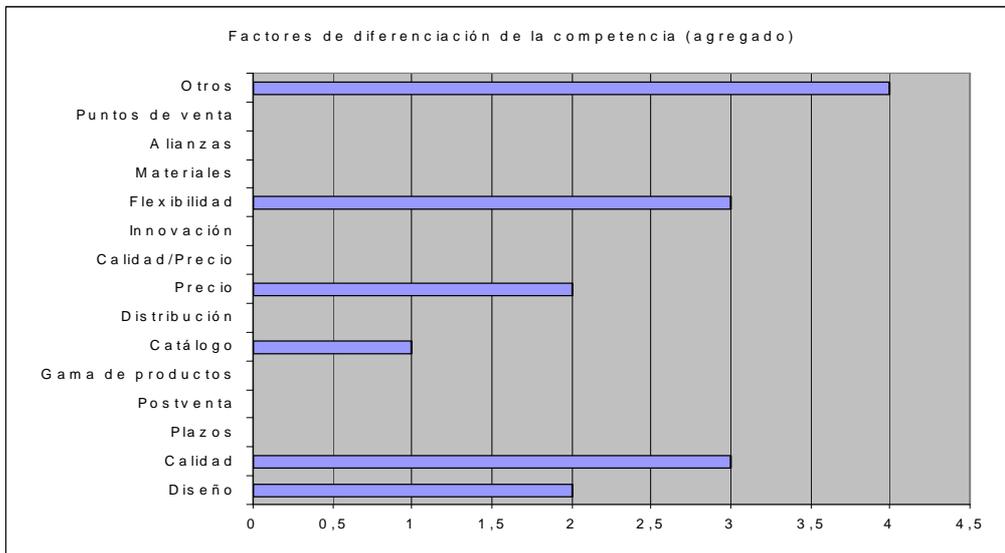
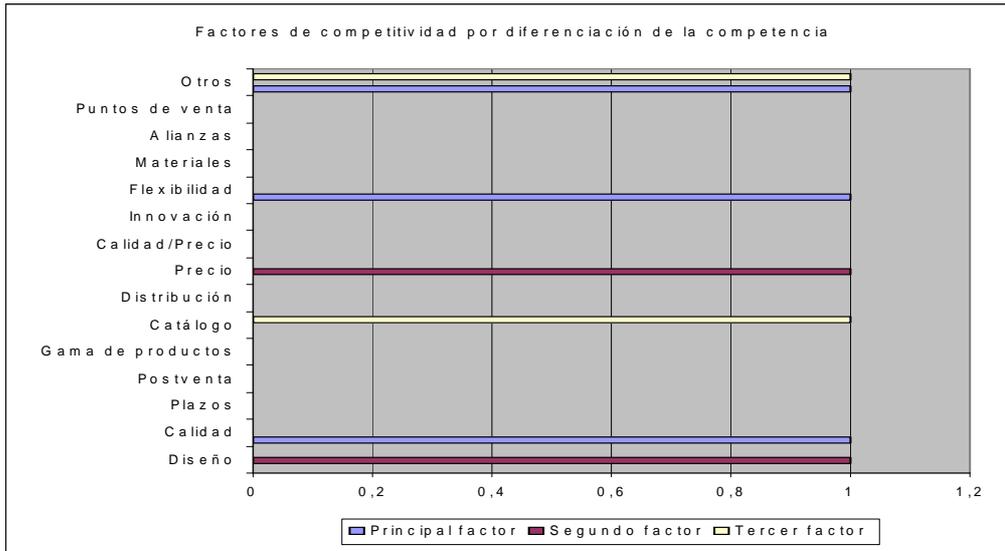


### **Evolución de los indicadores seleccionados para el modelo competitivo.**

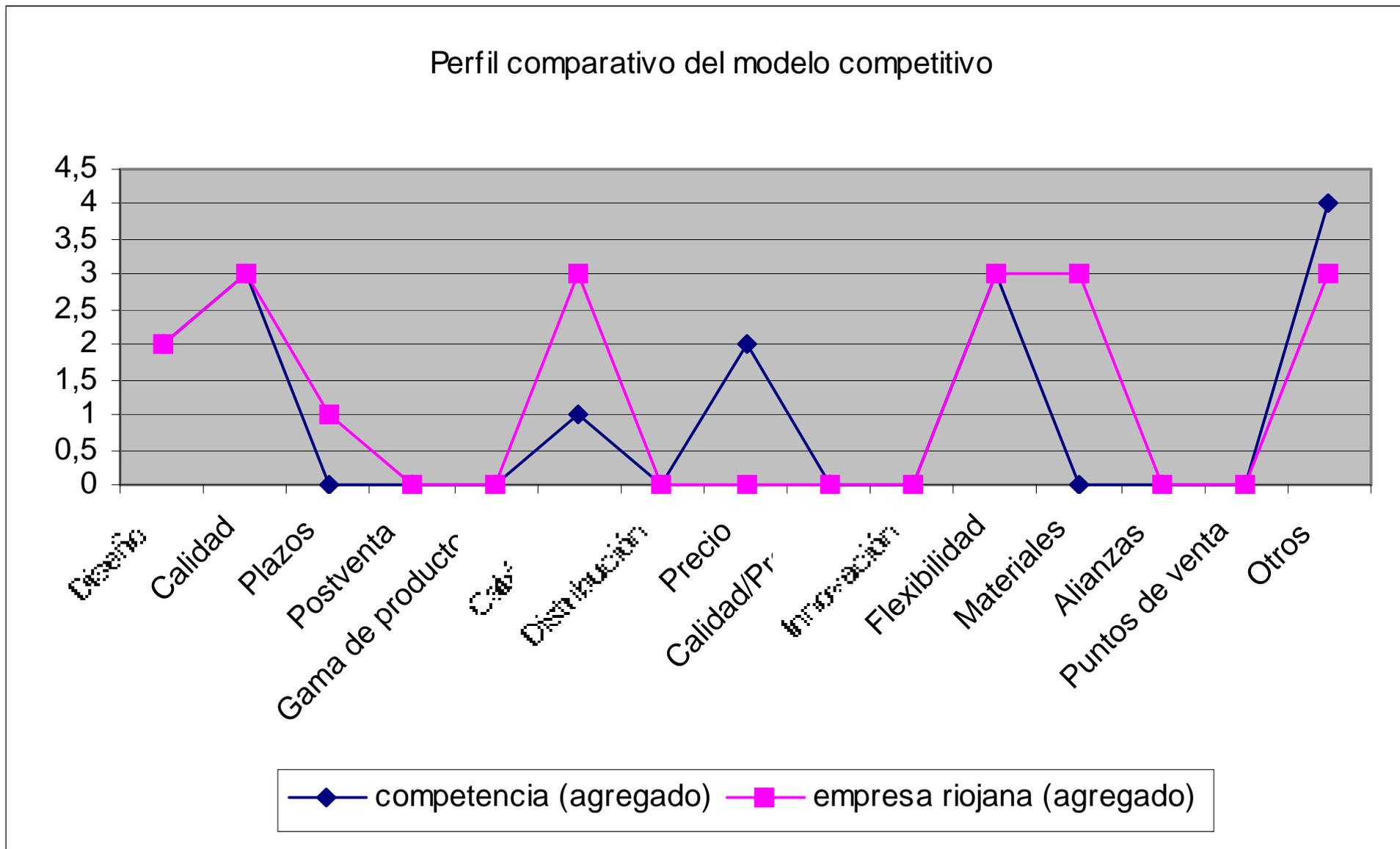
- Existe una enorme disparidad en cuanto a la selección de objetivos estratégicos por parte de las empresas.
- Prácticamente todo es importante para las empresas: el diseño, el sistema de información, la calidad, la productividad o los costes, etc.
- La base de la estrategia es la selección de pocos objetivos y la concentración de esfuerzos en pocos retos, por lo que la multitud de objetivos estratégicos señalados refleja carencias en las capacidades directivas.
- Afortunadamente, el panorama se aclara cuando se pregunta por los principales retos a los que han de hacer frente las empresas en un futuro cercano, destacando, sobre todo, el crecimiento interno. La diversificación de producto y la internacionalización son la mitad de importantes.



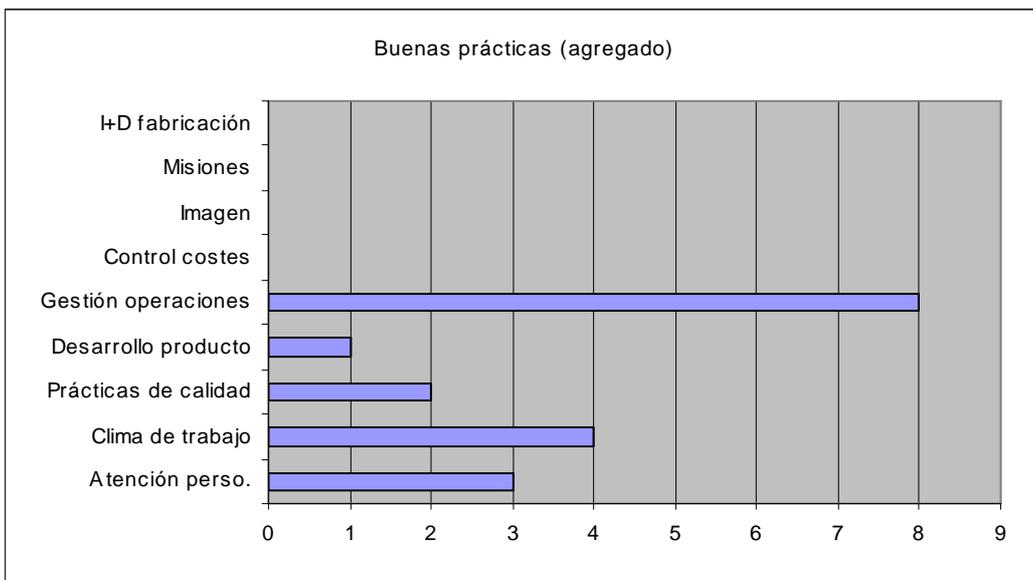
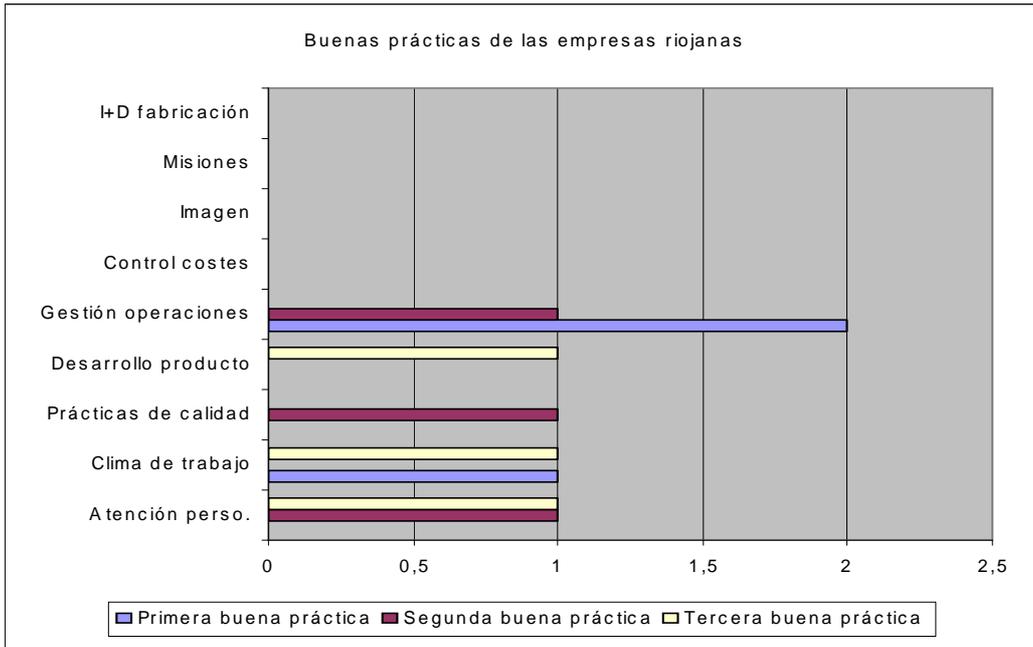
- El único factor de competitividad por costes de las empresas del subsector es la materia prima, sobre cuyos precios no tienen ningún poder.
- Es imprescindible adoptar medidas para rebajar los costes de materias primas, si se quiere obtener una rentabilidad y un margen aceptables. Algunas de las posibles medidas son: diversificar los proveedores (el 100% de los proveedores son de tipo A), aunque esto suponga buscarlos en zonas geográficas lejanas, establecer alianzas de compras, para incrementar el pedido y obtener un mayor poder negociador .
- Los factores de competitividad por diferenciación de las empresas del subsector son principalmente los materiales, la flexibilidad para adaptarse al cliente, el catálogo y la calidad; y en menor medida el diseño del producto.
- Este modelo competitivo parece acertado, haciendo énfasis en aspectos que son valiosos para el cliente, como lo demuestra el hecho de que vayan aumentando el valor medio por operación y la cifra de ventas.



- Comparando este modelo con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan al catálogo y a los materiales.
- Es necesario reflexionar acerca del valor añadido que suponen los materiales, puesto que no es un factor que controle la empresa, y si fuera posible encontrar alternativas a los materiales actuales podría ser más sencillo encontrar más proveedores y diversificar las compras. La competencia no parece conceder importancia al valor añadido que aportan los materiales, lo que le hace ser más competitiva en precio.
- El modelo competitivo de los rivales es similar al de las empresas riojanas, pero presenta ventajas en cuanto al precio. A igual calidad y flexibilidad, es posible que superiores materiales o un mejor catálogo no compensen la diferencia de precio. Aquí radica el principal riesgo del modelo competitivo de las empresas riojanas de este subsector.







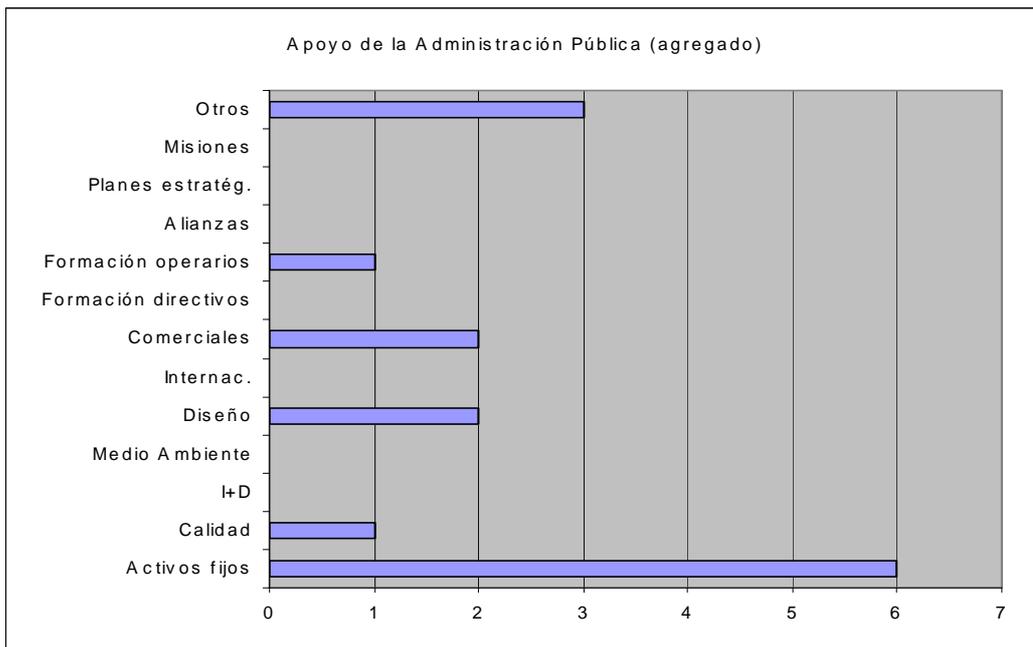
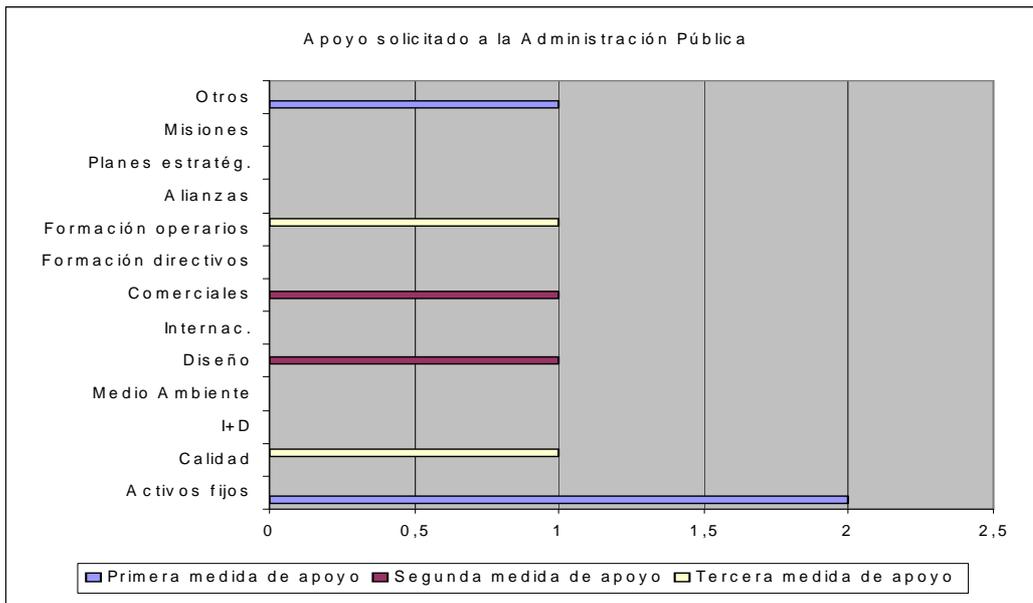
## **5. BUENAS PRÁCTICAS Y APOYOS NECESARIOS**

Además de los aspectos estratégicos observados en los apartados anteriores, puede resultar útil para la mejora continua de las empresas del subsector identificar las buenas prácticas de las empresas riojanas y establecer modelos de mejora para las empresas del subsector.

Asimismo, en la tarea de la mejora continua y de construir un modelo competitivo sólido y perdurable, es clave el apoyo que la Administración Pública pueda proporcionar a las empresas. La mejor manera de orientar esa acción pública es hacerla coherente con los factores de competitividad y las demandas específicas que declaran las empresas. En este apartado únicamente se hará referencia a las ayudas públicas que solicitan los gerentes de las empresas. El subsector demanda, además, otras acciones formativas, comerciales o de alianzas que se han ido mencionando a lo largo del informe, y en las que el apoyo de la Administración puede ser muy importante.

### **BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRESAS RIOJANAS**

- Los gerentes destacan claramente la gestión de operaciones como la principal buena práctica de las empresas del subsector, destacando las prácticas de las empresas Fiora y Modeba.
- Con la mitad de importancia aparece el clima de trabajo, aspecto en el que destaca la empresa Mezquita.



## **BENCHMARKING NACIONAL**

- Las empresas que los gerentes consideran un buen modelo a imitar son: Industrias Delgado, Fiora y Maderó.
- Los gerentes muestran reconocimiento de las empresas modélicas en producción o comercialización, debido a que consideran que son aspectos internos.

## **APOYOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- La principal medida de apoyo que demandan los gerentes son los programas para la adquisición de activos fijos. Es posible que esta demanda venga condicionada por la inercia de anteriores programas de ayuda, o porque son las inversiones más difíciles de abordar por parte de las empresas.
- Las medidas de apoyo a acciones comerciales son tres veces menos solicitadas que las de activos fijos, aunque las capacidades comerciales son una de las principales carencias del sector.
- Las medidas de apoyo al diseño también son tres veces menos solicitadas que las de activos fijos, a pesar de que el I+D es mencionado como la principal fortaleza futura y no aparece entre las fortalezas actuales, por lo que el camino a recorrer es largo.
- Alguna importancia tiene la solicitud de ayuda para formación de operarios, aunque la cualificación de la plantilla parece suficiente si

tenemos en cuenta la evolución del salario medio y de su productividad. Destaca la nula mención a programas de ayuda para la formación de directivos, a pesar del escaso porcentaje de directivos titulados y de las carencias detectadas en las capacidades directivas.

- Es muy interesante destacar que el segundo tipo de apoyo más solicitado es el de “otros”, lo que revela la necesidad que tienen las empresas de apoyos individualizados por parte de la Administración.



## **6. COMPARACIÓN DEL SUBSECTOR DEL MUEBLE DE BAÑO CON EL SECTOR DEL MUEBLE RIOJANO**

Aunque se ha determinado que la unidad de análisis debe ser el subsector, puede ser útil comparar las principales variables con el conjunto del sector del mueble riojano, representado por las 16 empresas de la muestra. De este modo, resaltando las diferencias, salen a la luz las características distintivas del subsector que merecen la pena ser destacadas para la gestión de las empresas y las decisiones públicas.

Esta comparación también puede servir como resumen de las características del subsector, ya que se recogen los principales resultados, el DAFO de las empresas del subsector, los recursos y capacidades y el modelo competitivo.

### **RESULTADOS**

- Crecimiento de las ventas del año 2004,
- Productividad del año 2004,
- Margen del año 2004,

### **DAFO**

- Oportunidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Debilidades

## PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES

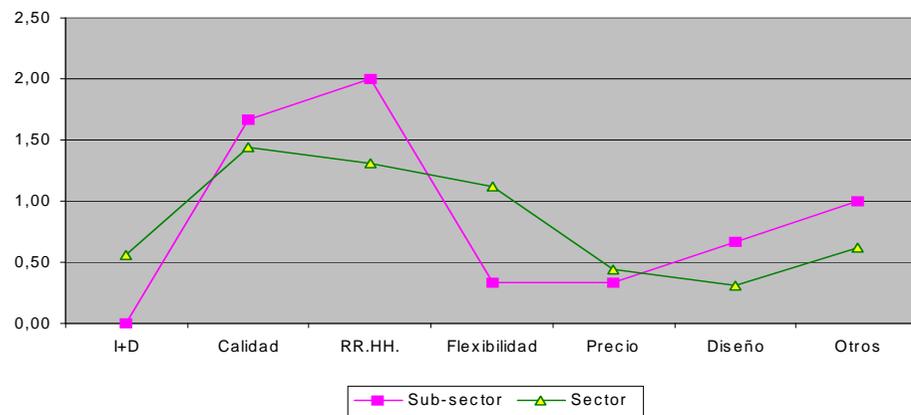
Según las valoraciones de los gerentes y según indicadores objetivos.

- Tamaño
- Capacidades tecnológicas
- Capacidades directivas
- Capacidades humanas
- Capacidades comerciales
- Capacidades financieras

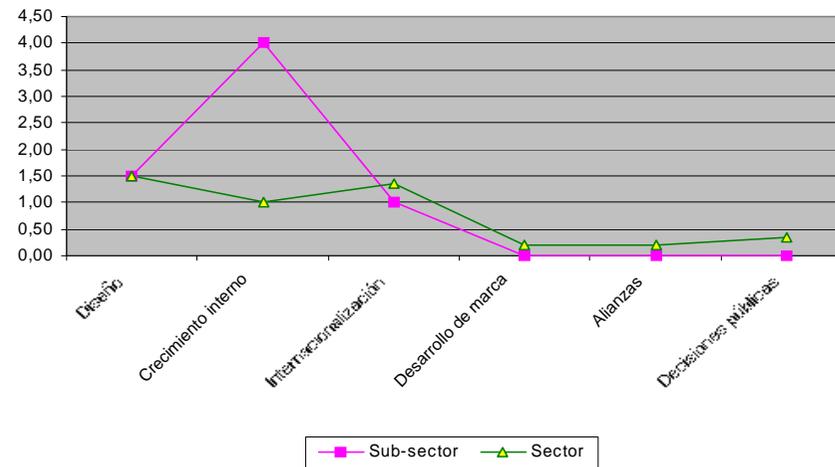
## MODELO COMPETITIVO

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

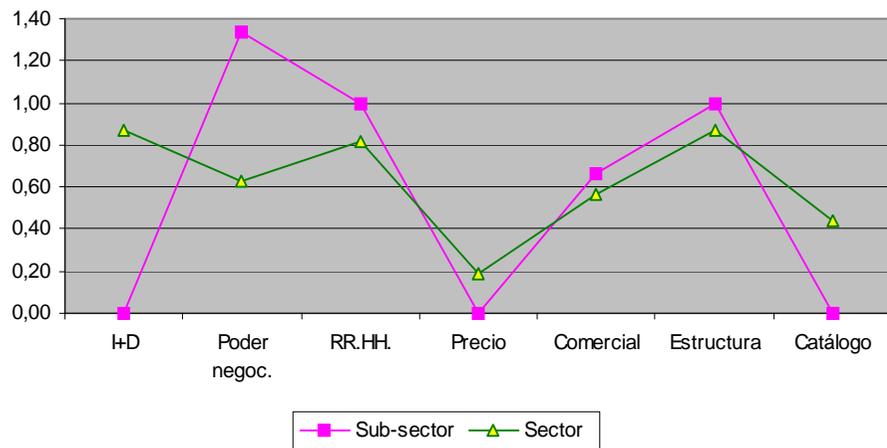
Comparativa FORTALEZAS sub-sector baño frente al sector del mueble



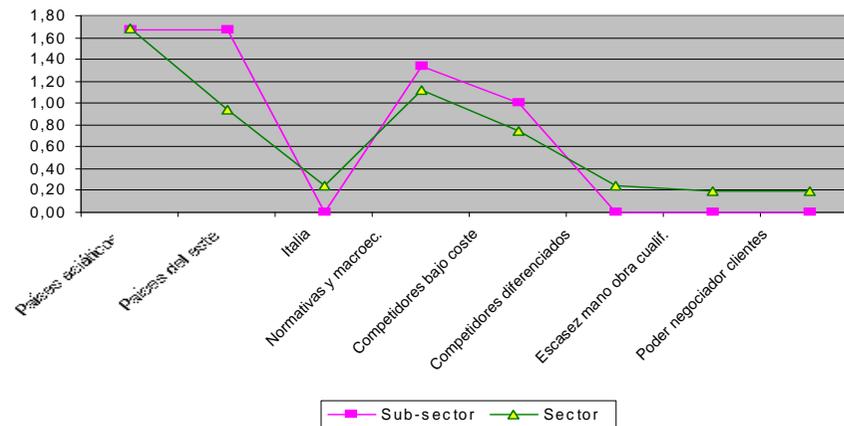
Comparativa OPORTUNIDADES sub-sector baño frente al sector del mueble



Comparativa DEBILIDADES sub-sector baño frente al sector del mueble



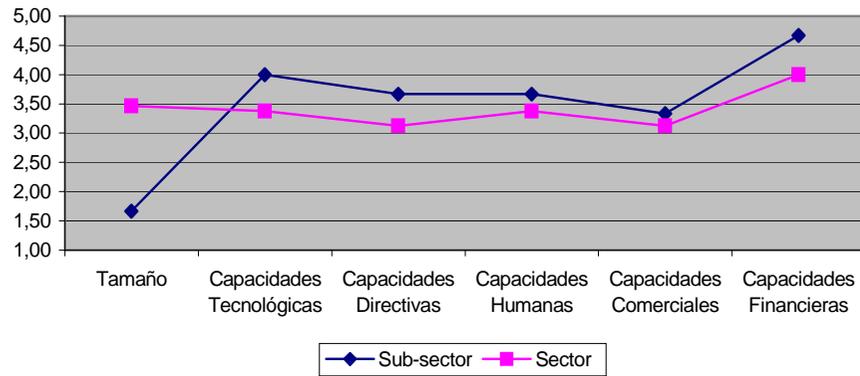
Comparativa AMENAZAS sub-sector baño frente al sector del mueble



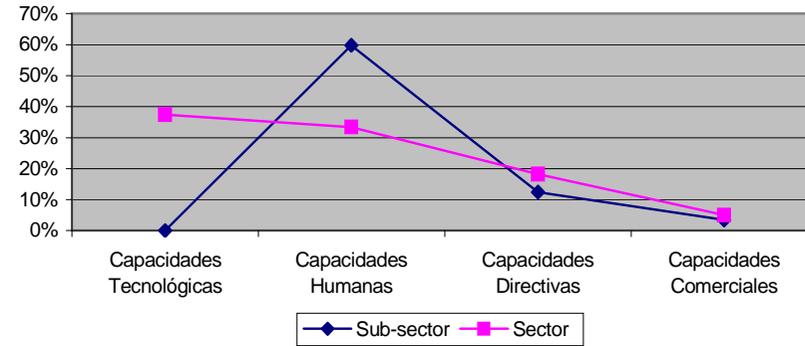
Analizando la información anterior obtenemos:

- La fortaleza diferencial del subsector parece ser la calidad, y sobre todo los recursos humanos, estando claramente por debajo en lo que se refiere a flexibilidad.
- La debilidad que supone el poder negociador frente a los proveedores es 2,5 veces superior a la del sector.
- El crecimiento interno es valorado como la mejor oportunidad, cuatro veces por encima de la media del sector, siendo la única diferencia respecto de las oportunidades típicas del sector.
- El perfil de amenazas es similar al del sector, aunque está claramente sobrevalorada la importancia de los países del este. También es claramente superior la amenaza que suponen los competidores de bajo coste y las cuestiones normativas y macroeconómicas.

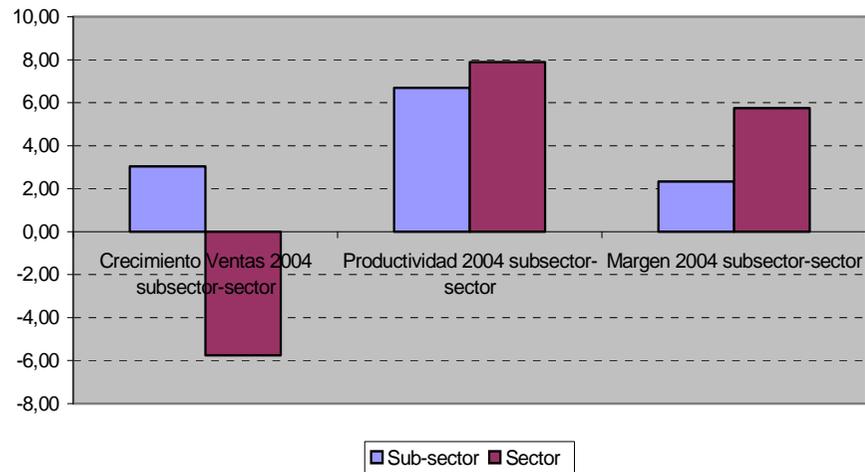
Perfil de Percepciones de Recursos y Capacidades del subsector baño frente al sector mueble



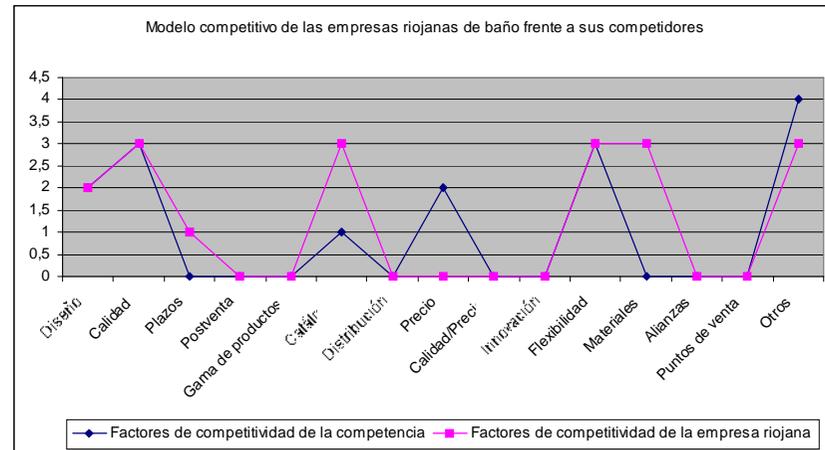
Perfil objetivo de Recursos y Capacidades del subsector baño frente al sector mueble



Principales Resultados



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



- El perfil de percepciones de recursos y capacidades revela que, salvo en lo relativo al tamaño, los gerentes consideran que todas las capacidades organizativas son mucho mejores que las del sector.
- El perfil de recursos y capacidades basado en datos objetivos revela unas capacidades tecnológicas muy por debajo de la media del sector, y unas capacidades directivas más o menos en la mitad de la media del sector.
- Las capacidades humanas son dos veces mejores que la media del sector.
- Hay una gran diferencia entre los recursos y capacidades percibidos y los recursos y capacidades objetivos. Esto puede deberse a un déficit de capacidades directivas, a un exceso de confianza o a una infravaloración de las habilidades de la competencia.
- Aunque la productividad y el margen son peores que los del sector, el mayor crecimiento de las ventas en el 2004 hace ser ligeramente optimista sobre la evolución futura de este subsector.
- Los problemas relacionados con la estructura organizativa también son mayores que en el conjunto del sector.
- Comparando este modelo competitivo de las empresas riojanas del subsector con el de la competencia, destaca la importancia que las empresas riojanas le dan al catálogo y a los materiales.

- Es necesario reflexionar acerca del valor añadido que suponen los materiales, puesto que no es un factor que controla la empresa, y si fuera posible encontrar alternativas a los materiales actuales podría ser más sencillo encontrar más proveedores y diversificar las compras. La competencia no parece conceder importancia al valor añadido que aportan los materiales, lo que le hace ser más competitiva en precio.
- El modelo competitivo de los rivales es similar al de las empresas riojanas, pero presenta ventajas en cuanto al precio. A igual calidad y flexibilidad, es posible que superiores materiales o un mejor catálogo no compensen la diferencia de precio. Aquí radica el principal riesgo del modelo competitivo de las empresas riojanas de este subsector.

Leyenda del gráfico correspondiente a PERFIL PERCEPCIONES.

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

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

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

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

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

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

Leyenda del gráfico correspondiente a PERFIL OBJETIVO.

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

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

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

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



# **ANEXOS**

## ATRACTIVIDAD

### Barreras a la entrada

Grado diferenciación	Muy escaso	Escaso	Suficiente	Bastante diferenciado	Altamente diferenciado
	0	0	0	2	1

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

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

### Rivalidad

Intensidad de la competencia	Sin competidores	Escasa	Media	Bastante	Alta
	0	0	1	2	0

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

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

Origen de los principales competidores	España	Japón	Europa Oriental	Países asiáticos	Mediterráneo	Oriente Medio
	41,7%	8,3%	11,1%	13,9%	16,7%	8,3%

Ventajas de los rivales	Diseño	Calidad	Plazos entrega	Postventa	Gama de productos	Catálogo	Distribución	Precio	Relación calidad/precio	Innovación	Flexibilidad	Materiales	alianzas	Puntos de venta	Otros
1ª ventaja de los rivales	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
2ª ventaja de los rivales	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

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

Ventajas de los competidores	Diseño	Calidad	Plazos entrega	Postventa	Gama de productos	Catálogo	Distribución	Precio	Relación calidad/precio	Innovación	Flexibilidad	Materiales	alianzas	Puntos de venta	Otros
	2	3	0	0	0	1	0	2	0	0	3	0	0	0	4

## Poder negociador de los clientes

<b>Poder negociador con clientes (percepción de la empresa)</b>	<b>Los clientes imponen precios y plazos</b>				<b>Mi empresa impone precios y plazos</b>
	1	0	2	0	0

<b>Porcentaje de clientes tipo A</b>	<b>&lt; de un 20%</b>	<b>20% - 40%</b>	<b>41% - 60%</b>	<b>61% - 80%</b>	<b>81% - 100%</b>
	0	0	1	0	0

<b>Poder de cobro</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	6,86	5,88	6,60	6,17	7,67

<b>Plazo medio de cobro a clientes</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	60	60	60	60	60

## Poder negociador con proveedores

<b>Poder negociador con proveedores (percepción de la empresa)</b>	<b>Los proveedores imponen precios y plazos</b>				<b>Mi empresa impone precios y plazos</b>
	2	0	1	0	0

<b>Porcentaje de proveedores tipo A</b>	<b>&lt; de un 20%</b>	<b>20% - 40%</b>	<b>41% - 60%</b>	<b>61% - 80%</b>	<b>81% - 100%</b>
	2	0	0	0	0

<b>Plazo medio de pago a proveedores</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	76,6	76,6	76,6	76,6	76,6

## Oportunidades

Mercados más atractivos	Mediterráneo	América Latina	Europa Oriental	Japón	Oriente Medio	Resto de Asia	Otros
	9	3	8	3	5	3	1

Oportunidades del sector	Diseño	Crecimiento interno	Internacionalización	Desarrollo de marca	Alianzas	Decisiones públicas
1ª mejor oportunidad	0	2	0	0	0	0
2ª mejor oportunidad	1	1	1	0	0	0
3ª mejor oportunidad	1	0	0	0	0	0

Mejores oportunidades del sector	Diseño	Crecimiento interno	Internacionalización	Desarrollo de marca	Alianzas	Decisiones públicas
	3	8	2	0	0	0

## Amenazas

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

Principales amenazas del sector	Países asiáticos	Países del Este	Italia	Normativas y macroeconomía	Competidores bajo coste	Competidores diferenciados	Escasez mano de obra cualificada	Poder negociador clientes
	5	5	0	4	3	0	0	0

## RECURSOS Y CAPACIDADES

### Tamaño

Percepción sobre la dimensión de su empresa	Infradimensionada	Adecuada
Sí	66,7%	33,3%
No	33,3%	66,7%

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

## Capacidades tecnológicas

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

Certificaciones de calidad	Sí	No
	33%	67%

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

Intención conseguir sello de calidad	Seguro que no	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	34%	66%	0%	0%	0%

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

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

## Capacidades directivas

Cualificación del equipo directivo	Necesita mejorar mucho	Necesita mejorar bastante	Es adecuada	Es bastante adecuada	Es muy adecuada
	0%	0%	34%	66%	0%

Alianzas estratégicas	No	Empresas mismo sector	Empresas proveedoras	Empresas distribuidoras	Empresas montadoras	Otras
	100%	0%	0%	0%	0%	0%

Futuras alianzas estratégicas	No	Es improbable	Puede ser	Es muy posible	Con seguridad
	66%	34%	0%	0%	0%

Porcentaje directivos titulados	2000	2001	2002	2003	2004
	13%	13%	13%	13%	13%

## Capacidades financieras

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

Destino de los beneficios	Los repartimos	Los reinvertimos	Amortizar deuda	Soluciones mixtas
	0%	100%	0%	0%

Grado de endeudamiento	2000	2001	2002	2003	2004
	1,50	0,60	0,56	0,53	0,47

Variación grado de endeudamiento	00-01	01-02	02-03	03-04
	151%	8%	5%	13%

## Capacidades comerciales

Grado de utilización de los canales de venta	Venta en fábrica	Con equipo de ventas propio	En establecimiento detallista propio	Por correspondencia y/o catálogo	Comercio electrónico-página web	Representantes, mayoristas	Minoristas	Franquiados
	1	3	1	1	1	3,5	2,3	1

Grado de utilización de los canales de comunicación	En folletos mediante buzono	En la web	En prensa	En revista especializada	En radio	En televisión	Promociones	Ferias, patrocinios, etc.	Comunicación directa personal
	2,3	1,3	1	1,7	1	1	1	3	2,3

<b>Capacidades comerciales respecto a la competencia</b>	<b>Muy inferiores</b>				<b>Muy superiores</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>

<b>Percepción de cualificación de la plantilla</b>	<b>Necesita mejorar</b>				<b>Muy adecuada</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>

## Capacidades humanas

<b>Formación de empleados no directivos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Número de empleados no directivos</b>	<b>80</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>82</b>
<b>Con estudios elementales</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>35</b>
<b>Con estudios medios</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>Con formación universitaria</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

<b>Productividad</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>51,72</b>	<b>53,43</b>	<b>60,75</b>	<b>63,98</b>	<b>66,90</b>

<b>Evolución de la productividad</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>3,29%</b>	<b>13,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>4,55%</b>

<b>Cualificación de la plantilla</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Miles de euros</b>	<b>15,06</b>	<b>16,83</b>	<b>18,77</b>	<b>19,60</b>	<b>20,59</b>

<b>Evolución de la cualificación de la plantilla</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>
	<b>11,8%</b>	<b>11,53%</b>	<b>4,40%</b>	<b>5,04%</b>

## FORTALEZAS

### Fortalezas

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

Principales fortalezas de las empresas	I+D	Calidad	Recursos Humanos	Flexibilidad	Precio	Diseño	Otros
	0	5	6	1	1	2	3

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

### Debilidades

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

Principales debilidades de las empresas (agregadas)	I+D	Poder negociador	Recursos Humanos	Precio	Comercial	Estructura	Catálogo
	0	4	3	0	2	3	0

## MODELO COMPETITIVO

### Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de las empresas	Costes	Productividad	Calidad	Flexibilidad	Plazos entrega	Servicio	Responsabilidad social	Medio ambiente	Sistemas de información	Diseño
	4,7	4,3	5	3	4,7	4	1,7	4	4,3	3,7

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

Retos declarados por las empresas (agregado)	Internacionalización	Crecimiento	Tecnología	Comercialización	Diseño	Diversificación	Estructura	Calidad	Coste	Supervivencia
	3	6	0	2	0	3	0	0	0	0

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

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

### (continuación)

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

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

**(continuación)**

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

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

**(continuación)**

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia	Flexi-bilidad	Mate-riales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Principal factor	1	0	0	0	1
2º factor	0	0	0	0	0
3er. factor	0	0	0	0	1

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

**(continuación)**

Factores de competitividad por diferenciación de la competencia (agregado)	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
	3	0	0	0	4

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

(continuación)

Perfil comparativo del modelo competitivo	Flexibilidad	Materiales	Alianzas	Puntos venta	Otros
Competencia (agregado)	3	0	0	0	4
Empresa riojana (agregado)	3	3	0	0	3

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

Buenas prácticas de las empresas riojanas (agregado)	Atención personal	Clima trabajo	Prácticas de calidad	Desarrollo producto	Gestión operaciones	Control costes	Imagen	Misiones	I+D fabricación
	3	4	2	1	8	0	0	0	0

Apoyo de la Administración Pública	Acti-vos fijos	Cali-dad	I+D	Medio ambiente	Dise-ño	Internaciona-lización	Comer-ciales	Forma-ción direc-tivos	Forma-ción opera-rios	Ali-anzas	Plan es estra-tégicos	Misi-o-nes	Otros
1ª medida apoyo	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2ª	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
3ª	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Apoyo de la Administración Pública (agregado)	Acti-vos fijos	Cali-dad	I+D	Medio ambiente	Dise-ño	Inter.-naciona-lización	Comer-ciales	Forma-ción direc-tivos	Forma-ción opera-rios	Ali-anzas	Planes estra-tégicos	Misio-nes	Otros
	6	1	0	0	2	0	2	0	1	0	0	0	3

## RESULTADOS

Ventas	2000	2001	2002	2003	2004
	4397	4595	5225	5630	5820

Crecimiento de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	4,5%	13,7%	7,8%	3,4%

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

Ventas internacionales	2000	2001	2002	2003	2004
	115	140	194	117	139

Crecimiento internacional de ventas	00-01	01-02	02-03	03-04
	21,86%	38,50%	-39,56%	18,60%

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

Diversificación geográfica de la internacionalización	Venta países mediterráneos	Venta América Latina	Venta Japón	Ventas Europa Oriental	Ventas Oriente Medio	Ventas Asia
	23	0	0	0	0	0

Número de empleados	2000	2001	2002	2003	2004
	85	86	86	88	87

Plantilla media	2000	2001	2002	2003	2004
	28	29	29	29	29

Crecimiento del número de empleados	00-01	01-02	02-03	03-04
	1,18%	0%	2,33%	-1,14%

Productividad	2000	2001	2002	2003	2004
	51,7	53,4	60,8	64	66,9

Crecimiento de la productividad	00-01	01-02	02-03	03-04
	3,29%	13,71%	5,31%	4,56%

Rentabilidad económica	2000	2001	2002	2003	2004
	6,20%	1,55%	5,33%	3,46%	3,10%

<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>14,41%</b>	<b>2,92%</b>	<b>9,02%</b>	<b>4,94%</b>	<b>4,28%</b>

<b>Margen medio</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>5,11%</b>	<b>1,47%</b>	<b>4,43%</b>	<b>2,68%</b>	<b>2,34%</b>

## EDITORES

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

## COLABORADORES

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