

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS,
ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**



**CREACIÓN DE UN MODELO PARA EL ESTUDIO DE LA
COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR INDUSTRIAL
TRADICIONAL: APLICACIÓN AL SECTOR DEL MUEBLE DE
HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por : D^a María del Val Segarra Oña.

Dirigida por: Dr. Ing. Ind. D. Juan Ignacio Dalmau Porta.

VALENCIA, 2003

A Ángel por todo lo que me
aporta día a día.

A mis padres porque gracias
a ellos hoy estoy aquí.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera expresar mi gratitud a D. Juan Ignacio Dalmau por su apoyo, su confianza en mi y por todos los consejos sabios que ha sabido darme durante la realización de esta Tesis Doctoral.

También quiero agradecer a todos los empresarios y al Instituto Tecnológico AIDIMA, que me han dedicado parte de su tiempo y han atendido mis preguntas y consultas tan amablemente.

Muy especialmente deseo expresar mi agradecimiento a D. Florencio Pérez por el interés prestado desde el primer momento y el apoyo imprescindible al facilitarme el acceso a los empresarios del sector.

Por la ayuda y la paciencia mostrada me gustaría darle las gracias a Héctor Castelló desde estas líneas.

Por todos los momentos pasados en vuestra compañía a mis compañeras y amigas Eva, Ester, Gabriela y María.

Siempre estaré agradecida a mi marido por sacarme en tantas ocasiones del pozo de las dudas y por darme ánimos durante todo el proceso de realización de la tesis y a mis padres, mi hermana y mi abuela porque son maravillosos.

INDICE

CAPÍTULO 1.-PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES. 27

1.1.-	Introducción.....	27
1.2.-	Objetivos de la tesis.....	37
1.2.1.-	Objetivo general.....	39
1.2.2.-	Objetivos específicos.....	39
1.3.-	Estructura de la tesis.....	40
1.4.-	Relevancia de la tesis.....	44
1.5.-	Justificación de la tesis. Originalidad.....	44

CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO DE LA TESIS..... 49

2.0.-	Estructura del capítulo.....	49
2.1.-	Introducción.....	52
2.2.-	La competitividad empresarial.....	56
2.2.1.-	El análisis del concepto competitividad.....	58
2.2.2.-	Diferentes enfoques en el estudio de la competitividad.....	61
2.2.3.-	El enfoque macroeconómico en el estudio de la competitividad.....	65
2.2.3.1.-	Los métodos cuantitativos en el estudio de la competitividad.....	67
2.2.4.-	La perspectiva de la economía industrial.....	68

2.3.-	Estrategia competitiva. El modelo de Porter.....	70
2.3.1.-	Las condiciones de los factores.....	74
2.3.2.-	Las condiciones de la demanda.....	74
2.3.3.-	Sectores relacionados y de apoyo.....	75
2.3.4.-	Estrategia, estructura y rivalidad.....	75
2.4.-	El análisis DAFO.....	76
2.5.-	La teoría de los recursos y capacidades.....	77
2.5.1.-	Los recursos.....	79
2.5.2.-	Las capacidades.....	84
2.5.2.1.-	Las competencias esenciales y las capacidades dinámicas.....	87
2.5.3.-	Modelos de análisis competitivo basados en la teoría de recursos y capacidades.....	89
2.5.3.1.-	El modelo de ventaja competitiva de Peteraf.....	89
2.5.3.2.-	El modelo de análisis de la competitividad de Bueno y Morcillo.....	94
2.5.4.-	Resumen de las aportaciones a la teoría de los recursos y capacidades y principales críticas.....	99
2.6.-	Contrastación entre el marco de la estrategia competitiva de Porter y la perspectiva de los recursos y capacidades.....	108
2.6.1.-	Los aspectos exógenos y la competitividad.....	115
2.7.-	Un modelo de competitividad basado en la teoría de recursos y capacidades y la concentración geográfica..	121

CAPÍTULO 3.- MODELO TEÓRICO PRELIMINAR.... 127

3.1.-	Introducción.....	127
3.2.-	Modelo teórico preliminar.....	127

CAPÍTULO 4.- PROCESO METODOLÓGICO..... 135

4.0.- Estructura del capítulo.....	135
4.1.- Introducción.....	136
4.2.- El estudio de casos como metodología de investigación	137
4.2.1.- Tipos de casos.....	139
4.2.1.1.- Clasificación según el objetivo del estudio.....	139
4.2.1.2.- Clasificación según la unidad de análisis.....	141
4.2.2.- Método de trabajo: la preparación del estudio.....	143
4.2.2.1.- El objetivo de la investigación.....	146
4.2.2.2.- El marco teórico.....	147
4.2.2.3.- Tipo de investigación.....	150
4.3.- El estudio de casos en la investigación de la teoría de recursos y capacidades.	153
4.4.- Selección de los casos.....	156
4.4.1.- Selección de casos según el modelo Rouse y Daellenbach.....	157
4.5.- Selección de los métodos o instrumentos utilizados.....	159
4.6.- Limitaciones de la metodología del estudio de casos.....	162
4.7.- Protocolo de estudio de los casos.....	166
4.7.1.- Cotejo de patrones o "pattern matching".....	169
4.8.- Redacción del informe final.....	169

CAPÍTULO 5.- ANÁLISIS DEL SECTOR..... 173

5.1.- Introducción y síntesis del capítulo.....	173
5.1.1.- Síntesis del capítulo.....	174
5.2.- Caracterización del sector.....	179
5.2.1.- Identificación del sector.....	179

5.2.2.- El proceso productivo en el sector del mueble.....	182
5.2.2.1.- La cadena de valor del sector.....	182
5.2.2.2.- Productos y componentes.....	184
5.2.2.2.1.- Materias primas.....	186
5.2.2.3.- Actividades del proceso productivo.....	188
5.2.3.- Segmentación del sector del mueble.....	189
5.3.- El sector del mueble en el mundo.....	193
5.3.1.- La globalización: efectos sobre el sector industrial a nivel mundial.....	194
5.3.2.- Producción de mobiliario a nivel mundial.....	197
5.3.3.- El sector del mueble en las dos zonas: países avanzados/ países emergentes.....	199
5.3.3.1.- El sector del mueble en los países avanzados.....	200
5.3.3.2.- El sector del mueble en los países emergentes.....	202
5.3.3.2.1.- El sector del mueble en China.....	203
5.3.3.2.2.- El sector del mueble en la India.....	204
5.3.3.2.3.- El sector del mueble en Polonia.....	204
5.3.4.- Comercio mundial de mobiliario.	205
5.3.4.1.- Exportaciones.....	206
5.3.4.2.- Importaciones.....	206
5.3.5.- A modo de síntesis: características generales del sector del mueble en el mundo.....	206
5.4.- El sector del mueble en la Unión Europea.....	208
5.4.1.- La Unión Europea en el contexto internacional.....	208
5.4.2.- Variables macroeconómicas.....	209
5.4.3.- Producción de muebles en Europa.....	210
5.4.3.1.- El sector del mueble en Alemania y en Italia.....	212
5.4.3.1.1.- El modelo competitivo italiano: los distritos industriales.....	215
5.4.3.2.- El sector del mueble en Francia.....	217
5.4.3.3.- El sector del mueble en Portugal.....	219
5.5.- El sector del mueble en España.....	221

5.5.1.- Variables macroeconómicas españolas.....	221
5.5.2.- La situación del sector del mueble.....	223
5.5.3.- Producción de muebles en España.....	223
5.5.3.1.- Producción por subsectores.....	225
5.5.3.2.- Producción por comunidades autónomas.....	228
5.5.4.- Comercio exterior.....	230
5.5.4.1.- Exportaciones.....	231
5.5.4.2.- Importaciones.....	234
5.5.4.3.- Balanza comercial.....	235
5.5.5.- Estructura del sector del mueble de hogar en España	236
5.5.5.1.- Análisis de las 5 fuerzas.....	236
5.5.5.1.1.- Competidores potenciales.....	237
5.5.5.1.2.- Productos sustitutivos.....	240
5.5.5.1.3.- Poder de negociación de los proveedores.....	241
5.5.5.1.4.- Poder de negociación de los clientes.....	242
5.5.5.1.5.- Rivalidad de los competidores.....	243
5.6.- El sector del mueble de hogar en la C V.....	245
5.6.1.- Estructura de la industria valenciana.....	245
5.6.2.- Visión global del sector del mueble de hogar.....	246
5.6.2.1.- Tipología de empresas.....	246
5.6.2.2.- Nivel tecnológico e innovación en las empresas.....	249
5.6.3.- Producción y comercio exterior de muebles de hogar en la Comunidad Valenciana.....	254
5.7.- Ubicación geográfica de las empresas en la Comunidad Valenciana.....	257

CAPÍTULO 6.- EL ESTUDIO DE CASOS..... 261

6.1.- Introducción.....	261
6.2.- Selección de las empresas sometidas a estudio.....	262
6.2.1.- Clasificación por grupos estratégicos.....	264

6.2.2.- Comparación de índices de comportamiento empresarial.....	266
6.2.2.1.- Mueble de estilo rústico, gama medio alta-media..	267
6.2.2.2.- Mueble de diseño/vanguardia, gama alta.....	276
6.2.2.3.- Mueble de diseño/vanguardia, gama medio-alta.....	281
6.2.2.4.- Mueble de estilo clásico, gama alta.....	286
6.2.2.5.- Mueble de estilo clásico, gama medio-alta-media....	295
6.2.2.6.- Mueble de estilo moderno, gama medio-alta-media	304
6.2.2.7.- Mueble de estilo moderno, gama económica.....	313
6.2.2.8.- Mueble de rattan y fibras.....	318
6.2.2.9.- Mueble tapizado estilo clásico.....	323
6.2.2.10.- Mueble tapizado estilo moderno/diseño.....	328
6.2.3.- Selección de las empresas.....	333
6.3.- Estructura de las entrevistas.....	336
6.3.1.- Objetivos de la entrevista.....	337
6.3.2.- Estructura de la entrevista.....	338
6.3.2.1.- Información General.....	338
6.3.2.2.- Localización y concentración sinérgica.....	340
6.3.2.3.- Identificación de recursos.....	341
6.3.2.4.- Identificación de competencias	342
6.4.- Análisis de las empresas estudiadas: los casos.....	344
6.4.1.- Análisis y descripción de cada una de las empresas...	344
6.4.1.1.- Empresa A1.....	344
6.4.1.1.1.- Información general.....	344
6.4.1.1.2.- Localización y concentración sinérgica.....	345
6.4.1.1.3.- Identificación de recursos y competencias.....	359
6.4.1.2.- Empresa B2.....	355
6.4.1.2.1.- Información general.....	355
6.4.1.2.2.- Localización y concentración sinérgica.....	356
6.4.1.2.3.- Identificación de recursos y competencias.....	360
6.4.1.3.- Empresa C2.....	367
6.4.1.3.1.- Información general.....	367

6.4.1.3.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	368
6.4.1.3.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	371
6.4.1.4.-	Empresa D1.....	375
6.4.1.4.1.-	Información general.....	375
6.4.1.4.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	376
6.4.1.4.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	380
6.4.1.5.-	Empresa E1.....	387
6.4.1.5.1.-	Información general.....	387
6.4.1.5.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	388
6.4.1.5.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	391
6.4.1.6.-	Empresa F2.....	398
6.4.1.6.1.-	Información general.....	398
6.4.1.6.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	399
6.4.1.6.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	401
6.4.1.7.-	Empresa G2.....	406
6.4.1.7.1.-	Información general.....	406
6.4.1.7.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	407
6.4.1.7.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	410
6.4.1.8.-	Empresa H1.....	414
6.4.1.8.1.-	Información general.....	414
6.4.1.8.2.-	Localización y concentración sinérgica.....	415
6.4.1.8.3.-	Identificación de recursos y competencias.....	418
6.5.-	Validación de la investigación.....	422
6.5.1.-	Examen de patrones.....	422
6.5.2.-	Triangulación.....	442
6.5.2.1.-	Empresas auxiliares.....	442
6.5.2.1.1.-	Fabricantes de barnices.....	443
6.5.2.1.2.-	Fabricantes de chapas, tableros y maderas planas y curvadas.....	444
6.5.2.2.-	Instituciones representativas del sector del mueble	446

6.5.2.3.- Entrevista asesor externo y consejero de empresas	447
6.6.- Conclusiones del estudio de casos.....	451
6.6.1.- Concentración industrial sinérgica.....	453
6.6.2.- Identificación de recursos.....	457
6.6.3.- Identificación de competencias	460

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES..... 465

7.1.- Introducción.....	465
7.2.- Conclusiones de la investigación.....	467
7.2.1.- Conclusiones sobre la concentración geográfica del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.....	467
7.2.2.- Conclusiones sobre la identificación de recursos del sector del mueble de hogar de la C V.....	471
7.2.3.- Conclusiones sobre la identificación de competencias esenciales del sector del mueble de hogar de la CV.....	473
7.3.- Modelo de competitividad aplicado al sector del mueble de hogar de la C V.....	476
7.4.- Verificación de las hipótesis planteadas.....	479
7.5.- Generación de estrategias de mejora de la competitividad adecuadas al sector de mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.....	484
7.6.- Aportaciones de la tesis doctoral.....	488
7.6.1.- Aportaciones a la comunidad académica.....	488
7.6.2.- Aportaciones a la comunidad empresarial.....	489
7.6.3.- Aportaciones al entorno social y político.....	490

7.7.- Limitaciones.....	491
7.8.- Futuras líneas de investigación.....	492

BIBLIOGRAFÍA..... 497

ANEXO 1.-INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE RECURSOS.

ANEXO 2.-GUÍA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

**ANEXO 3.- INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA
CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.**

**ANEXO 4.-MATRIZ DE SEGMENTACIÓN: PROCEDIMIENTO DE
OBTENCIÓN.**

**ANEXO 5.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE ESTILO RÚSTICO.**

**ANEXO 6.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE DISEÑO/VANGUARDIA.**

**ANEXO 7.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE ESTILO CLÁSICO.**

**ANEXO 8.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE ESTILO MODERNO.**

**ANEXO 9.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE RATTÁN Y OTRAS FIBRAS.**

**ANEXO 10.-CLASIFICACIÓN EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLES DE MUEBLE TAPIZADO.**

**ANEXO 11.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE RÚSTICO, GAMA MEDIO ALTA-MEDIA.**

**ANEXO 12.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE DE DISEÑO/VANGUARDIA-GAMA ALTA.**

**ANEXO 13.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE DE DISEÑO/VANGUARDIA –GAMA MEDIO-ALTA.**

**ANEXO 14.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE CLÁSICO GAMA ALTA.**

**ANEXO 15.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE CLÁSICO GAMA MEDIO-ALTA-MEDIA.**

**ANEXO 16.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE MODERNO GAMA MEDIO-ALTA-MEDIA.**

**ANEXO 17.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE MODERNO GAMA ECONÓMICA.**

**ANEXO 18.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE DE RATTAN Y FIBRAS.**

**ANEXO 19.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE TAPIZADO ESTILO CLÁSICO.**

**ANEXO 20.- PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE TAPIZADO DISEÑO-ESTILO MODERNO.**

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Variables exógenas / endógenas que afectan a la competitividad.	35
Tabla 2	Estructura de la Tesis Doctoral.	40
Tabla 3	Planteamientos teóricos históricos para explicar el comercio internacional	57
Tabla 4	Distintas versiones de los determinantes de la competitividad (Porter, 1991).	70
Tabla 5	El diamante nacional. (Porter, 1991).	73
Tabla 6	Matriz DAFO: (Wehrich, 1999).	76
Tabla 7	Clasificación de los recursos según Suárez (1994).	81
Tabla 8	Clasificación de los recursos según Hall (1993).	82
Tabla 9	Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa. (Grant y Fernández).	83
Tabla 10	Los mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984).	91
Tabla 11	Definiciones, relaciones e interpretaciones de la Teoría de los recursos y capacidades. (Priem y Butler, 2001).	101
Tabla 12	Etapas, actividades y motivos en la metodología del estudio de casos.	128
Tabla 13	Métodos de investigación y desarrollo de teorías en economía y dirección de empresas.	149
Tabla 14	La investigación cualitativa y sus técnicas de obtención de datos primarios.	160
Tabla 15	Conceptos, métodos, instrumentos y personas entrevistadas en cada empresa.	168
Tabla 16	Materiales utilizados en la fabricación de muebles de hogar, totales y por subsectores	187
Tabla 17	Estructura productiva en el sector del mueble en China.	203

Tabla 18	Estructura del sector del mueble en Alemania e Italia.	214
Tabla 19	Escenario Macroeconómico 1996-2003.	221
Tabla 20	Clasificación del mueble de hogar.	226
Tabla 21	Producción de muebles por comunidades autónomas.	229
Tabla 22	Tejido empresarial en la Comunidad Valenciana.	247
Tabla 23	Distribución de fabricantes de muebles en la Comunidad Valenciana.	248
Tabla 24	Clasificación de las empresas del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana según el tamaño.	249
Tabla 25	Inversión registrada en el sector del mueble en la Comunidad Valenciana	251
Tabla 26	Grupos estratégicos seleccionados.	265
Tabla 27	Bloques básicos de la entrevista.	338
Tabla 28	VARIABLES estudiadas en el bloque 1, Información general.	339
Tabla 29	VARIABLES estudiadas en el bloque 2, localización y concentración sinérgica.	340
Tabla 30	VARIABLES estudiadas en el bloque 3, Identificación de recursos.	341
Tabla 31	VARIABLES estudiadas en el bloque 3, Identificación de competencias.	343
Tabla 32	Valoración de factores de localización, empresa A1.	346
Tabla 33	Recursos económico –financieros empresa A1.	349
Tabla 34	Valoración de factores de localización, empresa B2.	357
Tabla 35	Recursos económico –financieros empresa B2..	361
Tabla 36	Valoración de factores de localización, empresa C2.	369
Tabla 37	Recursos económico –financieros empresa C2.	371
Tabla 38	Valoración de factores de localización, empresa D1.	377
Tabla 39	Recursos económico –financieros empresa D1.	380
Tabla 40	Valoración de factores de localización, empresa E1.	389
Tabla 41	Recursos económico –financieros empresa E1.	392
Tabla 42	Valoración de factores de localización, empresa F2.	399
Tabla 43	Recursos económico –financieros empresa F2.	402
Tabla 44	Valoración de factores de localización, empresa G2.	408

Tabla 45	Recursos económico –financieros empresa G2.	410
Tabla 46	Valoración de factores de localización, empresa H1.	416
Tabla 47	Recursos económico –financieros empresa H1.	418
Tabla 48	Tabla comparativa I. Características generales de las empresas.	423
Tabla 49	Tabla comparativa II. Localización y concentración geográfica.	426
Tabla 50	Tabla comparativa III. Identificación de recursos.	434
Tabla 51	Tabla comparativa IV. Identificación de competencias.	438
Tabla 52	Identificación de recursos obtenidos del estudio de casos.	458
Tabla 53	Identificación de competencias obtenidas del estudio de casos.	461
Tabla 54	Aspectos exógenos que afectan a la competitividad del sector.	470
Tabla 55	Principales recursos que favorecen la competitividad empresarial en el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.	472
Tabla 56	Competencias que favorecen la competitividad empresarial en el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.	475

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	El proceso de globalización de la economía.	28
Figura 2	Consecuencias de la globalización sobre las empresas.	29
Figura 3	Ciclo para la creación de estrategias y adquisición de recursos y capacidades.	32
Figura 4	Esquema de la Tesis Doctoral.	38
Figura 5	Relación entre las distintas partes de la Tesis Doctoral.	43
Figura 6	Estructura del marco teórico.	51
Figura 7	Dimensiones y factores de la competitividad. (Bueno 1995)	62
Figura 8	Proceso de creación de la ventaja competitiva según Grant.	64
Figura 9	Cálculo del TCER (a).	65
Figura 10	Cálculo del TCER (b).	66
Figura 11	Factores que afectan a la competitividad según Porter.	71
Figura 12	Modelo del Diamante de Porter.	72
Figura 13	Las piedras angulares de la ventaja competitiva. (Peteraf, 1993).	93
Figura 14	Modelo de análisis de la competitividad empresarial. (Bueno, 1995).	95
Figura 15	Fuentes de ventaja competitiva. (Bueno, 1995).	97
Figura 16	Los factores generales determinantes de la competitividad empresarial. Modelo preliminar I.	112
Figura 17	Los factores generales determinantes de la competitividad empresarial. Modelo preliminar I.	114

	Contextualización.	
Figura 18	Modelo preliminar I de análisis competitivo.	122
Figura 19	Modelo de análisis competitivo. Modelo teórico preliminar II	129
Figura 20	Estructura del capítulo 4. Proceso metodológico seguido.	136
Figura 21	La lógica de replicación en el estudio del caso.	142
Figura 22	Etapas en el estudio de los casos.	144
Figura 23	Proceso de selección de casos. Rouse y Daellenbach (1999)	159
Figura 24	La cadena de valor en el sector del mueble de hogar.	183
Figura 25	Productos y componentes de la industria del mueble de hogar.	185
Figura 26	Matriz de segmentación del sector del mueble.	192
Figura 27	Producción mundial de mobiliario.	197
Figura 28	Consumo de muebles por habitante en los principales países productores.	199
Figura 29	Comportamiento del sector del mueble en EE.UU. 1996-2000	201
Figura 30	Distribución de la renta per cápita en Europa.	209
Figura 31	Distribución de la producción en el mundo	210
Figura 32	Distribución de la producción en Europa.	212
Figura 33	Estructura de la industria manufacturera.	222
Figura 34	Producción de muebles en España. Evolución.	224
Figura 35	Variación producción de muebles en España. 1993-2001.	225
Figura 36	Volumen de producción por subsectores.	228
Figura 37	Ubicación de las empresas del mueble por CC.AA.	230
Figura 38	Exportación por comunidades autónomas, 2001.	231
Figura 39	Evolución de las exportaciones en España.	232
Figura 40	Principales destinos del mueble español.	233
Figura 41	Evolución de la importación de muebles.	234
Figura 42	Balanza comercial del sector del mueble en España.	235

Figura 43	Modelo de las 5 fuerzas competitivas.	237
Figura 44	Inversión en el sector del mueble. Distribución comarcal en Alicante.	252
Figura 45	Inversión en el sector del mueble. Distribución comarcal en Castellón.	252
Figura 46	Inversión en el sector del mueble. Distribución comarcal en Valencia.	253
Figura 47	Exportación de muebles Comunidad Valenciana. (millones de €).	255
Figura 48	Destinos del mueble de la Comunidad Valenciana.(año 2001)	256
Figura 49	El mueble de hogar en las comarcas de la Comunidad Valenciana.	258
Figura 50	Proceso de selección de casos. Rouse y Daellenbach (1999)	263
Figura 51	Cluster del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.	456
Figura 52	Modelo de análisis competitivo general.	478
Figura 53	Modelo de análisis competitivo aplicado.	479
Figura 54	Conclusiones sobre el objeto de estudio de la tesis.	483

RESUMEN:

El objetivo de esta tesis es analizar el comportamiento de los sectores industriales y qué relación existe entre las variables exógenas, dependientes de la estructura y la organización del sector, y las endógenas, específicas de cada empresa y relacionadas con los recursos que poseen y las capacidades que desarrollan en la competitividad del mismo. Para ello se profundiza en los conceptos teóricos y se lleva a cabo un estudio de casos en el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, planteando un modelo teórico que se aplica a este sector en concreto.

Los aspectos externos del sector y la generación de sinergias debidas a la actuación en grupo afectan directamente a las empresas del sector y a su nivel competitivo. Resultados y comportamiento se ven influenciados tanto por estos aspectos externos como por la posesión de determinados recursos y el desarrollo de capacidades concretas adaptados a las necesidades del sector.

RESUM:

L'objectiu d'esta tesi és analitzar el comportament dels sectors industrials i quina relació hi ha entre les variables exògenes, dependents de l'estructura i l'organització del sector, i les endògenes, específiques de cada empresa i relacionades amb els recursos que posseïxen i les capacitats que desenrotllen en la competitivitat d'este. Per a això s'aprofundix en els conceptes teòrics i es porta a terme un estudi de casos en el sector del moble de la llar de la Comunitat Valenciana, plantejant un model teòric que s'aplica a este sector en concret.

Els aspectes externs del sector i la generació de sinergies degudes a l'actuació en grup afecten directament les empreses del sector i el seu nivell competitiu. Resultats i comportament es veuen influenciats tant per estos aspectes externs com per la possessió de determinats recursos i el desenrotllament de capacitats concretes adaptats a les necessitats del sector.

ABSTRACT:

The main objective of this thesis is to analyze the behaviour of industries, and the relation that exists between the exogenous variables, which depend on the structure and organization of the industry, and the endogenous variables, which are specific to the firm and are related to the resources they have and the capabilities they develop, in their competitiveness. To do this, we study in depth the theoretical concepts as well as we carry out a cases study in the home furniture industry of the Valencia Community.

The external aspects of the industry and the synergies generated from the group's action affect firms in the industry directly, as well as their competitive level. Their results and their behaviours are influenced both by these external aspects, as well as by the possession of specific resources, and the development of concrete capabilities, which are adapted to the industry's needs.

1.- PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES.

1.1.- INTRODUCCIÓN.

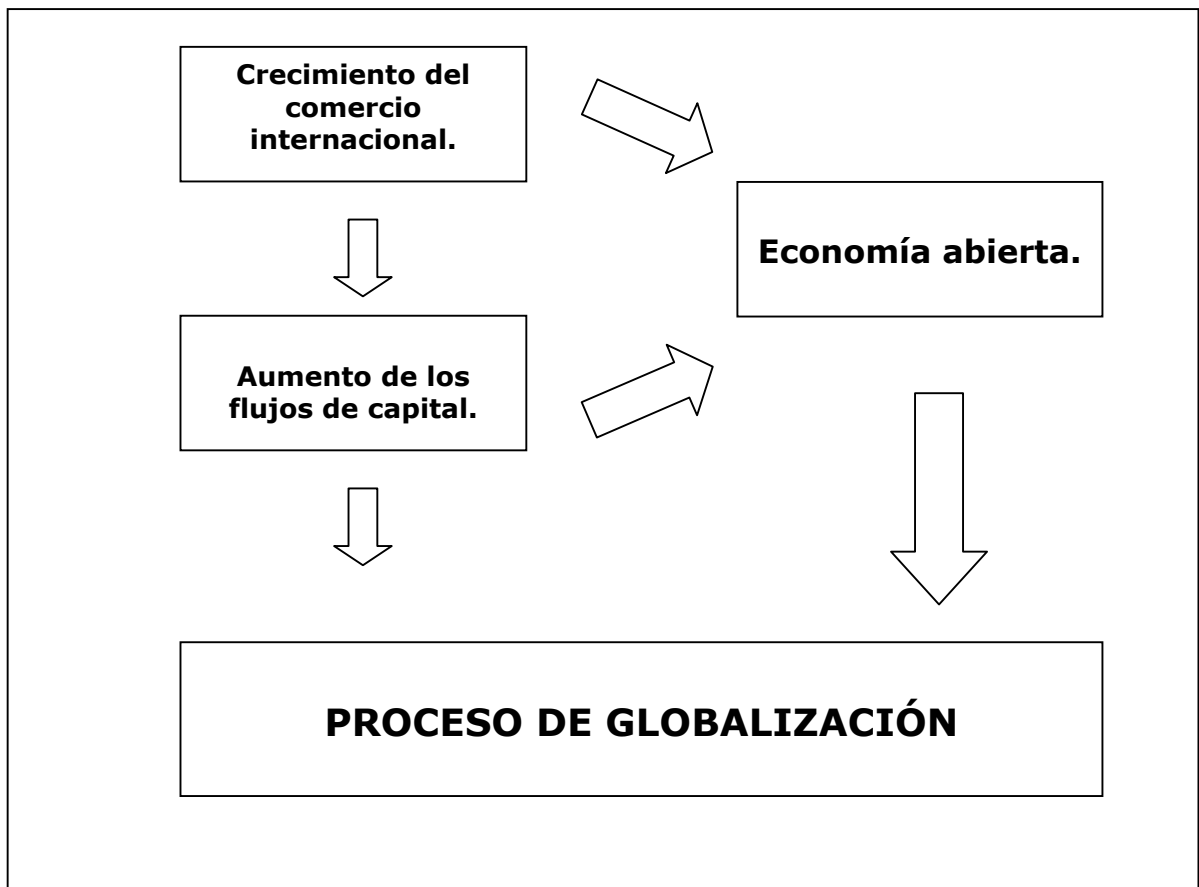
En el contexto económico internacional se están produciendo una serie de cambios que afectan al comportamiento de los sectores industriales. Estas variaciones a nivel mundial se deben, en parte, al llamado *proceso de globalización (fig. 1)*, caracterizado por una circulación fluida de capitales e información, por la cada vez mayor importancia que cobra el comercio internacional frente a los mercados domésticos, por el aumento de la inversión en el extranjero, así como por la deslocalización productiva fuera de las fronteras de los países, a los que se traslada cualquiera de las funciones de la empresa allá donde la tecnología, la calidad o los costes puedan resultar más beneficiosos.

La empresa es, en estos momentos, una de las instituciones de tipo social y económico más poderosas de la sociedad moderna (Pérez, 2001). Al fin y al cabo, son las empresas las que crean y distribuyen la riqueza, a través de los intercambios económicos y de la innovación (Porter, 1990, Dalmau, 1999).

Como se observa en la figura 1, el crecimiento del comercio internacional, que a su vez implica un incremento de los flujos de capital, influyen en la apertura, cada vez mayor de la economía, que

a su vez influye en el proceso de globalización, entendida, como indica De la Dehesa (2000) , como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Figura 1. El proceso de globalización de la economía.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de globalización de la economía ha modificado la actividad productiva, aumentando el nivel de rivalidad entre las empresas, lo que genera una consecuencia inmediata si se quiere responder con éxito a esta nueva situación: la necesidad, para el

sector industrial de un área determinada, de mantener un nivel elevado de competitividad (fig. 2).

Figura 2. Consecuencias de la globalización sobre las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de globalización influye sobre la tecnología, las innovaciones y mejoras afectan positivamente a la eficiencia

industrial, lo que permite reducir los costes a las empresas que lo llevan a cabo, así como ampliar la capacidad productiva y la oferta de nuevos productos, disminuyendo el ciclo de vida de los mismos, que cada vez es más corto.

Por otra parte, se da una mayor internacionalización de los mercados al liberalizarse los intercambios de bienes, servicios y capitales, debido tanto a las decisiones de las autoridades económicas de los países como a las actuaciones que llevan a cabo las áreas de integración a las que los países pertenecen (Unión Europea o Mercosur, por ejemplo). La consecuencia sobre las empresas que produce esta situación se traduce en una disminución del ciclo de vida de los productos, que alcanzan la madurez de manera cada vez más rápida, presionando sobre los márgenes de las empresas.

Del mismo modo, el aumento del número de competidores que conlleva la apertura de los mercados produce un aumento de la oferta y, consecuentemente, una disminución de precios.

Así pues, la internacionalización, las nuevas tecnologías y el aumento de la competencia, afectan al resultado medio de las empresas, por lo que, más que nunca, es necesario llevar a cabo actuaciones par mantener el nivel competitivo de las mismas.

La expresión *competitividad* está a la orden del día, con un significado implícito de progreso y avance, aunque no resulta fácil encontrar una definición consensuada del término.

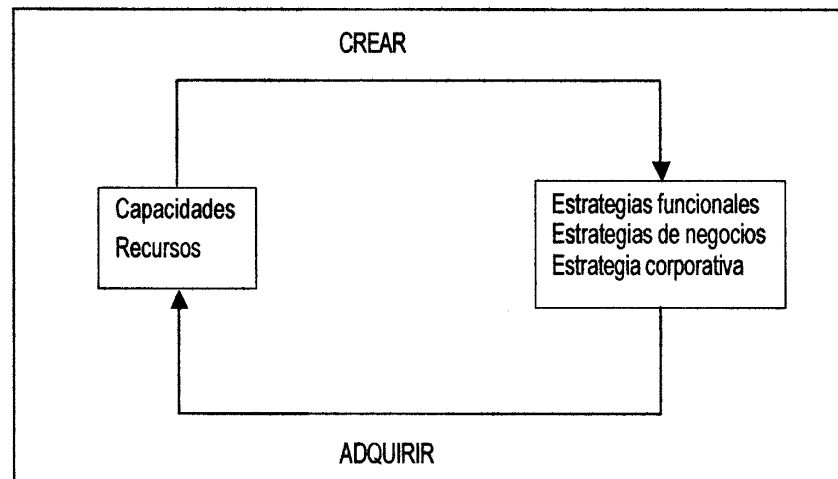
Muchos autores han tratado este tema en profundidad. Según indica Pérez (2001), son cuatro los factores que determinan el éxito de una empresa: el país donde está localizada, el sector al que pertenece, el cluster y sus propios recursos, capacidades y estrategias. Para otros autores, serán los recursos, las capacidades y las estrategias el aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa.

Son diversos los autores que afirman que la competitividad se construye en un proceso muy localizado, basado en núcleos de empresas organizadas en torno a uno o varios sectores industriales relacionados que convergen o se entrelazan unas con otras (Porter, 1990, 1998b, Grant, 1996b, Mintzberg y Lampel, 1999).

De manera complementaria, se afirma que la estrategia de la empresa se debe basar en sus recursos y capacidades internas, teniendo estos factores preponderancia sobre el mercado (Grant, 1996b).

En nuestra opinión, y de acuerdo con Grant (1996b), lo más aconsejable para las empresas es que sean competitivas basándose en sus factores endógenos, por sus recursos, sus capacidades y estrategias. El modelo de creación de estrategias y adquisición de recursos y capacidades que propone Pérez (2001) indica que deben poseer recursos y capacidades para crear las estrategias que les permitan sobrevivir y sobresalir y, a su vez, estrategias para conseguir nuevos recursos y capacidades, en función de los cambios que se produzcan en el entorno (figura 3).

Figura 3. Ciclo para la creación de estrategias y adquisición de recursos y capacidades.



Fuente: Pérez (2001)

Para analizar las características y la estructura del entorno, Porter (1980) proporciona una herramienta de estudio de los sectores industriales y de la competencia, a partir de los puntos de vista de los especialistas en Economía Industrial (quienes, según el autor, no dirigían suficientemente sus investigaciones hacia los intereses de las empresas), y de los estudios de temas estratégicos existentes hasta la fecha (que, pese a ser un área de vital importancia para los intereses de las empresas, no se disponía de técnicas de análisis). Además, Porter (1985) destaca la importancia de la obtención de la *ventaja competitiva* como base para superar con éxito las cambiantes condiciones del entorno.

Este autor plantea cómo conseguir y mantener las ventajas competitivas al plantear herramientas diferentes para realizar, un análisis de tipo estático, más basado en las aportaciones de la

Economía Industrial, como es el *modelo de las cinco fuerzas* (competidores potenciales, proveedores, clientes, productos sustitutivos y competidores actuales) y un planteamiento dinámico aplicable a sectores abiertos, *el diamante**, ofreciendo así una visión global:

“...yo busco un punto de arranque diferente. Mi teoría empieza a partir de competidores y sectores individuales y va aumentando hasta la economía como un todo.”

El autor desgrana el papel que juegan el entorno, las instituciones y las políticas económicas de un país en el éxito competitivo de algunos sectores industriales. Introduce un modelo de estudio utilizado posteriormente de forma amplia por la comunidad científica: *el diamante*. Es a partir de este punto cuando comienza a prestar más atención a lo que él llama *agrupamiento o cluster* (1998b):

“La naturaleza sistémica del diamante propicia el agrupamiento de los sectores competitivos de una nación....”

El agrupamiento se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar el enfoque interiorizado, la inercia, la inflexibilidad y la acomodación entre rivales que ralentiza o bloquea el perfeccionamiento competitivo y las nuevas incorporaciones.”

* Este modelo de análisis se estudia con detenimiento en el apartado 2.3.

El enfoque *de los recursos y capacidades*, (Wernerfelt, 1984, Peteraf, 1993, Hamel y Prahalad, 1990), surge como reinterpretación del entorno de la empresa, introduciendo el sistema de organización interno de la empresa, *sus capacidades*, como aspectos a tener en cuenta como causas de la rentabilidad empresarial.

Desde el punto de vista de *los recursos y capacidades*, la actuación de la dirección tiene mucho que ver en el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto por la habilidad para tomar decisiones correctas como por la creación de estructuras, procedimientos u organizaciones capaces de adaptarse al entorno.

Aunque estos dos enfoques, el externo o del entorno (Cinco fuerzas de Porter, entre otros) y el interno (Recursos y capacidades) se han planteado como alternativas diferentes para el estudio de un sector industrial, otros autores los consideran complementarios (Henderson y otros, 2000), ya que, mientras el primero centra su atención en la estructura del sector, el segundo lo hace en el hecho de que las capacidades, (habilidades, inversiones, conocimientos, etc.) desarrolladas por una empresa son las que le permiten actuar adecuadamente, constituyendo la base de la ventaja competitiva.

Tabla 1. – Variables exógenas/endógenas que afectan a la competitividad.

ASPECTOS EXÓGENOS	ASPECTOS ENDÓGENOS
<p>_ Porter (1980, 1985, 1990, 1998)</p>	<p>_ Wernerfelt (1984), Peteraf (1993), Foss (1997a), Henderson (2000).</p>
<p>_ Depende de las características del sector al que pertenece la empresa y de la ubicación geográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipología de los competidores. ➤ Proveedores. ➤ Clientes. ➤ Productos sustitutivos. ➤ Diamante. ➤ Organización territorial, "clusters". 	<p>_ La competitividad empresarial depende de los recursos (materiales o cuasimateriales) que posean las empresas y de las capacidades (cultura empresarial, habilidad directiva, capacidad de innovación, conocimientos, el saber hacer, etc.) que desarrollen, en definitiva, aspectos internos.</p>

La realidad es que ambos enfoques resultan necesarios (Bueno, 1995), ya que está constatado que existen sectores industriales competitivos, con un alto nivel de empleo, con una alta tasa de producción, con un alto ratio de exportaciones sobre el total nacional, que conforman la base de economía regionales e incluso nacional y en los que se hace necesario conocer su estructura, el por qué se ha obtenido una ventaja competitiva y, además, estudiarlos desde dentro, cómo, quién, con qué. Desde nuestro punto de vista, así se obtendrá una visión global del funcionamiento del sistema, es decir, qué aspectos, tanto de tipo exógeno como endógeno, proporcionan una ventaja competitiva al sector.

En este punto, estamos de acuerdo con los autores que afirman que la capacidad de reacción de la empresa requiere de un profundo conocimiento del entorno (aspectos externos), pero también de los aspectos que atañen al funcionamiento interno de las empresas, en qué grado el comportamiento, las decisiones y las maneras de los equipos directivos, la cultura de la organización, afectan a la rentabilidad y a la obtención de beneficios de la empresa, en definitiva, los aspectos internos de la empresa.

Una vez expuestos los fundamentos teóricos, se pretende contrastar las ideas presentadas, analizando si la complementariedad de ambos enfoques puede derivar en un modelo de interpretación de la competitividad de un sector industrial, que combine los aspectos exógenos de un sector y aquellos recursos y capacidades que favorecen el comportamiento competitivo de las empresas del mismo.

Para llevar a cabo la investigación, se ha escogido el sector del mueble de hogar en un ámbito geográfico concreto, la Comunidad Valenciana, para realizar un estudio completo de la competitividad del mismo, a modo de aplicación, con el fin de identificar los aspectos que influyen en su competitividad, ya que, según la opinión de Tomás-Carpi (1995, 1999), la Comunidad Valenciana posee una base industrial exportadora, estructurada en torno a unos cuantos sectores; el sector cerámico, el del calzado, del juguete, textil, y el sector del mueble, considerada *estratégica en la dinámica económica valenciana*, caracterizados, además, como *sectores tradicionales*.

La Tesis aportará así una metodología de análisis de la competitividad de un sector industrial aplicable a cualquier área que **aunará el análisis externo y el interno.**

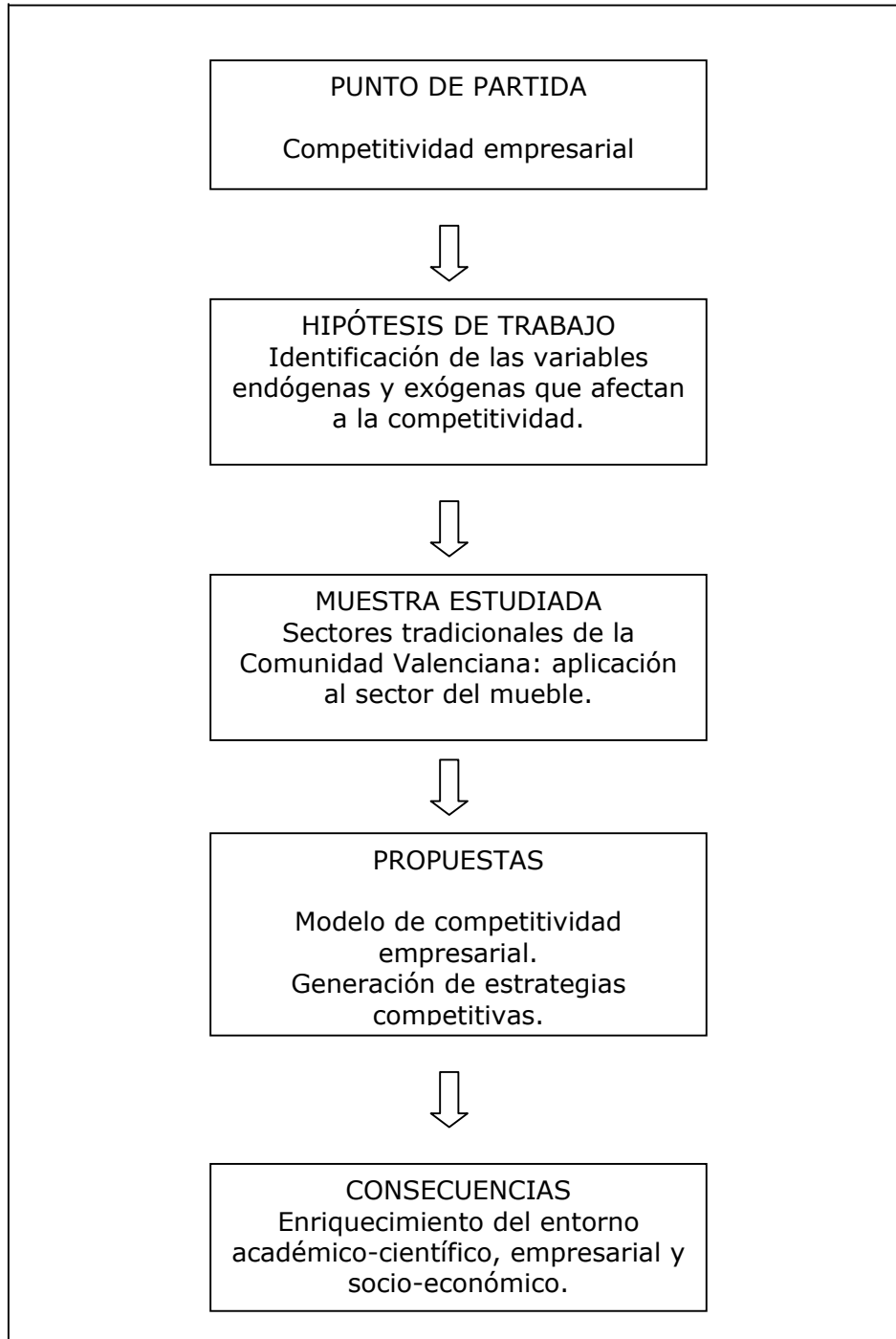
1.2.- OBJETIVOS DE LA TESIS.

Ante la constatación de los cambios surgidos en el entorno económico - empresarial en los últimos años y que ya se ha expuesto con anterioridad y dando por supuesta la necesidad que tienen las empresas de adaptarse a las, cada vez más frecuentes, discontinuidades producidas en el mercado, esta Tesis Doctoral trata el tema de la competitividad empresarial en sectores tradicionales.

Por *sector tradicional* se entiende, en este trabajo, aquel que ha transmitido alguno de sus conocimientos (know-how, básicamente) de generación en generación (aspecto a destacar sobre todo en el subsector de mueble clásico), y que además presentan unas características determinadas tales como el no ser de nueva aparición, sino que sus actividades se vienen realizando desde tiempo atrás y estar formados por pequeñas y medianas empresas (PYME) con escasa o nula presencia de empresas multinacionales.

Con el objetivo de analizar las variables, tanto internas como externas, que influyen en la competitividad de las empresas pertenecientes a un sector industrial tradicional, y aportar un modelo de comportamiento que establezca las bases para la generación de las estrategias empresariales adecuadas, se presenta el esquema de la Tesis Doctoral en la siguiente figura.

Figura 4. Esquema de la Tesis Doctoral.



Fuente: Elaboración propia.

Con estas premisas, estamos en disposición de plantear los objetivos (generales y específicos) que se pretende alcanzar.

1.2.1.- OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un modelo para el estudio de la competitividad de un sector industrial tradicional, contrastar del modelo y realizar una aplicación práctica al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana con el objetivo último de generar estrategias de mejora competitiva de las empresas que lo integran.

1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ◆ Evaluar el impacto de la concentración industrial sinérgica (entendida como generación de ventajas debidas a la actuación en grupo, en este caso de un sector industrial, y que resultan superiores a la suma de los efectos individuales) del sector en la competitividad del mismo.
- ◆ Identificar los recursos y las capacidades que diferencian el comportamiento empresarial de las empresas pertenecientes al sector industrial estudiado.
- ◆ Diseñar el modelo de competitividad que caracteriza a las empresas pertenecientes a un sector industrial tradicional y contrastación del mismo a través de la aplicación al sector del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana.

- ◆ Generar las estrategias de competitividad para las empresas pertenecientes al sector estudiado.

1.3.- ESTRUCTURA DE LA TESIS.

Esta investigación está estructurada en nueve capítulos. En la tabla siguiente se presenta un esquema de su contenido.

Tabla 2. – Estructura de la Tesis Doctoral.

ESTRUCTURA DE LA TESIS	
<i>Capítulo 1</i>	Planteamiento y antecedentes
<i>Capítulo 2</i>	Marco teórico de la tesis.
<i>Capítulo 3</i>	Modelo teórico preliminar.
<i>Capítulo 4</i>	Proceso metodológico.
<i>Capítulo 5</i>	Análisis del sector del mueble.
<i>Capítulo 6</i>	Estudio de casos.
<i>Capítulo 7</i>	Conclusiones.
<i>Capítulo 8</i>	Bibliografía

El primero de ellos consta de una introducción al tema que se tratará durante todo el estudio, el planteamiento de la cuestión a dirimir y la definición de los objetivos. Con esta parte de la investigación se pretende contestar a las siguientes cuestiones; *¿cuáles son los objetivos últimos del estudio?, ¿qué cuestiones se intentan vislumbrar y sobre qué prácticas influirá?, ¿por qué se quiere llevar a cabo, y por qué interesarán sus resultados?, ¿por qué vale la pena desarrollarlo?*

El segundo capítulo aborda el marco teórico que sustentará la investigación. Se hace un recorrido por las principales teorías que guiarán el estudio. El contexto conceptual contiene la teoría que actualmente se dispone o se está desarrollando sobre las cuestiones de estudio (Rialp, 1998).

En el tercer capítulo se presenta el modelo teórico preliminar y se plantea la investigación.

El cuarto está dedicado al enfoque metodológico desarrollado en esta tesis doctoral. Pretende dar respuesta a los aspectos que atañen al "cómo". *¿Qué se hará para llevar a cabo el estudio?, ¿qué enfoques y/o técnicas se utilizarán para la recogida de datos?, ¿qué formará parte de una estrategia integrada?, ¿qué técnicas de validación de la investigación se emplearán?*

En la quinta parte de este trabajo se presenta el sector del mueble. Se hace un recorrido por la situación y las características del sector del mueble a nivel mundial, en Europa y en España, haciendo mayor hincapié en destacar los aspectos que definen el sector industrial del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana.

En el capítulo seis se presenta la investigación experimental. Se expone la información obtenida y se analiza el resultado de los casos estudiados.

En el capítulo número siete se realiza la propuesta de un modelo de estudio y de mejora de la competitividad empresarial y se aplica al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, se generan las estrategias adecuadas a los resultados obtenidos, se

exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación; en ellas se sintetizan las principales aportaciones de la tesis doctoral.

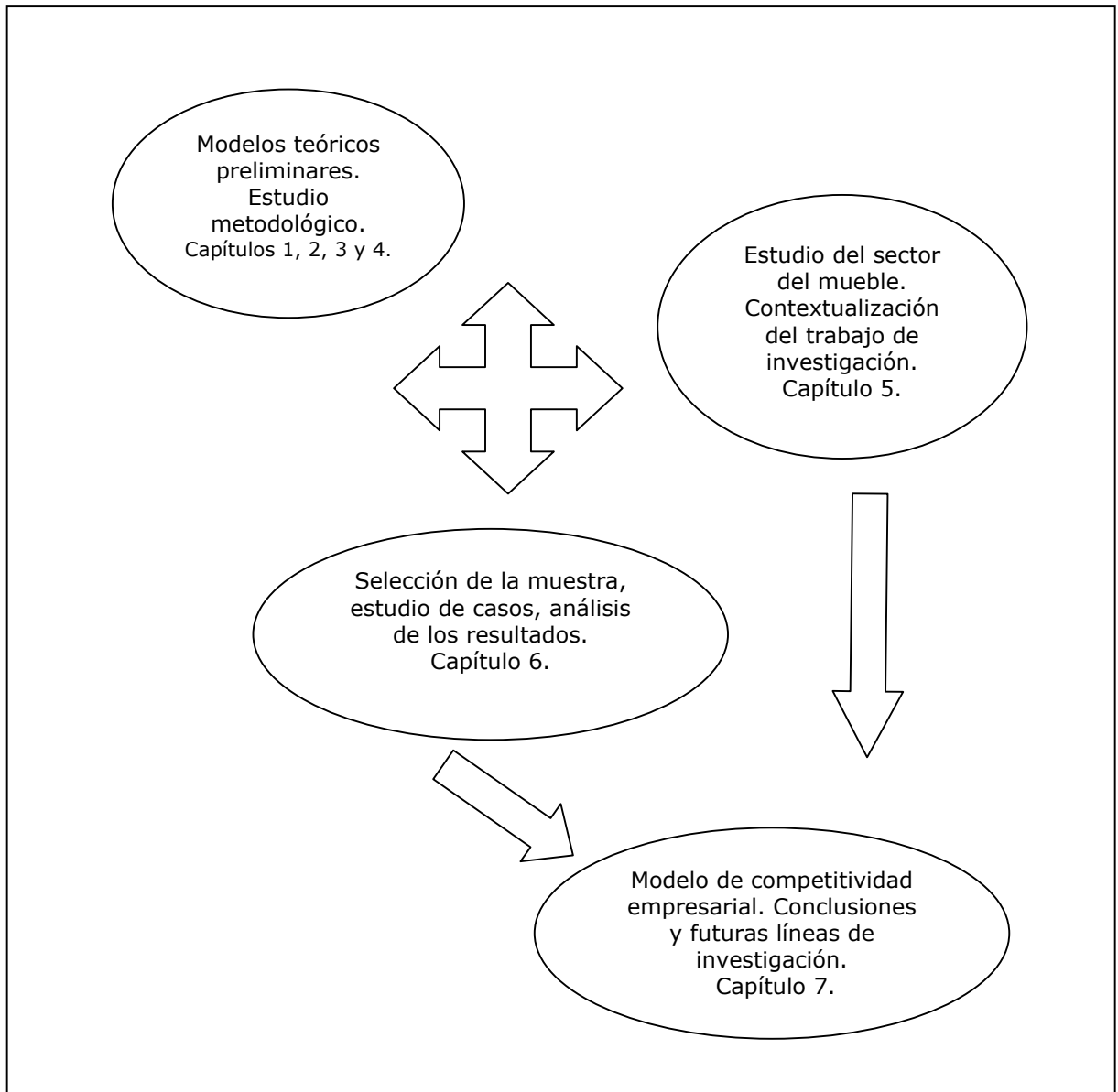
Esta última fase sigue la estructura marcada por Yin (1998) "preguntas-métodos-resultados-interpretación". También se presentan en esta parte del trabajo las futuras líneas de investigación a seguir partiendo de este estudio.

El trabajo de investigación se complementa con la bibliografía.

En la siguiente figura se presenta la relación que existe entre los capítulos de la tesis. A partir de los modelos estudiados en el marco teórico y tras seleccionar la metodología de estudio más adecuada, se plantea una primera hipótesis general que se irá completando, mejorando y enriqueciendo a medida que avance el estudio. Como resultado del trabajo se presentará un modelo de comportamiento competitivo válido para sectores tradicionales que permitirá a las empresas conocer las variables clave que afectan a su posición competitiva y, por lo tanto, plantear las estrategias empresariales más adecuadas en cada caso.

Como nexo entre las bases teóricas seleccionadas y las aportaciones de la autora (capítulos 3, 6 y 7), se presenta el estudio del sector del mueble, con el objeto de contextualizar la investigación y poder así estudiar casos reales y concretos.

Figura 5. Relación entre las distintas partes de la Tesis Doctoral.



Fuente: Elaboración propia.

1.4.- RELEVANCIA DE LA TESIS.

La importancia de este trabajo radicará, por una parte, en la aportación de una herramienta que permita la realización de un análisis de competitividad de sectores tradicionales y, por otra, en la generación de estrategias competitivas derivadas del mismo.

La aplicación al sector del mueble y el análisis exhaustivo de las causas de su comportamiento competitivo favorecerá el mantenimiento de la situación actual así como su mejora futura. Además, los resultados podrán ser extrapolados hacia otros sectores industriales tradicionales de la Comunidad Valenciana, de ámbito nacional y de otros países.

1.5.- JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS. ORIGINALIDAD.

Esta tesis es un trabajo original por las siguientes razones:

1.- Es uno de los primeros estudios que analiza los sectores "tradicionales" con implicaciones territoriales, a través de la combinación del enfoque exógeno (Porter, 1990, 1998) y el endógeno (Wernerfelt, 1984 y 1997, Penrose, 1959).

2.- Se generará un modelo de análisis de las condiciones competitivas adaptado a las características de la industria regional, en este caso del sector industrial valenciano.

3.- A través del modelo propuesto, se realizará una caracterización de las empresas competitivas y se podrá identificar el patrón de

comportamiento que siguen, para así poder generar actuaciones de fomento de la competitividad acorde a sus necesidades.

4.- Las conclusiones de la tesis doctoral tendrán consecuencias favorables en el entorno socio-económico valenciano.

2.- MARCO TEÓRICO DE LA TESIS.

2.0.- ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO.

El objetivo de este capítulo es dotar de sustento teórico a esta Tesis Doctoral, para lo que se ha realizado una revisión de la situación actual del ámbito de estudio, haciendo un recorrido por las principales teorías, corrientes, investigaciones y antecedentes sobre la competitividad y las fuentes de ventaja competitiva que afectan, a nivel general, a un sector industrial y a las empresas, a nivel particular.

Esta parte del trabajo se fundamenta en fuentes de carácter secundario, se ha realizado una revisión de la bibliografía existente relacionada con los temas objeto de estudio.

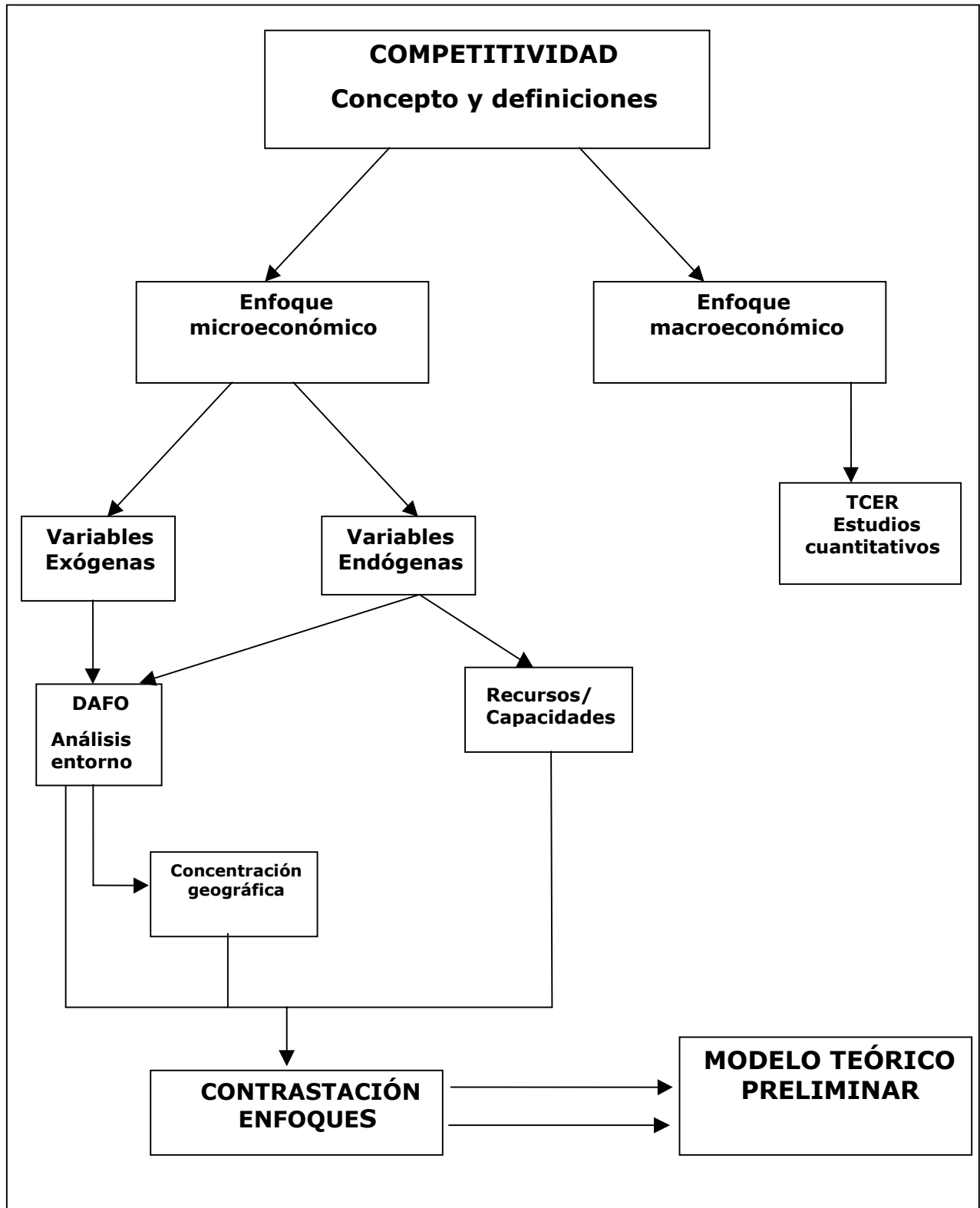
En la figura nº 6 se esquematiza la estructura del presente capítulo, que aborda el problema de la competitividad desde la base, con el análisis de diferentes definiciones de la misma.

Tras diferenciar los dos enfoques principales que se han encontrado, el microeconómico y el macroeconómico, se ha centrado el estudio en el primero, distinguiendo, a su vez, entre el enfoque interno y el externo. Dentro del enfoque externo se plantean algunos de los modelos más aceptados por la comunidad científica y, sobre

todo, los más utilizados. El análisis de la variable geográfica como base de una actuación sinérgica de las empresas y de los organismos establecidos en un entorno determinado, *el cluster*, ha sido considerado como parte y desarrollo de la estrategia competitiva.

Por último se contrastan ambos enfoques y se propone un modelo teórico preliminar basado en la adaptación de las dos corrientes principales que en estos momentos existen. Este modelo inicial sólo pretende servir de orientación para comenzar el estudio, ya que la autora busca enriquecerlo, modificarlo y adaptarlo a las características reales de la tipología de empresas estudiadas.

Figura 6.- Estructura del marco teórico.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.- INTRODUCCIÓN.

El campo de investigación de la dirección estratégica ha dedicado, durante los años 90, buena parte de sus esfuerzos al estudio de las fuentes de ventaja competitiva: desde el estudio de la estructura industrial sectorial hasta los efectos y circunstancias que tienen lugar en las empresas. Estos dos enfoques hacen referencia a la estructura de la industria y a la eficiencia empresarial.

La investigación que se ha realizado desde los planteamientos originales de la Organización o Economía Industrial y, de forma más específica, la desarrollada por Porter (1980, 1985, 1991a) en el marco de la estrategia competitiva, adopta una perspectiva exógena, que tiene en cuenta, principalmente, la estructura del mercado y sus efectos. Según este paradigma*, la empresa se ve como un conjunto de actividades y decisiones de tipo estratégico que se toman con el fin de adaptarse al entorno para seguir manteniendo una posición adecuada en el mercado. Desde este punto de vista, que las rentas obtenidas por una empresa se mantengan a lo largo del tiempo, dependerá, en gran manera, de la influencia relativa de las fuerzas competitivas con las que se encuentre la empresa (McGahan y Porter, 1997).

*- PARADIGMA: del gr. *Paramos*, mostrar. Paradigma es vulgarmente, ejemplo, muestra, modelo...; y en el contexto de la filosofía de Kuhn, se refiere al conjunto de teorías, metodologías de una concepción científica determinada, ya sea la de la ciencia normal o la de la ciencia revolucionaria. Son una constelación de creencias sobre el mundo.

Un paradigma es una especie de logro intelectual o superteoría sobre la naturaleza de la realidad. Tiene un alcance tan amplio, que parece poder explicar todas o la mayoría de los fenómenos de su campo. Puede llegar a ser tan exitoso que, una vez introducido, no es raro que produzca un cambio psicológico en las personas que se sienten atraídas por él.

Por otra parte, el enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986a, 1986b, Rumelt, 1991) centra su atención en las características propias de las empresas, postulando que el éxito dependerá de los recursos que posean y de las capacidades que sean capaces de desarrollar. Como recurso, Wernerfelt entiende "cualquier cosa que pueda considerarse una fortaleza o una debilidad de una empresa" y como "aquellos activos tangibles e intangibles que están relacionados de manera semi-permanente con la empresa", conceptos que, desde nuestro punto de vista, difieren entre sí y, por otra parte, abarcan una definición demasiado amplia del término. En otra línea, Hamel y Prahalad (1990) definieron capacidad como la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y por *habilidad* la gracia y destreza en ejecutar una cosa o la capacidad y disposición para ello, en este sentido, nosotros entendemos por capacidad la habilidad para poner en práctica los conocimientos.

El impacto que tienen las *características y estructura del sector industrial versus el enfoque interno empresarial* es un campo de investigación no concluido (Bueno, 1995; Henderson, 2000).

De acuerdo con Claver, Molina y Quer (2000), las dos líneas de investigación que están nutriendo su desarrollo hacen énfasis en diferentes factores. Mientras que la economía industrial, siguiendo el modelo *estructura - conducta - desempeño*, señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad, la teoría de recursos y capacidades indica que, en tanto que en un mismo sector existen empresas más y menos rentables, los factores y las conductas intraempresariales van a ser los más influyentes.

La competitividad de una empresa se fundamenta sobre la dotación de recursos y capacidades que posea; esto es lo que le da su carácter original y específico frente a sus competidoras. En consecuencia, el análisis estratégico al uso, fundado sobre los análisis sectoriales, debe completarse con una evaluación de los recursos disponibles que permita determinar cuáles son los más importantes, en qué negocios pueden aplicarse y cómo pueden mejorarse y completarse con otros (Fernández, 1993), premisa con la que nos encontramos de acuerdo.

Este enfoque, se basa en dos premisas fundamentales (Foss, 1997a):

- Hay diferencias entre empresas, en la forma en la que disponen o controlan los recursos.
- Estas diferencias son relativamente estables.

La estructura básica de la *teoría de los recursos y las capacidades* sale a la luz cuando estas dos aseveraciones se combinan con las afirmaciones fundamentales de la economía neoclásica, entre las que se encuentran:

- Diferentes dotaciones de recursos en las empresas originan diferencias de desempeño.
- El objetivo fundamental de las empresas es maximizar sus resultados económicos.

De esta forma, se puede llegar a la premisa de que las empresas se aseguran un buen desempeño (en términos de beneficios), creando o adquiriendo ciertas dotaciones de recursos (Richardson, 1972, Wernerfelt, 1984, Barney 1991, Foss, 1997a).

Según Wernerfelt (1984), el objetivo que se plantea la teoría de los recursos y capacidades es desarrollar herramientas sencillas para analizar la dotación de recursos de una empresa y esbozar algunas opciones estratégicas al respecto. Para Foss (1997a), el objetivo es explicar la creación, mantenimiento y renovación de ventajas competitivas con respecto a los recursos empresariales. Aunque pudiera parecer que este planteamiento es novedoso, no es así, ya que la Teoría de Recursos y Capacidades data de los años 60 con las aportaciones de Penrose (1959), aunque no es realmente hasta mediados de los años 80 y principios de los 90 cuando se les da importancia a sus planteamientos.

El análisis de la competitividad empresarial y la determinación de la estrategia teniendo en consideración la teoría de los recursos y capacidades es una perspectiva emergente (Foss, 1997a, Henderson, 2000). En los últimos años varios autores abordan el tema desde planteamientos terminológicos distintos. Así Wernerfelt (1984) distingue entre los recursos tangibles e intangibles relacionados de forma permanente o semipermanente con la empresa, Barney (1991), los define como cualquier aspecto o circunstancia que permita concebir e implementar una estrategia(s) que mejore la eficacia y la eficiencia empresarial, Hamel y Prahalad (1990), introducen el término *competencias esenciales*, haciendo referencia con este término a los recursos intangibles relacionados con el conocimiento. El concepto de *capacidades* es introducido por Langlois

(1991) y Kogut y Zander (1991), mientras que las capacidades dinámicas son presentadas por Teece, Pisano y Shuen (1997) . Nosotros consideraremos capacidades y competencias palabras sinónimas y definido como la habilidad para poner en práctica los conocimientos.

Aunque los planteamientos iniciales de la Organización Industrial de década de los 80 y principios de los 90 mantiene enfoques distintos a los que plantea la Teoría de los Recursos y Capacidades, algunos autores sugieren la necesidad de abordar los estudios e investigaciones sobre la competitividad empresarial desde un punto de vista conjunto, teniendo en cuenta ambos desarrollos teóricos. (Mahoney y Pandian, 1992, Bueno, 1995, Henderson, 2000), Razón principal por la que se tratará de vincular, en esta tesis, los dos modelos de análisis de la competitividad empresarial al desempeño de las empresas pertenecientes a un sector industrial.

2.2.- LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

En los últimos años, una de las palabras clave de todo escrito referente a la empresa es *competitividad*. Todos los asuntos relacionados con la competitividad vienen ocupando un lugar prominente en los foros más diversos de debate económico y, por tanto, en la literatura especializada. Se habla de competitividad de la empresa, ventajas competitivas, posición y perfiles competitivos y competitividad de las naciones (Cuervo, 1993, Martín, 1993).

Según Fernández (1993), la identificación de los factores de que depende la competitividad empresarial es, quizás, una de las

cuestiones más relevantes que se discuten en los últimos tiempos, ya que de ellos depende la marcha de la economía y el bienestar de la sociedad.

Para Novella (1995) resulta una cuestión generalmente aceptada la afirmación de hallarnos ante una economía mundializada en la que el aumento de la competencia aparece como una variable clave. Este autor explica la necesidad de la aparición de nuevas explicaciones teóricas que expliquen la preeminencia de la variable competitividad ante los cambios producidos en las tendencias del comercio internacional a partir de los años cincuenta y la imposibilidad de explicar la situación actual por los planteamientos teóricos anteriores, que se recogen en la tabla 3.

Tabla 3.- Planteamientos teóricos históricos para explicar la competencia internacional.

ETAPA	TEORÍAS	DESARROLLO
Primera época. (s. XIX, XX)	Teoría de las ventajas comparativas de Ricardo y Modelo Hecksher-Ohlin	Analizaban las causas que provocaban los flujos comerciales, mediante modelos de competencia perfecta y homogeneidad e inmovilidad de los factores productivos. Explicaciones centradas en la abundancia de factores.
1945-1975	Samuelson (1947))	Trabajaban con supuestos más realistas (competencia imperfecta, heterogeneidad en los factores productivos, economías de escala), ofreciendo explicaciones a los flujos comerciales Norte/Norte de carácter intra-industrial.
1975-1985	Hirsch(1975), Krugman(1984, 1986, 1988), Vernon(1979), Cohen(1984)	Observan como las ventajas no son comparativas (dadas históricamente), sino que pueden ser competitivas (susceptibles de ser creadas); para ellos la tecnología, la formación de los trabajadores, los empresarios y el marketing internacional, son variables clave en el comercio internacional.

1986	Chenery, Robinson, Syrquin (1986)	Afirman que a cada fase de desarrollo de un país le corresponde una estructura sectorial de producción, unas características de demanda y unos niveles salariales y de productividad determinados, aspectos todos ellos relacionados.
1980- 1990	Porter (1980, 1985, 1990)	Aceptación de una nueva filosofía competitiva, surgida de la observación de la paulatina globalización de los mercados principales y del impacto de las tecnologías de la información en las actividades productivas.

Fuente: Adaptada de Novella 1995 y ampliada con Bueno 1995.

Porter (1998a, 1998b, 1999) es uno de los autores que más ha escrito en los últimos años sobre competitividad y las fuentes de ventaja competitiva. Para este autor, "la competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria de cada país aunque, a pesar de todo lo escrito y debatido sobre el tema, todavía no existe una teoría convincente que explique la competitividad nacional y ni siquiera existe una definición aceptada de la palabra *competitividad*".

2.2.1.- EL ANÁLISIS DEL CONCEPTO COMPETITIVIDAD.

Según Cuervo (1993), hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa.

Es decir, la competitividad de la empresa viene determinada, primero, por variables externas a escala de país y del sector, y después por la actuación de la propia empresa en el proceso de

construcción de recursos y capacidades; es la heterogeneidad de las empresas la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados de cada empresa, qué tiene y qué hace la empresa en función de entorno sectorial al que pertenece.

A lo largo del tiempo la definición de este concepto ha ido evolucionando. Cohen, Teece, Tyson y Zysman (1984) afirman que la competitividad internacional está basada en la productividad y, por tanto, en la capacidad que tenga una economía para desplazar su producto hacia actividades de mayor productividad.

Según Scott (1985), la competitividad de un país consiste en la habilidad del mismo para producir y distribuir bienes y servicios en un mercado abierto internacional y hacer esto de forma que se incremente el nivel de vida del país. En esta definición se hace referencia, por una parte, a la internacionalización, al establecer los límites de la competencia en un mercado abierto e internacional y, por otra parte, al crecimiento, al condicionar la competitividad al aumento de los niveles de vida.

Porter (1990, 1991) establece que la competitividad consiste en producir bienes y servicios de mayor diferenciación y menor coste que los competidores nacionales e internacionales, lo que significa mayores beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Este autor introduce la calidad y el precio como factores diferenciadores fundamentales para producir bienes o servicios para el mercado internacional, siendo la forma de aumentar la competitividad a través de la productividad (factor

determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo).

Bueno (1995) deriva la acepción competitividad de *competencia*, voz con el significado de "posibilidad de igualar una cosa a otra en la perfección o en las propiedades" o bien "el grado de rivalidad económica existente en un mercado o la forma de actuación entre los competidores en el mismo". Así, competitividad se entiende, para este autor, como la capacidad para poder competir de un agente económico.

Hatzichronoglou (1996) define la competitividad como la habilidad de empresas, sectores, regiones, países o áreas supranacionales para generar altos niveles de ingresos y de empleo, todo ello con una base firme y encontrándose expuestos a la competencia internacional.

Barney (2001) redefine el concepto de competitividad como posesión o adquisición de ventajas competitivas a nivel empresarial de dos maneras distintas:

- En primer lugar, una ventaja competitiva para una empresa se define como las actuaciones que desempeña con respecto a las otras empresas (competidores actuales o en potencia). En esta definición, se considera que una empresa ha adquirido una ventaja competitiva cuando ha emprendido actividades que aumentan su eficacia y su eficiencia de manera que neutraliza a sus competidores.

- En segundo lugar, la ventaja competitiva que una empresa posee se puede medir en términos de beneficios obtenidos con respecto a los esperados por los propietarios. Los accionistas tienen unas expectativas sobre el comportamiento de la empresa. Según esta definición, las empresas que generen beneficios mayores a los esperados por los accionistas (manteniendo constante el nivel de riesgo) tienen una ventaja competitiva.

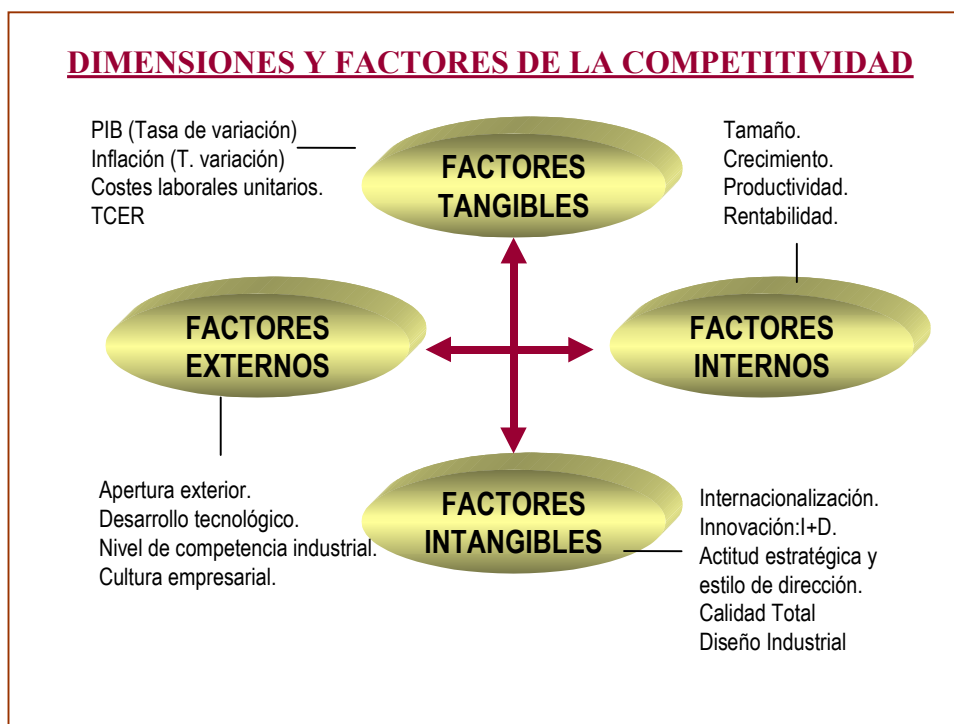
Aunque estas dos definiciones de competitividad a nivel de empresa son diferentes, pueden estar relacionadas, aunque no siempre tienen que estarlo. Por ejemplo, una razón por la que una empresa puede generar rentas mayores es porque es capaz de mejorar su eficacia y su eficiencia de alguna manera que no lo puede hacer una empresa competidora (Barney, 2001).

2.2.2.- DIFERENTES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD.

Según explica Bueno (1995), en el estudio de la competitividad coexisten diferentes planteamientos teóricos, metodológicos y de análisis prácticos; enfoques de naturaleza macroeconómica, mesoeconómica (propio de la economía industrial) y microeconómica, que suelen terminar en un estudio de la competitividad desde una perspectiva externa, y el enfoque que incorpora la perspectiva interna o desde dentro del agente económico sujeto de estudio.

Una clasificación de las dimensiones y factores que determinan la competitividad propuesta por este autor es la que se reproduce en la figura nº 7.

Figura 7.- Dimensiones y factores de competitividad según Bueno (1995).



Fuente: Bueno (1995).

Según este modelo (Ver apartado 2.5.3.2.), la competitividad empresarial es fruto de elementos externos e internos y de factores tangibles e intangibles.

Porter (1991) desarrolla un modelo de estudio de la competitividad nacional que también puede aplicarse al estudio de la competitividad de los sectores y determinar así la rentabilidad y el éxito futuro de las empresas ubicadas en ellos (Ver apartado 2.3). Este autor llega a la conclusión de que "las empresas logran ventajas

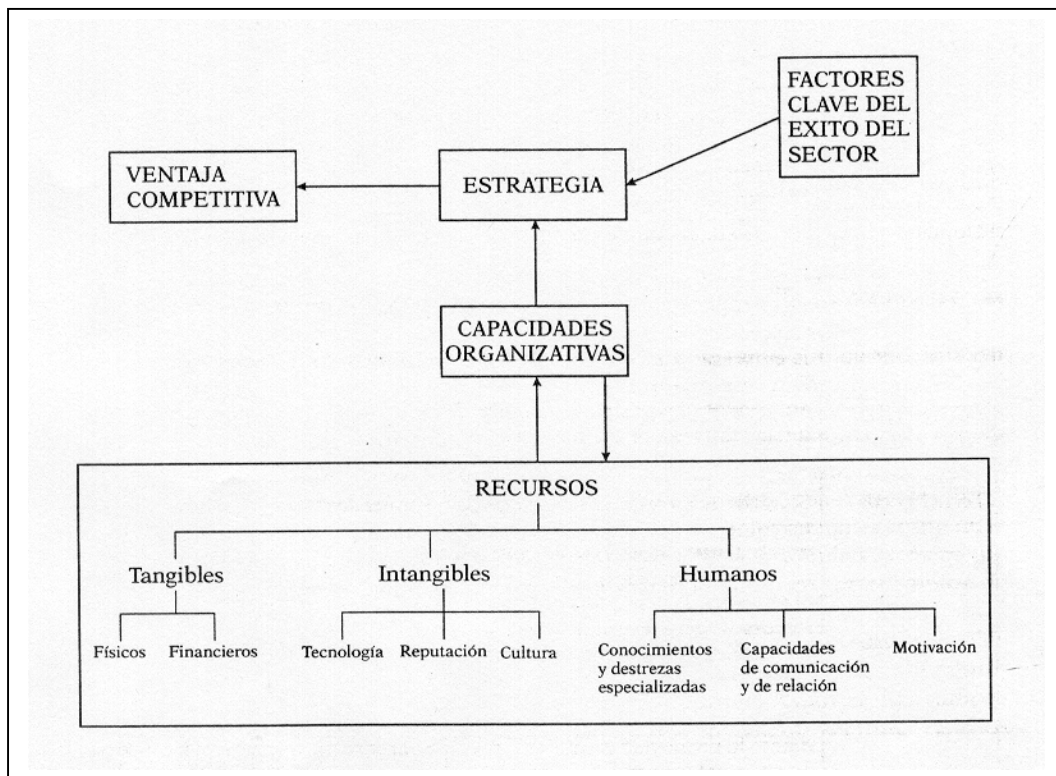
competitivas a través del fomento de la innovación y la mejora continua y su capacidad y su empuje para innovar se ven afectados por cuatro amplios atributos que constituyen el *póquer de ases* de la ventaja nacional”:

- Las condiciones de los factores.
- Las condiciones de la demanda.
- La estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.
- Los sectores afines y auxiliares.

Por otra parte, la dimensión interna del modelo de Bueno (1993, 1995), pretende explicar la capacidad para competir de la empresa, dependiendo de sus propias condiciones. Esta perspectiva esta basada en la *Teoría de los Recursos y Capacidades* (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984 y otros).

Tanto en la dimensión interna como en la externa, se consideran aspectos tangibles e intangibles determinantes de la competitividad. Las características tangibles e intangibles que influyen en la competitividad de la empresa desde el punto de vista interno fueron recogidas por Grant (1991) en el modelo que se reproduce en la figura nº 8.

Figura 8.- Proceso de creación de la ventaja competitiva según Grant.



Fuente: Grant (1991).

Se debe considerar también, que los estudios sobre competitividad realizados hasta el momento, se han enfocado desde dos vertientes, el análisis cuantitativo, en el que se busca “medir el concepto” y el cualitativo, que considera a la competitividad producto de la adecuada interacción entre los elementos que forman un sistema productivo.

2.2.3.- EL ENFOQUE MACROECONÓMICO EN EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD.

Según Martín (1993), la noción y medida de la competitividad que contiene la visión macroeconómica es la que se asocia a los costes y precios relativos expresados en una misma moneda, es decir, al TCER, tipo de cambio efectivo real del país de referencia en relación a los países competidores.

Los TCER son indicadores que elaboran los estamentos oficiales de manera periódica, aunque presentan varias limitaciones importantes.

El TCER refleja la evolución de los costes o precios de un país con respecto a los del conjunto de países considerado, ajustado por las variaciones de los tipos de cambio. Un incremento del TCER supone un encarecimiento relativo de los productos en el ámbito estudiado y, por lo tanto, una pérdida de competitividad desde este punto de vista. Figuras 9 y 10.

Figura 9: Cálculo del TCER (a).

$$TCER_t = TCEN_t \left[\frac{P_t / P_o}{\prod_{i=1}^n \left(\frac{P_{it}}{P_{io}} \right)^{w_i}} \right]$$

Fuente. Banco de España.

Figura 10.- Cálculo del TCER (b).

$$TCEN_t = 100 * \prod_{i=1}^n \left[\frac{e_{io}}{e_{it}} \right]^{w_i}$$

Fuente: Banco de España.

$TCER_t$ = Tipo de cambio efectivo real en el año t;

$TCEN_t$ = Tipo de cambio efectivo nominal en el año t;

W_i = Ponderación que recibe cada país;

e_{io} = Tipos de cambio bilaterales del euro frente a la moneda del país i en el año base;

e_{it} = Tipos de cambio bilaterales del euro frente a la moneda del país i en el año t;

P_o = Índices de costes o precios de España en el año base;

P_t = Índices de costes o precios de España en el año t;

P_{io} = Índices de costes o precios del país i en el año base;

P_{it} = Índices de costes o precios del país i en el año t.

Los índices del TCER dan información de las variaciones de la competitividad vía precios, pero no así de las diferencias en el nivel de precios o costes en un momento determinado ni permiten analizar si las variaciones en la competitividad proceden de cambios exógenos en los determinantes de la competitividad o si son una respuesta endógena como respuesta a un cambio en el precio de los determinantes. Para la consecución de los objetivos planteados en esta tesis el cálculo del TCER no se considera apropiado.

2.2.3.1.- LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS EN EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD.

La medición de la competitividad a través de los TCER se sitúa en el terreno cuantitativo, no considerando aspectos concretos como factores determinantes de la competitividad (tamaño de las empresas, beneficios, PIB, valor añadido bruto generado, crecimiento, etc.).

Los factores tangibles (activos físicos y financieros) son datos que pueden obtenerse del balance de las empresas, siendo así relativamente sencillo analizar, desde un punto de vista cuantitativo la capacidad que poseen las citadas empresas para crear ventajas competitivas. Este tipo de factores son fácilmente imitables, ya que se pueden adquirir y, por lo tanto, las ventajas obtenidas a partir de estos son frágiles.

Aunque este tipo de estudio presenta importantes limitaciones, son muchos los autores que lo han utilizado para analizar la competitividad de naciones (en términos macroeconómicos), de sectores industriales, incluso de empresas o grupos de empresas. Claver, Molina y Quer (2000) utilizan métodos cuantitativos para estudiar la incidencia del *efecto sector* y *del efecto empresa*. Bueno (1995) diagnostica la competitividad en la empresa española y, específicamente, en la madrileña utilizando también métodos cuantitativos.

Rouse y Daellenbach (1999) opinan que los estudios de tipo cuantitativo utilizados para explicar la competitividad empresarial (Rumelt, 1991, Hansen y Wernerfelt, 1989, McGahan y Porter, 1997),

entre otros, que son los que se realizan de manera mayoritaria, proporcionan una dirección de estudio para investigaciones posteriores, pero no indican ni especifican cuales son los aspectos que proporcionan ese nivel competitivo.

2.2.4.-LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL.

Según la literatura clásica sobre Organización y Economía Industrial en sus primeras etapas, se asume que "el comportamiento empresarial no se ve influenciado ni por las condiciones del sector industrial ni por el comportamiento empresarial" (Spanos y Lioukas, 2001); este enfoque se vio reflejado en trabajos como los de Bain (1956) o Mason (1939), en los que se mantenía la premisa de que el comportamiento de la empresa está limitado por las fuerzas estructurales del sector. Desde esta perspectiva se considera que los aspectos de la gestión empresarial influyen poco en el comportamiento favorable de una empresa (estrategia vs. eficiencia).

Esta visión está también apoyada por las investigaciones realizadas en el campo de la Teoría de la Organización, que hizo énfasis en el aspecto determinista del entorno, abordando y desarrollando la ecología de las organizaciones o la selección natural (Hannan y Freeman, 1977), en las que se trata de evaluar y analizar el comportamiento del entorno, en detrimento de la actuación empresarial.

Los estudios realizados trataban de determinar por qué unos sectores eran más rentables que otros, señalando a la estructura del

sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de la rentabilidad, según indican Claver, Molina y Quer, (2000), ahondando en aspectos tales como la concentración industrial (Powell, 1996).

Según Cuervo (1993) y Fernández (1993), fue al relacionar la actuación empresarial exitosa con las características específicas del sector al que pertenece la empresa, cuando se introdujeron los conceptos de grupos estratégicos, como citan McGee y Thomas (1986), las barreras de entrada, la movilidad, el grado de rivalidad, el poder de negociación con los proveedores y con los clientes (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980), para explicar los resultados satisfactorios.

El desarrollo posterior del análisis competitivo realizado por Porter en sus numerosos trabajos, es una traducción de los modelos propuestos por la economía industrial (Fernández, 1993), aunque se aparta de la teoría tradicional de la economía industrial (Bain, 1956, Mason, 1957) en algunos aspectos. Para Porter, las características del sector industrial no son estables, también dependen del comportamiento que tengan las empresas pertenecientes a él. Mientras la estructura del sector industrial aún ocupa un lugar privilegiado en su modelo de análisis (reflejo de las teorías previas de la economía industrial), Porter le da una gran importancia a las actividades que realiza la empresa, a las decisiones que se toman con respecto a la línea estratégica a seguir, desarrollando así una teoría dinámica (Porter, 1991), de análisis de los factores básicos que proporcionan o sustentan la competitividad de un sector industrial.

2.3. - ESTRATEGIA COMPETITIVA. EL MODELO DE PORTER.

Porter (1990) destaca la *no existencia* de una definición única del concepto de competitividad. La definición que el autor ofrece sobre el término parte de lo que para él *no es aceptable como competitividad*. En la siguiente tabla (nº 4) presenta sus alegaciones a cada una de las posibles causas de la misma.

**Tabla 4: Distintas versiones de los determinantes de la competitividad.
Visión de Michael Porter.**

Determinantes de la competitividad	Visión de Michael Porter
<i>Fenómeno macroeconómico impulsado por variables tales como los tipos de cambio, tipos de interés y déficits públicos.</i>	Japón, Italia y Corea del Sur han disfrutado de unos niveles de vida crecientes a pesar de los déficits públicos, y con altos tipos de interés los dos últimos. Alemania y Suiza lo han hecho con monedas revalorizadas.
<i>Función de la mano de obra barata y abundante.</i>	Alemania, Suecia y Suiza han prosperado con salarios altos y escasez de mano de obra.
<i>Abundancia de recursos naturales.</i>	Alemania, Suiza, Japón, Italia y Corea del Sur son países con limitados recursos naturales.
<i>La política oficial es la que impulsa la competitividad: la fijación de objetivos, la protección, la promoción de la importación y las subvenciones.</i>	En Italia, la intervención del gobierno ha sido ineficaz, en Alemania es rara la intervención gubernamental.
<i>Las diferencias en la prácticas de gestión, incluidas las relaciones dirección-trabajadores.</i>	Diferentes sectores requieren distintos enfoques de dirección que, a su vez, serán distintas en función del país.

Fuente: Porter (1990)

Para este autor, cada una de estas afirmaciones contiene algo de verdad, pero el único concepto significativo de la competitividad

en el ámbito internacional es la productividad (Porter, 1990), siendo ésta el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo, la causa fundamental de la renta nacional, el determinante de los salarios de los empleados y *el determinante del rendimiento empresarial*. (Ver figura 11).

Figura 11. Factores que afectan a la competitividad según Porter.



Fuente: Porter, 1990 y elaboración propia.

Así pues, según este autor, lo que hay que comprender son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de esta; cómo y por qué se crean las destrezas y la tecnología comercialmente viables.

Estas hipótesis se han visto refrendadas por los sucesivos estudios que ha llevado a cabo el autor sobre distintos sectores industriales poseedores de una ventaja competitiva, como, por ejemplo, "El sector de la soja en Bolivia, 1996", entre otros muchos, (definiendo ventaja competitiva como la existencia de un volumen de exportaciones sustanciales o continuadas dirigidas a una amplia serie

de otras naciones o una importante inversión dirigida al extranjero basada en la capacidad técnica y los activos creados), sus pautas de comportamiento y cómo se creaba la ventaja competitiva.

El modelo definido por Michael Porter (1990, 1991), establece que existen cuatro factores que influyen de una manera directa en la competitividad de los sectores. En la figura 12 se representa el modelo del *Diamante de Porter* o *Póquer de ases*:

Figura 12.- Modelo del Diamante de Porter



Fuente: Porter 1991.

Estos cuatro factores están interrelacionados, cada uno de ellos afecta al resto, conformando, de esta manera, un sistema dinámico de actuación. En la tabla 5 se comenta cada uno de los factores:

Tabla 5. El Diamante nacional.

EL DIAMANTE NACIONAL	
Las condiciones de los factores.	La calidad, la especialización, la validez de los factores existentes o creados; recursos humanos especializados, existencia de centros de investigación, sistemas de financiación adecuados, etc.
Las condiciones de la demanda.	La exigencia de los clientes, en cuanto a calidad, innovación, servicio, grado de conocimiento del producto, etc., definen la demanda.
Los sectores relacionados y auxiliares.	Los proveedores especializados, los competidores, las empresas e instituciones que siguen líneas de investigación complementarias, etc.
Estrategia, estructura y rivalidad .	El sistema organizativo de la empresa, el sistema de dirección adoptado, la orientación exportadora e innovadora de la organización, la cultura de la empresa, el entorno competitivo.

Fuente: Porter (1991).

Para que un sector sea competitivo, no es necesario que los cuatro factores funcionen "al 100%" de su capacidad", sino que se debe alcanzar un equilibrio entre ellos. Lo que sí es cierto, es que si uno de ellos presenta deficiencias significativas, afectará negativamente a la competitividad del sector, supondrá un freno a su desarrollo.

2.3.1.- LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES.

Al hacer referencia a los factores, se incluye tanto los factores básicos de producción, esto es, la existencia de mano de obra, el coste de la misma, la tierra, los recursos naturales existentes, el capital, como los factores especializados, el conocimiento científico, el know-how, mano de obra cualificada, recursos financieros adaptados a las necesidades del sector o infraestructuras. La diferencia existente entre ambos tipos es que los primeros no representan ventajas competitivas sostenibles, son accesibles para todos. Son los incluidos en la segunda clasificación, los que representan ventajas difíciles de imitar y de conseguir por el resto de competidores.

2.3.2.- LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA.

Según Porter, las características de la demanda local influyen significativamente en la competitividad del sector. Los clientes exigentes empujan a las empresas a mejorar continuamente sus productos y servicios, a innovar para mantener el estándar de calidad establecido y exigido por los compradores. Estos requisitos establecidos por la demanda local son mucho más evidentes que los que puedan fijar los clientes emplazados fuera del radio de acción de estos sectores. Los clientes internacionales tienen mayores dificultades para influir sobre las empresas productoras. Los clientes locales rigurosos representan una base de prueba excelente, para las empresas, superar esta dura prueba representa, en muchas ocasiones, alcanzar el éxito, lo que se conoce como "demanda temprana".

2.3.3.- SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO.

La existencia de sectores relacionados competitivos es el tercer factor determinante de la competitividad de un sector. La presencia en el país o en la región de proveedores competitivos, facilita el acceso rápido y seguro a los productos. Existe, además, un intercambio de información fluido entre los proveedores y los clientes, lo que permite adaptarse a los cambios y a las innovaciones en un corto espacio de tiempo. Si, como ya se ha dicho, estos proveedores operan a nivel internacional, dispondrán de la información más actualizada y dinámica del sector, ya que ellos mismos son la vía de transmisión. En muchos casos, es posible plantear programas de investigación conjuntos y una estrecha colaboración de los que ambas partes salen reforzadas

2.3.4.- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.

El entorno en el que el sector se mueve, los sistemas de creación de las empresas del mismo, la forma jurídica que adoptan, la cultura empresarial que impera en el sector, los sistemas organizativos predominantes, la formación de sus gerentes, etc., son aspectos que configuran lo que Porter llamó cuarto factor del diamante. Aunque no todas las empresas actúan de la misma manera, ni se organizan igual, se crea un ambiente general cuando las empresas se encuentran geográficamente cerca y pertenecen al mismo sector, existe una alta competencia y una marcada rivalidad, que favorece la investigación, la aparición de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados, por ejemplo. Por otra parte, el que un sector esté ubicado en un país o en otro también dice mucho de

sus empresas, la orientación hacia el trabajo no es la misma en todos los países.

2.4.- EL ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO, *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*, (Ansoff, 1965, Wehrich, 1982, Andrews, 1987), en un principio fue utilizado para la formulación de estrategias empresariales, aunque posteriormente se empleó como marco conceptual para el análisis competitivo tanto de empresas, como de sectores e incluso de países.

Según este modelo, el desarrollo de una estrategia requiere un análisis sistemático de las *debilidades y las fortalezas* del sistema estudiado que, por su parte, opera en un amplio entorno externo en el que hay *amenazas y oportunidades* para el sistema. Estos cuatro factores están representados en la Matriz DAFO, en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz DAFO

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F)	DEBILIDADES INTERNAS (D)
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)	F-O Maxi-Maxi	D-O Mini-Maxi
AMENAZAS EXTERNAS (A)	F-A Maxi-Mini	D-A Mini-Mini

Fuente: Wehrich, (1999).

Estos cuatro factores pueden ser la base de distintas estrategias. La situación más favorable se produce cuando el sistema estudiado (empresa, sector o país), utiliza sus *fortalezas* para obtener una ventaja, al aprovechar las *oportunidades* que le proporciona el entorno. Esta situación se denomina estrategia F-O (o maxi-maxi). Por otra parte, el sistema puede hacer frente a las *amenazas*, superándolas con sus *fortalezas*. Esta situación se conoce como F-A (o maxi-mini), porque el objetivo es maximizar las *fortalezas* minimizando las *amenazas*.

Los sistemas estudiados suelen también tener *debilidades* que deben ser superadas para poder obtener ventajas de las *oportunidades* que ofrece el entorno. Esta estrategia, D-O (o mini-maxi), suele derivar en un plan de desarrollo con el objetivo de convertir las *debilidades* en *fortalezas* (Weihrich, 1999). La situación menos favorable se produce cuando el sistema debe enfrentarse a las *amenazas* externas con aspectos que se encuadran dentro de sus *debilidades*, D-A, (o mini-mini).

Aunque la matriz DAFO no se suele utilizar como modelo de estudio independiente, sino como complemento a otros (Weihrich, 1982), algunos autores siguen realizando análisis completos utilizando el análisis DAFO, (Weihrich, 1999, Valentin, 2001, entre otros).

2.5.-LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

En la actualidad, al hablar de estrategia empresarial resulta necesario hacer referencia a los aspectos relacionados con los

recursos y capacidades de la empresa, "aunque se trate de un desarrollo reciente". (Wernerfelt, 1997).

La teoría de los recursos y las capacidades afirma que son los atributos específicos de la empresa, difíciles de imitar, los que determinan sus actuaciones y sus resultados. (Wernerfelt, 1984, Grant, 1991). Penrose (1959) afirmó que la empresa es una colección de recursos y rutinas organizativas, que proporcionan un conjunto de conocimientos, que tiene como objetivo principal la maximización de estos recursos.

La dimensión interna surge de los aspectos que definen las *competencias básicas* o las *capacidades competitivas* en la empresa, considerada como organización (Bueno y Valero, 1985; Bueno 1993, Bueno, 1995). El planteamiento de la empresa como un conjunto de recursos y de capacidades descubre donde residen las verdaderas raíces de las ventajas competitivas de las empresas (Bueno, 1995).

Penrose (1959) fue la precursora de la teoría de recursos y capacidades, retomada por Wernerfelt (1984), que en su primer artículo publicado sobre los recursos y las capacidades en la empresa, asumió que los recursos se originaban en la propia empresa y que las empresas poseían recursos heterogéneos. Barney (1991) destacó por ahondar en las diferencias de rentabilidad entre las empresas.

Esta teoría, en sus inicios, afirmaba que las empresas debían tener como principal objetivo la identificación, desarrollo, protección, y despliegue de los recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y obtener así rentas superiores en el largo plazo; el crecimiento de la empresa depende de los recursos

de que dispone y no de la demanda de sus actuales productos. Aunque, en la actualidad este planteamiento resulte poco creíble en vista de la importancia creciente que tiene el mercado.

Según Navas y Guerras (1998), el análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización.

La investigación actual sobre la empresa y los recursos apunta básicamente hacia distintas áreas (Wernerfelt, 1997); aspectos relacionados con el conocimiento o competencias, las ventajas de los líderes y los recursos de segundo orden (capacidades dinámicas). Según este autor, quedan aún muchos recursos por identificar, aunque se conocen sus efectos. Existen conocimientos sobre la importancia de la marca o de las inversiones, por ejemplo, pero estos recursos sólo se estudian de manera indirecta.

En los siguientes apartados se aborda la definición de estos conceptos (recursos, capacidades) así como las dos líneas de interpretación que, en estos momentos derivan de la Teoría de los Recursos y Capacidades, el *enfoque basado en los recursos* y la *perspectiva de las capacidades dinámicas o competencias esenciales* (Foss 1997a).

2.5.1.- LOS RECURSOS.

La "Teoría de los recursos y las capacidades" se centra en la heterogeneidad existente entre empresas pertenecientes a un mismo

sector. Las empresas son cúmulos de recursos y capacidades únicos que son la base sobre la que se construyen las ventajas competitivas (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peterfaj, 1993, Fahy, 1996).

Wernerfelt (1984) define recurso como “cualquier cosa que pueda considerarse una fortaleza o una debilidad de una empresa” y como “aquellos activos tangibles e intangibles que están relacionados de manera semipermanente con la empresa”, Amit y Schoemaker (1993), Black y Boal (1994), Grant (1991, 1993, 1996a, 1996b) los definen como inputs o factores disponibles por las empresas a través de los cuales desempeñan sus actividades y tareas; aunque no todos los recursos son susceptibles de conferir una ventaja competitiva, sino sólo aquellos que reúnen unas condiciones determinadas (Barney, 1991):

- La primera condición que debe reunir un recurso es su valor, un recurso debe ser *valioso*, es decir, *capaz de crear valor*. En 1991 Barney definió un recurso valioso como aquel que permite a una empresa implementar una estrategia que mejore su eficiencia y su eficacia. En un trabajo posterior (Barney, 2001) destaca que el que un recurso sea considerado valioso, dependerá de factores exógenos.
- En segundo lugar, para este autor, los recursos han de ser *escasos* (rare), si un número importante de competidores, actuales o potenciales, poseen un recurso valioso, este deja de representar una ventaja competitiva.

- Además los recursos deben tener una *movilidad imperfecta*; si los recursos pueden ser objeto de compra-venta entre competidores es difícil mantener la ventaja competitiva derivada de ellos.
- Como última condición, los recursos deben ser *difíciles de imitar*, así la empresa podrá obtener mayores beneficios que sus competidoras y tener una posición competitiva superior (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993).

Basándose en estas características de los recursos y sin olvidar el significado genérico de los mismos Barney (2001) define recursos como los *activos tangibles o intangibles que una empresa elige para implementar su estrategia*), han sido varios los autores que han realizado clasificaciones:

Según Suárez (1994), los recursos se clasifican en tangibles e intangibles. Los primeros incluirían los recursos físicos y financieros y, entre los segundos los relacionados con la información. Ver tabla 7.

Tabla 7: Clasificación de los recursos según Suárez (1994)

RECURSOS	TANGIBLES	FÍSICOS
		FINANCIEROS
	INTANGIBLES	RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN

Según Hall (1993), los intangibles se pueden dividir, a su vez, entre aquellos recursos definidos y protegidos, (materializables o regulados), como las licencias, patentes o marcas, y los no definidos, o posicionales, como la cultura empresarial, el conocimiento, las capacidades y las habilidades, las bases de datos, etc. Ver tabla 8.

Tabla 8: Clasificación de los recursos según Hall (1993)

RECURSOS	TANGIBLES	FÍSICOS
		FINANCIEROS
	INTANGIBLES	REGULADOS
		NO REGULADOS

Grant (1991, 1993) clasificó los recursos de la empresa en cinco categorías, *recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y de reputación*. En la siguiente tabla (Tabla 9) se presentan las características básicas de los mismos, así como los indicadores clave de cada uno de ellos.

Es destacable el hecho de que este autor ya hizo especial hincapié en las ventajas que pueden proporcionar los recursos intangibles, “basados en la información, permanentemente desatendidos, pese a las ventajas que pueden proporcionar”, según recoge Fernández (1993). Como *recursos humanos* considera los conocimientos, formación, experiencia, flexibilidad y lealtad, dentro de la taxonomía *recursos tecnológicos* se encuentra el conjunto de tecnologías a disposición de la empresa así como los relacionados con

la innovación y como *reputación* considera importante destacar la imagen de marca o corporativa así como su red de contactos con clientes y proveedores.

Tabla 9.- Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa.

RECURSO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES CLAVE
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica.	Ratio de endeudamiento. Ratio cash-flow neto a inversión. Calificación financiera.
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y el equipo; localización y usos alternativos de terrenos y edificios; las reservas de materias primas limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	Valor de reventa de los activos fijos. Tamaño de las instalaciones. Usos alternativos de los activos fijos.
Recursos humanos	El entrenamiento y experiencia de los trabajadores determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles de retribución respecto a la media del sector. Nivel de conflictos laborales. Nivel de rotación.
Recursos tecnológicos	Stock de tecnologías, incluyendo la tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y su experiencia en la aplicación del know-how. Recursos para la innovación: facilidades para la innovación, empleados científicos y técnicos.	Número e importancia de las patentes. Ingresos por licencias de patentes. Proporción de personal de I+D sobre el total.
Reputación	Reputación con los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con los clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc. Reputación de la empresa con los proveedores de componentes, financiación, servicios auxiliares y otros <i>inputs</i> .	Reconocimiento de marcas. Sobrepeso respecto a las marcas competidoras. Porcentaje de compras repetidas.

Fuente. Grant 1991, y ampliada con Fernández 1993.

2.5.2.- LAS CAPACIDADES.

Las capacidades son, según Hamel y Prahalad (1990), las que producen las competencias básicas de la empresa. Por *capacidad* hay que entender la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y por *habilidad* la destreza en ejecutar una cosa o la capacidad y disposición para ello.

Bueno (1995) propone asociar las capacidades a la organización y las habilidades a las personas. En esta línea Hamel y Prahalad (1990) indicaron que las competencias básicas de la empresa "surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías".

Para Amit y Shoemaker (1993), capacidad es la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada. Las capacidades están basadas en el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los miembros de la empresa (Amit y Shoemaker, 1993), se traducen en conjuntos complejos de rutinas organizativas, ordenadas jerárquicamente, que determinan qué hacer y cómo (Nelson y Winter, 1982). Se caracterizan por su naturaleza intangible y colectiva.

Dierick y Cool (1989) distinguen entre flujos y stocks, de acuerdo con una clasificación coincidente con la terminología de recursos y capacidades, los recursos son los stocks disponibles en un momento dado, mientras que las capacidades son aplicaciones de esos recursos.

Según Vargas (2000), mientras que se ha realizado un progreso considerable en la determinación de por qué ciertos recursos una vez adquiridos pueden ser la fuente de una ventaja competitiva sostenible, sólo recientemente se ha progresado en la identificación de cómo las empresas adquieren esos recursos por primera vez. Ha surgido un enfoque dinámico en la que el conocimiento acumulado a lo largo de la historia de la empresa influye en su capacidad para valorar, de forma correcta, los nuevos recursos y capacidades (Teece y Pisano, 1994; Cohen y Levinthal, 1990) y/o reconfigurar los existentes (Teece et al, 1997) para enfrentarse a un entorno turbulento e incierto. En este enfoque dinámico, aspectos tales como la adquisición de habilidades, el conocimiento, el aprendizaje y la acumulación de activos "invisibles" (Itami, 1994 ; Teece, Pisano y Shuen 1990, 1997) se convierten en aspectos estratégicos relevantes.

Para Fernández (1993), los recursos intangibles y las capacidades se basan en la información, lo que les hace difícil de acumular y susceptibles de múltiples usos de forma simultánea. Otra de las características de los activos intangibles es que no suelen depreciarse, sino que mejoran cuando se aplican y comparten (Hamel y Prahalad, 1990).

En la literatura se pueden encontrar diferentes términos que hacen referencia al mismo concepto, "aquel conjunto de destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionan la base para la ventaja competitiva sostenible de las empresas" (Teece y Pisano, 1994, Teece, Pisano y Shuen, 1997). Grant (1991, 1993, 1996), habla de *capacidades*, Hamel y Prahalad (1990, 1994) de *competencias básicas*, Teece, Pisano y Shuen (1994, 1997) de

capacidades básicas, y Selznick (1957), Ansoff (1965) y Hofer y Schendel (1978) de *competencias distintivas*.

Ruiz y otros (2001), afirman que los recursos son fuente de las capacidades y ambos deben constituir la base en la que apoyar y definir las estrategias de las empresas.

Una vez revisados los conceptos *recursos* y *capacidades* en la literatura, se aborda, a continuación, el enfoque que está teniendo mayor repercusión en la literatura en los últimos años, el enfoque de *las capacidades dinámicas o competencias esenciales*, frente a la teoría de los Recursos y Capacidades (Mahoney, 1995), la llamada *visión tradicional basada en los recursos*. Son enfoques diferentes, pero complementarios, no enfrentados (Mahoney, 1995).

La diferencia fundamental radica en la consideración de *los recursos dinámicos*, es decir, para la *visión tradicional basada en los recursos*, lo esencial es identificar y examinar las condiciones que resultan importantes para que los recursos que dispone la empresa o aquellos a los que puede o debe acceder puedan maximizar las rentas (Barney 1991, Peteraf, 1993), en cambio, lo más importante para el enfoque de *las capacidades dinámicas o competencias esenciales* son los aspectos dinámicos como la innovación, el aprendizaje organizativo, la acumulación de recursos, la creación / construcción de capacidades o el desarrollo de modelos de gestión (Hamel y Prahalad, 1990, Nelson 1991, Teece, Pisano y Shuen 1997, Langlois 1991, Kogut y Zander 1992, Markides y Williamson, 1994).

2.5.2.1.-Las competencias esenciales y las capacidades dinámicas.

Teece, Pisano y Shuen (1997) afirman, recogiendo las ideas anteriores de Hamel y Prahalad (1990), Majone (1995) y Nelson (1991) que el enfoque de las capacidades dinámicas plantea que las empresas compiten en base al diseño y la calidad del producto, a la eficiencia de los procesos o a la innovación organizativa, llevando a cabo nuevas combinaciones de recursos, mientras los competidores intentan mejorar sus capacidades o imitar las de los competidores más aventajados (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Así pues, la obtención de ventajas competitivas sostenibles y la generación de rentas se apoya en las capacidades distintivas de la organización, que se basan en un conjunto de rutinas, habilidades y activos complementarios difíciles de imitar (Nelson, 1991, Teece, Pisano, Shuen, 1997) .

Para Langlois (1991), las capacidades, en esencia, son conocimiento, al igual que las personas, las organizaciones están limitadas en aquello que saben hacer bien. Tanto el conocimiento existente en el capital físico como en el capital humano de la empresa son básicos.

Para este autor, las capacidades de la organización son "más que la suma" de las habilidades de los individuos que conforman la empresa. Al capital físico y humano hay que añadir el aspecto organizativo, como la empresa organiza las rutinas de las personas y las máquinas.

Fernández, Montes y Vázquez (1997), afirman que la teoría de los recursos y las capacidades es válida para explicar la obtención de ventajas competitivas siempre que se sitúe la citada teoría en un contexto dinámico que haga mayor énfasis en los procesos de cambio que en las condiciones estáticas de equilibrio.

Para Eisenhardt y Martín (2000) las capacidades dinámicas son procesos específicos e identificables tales como el desarrollo del producto, la toma de decisiones estratégicas o la generación de alianzas.

Es necesario distinguir las capacidades dinámicas o distintivas de las competencias esenciales. En este trabajo se utilizará el término *competencias distintivas* como aquellas habilidades o características especiales basadas en las competencias personales, relacionadas con los procesos o productos (tecnología) o derivadas de una singular organización (estructura, cultura, orientación, etc.) que hacen que una empresa, consciente o inconscientemente, obtenga resultados extraordinarios.

Aunque el principal objetivo de la Teoría de Recursos y Capacidades es crear, mantener y renovar ventajas competitivas en función de los recursos internos de los que disponen las empresas (Foss, 1997b), lo que puede que no quede todavía muy claro es cómo conseguir esta meta. A continuación se presentan dos modelos de análisis basados en esta teoría.

2.5.3.- MODELOS DE ANÁLISIS COMPETITIVO BASADOS EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

2.5.3.1- El modelo de *ventaja competitiva* de Peteraf.

Peteraf (1993) realiza una interpretación de la Teoría de los Recursos y las Capacidades desarrollando el modelo de la *ventaja competitiva*, en el que destaca cuatro condiciones básicas que son necesarias para alcanzar la ventaja competitiva y que denomina las *pedras angulares* de la ventaja competitiva. Estas piedras angulares hacen referencia a las características que deben tener los recursos para constituir una ventaja competitiva.

- **Heterogeneidad.**

Las empresas disponen de recursos y capacidades diferentes. La existencia de factores escasos, fijos o cuasi-fijos, explica la aparición de *rentas ricardianas* o de *monopolio*, como consecuencia del poder de mercado.

- **Límites *ex post* a la competencia.**

Independientemente de la naturaleza de las rentas, para que la ventaja competitiva sea sostenible, es necesario que la condición de heterogeneidad se preserve en el tiempo. Esta premisa hace referencia a la capacidad de mantener las rentas en el tiempo, para lo que serán necesarios sistemas, *fuerzas*, que dificulten la réplica por parte de los

competidores, evitando así el acceso a esos beneficios o rentas mayores.

La autora destaca dos factores principales que limitan la competencia *ex post*, la dificultad para imitar y la dificultad para sustituir los recursos fundamentales. De la misma manera que Porter afirma que los productos sustitutivos reducen los beneficios (Porter, 1980), ocurre con los recursos clave, la posibilidad de que otras empresas logren dar con los recursos sustitutivos redundará en una reducción de los beneficios. Con respecto a la imitabilidad, Rumelt (1984), acuñó el *término mecanismos aislantes o de aislamiento* (ver tabla 10), al referirse a las circunstancias que protegen a las empresas. Los mecanismos de aislamiento actúan como las barreras de entrada (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980), impidiendo que nuevos competidores imiten los aspectos que han dado éxito a las ya existentes.

Tabla 10.- Los mecanismos de aislamiento de los recursos.

FUENTES DE BENEFICIOS POTENCIALES	MECANISMOS DE AISLAMIENTO
Cambios tecnológicos.	Ambigüedad causal.
Cambios en los precios.	Recursos especializados.
Cambios en los gustos de los consumidores.	Costes de cambio y de búsqueda.
Cambios legales, impositivos, o relacionados con la regulación de descubrimientos e innovaciones.	Aprendizaje de los consumidores y de los productores.
	Capacidades internas de equipo.
	Recursos únicos.
	Información privilegiada.
	Patentes y marcas registradas.
	Reputación e imagen.
	Restricciones legales a la entrada.

Fuente: Rumelt (1984).

- **Movilidad imperfecta de los recursos.**

Peteraf considera que los recursos tienen movilidad imperfecta cuando no son comercializables o lo son difícilmente, bien porque sus características propias o idiosincrasia hacen que no tengan uso fuera de la empresa, bien porque aunque sean comercializables tienen más valor en el interior de la empresa. Otros recursos clasificados como de *movilidad imperfecta*, son aquellos que tienen unos costes de transferencia demasiado altos (Rumelt, 1987).

- **Límites *ex ante* a la competencia.**

Antes de que una empresa alcance una ventaja competitiva, debe haber una competencia limitada, es decir, una posición competitiva superior sólo se puede lograr si se tiene la suerte o la anticipación necesarias para hacerlo en ausencia de competidores.

Estas cuatro condiciones deben darse para que una empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible, que le reporte beneficios por encima de lo normal. **La heterogeneidad de los recursos** crea rentas *de monopolio o ricardianas*, **los límites *ex post*** a la competencia dificultan la imitación y la sustitución de los recursos, **la movilidad imperfecta de los recursos** asegura que los factores valiosos permanecen en la empresa y **los límites *ex ante*** a la competencia hacen que las rentas no se compensen por los costes.

El modelo desarrollado por Peteraf (1993) se sintetiza en la siguiente figura (fig. 13):

Figura 13 Las piedras angulares de la ventaja competitiva.



Fuente: Peteraf (1993).

Esta autora destaca la importancia de cada uno de los factores considerados y trata de explicar el papel que juegan en la creación de rentas superiores en las empresas.

El modelo desarrollado por Peteraf es relevante al ser, quizá, la primera aplicación de la teoría de los Recursos y Capacidades (en adelante TRC), aunque no deja de ser un modelo demasiado teórico y falta de aplicabilidad real.

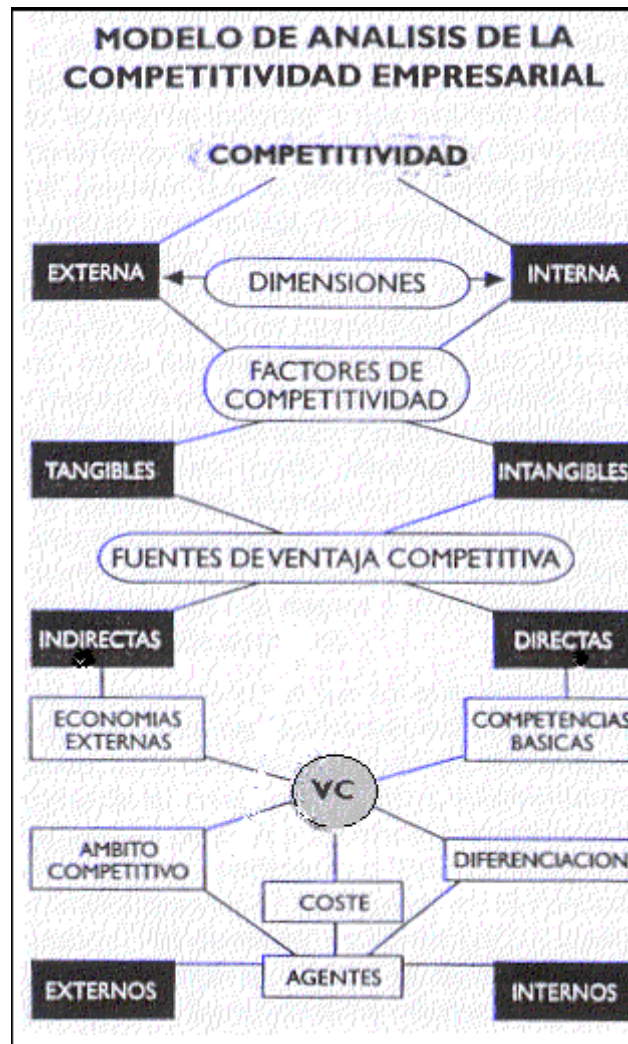
2.5.3.2.- El modelo de análisis de la competitividad empresarial de Bueno y Morcillo.

Bueno y Morcillo (1993) y Bueno (1995) reflexionan sobre la "evidencia de la coexistencia de diversos planteamientos teóricos, metodológicos y de análisis prácticos", y sobre la "necesidad de incorporar un nuevo enfoque al estudio del análisis de la competitividad", para lo que proponen el modelo de análisis (Bueno y Morcillo 1993) "inspirado en un enfoque de organización o administrativo, es decir, desde una visión interna de la empresa".

Esta aportación resulta interesante incluirla en esta tesis doctoral ya que es, a nivel nacional, uno de los primeros modelos de análisis de la competitividad que combina los aspectos exógenos y los endógenos, aunque desde una perspectiva bastante general que podría ser ampliada y concretada.

El modelo está formado por cinco partes fundamentales (figura 14):

Figura 14.- Modelo de análisis de la competitividad empresarial



Fuente: Bueno (1995).

➤ Dimensiones de la competitividad.

Estos autores consideran, por una parte, la *visión externa*, “derivada de los aspectos que tipifican el nivel de competencia del país, la región, del sector o de las empresas como agregado económico”. Esta dimensión es considerada por los autores común para todas las empresas pertenecientes al mismo país, región o sector y los indicadores que recomiendan para su análisis son los TCER, que ya se trataron en este trabajo con anterioridad.

Por otra parte, consideran la *visión interna*, “que surge de los aspectos que definen las *competencias básicas* o las *capacidades competitivas* en la empresa, considerada como *organización* o como un *sistema de aspectos*”. Los autores afirman que esta dimensión es la explicativa de la *capacidad para competir* de la empresa, dependiendo, además de sus propias condiciones, y de las condiciones ambientales o los aspectos competitivos del ámbito económico en el que actúa.

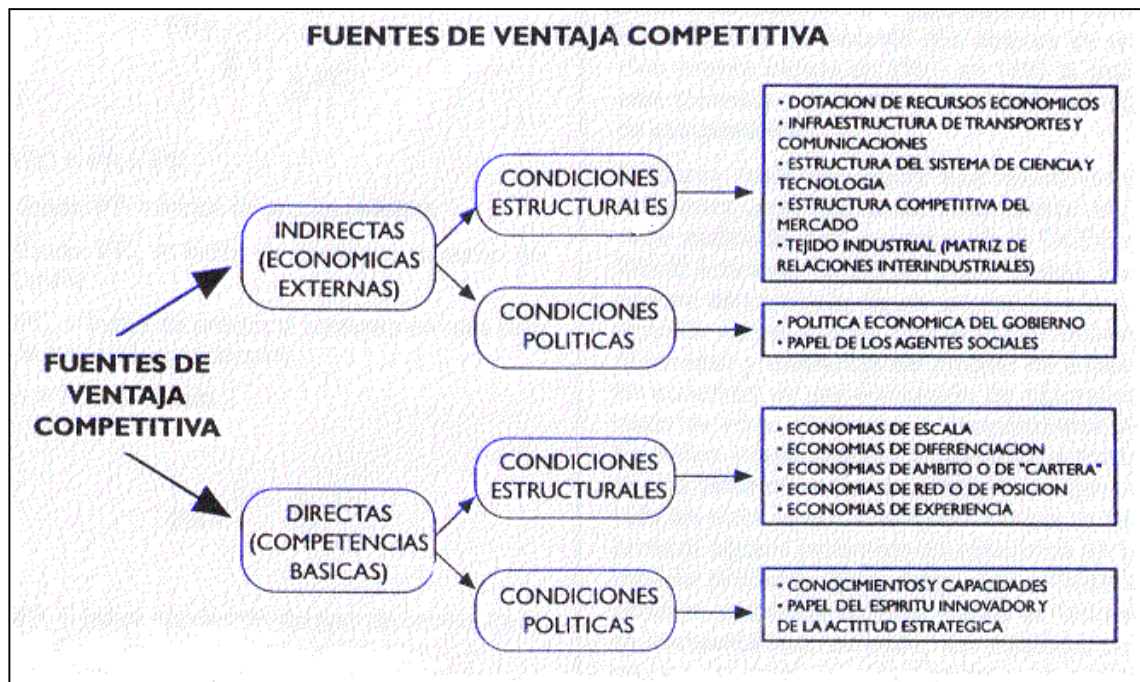
➤ Factores de competitividad.

Los autores clasifican los factores que se consideran indicadores de la competitividad *en tangibles e intangibles*, “según la posibilidad de que puedan ser medidos en términos cuantitativos o cualitativos” y *externos e internos*, según afecten a las dimensiones de la competitividad.

➤ Fuentes de ventaja competitiva. (Ver figura 15)

Los autores distinguen entre fuentes de ventaja competitiva indirectas y directas. Las primeras se dividen, a la vez, en las que se deben a condiciones estructurales y a condiciones políticas y, entre las segundas, se distingue entre las que son consecuencia de condiciones estructurales y de condiciones políticas.

Figura 15.- Fuentes de ventaja competitiva.



Fuente: Bueno (1995).

➤ Clases de ventaja competitiva.

Los autores, siguiendo a Porter (1980) afirman que la empresa " se mueve en la búsqueda de tres clases genéricas de ventaja competitiva, que responden a aspectos asociados con el coste de los productos, la diferenciación de éstos en el mercado y al establecimiento de un ámbito competitivo o de actuación amplio o reducido".

Una empresa consigue la aceptación de sus productos y servicios por parte de sus clientes cuando presenta un elemento diferenciador con respecto a sus competidores (calidad, servicio posventa, tiempo de servicio, diseño, etc.). Es la forma de añadir valor a sus productos. Una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo único que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio (Porter, 1985), lo que no quiere decir que deba ser insensible a los costes, ya que no por diferenciarse debe dejar de obtener la máxima rentabilidad posible en su actuación empresarial.

➤ Agentes de competitividad.

Los agentes que, según Bueno y Morcillo (1995) influyen en la competitividad empresarial pueden ser externos ("diferentes agentes económicos y sociales que poseen o puedan tener alguna influencia sobre la

capacidad de competencia de la empresa”) o internos (“grupos de partícipes que componen la organización”)

2.5.4.- RESUMEN DE LAS APORTACIONES A LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y PRINCIPALES CRÍTICAS.

Foss (1997b) evalúa la perspectiva basada en los recursos (Teoría de los recursos y las capacidades); según el autor esta teoría aporta mucho y aportará todavía más al campo de la estrategia, tanto a nivel académico como a nivel práctico.

En la siguiente tabla (Tabla nº 11) se han recogido las principales definiciones, las relaciones que se dan entre los distintos planteamientos de la Teoría de los Recursos y Capacidades y, principalmente, las interpretaciones de distintos autores sobre la misma.

El objetivo general de la Teoría de los Recursos y Capacidades es apoyar la creación, mantenimiento y renovación de ventajas competitivas basadas en las características y el dinamismo de los recursos internos empresariales, aunque el principal inconveniente que presenta esta perspectiva es la no unificación de criterios, “aún no existe una perspectiva integrada” (Foss 1997b).

Se podría afirmar que, tanto el modelo de análisis de Porter, como la perspectiva de estudio de la teoría de los recursos y capacidades, adolecen todavía de una clara teoría en sus bases (Spanos y Lioukas, 2001). Por una parte, el marco teórico de Porter tiene relativamente poco que decir con respecto a aspectos de

relativos a los procesos y al comportamiento (Foss, 1996) que, necesariamente, deben ser tenidos en cuenta en cualquier intento por entender las empresas como entidades dinámicas y cambiantes. Porter, a pesar de que en sus últimos trabajos enlaza, de alguna forma, con la teoría de los recursos y capacidades (McGahann y Porter, 1997), afirma que el resultado empresarial está influenciado, en última instancia, por las decisiones empresariales exitosas (lo que él entiende por estrategia) y por condiciones iniciales externas a la empresa (Porter, 1991), sin decir nada acerca de los procesos de organización interna que favorecen que se puedan tomar esas decisiones (Spanos y Lioukas, 2001), aunque realmente tampoco lo hace la TRC, al no ser objeto directo de su estudio la implantación del proceso estratégico.

Por otra parte, la TRC se puede adaptar mejor, si se compara con el modelo de la Organización Industrial que inspiró a Porter, al análisis de los procesos organizacionales y de comportamiento, ya que entiende que los recursos empresariales están formados por un conjunto de fenómenos organizacionales, sociales e individuales que han sido tradicionalmente objeto de estudio de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991). Los seguidores de la teoría de los recursos y capacidades han comenzado recientemente a explorar sistemáticamente estos activos dinámicos (ver trabajos de Spanos y Lioukas, 2001).

Tabla 11: Definiciones, relaciones e interpretaciones de la Teoría de los recursos y capacidades

AUTOR / PUBLICACIÓN	DEFINICIONES, RELACIONES E INTERPRETACIONES
Powell (1992)	“La teoría de los recursos y capacidades afirma que, para generar ventajas competitivas, un recurso debe proporcionar valor económico y debe ser escaso, difícil de imitar, insustituible y no accesible en el mercado de productos. (Barney, 1991, Dierick y Cook, 1989, Peteraf, 1993)”
Bates (1995)	“Esta teoría se apoya en dos puntos fundamentales. Primero, que los recursos son los determinantes del comportamiento de una empresa (Barney, 1991, Schulze, 1994), y segundo que los recursos deben ser raros, valiosos, difíciles de imitar e insustituibles por otros recursos poco comunes. Cuando esto último ocurre, se ha creado la ventaja competitiva (Barney, 1991)
Michalisin, Smith y Kline (1997)	“Estos recursos, también llamados, factores estratégicos, son a la vez, valiosos, poco comunes, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991). Los autores que apoyan esta teoría afirman que el poseer o controlar estos factores estratégicos determinará qué empresas generarán mayores beneficios y cuáles no. Desafortunadamente se ha realizado escaso trabajo empírico para apoyar esta afirmación (Miller y Schamsie, 1996).
Bowen y Wiersema (1999)	“...tal y como se afirma en la literatura sobre estrategia, el comportamiento empresarial depende fundamentalmente en su habilidad para lograr una ventaja competitiva distintiva y sostenible, que derive en la posesión y la utilización de recursos únicos, inimitables, intransferibles e inherentes a la empresa (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Wernerfelt, 1984)”
Combs y Ketchen (1999)	“Para constituir una fuente de ventaja competitiva con un comportamiento superior a la media, los recursos deben reunir tres condiciones. Deben ser (1) valiosos, los compradores quieren adquirirlos a precios superiores a sus costes, (2), poco comunes, los compradores no pueden adquirirlos a los competidores ni pueden encontrar un producto sustitutivo y (3) no se pueden imitar (Barney 1991, Peteraf 1993)
Rindova y Fombrun (1999)	“La teoría basada en los recursos (Penrose 1959, Barney 1991) atribuye ventaja en un sector industrial a una empresa que posee el control sobre materiales únicos, recursos humanos, organizativos o de localización y habilidades que le permitan crear valor único y desarrollar estrategias en ese sentido (Barney , 1991). Los recursos heterogéneos crean diferentes opciones estratégicas para una empresa y, con el tiempo, permite a sus responsables obtener distintos niveles de beneficios (Peteraf, 1993). Los recursos que posee una empresa se consideran fuente de ventajas competitivas si son escasos, especializados, inaccesibles (Amit y Schoemaker, 1993), valiosos, raros, difíciles de imitar o de sustituir (Barney, 1991).”

Fuente: Priem y Butler (2001a).

Una de las críticas que se hace a la TRC es que no tiene en cuenta el entorno. Foss (1997b) rebate esta acusación, aunque también reconoce que tiene parte de cierta, Dierick y Cool (1989) y Wernerfelt (1984) introducen que la posición competitiva viene determinada por los recursos así como por el posicionamiento en el mercado de productos, haciendo hincapié en que ambos puntos de vista deben conducir a los mismos objetivos.

Otra de las críticas realizadas a la TRC procede de Porter (1997), quien dijo que: *“lo peor de la Teoría de los recursos y las capacidades es que es circular. Empresas exitosas lo son porque disponen de recursos únicos, que deben nutrir para par ser exitosas. Pero, ¿qué es un recurso único?, ¿Qué es lo que lo hace valioso?, ¿Por qué una empresa fue capaz de crearlo o adquirirlo? ¿Qué indica que ese recurso siga siendo valioso en el futuro?. Hay un importante peso de la casualidad que esta teoría aún no ha acertado a desenmarañar.”*

En el mismo sentido Mosakowski (1998) y Priem y Butler (2001b), afirman que la Teoría de los recursos y las capacidades subsisten afirmaciones tautológicas (que sus primeras afirmaciones o hipótesis son ciertas por definición), en el sentido de que son los beneficios extraordinarios de las empresas las que les permiten adquirir recursos únicos y valiosos y que es obvio responder afirmativamente a la pregunta ¿generan mayores rentas los recursos críticos?. Barney (2001) responde a estas críticas desarrollando una posible parametrización de sus afirmaciones para que puedan ser contrastadas en su artículo *“¿Es la Teoría de los recursos y las capacidades una perspectiva útil para la investigación en el campo de la gestión estratégica?, Sí.”*.

Foss (1997b) admite que la teoría de los recursos y capacidades no está completa, que presenta fallos en su conexión con el entorno, que está más enfocada al contenido que al proceso y que tiene problemas a la hora de explicar cómo crear nuevos recursos; algunos de estos inconvenientes se podrán solucionar en un plazo de tiempo más corto y tendrán una solución más fácil o satisfactoria que otros. De todas formas, el autor destaca que se debe considerar que es una teoría relativamente nueva y que muchas de sus aportaciones sí que son válidas.

Priem y Butler (2001a) afirman que la teoría básica de los recursos y capacidades no conforma una estructura teórica. Según los autores, asume que existe estabilidad en los mercados de productos y evita determinar el valor de los recursos. Los autores coinciden con Ryall (1998) en criticar el sistema teórico y con McWilliams y Smart (1995) en la escasa aportación que, para ellos, realiza al campo de la estrategia.

Además, estos autores critican el desarrollo de la Teoría de los recursos y las capacidades afirmando que es *poco aplicable*, citando los siguientes aspectos:

1. Las características (identificadas por la teoría) de los recursos que pueden generar ventajas estratégicas y ventajas competitivas sostenibles no son sensibles a la actuación directiva.
2. El contexto en el que se debe aplicar la teoría no está definido.

3. La definición de recurso es demasiado amplia (“incluye todo”).
4. La Teoría de los recursos y las capacidades es estática y no dinámica.

Barney (2001) discute cada una de estas críticas de la siguiente manera:

1. Actuación de la dirección sobre los recursos.

Aunque algunos de los recursos susceptibles de convertirse en ventajas competitivas no pueden ser manejados por la dirección, eso no implica que la dirección no tenga ámbito de decisión en el enfoque de recursos-capacidades.

2. Definición del contexto de actuación.

Para Barney (2001), la afirmación de Priem y Butler (2001a) de que el desarrollo de la teoría recursos-capacidades está limitado por la falta de definición del contexto es equivalente a afirmar que el valor de los recursos empresariales es un aspecto exógeno a la empresa, aspecto que se trató en el trabajo original (Barney 1991).

3. Definición de "recurso".

Para Barney (2001), tanto la definición de su trabajo original (1991), como el de Wernerfelt (1984), definen "recurso" en sentido amplio, aspecto que beneficia las implicaciones de la teoría recursos-capacidades, al permitir poder analizar cada pequeño atributo que una empresa pueda considerar como recurso valioso.

4. La Teoría de los recursos y las capacidades es estática y no dinámica.

Barney (2001) está de acuerdo con Priem y Butler en que parte del trabajo de investigación realizado después de la publicación de su artículo original (Barney 1991) es estático, aunque también se han llevado a cabo análisis desde un punto de vista más dinámico Miller y Shamsie (1996) o Makadok (2001).

Para Priem y Butler (2001a), la Teoría de recursos y capacidades, considerada hasta el momento un desarrollo "joven", debería convertirse en una teoría sólida, para lo que habría que llevar a cabo bastante trabajo en las siguientes direcciones:

➤ *Cambios en la metodología de investigación.*

La mayoría de las investigaciones que se han llevado a cabo tomando como marco teórico la teoría de recursos y capacidades han sido, según los autores, trabajos estáticos, en los que se ha tomado la ventaja competitiva como variable dependiente y el resto de factores como variables independientes y se han realizado análisis estadísticos, investigaciones de tipo operacional y cuantitativo.

Para Priem y Butler (2001a), el camino correcto es el que toman investigadores como Brush y Artz (1999), Miller y Shamsie (1996) o Yeoh y Roth (1999), al intentar contestar en sus respectivos trabajos cuestiones menos superficiales (relacionados con el cómo se crean los recursos, por qué, cuándo, etc.).

La recomendación de estos autores sobre metodología de la investigación en el contexto de la teoría de recursos y capacidades se orienta hacia las nuevas técnicas apuntadas por Rouse y Daellenbach (1999) o Bowen y Wiersema (1999).

➤ *Incorporación del factor tiempo a los estudios.*

Los logros o fracasos que una empresa ha cosechado a lo largo del tiempo determinarán las capacidades y el conocimiento futuro (Barney, 1991). El componente temporal puede ayudar a conseguir una

comprensión mayor sobre la compleja interacción que se da a lo largo del tiempo entre los recursos de una empresa y su entorno competitivo (Priem y Butler (2001a)).

Zott (2003) aborda la inclusión del tiempo en los estudios sobre capacidades dinámicas en otra línea, demostrando que tanto el tiempo empleado en reconfigurar los recursos existentes como en adquirir recursos novedosos es básico al determinar las diferencias de comportamiento intra-firma en un mismo sector.

➤ Conectar el análisis interno y externo.

Para Priem y Butler (2001a), la investigación en el ámbito competitivo debe prestar atención a ambas partes, la interna y la externa, a la producción y a la demanda, a los recursos y a los productos. Las ideas de la teoría de los recursos y capacidades deben integrarse en un modelo de análisis del entorno.

Los recursos, representando lo que la empresa puede hacer y el entorno competitivo, representando lo que debe hacer para competir de una manera efectiva, son partes esenciales (Priem y Butler, 20001b), afirmación con la que nosotros estamos totalmente de acuerdo.

Priem y Butler (2001a) recomiendan determinar de una manera precisa el contexto en el que se va a realizar

el estudio. Uno de los aspectos teóricos a tener en cuenta, tanto o más que la teoría en si misma es la identificación del contexto en el que se va a aplicar (Dubin, 1976 y Whetten, 1989). En los trabajos de Brush y Artz (1999), Miller y Shamsie (1996) o Yeoh y Roth (1999) se intenta integrar modelos de análisis del entorno con el enfoque recursos-capacidades estableciendo un contexto concreto (un sector determinado)

2.6.- CONTRASTACIÓN ENTRE EL MARCO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER Y LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Son varios los autores que han tratado de contrastar ambas teorías con el objetivo principal de determinar la importancia del efecto empresa sobre el efecto sector o viceversa.

Rumelt (1991), continuando el trabajo iniciado por Schmalensee (1989), determina que el efecto empresa o unidad de negocio es más importante que el efecto sector. En la misma línea, Claver, Molina y Quer (2000), señalan que difieren más las empresas de un mismo sector que lo que difieren los sectores entre sí.

En Claver y otros (2000) se recogen los principales estudios realizados con el objetivo de determinar la importancia de los factores intra - empresariales y las conclusiones alcanzadas:

- Cubbin y Gerosky (1987), concluyeron que casi la mitad de las empresas estudiadas mostraban movimientos en su

rentabilidad que no estaban relacionados con los movimientos comunes del sector, señalando que las diferencias persistían durante largos períodos de tiempo.

- Hansen y Wernerfelt (1989), destacaron que, aunque una parte importante de la rentabilidad empresarial era explicada por factores económicos de carácter industrial, los aspectos relacionados con la organización interna de la empresa eran dos veces más importantes.
- Roquebert, Phillips y Westfall (1996), obtuvieron que el efecto empresa es tres veces superior al efecto sector total para empresas manufactureras.
- McGahan y Porter (1997), señalaron que el efecto empresa tiene una importancia relativa más de tres veces mayor que el efecto sector para las empresas manufactureras pertenecientes a cualquier ámbito de la economía. Al incluir a todas las empresas (y no solo a las manufactureras), este efecto se reduce, pudiendo concluir que el efecto sector es más importante al ampliar el ámbito de estudio.
- Mauri y Michaels (1998) lograron demostrar en su estudio que el efecto empresa era 6 veces mayor al efecto sector para la muestra considerada.
- Galán y Vecino (1997) llegaron a la conclusión de que el efecto empresa era 11,5 veces superior para las empresas industriales que el efecto sector. Este trabajo se realizó

sobre un muestra de empresas andaluzas pertenecientes a 162 sectores industriales distintos.

- Claver, Molina y Quer (2000) concluyen que sobre una muestra de empresas de Alicante, la importancia del efecto empresa es 21,6 veces superior al efecto sector, si se trata de empresas manufactureras, y de 8,05 veces superior para empresas no manufactureras.
- Hawawini, Subramanian y Verdin (2003) afirman que los factores relacionados con los aspectos externos del sector afectan poco, de media, al comportamiento empresarial.

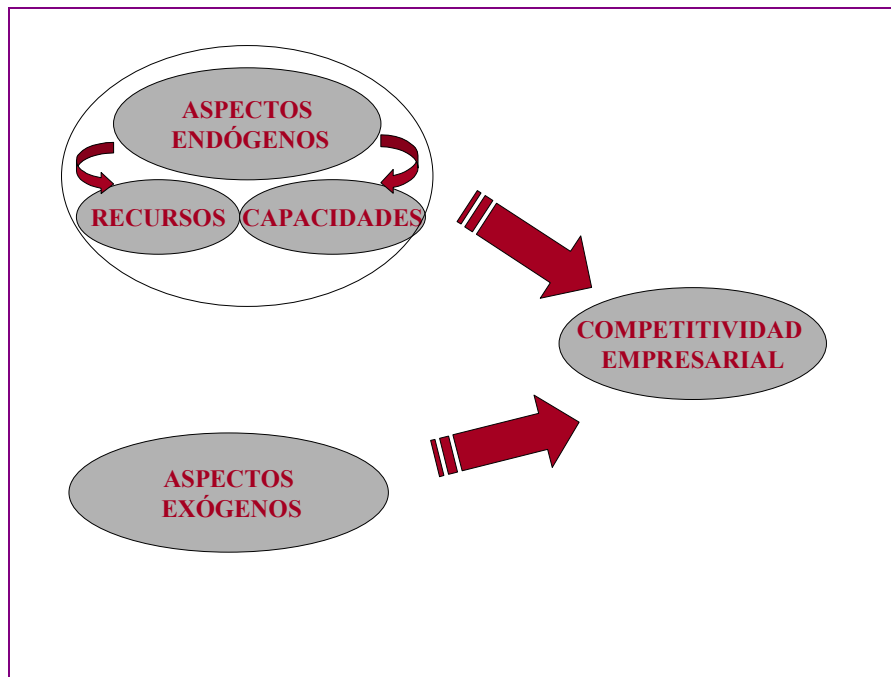
Estos estudios justifican de manera empírica la evidencia de que en un mismo sector existen empresas con actuaciones muy diferentes por lo que respecta a la rentabilidad y a la competitividad, tomando como base la teoría de recursos y capacidades. Los factores sectoriales también influirán (Claver et alter, 2000, McGahan y Porter, 1997, Wernerfelt, 1997, Hansen y Wernerfelt, 1989, Mauri y Michaels, 1998), pero lo harán en menor medida que los recursos de cada compañía, lo que, desde nuestro punto de vista, supone un error conceptual en la investigación. Por otra parte, la mayoría de estos estudios utilizan información extraída de bases de datos numéricos para identificar causas de comportamiento y analizar las relaciones existentes entre los integrantes de un sector así como el desempeño empresarial, cuestión esta ante la que nos mostramos en desacuerdo, ya que se trataría, en nuestra opinión, de aspectos no cuantificables.

Desde nuestro punto de vista, dado que los estudios son rigurosos, no cabe más que aceptar los resultados, aunque no sin realizar ciertas reflexiones al respecto relacionadas, por una parte, con la metodología de las investigaciones ya que en todos los casos se trata de estudios de carácter cuantitativos y , por otra, con la disparidad de los resultados que oscilan entre una "importancia 3 veces superior el efecto empresa sobre el sector" (Roquebert, Phillips y Westfall, 1996) a "21.6 veces superior el efecto empresa sobre el sector".

Priem y Butler (2001a y 2001b), Henderson (2000), Foss (1997b), Bueno (1995) y Schoemaker (1994), entre otros, ven la Teoría de los recursos y las capacidades y los modelos de estudio del entorno como el Diamante de Porter (1991), o el modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como enfoques complementarios para comprender, crear y mantener ventajas competitivas que permitan a las empresas obtener beneficios extraordinarios, aunque coinciden en afirmar que todavía es un campo de estudio en desarrollo.

A partir de las ideas planteadas en los apartados anteriores, diseñamos la figura 16, que trata de mostrar la relación entre la competitividad empresarial y los diversos factores (en términos aún generales) que pueden influir sobre la misma.

Figura 16: Los factores generales determinantes de la competitividad empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

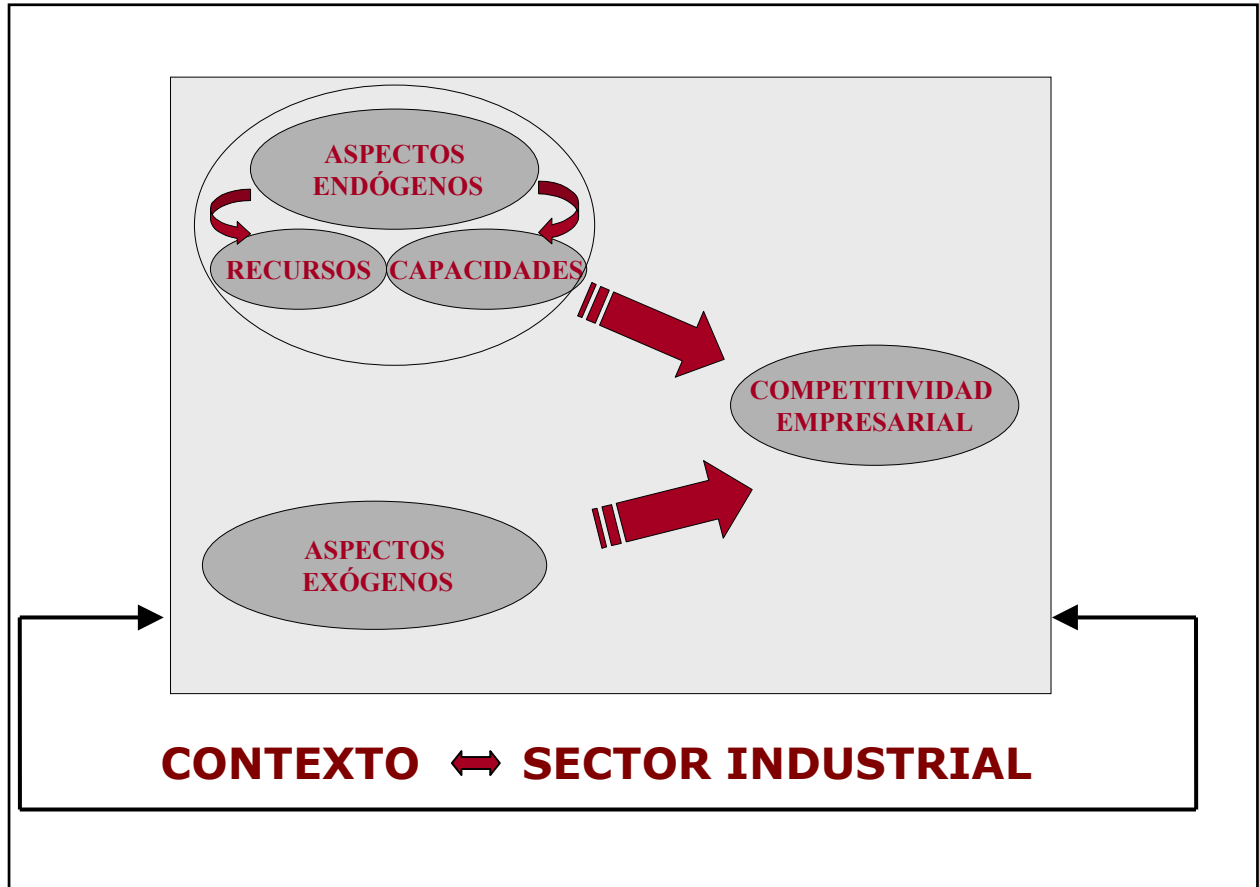
Priem y Butler (2001) manifiestan la necesidad de delimitar el campo de estudio. Una de las recomendaciones que ofrecen es identificar claramente el contexto de aplicación de la investigación. Algunos de los trabajos realizados desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades y que han establecido un contexto concreto (un sector industrial) son los siguientes:

- Henderson y Cockburn (1994) estudian la influencia de la *competencia organizativa* en la competitividad del sector farmacéutico norteamericano.

- Brush y Artz (1999) distinguen algunos recursos y capacidades necesarios para competir en la industria médica y veterinaria.
- Miller y Shamsie (1996) diferencian los resultados que pueden producir distintos recursos en diferentes entornos competitivos, dentro del sector de estudios de cine de Hollywood.
- Ruiz Navarro (2001) identifica y cataloga los recursos y capacidades con los que está compitiendo la industria aeronáutica española.
- Manor (2001) estudia qué recursos proporcionan mayores beneficios y crecimiento a las empresas del sector de transporte por carretera norteamericano.

Basándonos en la recomendación de Priem y Butler (2001a, 2001b), en la que afirma que resulta necesario establecer el contexto en el que se realiza un estudio desde el enfoque de los recursos y capacidades, así como en los escasos estudios empíricos realizados hasta el momento en los que se analizan, dentro de un determinado sector de actividad, la contribución que realizan los recursos y capacidades al rendimiento de las empresas, en la figura 11, presentamos un modelo más desarrollado de estudio de la competitividad empresarial, en el que aparece el contexto de estudio como factor clave.

Figura 17: Los factores generales determinantes de la competitividad empresarial. Contextualización.



Fuente: Elaboración propia.

2.6.1.- LOS ASPECTOS EXÓGENOS Y LA COMPETITIVIDAD.

En este apartado se tratará de dar soporte teórico a la relación existente entre competitividad y aspectos endógenos y exógenos, a partir del análisis teórico expuesto hasta ahora y se delimitará el concepto de factores exógenos que se va a utilizar en el trabajo.

Varios son ya los autores que insisten en la necesidad de complementar los estudios sobre competitividad con enfoques internos y externos (Cuervo, 1993, Schoemaker, 1994, Bueno 1995, Foss, 1997b, Henderson 2000, Priem y Butler 2001a y b, entre otros), aunque hasta este momento no existe una línea de investigación clara al respecto (Priem y Butler, 2001a y b).

Entre los autores contemporáneos, se podría afirmar que ha sido Porter (1980, 1985, 1990, 1998), el que más atención ha prestado a la afectación e influencia que los aspectos externos a las empresas y a los sectores tienen sobre la competitividad empresarial. En el apartado 2.3 de este capítulo se han desarrollado con profusión las ideas y los modelos planteados por este autor.

Porter (1985) destaca la importancia de la obtención de la *ventaja competitiva* como base para superar con éxito las cambiantes condiciones del entorno. El autor plantea cómo conseguir y mantener las ventajas competitivas. En Porter (1990) desgrana el papel que juegan el entorno, las instituciones y las políticas económicas de un país en el éxito competitivo de algunos sectores industriales. Introduce un modelo de estudio utilizado posteriormente de forma amplia por la comunidad científica: *el diamante* (apartado 2.3), a

partir de este punto comienza a prestar más atención a lo que él llama *agrupamiento o cluster* (1998).

La esencia de la literatura económica contemporánea sobre *clusters* la han desarrollado Porter (1990) y Krugman (1991a, 1991b), siendo los primeros en tener en cuenta la localización geográfica como cuestión central para el estudio de los mercados y la competitividad, aunque sobre la localización geográfica fueron muchos los autores que habían trabajado con anterioridad (Marshall, 1890, Brusco 1982).

Porter (1998) define *cluster* como una concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas entre sí, que incluye a competidores, proveedores, clientes y asociaciones, que combinan comportamientos competitivos y cooperativos.

Tal y como señala Krugman (1991a, 1991b), son tres los factores regionales que influyen en la actuación empresarial;

- Que los recursos y capacidades básicos para que las empresas sean competitivas a nivel internacional e interregional se puedan encontrar en la propia región.
- Que otros clusters regionales desarrollen actividades que puedan ser compartidas por las empresas del cluster.
- Que las opciones estratégicas de las empresas se puedan ver influenciadas por el trasvase de información y por la mezcla de competencia y cooperación que se puede encontrar en los clusters regionales.

La concentración geográfica es un factor de gran importancia también para Baptista (1998). La concentración facilita el intercambio y la cooperación entre centros de investigación, entre los clientes y los proveedores de la región y fomenta la investigación en el sector. Por otra parte, la concentración de actividades específicas en una zona concreta atrae al conocimiento especializado.

La importancia de la concentración geográfica y la evidencia de la existencia de clusters industriales se ha estudiado de forma amplia a lo largo del tiempo; Saxenian (1996) analizó la organización y las características de las empresas electrónicas de Silicon Valley, Glasmeier (1991) los relojes suizos, Faulkner y Anderson (1987) el sector cinematográfico en Hollywood, Scott (1991) el sector electrónico-aeroespacial en el sur de California, Brusco (1982) estudió varios sectores en el norte de Italia.

El trabajo de Krugman (1991a, 1991b) se centra en la interacción entre la estructura del mercado y la geografía económica. Para este autor, "la concentración geográfica es el hecho más evidente de la existencia de actividad económica" (Krugman 1991a). Las ideas de Krugman son un replanteamiento de las afirmaciones de Marshall (1890), que ya afirmaba que las razones por las que un sector industrial se concentra son de tres tipos:

- *La fuerza de trabajo;* la concentración de un número importante de empresas pertenecientes al mismo sector en una zona, crea una bolsa de trabajadores con las mismas habilidades y conocimientos. Esta situación beneficia a ambas partes, a los trabajadores y a las empresas, facilitando la ocupación de puestos vacantes,

así como minimizando los efectos de los ciclos económicos-productivos. Krugman (1991a, 1991b) demostró que esta situación resulta beneficiosa independientemente de la manera en que se organice esa "fuerza de trabajo" (Baptista, 1998).

- *Los factores intermedios*; un sector industrial localizado puede soportar un mayor número de proveedores locales especializados, tanto en servicios como en bienes específicos, lo que proporciona mayor variedad a menor coste.
- *Las externalidades tecnológicas*; si la información sobre nuevas tecnologías, productos y procesos fluye de una manera sencilla en un área local, entonces, las empresas que están localizadas en ese polo industrial disfrutan de externalidades positivas que son difíciles de conseguir si la empresa no se encuentra ubicada allí.

Se puede afirmar que las externalidades producidas por la concentración geográfica de las empresas aparecen cuando los beneficios del conjunto (*cluster* Porter, 1990 o *distrito* Marshall, 1920) aumentan de manera directamente proporcional con el número de empresas ubicadas en la región.

Los estudios empíricos realizados sobre las externalidades derivadas de la concentración geográfica de sectores industriales se concentran, principalmente, en las implicaciones que afectan a la productividad y al crecimiento empresarial.

- Henderson (1986) encontró importantes evidencias de que la concentración de un sector industrial en una zona geográfica aumenta la productividad.
- Ciccone y Hall (1996) encontraron una elasticidad positiva entre la densidad geográfica del empleo y la productividad.
- Glaeser y otros (1992) no detectaron una relación positiva entre la concentración geográfica de un sector industrial y el crecimiento del empleo en la zona, pero si que encontraron evidencias de que la diversidad empresarial y la alta competencia en la zona afectaban positivamente al crecimiento empresarial en términos de beneficios.
- Henderson (1994) concluyó que para mantener niveles altos de crecimiento empresarial en un sector industrial determinado, una región necesita concentraciones de empleo en ese sector, pero también necesita una base industrial diversificada, que induzca aumentos en la productividad.
- Rama, Ferguson y Melero (2003) identifican el nivel de subcontratación existente en un sector industrial como una de las características determinantes de la existencia de un distrito industrial. Concluyen que, por una parte, la subcontratación es un aspecto de primer orden en la cohesión que facilita que el distrito se mantenga y funcione y que la subcontratación además de ser más

fácilmente cuantificable que cualquier otra actividad de tipo cooperativo, proporciona un importante canal de aprendizaje tecnológico e innovación.

Además de las ventajas que se derivan de la proximidad geográfica, reducción en los costes de los bienes así como en los costes de transporte (Marshall, 1890) y concentración de trabajadores cualificados y variedad de proveedores (Krugman, 1991), algunas de las ventajas más importantes se dan porque sus miembros están integrados en una fuerte red social.

Porter (1998) afirma que muchas de las ventajas del *cluster* dependen de la proximidad física, de los contactos personales, de las relaciones que se pueden establecer en el cluster y de la información accesible a sus miembros.

La proximidad y la red social informal facilita la transferencia de conocimientos específicos; conocimientos tecnológicos (Aufdretsch y Feldman, 1996, Baptista y Swan, 1998), preferencias de los clientes (Von Hippel, 1988) y conocimientos sobre los procesos (Helper, 1990, Saxenian, 1996).

Por otra parte, la proximidad geográfica también aumenta la aparición de nuevos competidores y la presión por mejorar (Porter, 1998). Porter afirma que los clusters influyen en la competitividad empresarial de la siguiente manera:

➤ Promueven la competencia y la cooperación entre empresas, al proporcionar un mejor acceso a trabajadores y

proveedores, así como a la información especializada. La cooperación se ve favorecida por la aparición de sinergias, los beneficios debidos a la actuación del grupo y al aumento de la motivación que se produce al tener cerca a los competidores.

➤ Aumentan la productividad de las empresas localizadas en él, al tener una visión más completa del mercado y poder detectar así mayores oportunidades de innovación.

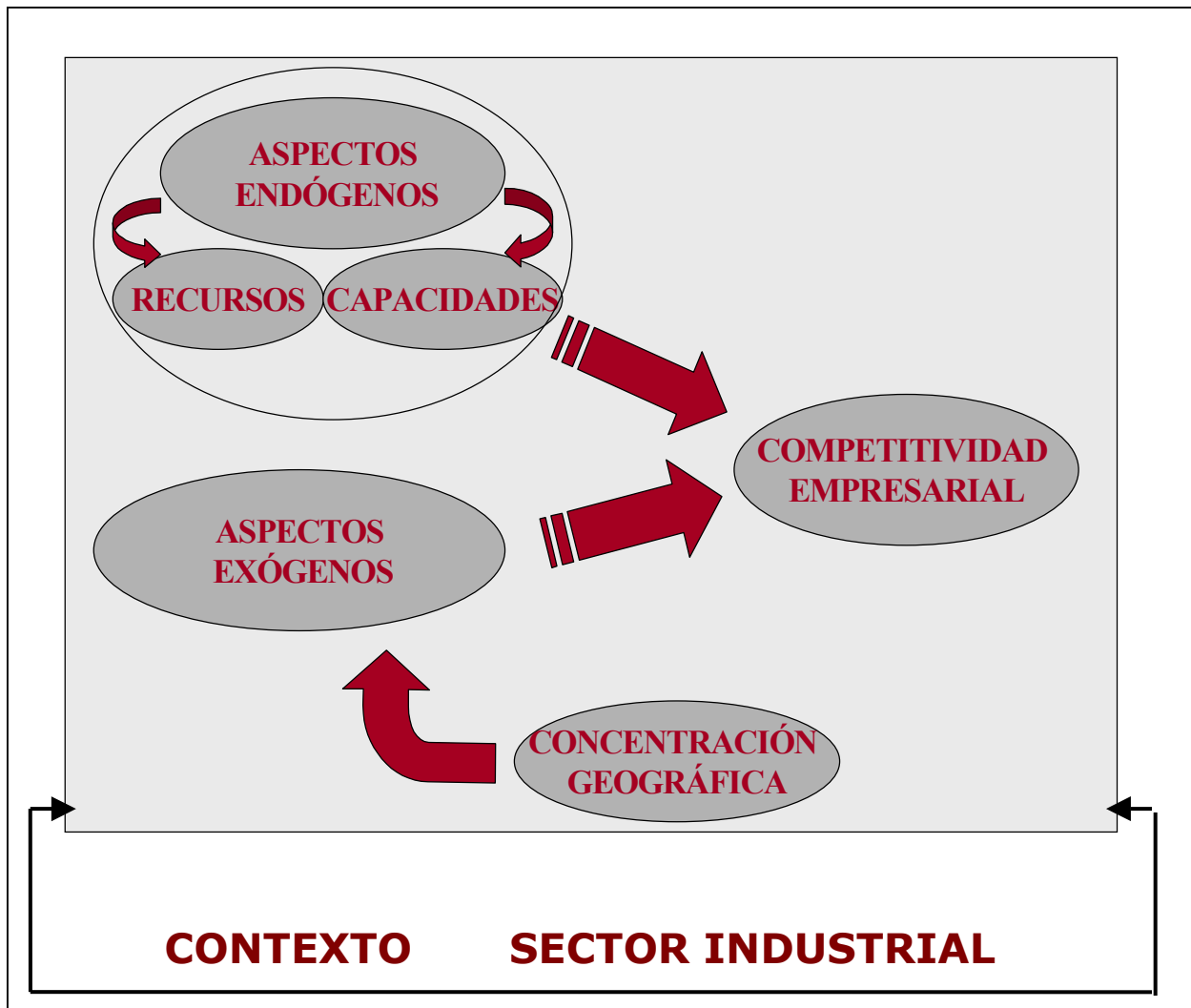
➤ Orientan adecuadamente la innovación de las empresas, ya que se dispone de mayor capacidad para cubrir las necesidades detectadas y, además, la existencia de una elevada competencia, supone un espoleo a la innovación.

➤ Estimulan la creación de nuevas empresas, al surgir nuevas ideas y disponer de la capacidad para cubrir los huecos de mercado creados o detectados.

2.7.- UN MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.

En este apartado se tratará de exponer la perspectiva de la competitividad empresarial en la que nos basamos para llevar a cabo esta investigación. Este enfoque deriva de la teoría de los recursos y capacidades así como del análisis de las condiciones locales en el estudio de la competitividad (figura nº 18).

Figura 18: Modelo preliminar I de análisis competitivo.



Fuente: Elaboración propia.

En esta figura se representa el modelo de análisis competitivo preliminar propuesto, que todavía debe enriquecerse con aportaciones derivadas de la investigación. Nuestro modelo de análisis de la competitividad se basaría fundamentalmente en las ideas sobre competitividad de un sector industrial planteadas por la teoría de recursos y capacidades, aplicadas a un contexto concreto, un sector industrial. Sin embargo, y tomando en cuenta las

recomendaciones de numerosos estudiosos sobre competitividad empresarial, proponemos un modelo híbrido, complementado por el enfoque externo, analizando, en concreto, la actuación industrial sinérgica.

3.- MODELO TEÓRICO PRELIMINAR.

3.1.- INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se trata de presentar el compendio de ideas expuesto hasta ahora a lo largo del capítulo 2, *Marco teórico de la tesis*, así como las relaciones que entre estas existen.

Según indica Chiva (2000), a continuación del análisis de la literatura se debe plantear las proposiciones teóricas en relación con los conceptos teóricos y sus relaciones, lo cual permitirá la selección de los casos y de todo aquello en lo que se debe hacer hincapié. Para ello, desarrollaremos un modelo teórico.

3.2.- MODELO TEÓRICO PRELIMINAR.

Este modelo teórico tendrá carácter de modelo preliminar, ya que se completará, mejorará o modificará a partir de las conclusiones del estudio de casos. Este posible modelo *a priori* proporcionará un mejor sustento para su medición posterior (Eisenhardt, 1989).

Según este planteamiento, Eisenhardt, (1989) determina los pasos del proceso ligado con la generación teórica desde la

investigación basada en los estudios de casos, así como las actividades a desarrollar en cada etapa y las razones que las explican. (Tabla 12)

Tabla 12: Etapas, actividades y motivos en la metodología del estudio de casos.

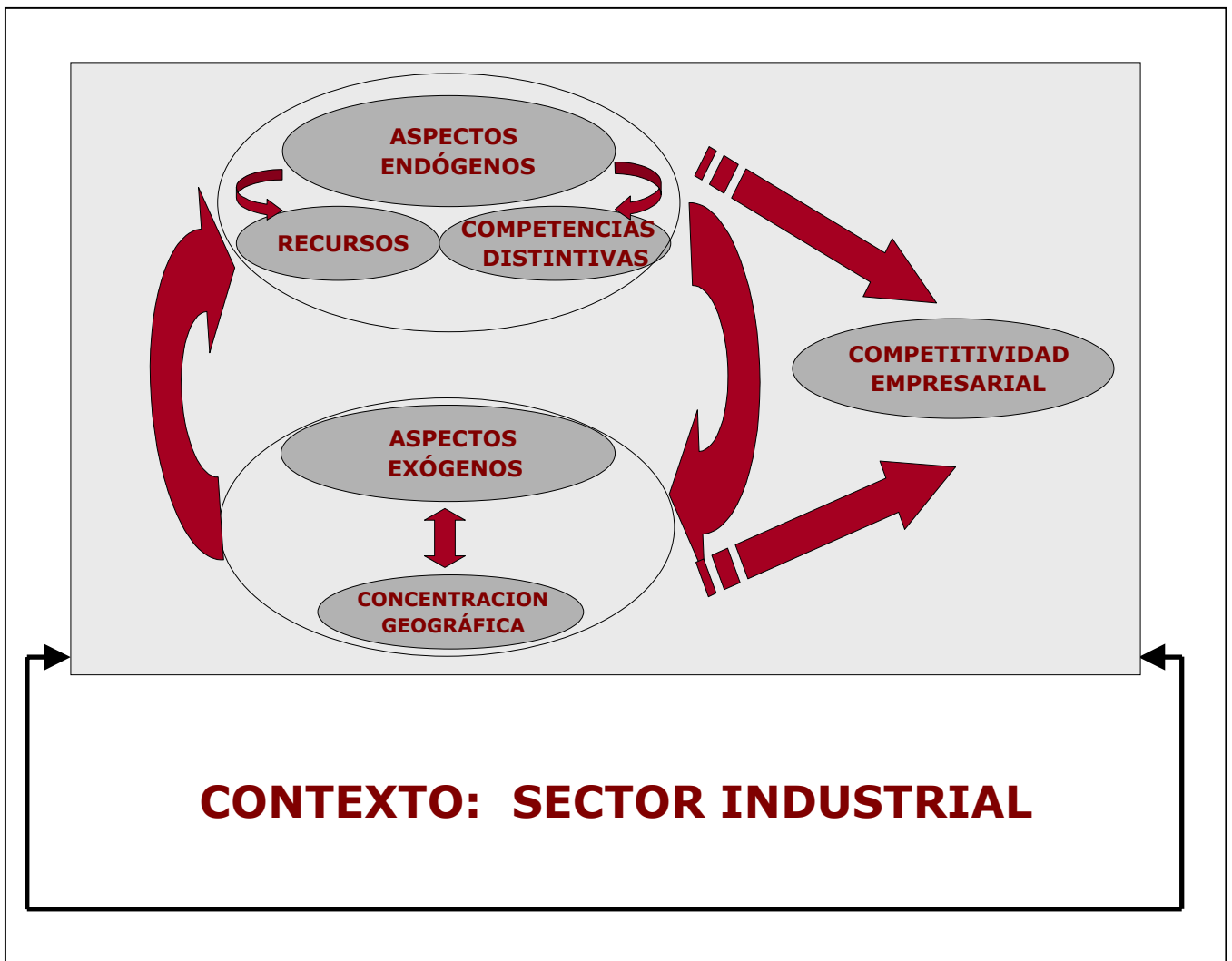
ETAPA	ACTIVIDAD/ES	MOTIVOS
Comienzo de la investigación.	Definir las preguntas de investigación. Posibles construcciones o conceptos <i>a priori</i> .	Dirige los esfuerzos. Proporciona mejor sustento para una medición posterior.
Selección de casos.	Especificar la población. Muestreo teórico y no aleatorio.	Limita variaciones extrañas y refuerza la validez externa. Orienta el esfuerzo a aquellos casos que replican o extienden teoría.
Diseño de instrumentos y protocolos.	Métodos múltiples para la recogida de datos. Combinación de datos cualitativos y cuantitativos.	Se refuerza la fundamentación teórica con la triangulación de la evidencia. Búsqueda de sinergias en la evidencia.
Fase de campo.	Solapar la recogida con un primer análisis de los datos. Uso de métodos flexibles para la recogida de los datos.	Acelera el análisis y ajusta la recogida de la información. Permite aprovecharse de aspectos emergentes y/o particulares del caso.
Análisis de datos.	Analizar los datos de cada caso.	Facilita la familiarización con los datos y la generación de una teoría preliminar.
Formulación de modelo.	Tabulación iterativa de la evidencia disponible para cada concepto. Búsqueda de evidencia para identificar causas tras las relaciones detectadas.	Refuerza su definición, validez y posibilidad de medición. Confirma, extiende o refina la teoría y otorga validez interna.
Finalización del estudio	Saturación teórica cuando sea posible.	Se finaliza el proceso cuando la mejora incremental es insignificante.

Fuente: Adaptado de Eisenhardt (1989) y completado con Rialp (1998).

El modelo de competitividad sectorial previo al estudio de casos surge como corolario al planteamiento teórico presentado en el segundo capítulo de esta tesis; sobre todo se han tenido en cuenta las figuras 16, 17 y 18 y la tabla 9, ya que implican una conclusión gráfica del desarrollo teórico previo, tanto de la TRC aplicada en un contexto determinado como de la complementariedad necesaria entre

los enfoques interno y externo en el análisis de la competitividad empresarial. El modelo preliminar propuesto se presenta en la figura 19.

**Figura 19: Modelo de análisis competitivo.
Modelo teórico preliminar II.**



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis teórico, se presenta el modelo preliminar representado en la figura anterior, en la que se plantea la influencia que sobre la competitividad empresarial ejercen tanto aspectos

propios y característicos de las empresas, específicamente recursos (tangibles e intangibles) y una serie de competencias esenciales que las empresas poseen y/o desarrollan, así como aspectos externos a ellas determinados por la estructura del sector y, de forma más concreta, determinados por su ubicación geográfica y por el tipo de relación establecida entre las empresas concentradas en el mismo área espacial (lo que hemos denominado concentración industrial sinérgica).

Las conclusiones que obtenemos de acuerdo a la base teórica presentada en el capítulo 2, se sintetizan en los siguientes puntos:

- Tanto en la **dimensión interna** como **externa** se consideran aspectos **tangibles e intangibles** determinantes de la **competitividad**.
- En cuanto al análisis de la competitividad, los análisis internos y externos se consideran **complementarios**.
- La concentración industrial **sinérgica*** es fuente de ventajas competitivas.
- Existe **heterogeneidad** entre empresas pertenecientes a un mismo sector.

*- Por concentración industrial sinérgica se debe entender la generación de ventajas debidas a la actuación en grupo (en este caso de un sector industrial) y que resultan superiores a la suma de los efectos individuales.

Basándonos en todas estas ideas, planteamos las siguientes proposiciones teóricas:

- **PROPOSICIÓN 1:** *Cuanto más adaptada a las necesidades específicas del sector al que pertenece la empresa se encuentra la cartera de recursos, y más amplio el desarrollo de capacidades (competencias distintivas y esenciales), mayor es la competitividad de la empresa.*

Es decir, si la empresa posee y gestiona recursos y desarrolla capacidades distintivas y esenciales^{*1} adaptados a las características propias del sector en el que se encuentra, estará creando ventajas competitivas (y será más competitiva).

- **PROPOSICIÓN 2:** *Cuanto mayor es la relación de cooperación y competencia entre las empresas ubicadas en una misma área geográfica, mayor generación de recursos y desarrollo de competencias se produce, y viceversa.*

Dicho de otra manera, si la empresa establece y aprovecha las relaciones y las oportunidades que le ofrece la concentración industrial sinérgica, estará en disposición de generar y/o adquirir recursos adaptados a las características del sector y de desarrollar capacidades que le permitan ser más competitiva.

*Procede realizar la distinción entre capacidades distintivas y esenciales para aclarar conceptos. Como capacidad esencial se hace referencia a aquella característica que constituye la naturaleza de la empresa y permanece invariable, es decir, la esencia. Por lo general difícil de identificar así como de imitar o adquirir si no se posee. Por competencias distintivas se entiende aquellas habilidades (capacidad de hacer) que distingue a unas empresas de otras, que las caracteriza. En general, se identifican con mayor facilidad y se pueden adquirir (a través del aprendizaje o una evolución). Mientras las c. esenciales se mantienen invariables, las distintivas se adaptarán a los cambios del entorno, del mercado, etc. y por lo tanto no serán invariables.

- **PROPOSICIÓN 3:** *Cuanto mayor es la relación entre las empresas ubicadas en una misma área geográfica y el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la concentración geográfica, mayor es la competitividad de las empresas del sector.*

En los siguientes capítulos se plantea y defiende la opción seleccionada para llevar a cabo la investigación (capítulo 4), se realiza un estudio del sector del mueble con el objetivo de conocer las características del ámbito en el que se realizará la aplicación de esta Tesis Doctoral (capítulo 5) , se presentará el trabajo de campo, el desarrollo de los casos y el análisis previo de los resultados (capítulo 6). Se completará la Tesis con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en los capítulos finales.

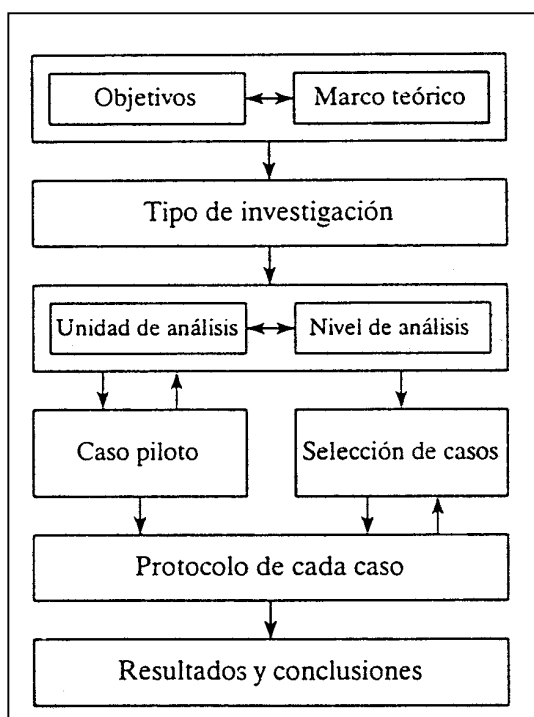
En el próximo capítulo (capítulo 4) se presenta la metodología que se utilizará para la elaboración de esta Tesis Doctoral, así como los métodos de recogida y análisis de datos. Se justifica la metodología utilizada presentando las ventajas y, de igual modo, las limitaciones que este tipo de estudios presentan.

4.- PROCESO METODOLÓGICO.

4.0.- ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO.

Este capítulo está dedicado al desarrollo del enfoque metodológico seguido en esta Tesis Doctoral. Pretende dar respuesta a los aspectos que atañen al cómo. ¿Qué se hará para llevar a cabo el estudio?, ¿qué enfoques y / o técnicas se utilizarán para la recogida de datos?, ¿cómo formarán parte de una estrategia integrada?

En la siguiente figura se presentan las etapas que se han seguido en la realización de este capítulo y que dan forma al proceso metodológico de la Tesis.

Figura 20.- Estructura del capítulo 4. Proceso metodológico seguido.

Fuente: Pérez, W. (1998)

4.1.- INTRODUCCIÓN.

Cuando ya se ha identificado el problema objeto de la investigación, establecido los objetivos a alcanzar y formuladas las hipótesis principales, se realiza el diseño de la investigación (Montoro, 2002). A continuación se presenta la metodología que se utilizará para la elaboración de esta Tesis Doctoral, así como los métodos de recogida y análisis de datos. Se justifica la metodología utilizada presentando las ventajas y, de igual modo, las limitaciones que este tipo de estudios presentan.

Antes de abordar los aspectos formales relacionados con el **estudio de casos** como metodología de investigación parece interesante diferenciarla claramente del **método del caso** como herramienta de aprendizaje en un proceso educativo, consistente en hacer que una persona se enfrente a un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor. Una vez hecha esta aclaración se pasa a preparar el estudio.

4.2.- EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Según Yin (1989), los casos son una investigación empírica que estudian fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno estudiado y su contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia, es decir, un caso estudia la situación cuando se produce y sin aislarla de su entorno.

El estudio de casos es una metodología que utiliza, a su vez, diversos métodos (Bonache, 1999), entendiendo por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación y por método una técnica específica de recopilación de datos (Silverman, 1993).

Siguiendo a Kaplan (1986), resulta difícil imaginar que se puedan verificar teorías en el campo de la dirección de empresas, si la prueba no se realiza dentro del contexto organizativo. Estas pruebas han de servir no sólo para describir la existencia o no de

procedimientos, sino también para deducir y contrastar cómo y por qué ciertas prácticas tienen que ser implantadas.

Para Prieto (1998), el "estudio de casos" se ha revelado como un instrumento necesario en el proceso de experimentación de cualquier investigación en materia de dirección y gestión de empresas requiere. Según Jensen et al. (1996), *a priori*, el estudio de casos es una metodología basada en el trabajo de campo, singularmente adecuada cuando el conocimiento del fenómeno a investigar requiere información cualitativa y detallada, pero es en el área de las ciencias de la empresa donde este método de investigación empírica ha demostrado ser especialmente fructífero.

Cada vez son más los autores que recomiendan la utilización de técnicas cualitativas para estudiar los distintos fenómenos que atañen a la empresa (Mahoney 1995, Rialp, 1998, Pérez W., 1998, Prieto, 1998, Rouse y Daellenbach 1999, Priem y Butler, 2001 a), porque si el objetivo perseguido es entender por qué, cómo y cuándo se producen determinadas situaciones, resulta bastante difícil llegar a comprender los motivos si la investigación se basa sólo en datos y relaciones entre ellos; de esta manera se constata la ocurrencia de un suceso pero difícilmente se comprenderán las causas o las consecuencias del mismo. Aunque su potencial ha quedado tradicionalmente infravalorado en favor de las técnicas cuantitativas. (Rialp, 1998), cada vez son más numerosas las investigaciones llevadas a cabo con metodología de tipo cualitativo.

Entre los distintos propósitos de investigación para los que podrían ser válidos los estudios cualitativos destaca la comprensión de los procesos por los cuales tienen lugar las acciones y los

acontecimientos (Maxwell, 1998). Siguiendo a Yin (1989), será el tipo de problema el que nos indique cuándo utilizar una u otra aproximación, siendo el estudio de casos la metodología de investigación más adecuada cuando nos enfrentamos a cuestiones que comienzan por ¿por qué? o por ¿cómo?.

4.2.1.- TIPOS DE CASOS.

Yin (1989, 1998), propone una doble clasificación de los estudios que recurren al método del caso para desarrollarse, según el objetivo de estudio y según la unidad de análisis.

En el apartado 4.2.2.3 se define el tipo de caso más adecuado para el propósito de esta investigación según ambas variables.

4.2.1.1.- CLASIFICACIÓN SEGÚN EL OBJETIVO DEL ESTUDIO.

Yin (1989) realiza una clasificación en función del objetivo del estudio:

✓ Descriptivos.

El objetivo de este análisis de casos es proporcionar una descripción de la práctica que se desea observar (Prieto, 1998).

✓ **Exploratorios.**

El objetivo de este análisis de casos es descubrir hipótesis susceptibles de generalización respecto a las prácticas observadas (Prieto, 1998).

✓ **Explicativos.**

El objetivo de este análisis de casos es explicar la razón de ser de las prácticas observadas en el mundo real. (Prieto, 1998). Se utiliza la teoría para entender y aplicar lo específico.

✓ **Ilustrativos.**

El objetivo de este análisis de casos es elucidar las prácticas innovadoras (best practices) que impregnan el desarrollo organizativo en las empresas más competitivas (Prieto, 1998).

Prieto (1998) introduce un nuevo tipo:

✓ **Experimentales.**

El objetivo de este análisis de casos es examinar las dificultades que supone la implantación de nuevas técnicas y procedimientos, planteados por los investigadores, para evaluar los beneficios que de ellos se derivan (Prieto, 1998).

Bonache (1999) completa la clasificación con otro tipo:

✓ **Históricos.**

El objetivo de este análisis de casos es analizar un fenómeno histórico. (Bonache, 1999).

4.2.1.2.- CLASIFICACIÓN SEGÚN LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

La segunda clasificación que Yin (1989) realiza es en función de la unidad de análisis:

✓ **Tipo I.**

Un único caso simple sin subunidades. Se analiza un único caso, el cual no se puede descomponer en subunidades.

✓ **Tipo II.**

Un caso simple con subunidades. Se analiza un único caso, el cual se descompone en distintas subunidades de análisis.

✓ **Tipo III.**

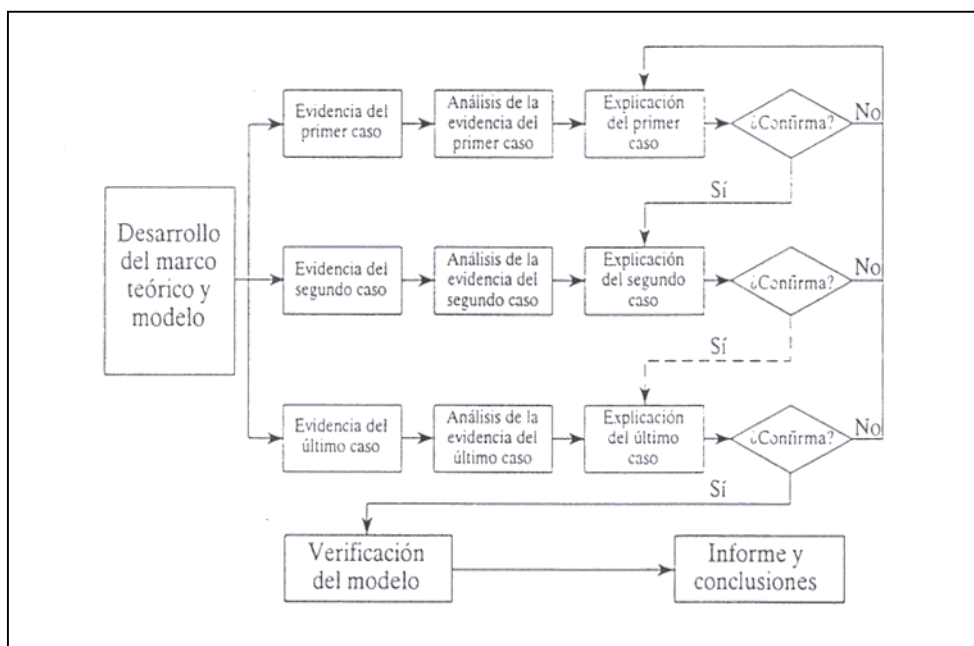
Múltiples casos sin subunidades. Varios casos en un mismo estudio, los cuales no se puede descomponer en subunidades.

✓ **Tipo IV.**

Múltiples casos con subunidades. Varios casos en un mismo estudio, los cuales se descomponen en distintas subunidades de análisis.

Según Pérez, W. (1998), si el estudio consta de múltiples casos, el diseño de la investigación debe seguir una *lógica de replicación*, completamente diferente a una *lógica estadística*. (Ver figura 21).

Figura 21.- La lógica de replicación en el estudio del caso.



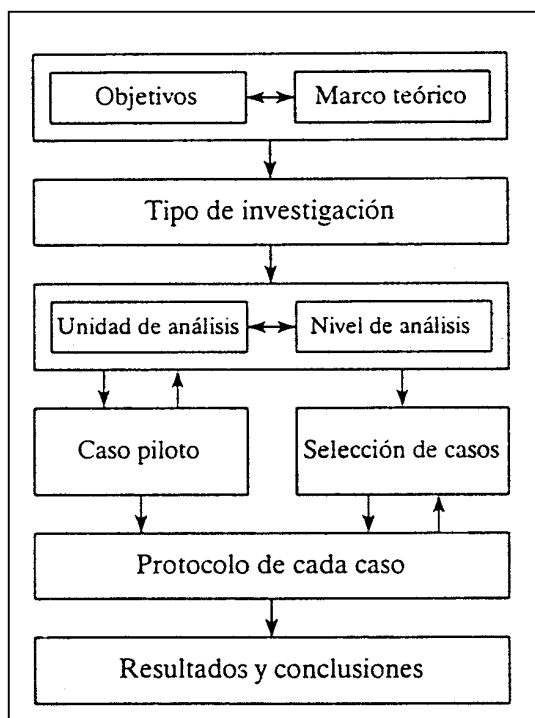
Fuente: Pérez, W. (1998).

En Pérez, W. (1998) se explica cómo, a partir del marco teórico, se seleccionan los casos más adecuados y se definen las variables

específicas relacionadas con el fenómeno a estudiar. La *lógica de replicación* consiste en estudiar cada caso individual como un estudio completo por sí mismo, en el que las evidencias buscadas se relacionarán con los hechos y conclusiones específicas a través del análisis de la evidencia. Se generará así una estructura explicativa, de modo que las conclusiones de un caso serán consideradas como información relevante para analizar el siguiente caso, así como para establecer las condiciones bajo las que se encontrará un determinado fenómeno (replicación literal) o bajo las que no se encontrará (replicación disímil).

4.2.2.- MÉTODO DE TRABAJO: LA PREPARACIÓN DEL ESTUDIO.

En este apartado se diseña y define el estudio de casos a realizar según el modelo propuesto por Pérez, W. (1998). El plan establecido es el indicado en la figura 22, que establecerá un nivel de concreción suficiente para llevar a cabo el estudio, a través de las distintas etapas a realizar, sus iteraciones, los elementos más importantes de la cuestión a estudiar, los datos a recolectar y el análisis de resultados.

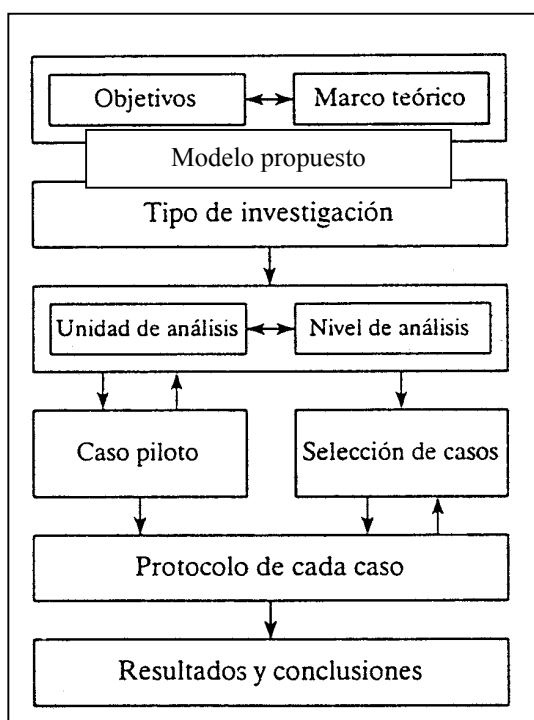
Figura 22.- Etapas en el estudio de los casos.

Fuente: Pérez, W. (1998).

La interpretación que realizamos de la figura 22, se resume como sigue: una vez establecidos los objetivos de la investigación (capítulo 1) y realizado un estudio bibliográfico completo de la cuestión de estudio (capítulo 2), se debe seleccionar la metodología de investigación a desplegar (capítulo 4), aunque nosotros consideramos que entre estas etapas es indispensable introducir el modelo teórico preliminar que apoyará el desarrollo de la investigación (capítulo 3), lo que queda reflejado en la figura 22'. Al definir el tipo de estudio a realizar, en este caso un "estudio de casos", se definirán la unidad y el nivel de análisis (apartado 4.2.2.3). La selección de casos de manera no aleatoria es fundamental para lograr el éxito en un trabajo de investigación (apartado 4.4.1 y capítulo 6). A partir de este punto y una vez realizado un caso piloto para comprobar la solidez de las entrevistas, la duración de las

mismas y prever los posibles inconvenientes que puedan surgir, se procede a establecer el “protocolo de casos”, es decir, el procedimiento a seguir y los requerimientos necesarios para que exista homogeneidad en la realización de todos los estudios que conformarán la investigación. El trabajo finaliza con la etapa de análisis en la que se obtienen los resultados y las conclusiones de la investigación que se ha llevado a cabo.

Figura 22’.- Etapas en el estudio de los casos.



Fuente: Pérez, W. (1998) modificado.

4.2.2.1.- EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de la tesis consiste en determinar cómo influyen en el nivel competitivo de las empresas de un sector industrial factores endógenos y exógenos a las mismas y en qué medida afectan a su actuación empresarial. La aplicación se realizará al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, aunque los resultados obtenidos serán extrapolables a otros.

Este objetivo general requiere realizar algunas precisiones:

- ⇒ Se considera un contexto industrial concreto: el sector del mueble de hogar de la comunidad valenciana.
- ⇒ Como aspectos endógenos se analizarán, en primer lugar, qué recursos; **tangibles** (financieros y físicos), **humanos** (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación), e **intangibles** (tecnológicos, cultura empresarial y de reputación) (Grant, 1996) influyen y cómo lo hacen.
- ⇒ En segundo lugar, se estudiarán también como aspectos endógenos las competencias, en las distintas áreas funcionales de la empresa (Grant, 1991, 1996a) (dirección corporativa, información para la dirección, I+D, Fabricación, diseño del producto, marketing y ventas y distribución) que influyen en la competitividad de las empresas de este sector y cómo lo hacen (Instrumento de medición de las capacidades distintivas, Camisón, 1999b), aplicado en Chiva (2000).

⇒ Como aspectos exógenos a las empresas, se considera la estructura del sector industrial, y más concretamente el **impacto de la concentración industrial sinérgica del sector** en la competitividad del mismo, para lo que se analizará el proceso de creación o aparición de empresas del sector, es decir, las tendencias de aglomeración así como la importancia que para las empresas tienen las instituciones públicas y los programas de desarrollo aplicados al cluster (Murray, 1999).

4.2.2.2.- EL MARCO TEÓRICO.

Para llevar a cabo un estudio de casos es necesario partir de un marco preliminar (Stoecker, 1991, Yin, 1989). Para Bonache (1998), si no se dispone de un marco teórico, los datos desbordan al investigador, los casos se convierten en una sucesión de anécdotas y, teniendo en cuenta que la investigación científica tiene carácter acumulativo, las nuevas aportaciones de conocimiento se valoran en el trasfondo de lo que se conoce o se acepta.

Según Pérez, W. (1998), el marco teórico de la investigación a desarrollar merece tenerse en cuenta por tres circunstancias:

- *La investigación debe beneficiarse de las anteriores aportaciones científicas.*

Eisenhart (1989) afirma que esta situación se dará cuando se realice una amplia revisión bibliográfica que aclare el actual estado del arte, los estudios previos

relacionados así como sus aportaciones y lagunas, sugerencias y recomendaciones, que permita comparar los conceptos, teorías e hipótesis emergentes con la literatura existente.

- *La investigación debe encontrar su sitio en el marco teórico actual que significa identificar qué tipo de aportación se pretende conseguir.*

En la tabla 13 se presenta la clasificación realizada por Snow y Thomas (1994) y recogida por Pérez, W. (1998), en función del grado de desarrollo de la teoría (generación o contraste) y según el propósito (descripción, explicación o predicción).

- *El punto de partida de la investigación empírica será un conjunto de variables o factores estudiados en trabajos precedentes y que se presentan como candidatos a influir en el fenómeno estudiado*.*

Así, si estos elementos cobran importancia a lo largo de la investigación, crecerá la base empírica de teoría emergente (Pérez, W., 1998).

* Aunque desde nuestro punto de vista de la autora la última afirmación realizada por Pérez, W. (1998) no es incierta, tampoco parece, a nuestro entender, completamente cierta y por lo tanto, no generalizable. En ciertas ocasiones puede ser necesario olvidar todo lo asumido como válido hasta el momento partir de cero, lo que ha dado en ocasiones grandes descubrimientos.

Tabla 13. Métodos de investigación y desarrollo de teorías en economía y dirección de empresas.

	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN	PREDICCIÓN
GENERACIÓN DE UNA TEORÍA	<p>La pregunta clave es "qué".</p> <p>Identifica los elementos clave y las variables. Los estudios están basados habitualmente en la observación y/o entrevistas.</p>	<p>Las preguntas claves son "cómo" y "por qué".</p> <p>Establece relaciones entre elementos y proporciona racionalidad teórica para las relaciones observadas. Los estudios normalmente usan la observación y/o entrevistas.</p>	<p>Las preguntas claves son "quién", "dónde" y "cuándo".</p> <p>Examina las condiciones límite de una teoría. Los estudios usan observación, cuestionarios, encuestas y entrevistas.</p>
CONTRASTE DE UNA TEORÍA	<p>Se centra en desarrollar y validar las medidas de los elementos clave. Los estudios normalmente utilizan cuestionarios, encuestas y entrevistas.</p>	<p>Se centra en documentar las relaciones entre variables a través del contraste de hipótesis. Frecuentemente se usan grandes muestras con cuestionarios o simulaciones.</p>	<p>Se centra en contrastar teorías competidoras del mismo fenómeno, a través de experimentos cruciales.</p>

Fuente: En Pérez, W. (1998). Adaptado de Snow y Thomas (1994)

Con respecto a la definición del marco teórico de la investigación (capítulo 2), y, en particular, con respecto a las circunstancias citadas:

- La **teoría de los recursos y capacidades** es el marco conceptual idóneo para cubrir el objetivo propuesto. Esta teoría se complementará con un enfoque exógeno centrado en la **concentración industrial sinérgica**.

- Se pretende **generar una teoría**, ya que partiendo de un marco teórico bastante desarrollado, se ponen en práctica recomendaciones realizadas por diversos autores y se trata de cubrir lagunas detectadas. (Foss, 1997b, admite que la teoría de los recursos y capacidades no está completa, que presenta fallos en su conexión con el entorno. Priem y Butler, 2001a, demandan cambios en la metodología de investigación, pasar de estudios de tipo cuantitativo a otros cualitativos. Estos autores también afirman que la investigación en el ámbito competitivo debe prestar atención a ambas partes, la interna y la externa, y recomiendan determinar de una manera precisa el contexto en el que se va a realizar el estudio). Por otra parte, las preguntas clave a responder son cómo se crean y cómo influyen los recursos, las capacidades esenciales y la concentración geográfica en la competitividad de un sector industrial, por lo que se llevará a cabo un **estudio de casos de tipo explicativo**.
- Las variables contrastadas que se utilizarán en el estudio son las que ya se han indicado en el apartado 4.2.2.1. (Recursos, competencias distintivas y concentración geográfica).

4.2.2.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Una vez fijado el objetivo de la investigación y el marco teórico previo, se debe disponer de elementos de juicio suficientes para concretar el tipo de investigación y, por consiguiente, el diseño que

resulta más adecuado (Pérez, W., 1998). Según este autor, para cubrir el objetivo citado, se debe responder a las siguientes preguntas:

- De acuerdo con el marco teórico y con el grado de desarrollo de la teoría, ¿se pretende el contraste o la generación de una teoría?
- ¿Cuál es el propósito de la investigación, descriptivo, explicativo o predictivo?
- ¿Cuántos casos se deben estudiar?
- ¿Puede plantearse la existencia de subunidades de análisis?

En el apartado anterior se justificó la decisión de **generar** una nueva teoría a través de la realización de una investigación basada en un estudio de casos de tipo **explicativo**. Según Montoro (2002), este tipo de estudio se interesa por el efecto de cada uno de los factores del tipo predictivo (variables independientes), sobre el fenómeno resultante (variable dependiente, en nuestro caso, la competitividad del sector).

Se estudiarán varios casos siguiendo a Rouse y Daellenbach, (1999), con varias unidades de análisis, Tipo IV (Yin, 1989).

Para Bonache (1998) el objetivo de los casos explicativos es construir o depurar teorías. Según este autor, tienen una larga tradición e influencia en la literatura de organización, resultan muy

interesantes para aquellas áreas de conocimiento que todavía tienen carácter descriptivo facilitando la comprensión del por qué, el cómo y el cuándo, y son los que mejor complementan y enriquecen la metodología cuantitativa.

Las características distintivas de los casos explicativos las detalla Bonache (1998):

- No separar el fenómeno del contexto. El contexto y el comportamiento son interdependientes.
- Parten de un modelo menos teórico que los estudios cuantitativos. Tratan de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo un procedimiento inductivo.
- La elección de los casos tiene carácter teórico y no estadístico. Los casos deben elegirse por su capacidad explicativa.
- Tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos. Las entrevistas, la observación, las grabaciones o las transcripciones son técnicas utilizadas.
- Flexibilidad en el proceso de realización de la investigación. En los casos, a medida que se descubren nuevos hechos, se pueden cambiar los supuestos teóricos iniciales y desarrollar otros nuevos.

- Inducción analítica, no estadística. Los casos explicativos se basan en la inducción analítica, que infiere hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo.

Por lo tanto, este será el tipo de estudio a realizar ya que, desde el punto de vista de la autora, se ajusta perfectamente a los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de esta tesis doctoral: Se estudiarán varias empresas sin separarlas de su contexto, que serán seleccionadas según criterios de comportamiento y capacidad explicativa y no de manera aleatoria (apartado 4.4.1 y capítulo 6) y se tratará de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo un proceso inductivo, destacando sobre todo que se pretende realizar una investigación abierta y flexible, en la que se puedan modificar, si resulta necesario, supuestos previos y ampliar otros.

4.3.- EL ESTUDIO DE CASOS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Según Vargas (2000), mientras que se ha realizado un progreso considerable en la determinación de por qué ciertos recursos una vez adquiridos pueden ser la fuente de una ventaja competitiva sostenible (problema transversal), sólo recientemente se ha progresado en la identificación de cómo las empresas adquieren esos recursos. Entre otros autores, Wernerfelt, (1997) piensa que aún quedan muchos recursos por identificar.

Rouse y Daellenbach (1999) opinan que los estudios de tipo cuantitativo utilizados para explicar la competitividad empresarial

(Rumelt, 1991, Hansen y Wernerfelt, 1989, McGahan y Porter, 1997), que son los que se realizan de manera mayoritaria, proporcionan una dirección de estudio para investigaciones posteriores, pero no indican ni especifican cuales son los aspectos que proporcionan ese nivel competitivo.

Como ya se ha indicado en el capítulo anterior, la mayor parte de los trabajos que se han realizado han sido de tipo operacional y cuantitativo, y son todavía pocos (Rouse y Daellenbach, 1999) los que, como Brush y Artz (1999), Miller y Shamsie (1996) o Yeoh y Roth (1999), tratan de entender en, sus respectivos trabajos, cuestiones menos superficiales utilizando una metodología de tipo cualitativo.

A nivel nacional es destacable el trabajo de Ruiz Navarro et al (2001), en el que utilizando como metodología de investigación el estudio del caso identifica y cataloga los recursos y capacidades con los que la empresa CASA (Construcciones Aeronáuticas) compete en su sector. Para llevar a cabo este estudio, los autores utilizan "una taxonomía síntesis de las propuestas por Grant (1991) y Hall (1992, 1993)" y, para plantear el estudio del caso "siguieron las pautas recomendadas por trabajos como Eisenhart (1989), Yin (1998) y Pettigrew (1997)".

Otro tipo de estudios es aquel que combina técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo, como el "Estudio empírico de los factores clave de éxito en las agencias de viaje de España" (López-Martín y Veciana, 2001), que con los objetivos de "contribuir al debate científico en curso en cuanto al enfoque estructural vs. el enfoque de recursos y capacidades" y "aportar evidencia empírica al respecto

que pueda ser útil a las empresas para la formulación de su estrategia”, trata de averiguar los factores clave de éxito y las fuentes de ventaja competitiva en el sector señalado. Para llevar a cabo la investigación López-Martín y Veciana (2001) utilizan dos métodos de investigación, un estudio Delfos y una encuesta a una muestra de directivos.

Rouse y Daellenbach (1999) indican en su revisión de la literatura que, tras realizar un análisis sobre 90 artículos publicados en la revista *Strategic Management Journal* desde enero de 1995, se confirma el mayor peso que tienen las técnicas cuantitativas, ya que sólo en el 10% de la muestra se trataba de estudios de casos y el 90% restante eran estudios cuantitativos-operacionales.

Son varios los autores que indican, por una parte, la escasez de estudios de tipo cualitativo que tomen como referencia la TRC (Priem y Butler, 2001, Rouse y Daellenbach, 1999, Ruiz Navarro et al., 2001, López-Martín y Veciana 2001, entre otros) y, por otra, la necesidad de utilizar este tipo de estudio para ahondar en el conocimiento de la creación de la ventaja competitiva y en el porqué y cómo se crean recursos y capacidades que la soporten (Priem y Butler, 2001, Mahoney, 1995). La recomendación de Priem y Butler (2001) sobre metodología de la investigación en el contexto de la teoría de recursos y capacidades se orienta hacia las nuevas técnicas apuntadas por Rouse y Daellenbach (1999) o Bowen y Wiersema (1999).

Siguiendo las indicaciones de estos autores, la metodología que se utilizará en esta Tesis Doctoral será la indicada por Rouse y

Daellenbach (1999), que se detalla en el apartado siguiente de este mismo capítulo.

4.4.-SELECCIÓN DE LOS CASOS.

Con respecto al número de casos que deben constituir este tipo de estudios:

- Rialp (1998), afirma que la selección de los casos se debe realizar de forma que los seleccionados ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje. Citando a Eisenhardt (1989), recomienda el manejo de un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez.
- Pérez, W. (1998) indica que cualquiera que sea el criterio elegido, el número de casos siempre resultará ser inferior al número de variables utilizadas. Citando a Yin (1981), indica que el número de casos puede variar de uno a ocho.
- Bonache (1999), citando a Yan y Gray (1994) afirma que la certeza en este tipo de estudios se puede obtener después de un pequeño número de casos, pero no se indica cuántos ya que, según el autor, esto es una cuestión de discrecionalidad.

Se debe tratar de aislar las condiciones suficientes y necesarias para explicar y predecir un fenómeno, para poder dar así por concluida la investigación.

Para seleccionar los casos objeto de esta investigación se seguirán las recomendaciones expuestas con anterioridad así como las realizadas por Rouse y Daellenbach (1999) en su trabajo sobre los "Métodos de investigación para analizar la perspectiva de la TRC: aislando las fuentes de ventaja competitiva", en el que proponen un modelo de investigación que consta de cuatro etapas.

4.4.1.- SELECCIÓN DE CASOS SEGÚN EL MODELO ROUSE Y DAELLENBACH.

La **primera etapa** del modelo consiste en la selección de un sector industrial concreto (como también indican Priem y Butler 2001a y 2001b) y generar datos, ratios e información adicional de fuentes secundarias.

El sector industrial que sobre el que se realiza la aplicación de esta Tesis Doctoral es, como ya se ha indicado con anterioridad, el sector del mueble de hogar localizado en la Comunidad Valenciana. El capítulo quinto de esta tesis versa sobre el mismo, como ya se indicó en el apartado 1.3 de este trabajo; en este apartado se presenta la información del sector (producción, exportación / importación, distribución empresarial por tamaño y ubicación, etc.) obtenida de fuentes secundarias.

Analizar el sector en toda su amplitud (y no quedarse sólo en datos ni sólo en el análisis de unas cuantas empresas) es importante, ya que las empresas pertenecientes a un mismo sector comparten factores estratégicos (*strategic factor markets*, Barney, 1986a), y la

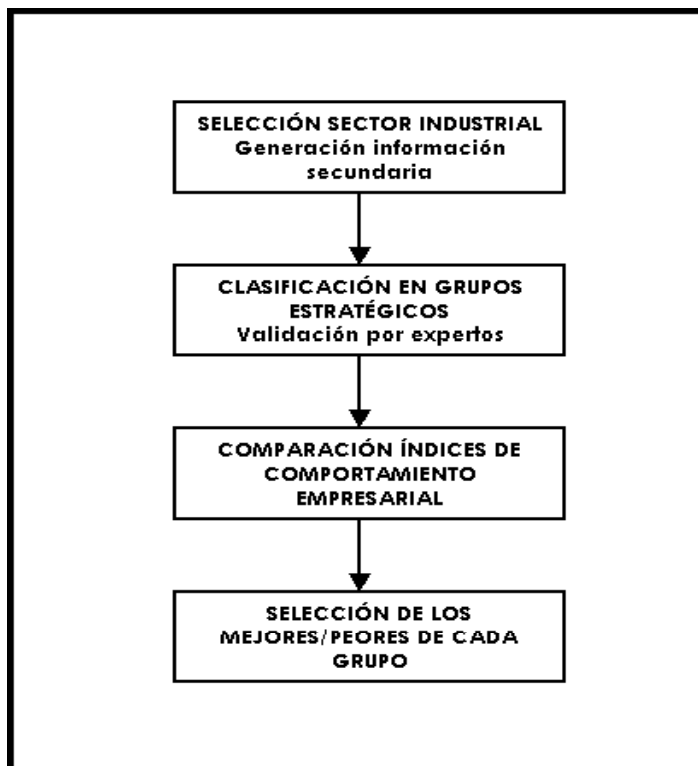
organización del sector afecta a las decisiones estratégicas que las empresas toman (Mascarenhas y Aaker, 1989).

La **segunda etapa** consiste en la clasificación de las empresas pertenecientes al sector elegidos por grupos estratégicos. Esta clasificación deberá ser validada por personas con experiencia en el sector. Según el autor, Reger y Huff (1993) demostraron que los expertos con amplios conocimientos sobre el sector realizan subclasificaciones de las empresas del sector que reflejan aspectos comunes entre ellas que no se detectan con un análisis académico.

La **tercera etapa** consiste en la comparación de los índices (VAB, productividad, beneficios, etc.) de comportamiento entre las empresas pertenecientes a los mismos grupos estratégicos. Según el autor, lo esperado es que entre las empresas pertenecientes al mismo subgrupo existan variaciones en el comportamiento.

La **cuarta y última etapa**, conducente a la selección de los casos que serán sometidos a estudio, es identificar, a la/s empresa/s con mejores resultados de cada subgrupo.

En la figura 23 se ha representado gráficamente el proceso de selección de los casos propuesto por Rouse y Daellenbach (1999) y que se ha seguido en este trabajo.

Figura 23. Proceso de selección de casos.

Fuente: Rouse y Daellenbach (1999).

En el capítulo 6 se detalla el procedimiento de selección de los casos a partir de información tomada de la base de datos SABI, Servicio de Análisis de Balances Internacionales.

4.5.- SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS O INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

Al ser las técnicas cualitativas bastante flexibles, existe una amplia variedad de técnicas de recogida de datos. Miquel (1997) realiza la clasificación que aparece en la tabla 14.

Tabla 14. La investigación cualitativa y sus técnicas de obtención de datos primarios.

DIRECTOS	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DISCUSIÓN DE GRUPO
SEMI-DIRECTOS	PHILLIPS 66 DELPHI
INDIRECTOS	TÉCNICAS PROYECTIVAS: TEST DE ASOCIACIÓN DE PALABRAS TEST DE FRASES INCOMPLETAS TEST DE RESPUESTAS A IMÁGENES TÉCNICAS DE CREATIVIDAD: BRAINSTORMING PHILLIPS 66 DELPHI
OBSERVACIÓN	PERSONAL ANÁLISIS DE CONTENIDO AUDITORÍA

Fuente: En Montoro (2002). Tomado de Miquel y otros (1997)

El método que se va a utilizar en este estudio, **entrevistas en profundidad**, se enmarca dentro del primer epígrafe, obtención de datos directos. El tipo de entrevista utilizada es la llamada *entrevista estructurada de respuestas abiertas* (King, 1994). Esta técnica combina las ventajas del uso de cuestionarios cerrados con las propias de de un entrevista de investigación cualitativa. El que la estructura de las entrevistas procede en algunos casos de cuestionarios no debe ser considerado como una limitación o defecto de dichas entrevistas (Chiva, 2000). Según Pérez (1998), este es el

mejor tipo de entrevista si la naturaleza y el rango de las opiniones de los participantes sobre el tema a investigar no son bien conocidas a priori y tampoco pueden ser fácilmente cuantificadas o tabuladas, como es el caso de la investigación que nos ocupa.

Camisón (1999a) ha desarrollado unos instrumentos de medición y evaluación de las competencias distintivas. Esta herramienta trata de evaluar las competencias en las distintas áreas funcionales de la empresa como marketing, producción, finanzas, organización y recursos humanos, I+D y dirección general, con el objeto de tener una mayor visión de las fortalezas y debilidades de la empresa. (Chiva, 2000) realizó su Tesis Doctoral utilizando estas herramientas. En esta tesis se utilizará como base aunque no se seguirá totalmente.

De igual forma, se utilizarán para dar estructura a la entrevista la taxonomía de recursos diseñada por Grant (1991) y ya utilizada por numerosos autores para realizar sus trabajos (Ruiz Navarro, 2001 o López-Martín y Veciana, 2001, por ejemplo), y para analizar si existe concentración industrial sinérgica se seguirá la estructura utilizada por Murray (1999) adaptada y ampliada.

Estas herramientas ya has sido contrastadas en trabajos anteriores, con lo que son unos instrumentos validados y fiables (Montoro, 2002).

En los Anexos 1 , 2 y 3 están la clasificación de recursos de Grant (1991), ya referenciada en el capítulo segundo como tabla 9, el instrumento de análisis de las competencias distintivas diseñado por Camisón (1999a) y el instrumento de análisis de la importancia del

cluster en el comportamiento de la empresa. (Murray, 1999), adaptado y ampliado.

4.6.- LIMITACIONES DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS.

Según Yin (1989) y Sutton (1997), para que un estudio de casos se pueda considerar relevante, debe *ser riguroso*, es decir, tener validez interna y externa (que sea generalizable), validez de los conceptos y fiabilidad.

Teniendo en cuenta tales valores y, tal y como indica Bonache (1999), los casos reciben dos críticas fundamentales:

- 1. El sesgo del investigador.** En estos estudios es el investigador el que especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre los hechos. Como consecuencia, estos estudios se tachan de *no objetivos y poco fiables*.
- 2. Falta de representatividad de los casos.** En un estudio de casos no se sabe hasta qué punto va a existir un *paralelismo en otras circunstancias*.

La respuesta a estas críticas por parte de algunos autores supone, a su vez, una crítica a la metodología cuantitativa argumentando que:

1. **Buscan la correlación empírica** en lugar de buscar la razón de las cuestiones (causalidad). Según indica Bonache (1999) citando a Estany (1993), las hipótesis causales tienen mayor capacidad explicativa. Según Sutton y Staw (1995), “la mera constatación de correlaciones entre variables no constituye un argumento teórico, pues la cuestión clave es por qué existe tal correlación y en qué sentido opera”.
2. **Tampoco controla el sesgo del investigador.** “Al imponer el marco teórico del investigador se imposibilita la aparición de respuestas imprevisibles” (Bonache, 1999). El autor cita a Sayer (1984) para indicar que las encuestas postales introducen sesgo al permitir que las mismas preguntas tengan distintos significados para distintos encuestados.

Por otra parte, otros autores prefieren, en lugar de criticar la metodología cuantitativa para responder a las críticas, intentar mejorar las condiciones de fiabilidad, validez y generalidad de este tipo de casos:

Para aumentar la fiabilidad del estudio, Yin (1989) recomienda establecer un protocolo del caso (Ver apartado 4.7). El objetivo de esta cuestión consiste en lograr que exista consistencia entre investigadores. Es decir, que se sigan en todas las ocasiones un mismo patrón de comportamiento que permita llegar al mismo resultado independientemente del investigador que realice la entrevista.

Con respecto a la validez de los conceptos estudiados, Yin (1989) hace referencia a que se estudien todos los conceptos que deben ser tenidos en cuenta y que las cuestiones que los caractericen sean verdaderos indicadores del fenómeno, así como que la forma elegida para medirlos o evaluarlos lo haga realmente. Para resolver esta cuestión Pérez (1998) propone, bien recoger datos de varias fuentes con el objeto de que lo medido se lo más incuestionable posible, lo que se conoce por *triangulación*, (Jick, 1979) "combinación de metodologías de recogida y análisis de datos en el estudio del mismo fenómeno", bien el cotejo o examen de patrones de comportamiento, *pattern matching*, que compara patrones empíricos con patrones de predicción (Ver apartado 4.7.1).

Por otra parte, Chiva (2000), supedita la validez interna del estudio a la **utilización de diversas fuentes de evidencia** o la **explicación detallada y razonada de todas las afirmaciones y datos**. Estas tácticas han sido utilizadas en este estudio de casos.

En la realización de esta tesis se ha optado por **utilizar instrumentos existentes** que miden los fenómenos estudiados, con lo que se consigue fiabilidad y validez (Montoro 2002), por la realización de un **protocolo de estudio de caso**, así como una **base de datos** con toda la información recogida, distinguiéndola de la propia interpretación de los datos, lo que elimina parte del sesgo que resulta inherente a este tipo de metodología y por realizar **comprobaciones de los resultados** utilizando las técnicas del *pattern matching* y la *triangulación*, consiguiendo así una mayor posibilidad de generalización de los resultados.

Por lo que respecta a la generalización del estudio o la validez externa, Yin (1989) establece la existencia de un paralelismo entre el estudio de casos y el experimento al estudiar ambos un fenómeno bajo unas características o contexto determinados. Afirma el autor que en ambas situaciones se puede generalizar pero no sobre la población, como lo haría la investigación cuantitativa, sino sobre las proposiciones teóricas. Además, el objetivo del investigador en el estudio de casos y en el experimento es "generalizar teorías y no enumerar frecuencias" (Chiva, 2000). Se trataría de generalizar sobre proposiciones teóricas y no sobre poblaciones, ya que la inducción analítica trata de ver lo general en lo particular, intentando descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno (Bonache, 1999), y este es el objetivo de esta Tesis Doctoral, tal y como se indicó en el apartado 4.2.2.3.

Para terminar este apartado con una aportación positiva hacia la metodología del estudio de casos, indicar que, según Prieto (1998), la investigación de casos es una técnica de contrastación apropiada para validar empíricamente muchas de las hipótesis de comportamiento que se derivan de las teorías positivas, entendiendo por enfoque positivista, según indica Montoro (2002), aquel que adapta los instrumentos y las reglas de las ciencias de la naturaleza al estudio de lo social y de la conducta humana.

Así pues, una vez conocidas las limitaciones y expuestas las medidas de prevención que se tomarán en el desarrollo metodológico de este trabajo, queda únicamente determinar el protocolo de realización de los casos y el proceso de validación de resultados para concluirlo.

4.7.- PROTOCOLO DE ESTUDIO DE LOS CASOS.

Establecer un protocolo del caso consiste en especificar todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, Yin (1989). Rialp (1998) define el "protocolo formal" como aquel instrumento que aumentará la fiabilidad del estudio al hacer explícitas tanto las cuestiones relevantes como los procedimientos a utilizar y las reglas a seguir en la recogida de datos, sobre todo cuando el diseño de la investigación se realiza mediante casos múltiples.

Pérez (1998) establece una serie de pasos para realizar el protocolo de actuación en un estudio de casos, que se detallan a continuación. Para este autor, el protocolo debe contener las reglas generales y las especificaciones particulares que se deben seguir, siendo un documento esencial cuando el estudio incorpora varios casos.

- 1. Fuentes de evidencia y procedimientos de recolección de datos.** Según Pérez (1998), conviene determinar con anticipación cuáles van a ser las fuentes de evidencia así como los procedimientos de recolección de datos.

En esta Tesis Doctoral, las **fuentes de evidencia utilizadas y los procedimientos de recolección de datos** han sido:

- Los informes anuales de la empresa, información disponible en la base de datos SABI, que recoge el balance de situación, la cuenta de pérdidas y

ganancias, entre otros datos contables y de explotación.

- Información sobre situación del sector, datos importación/exportación, facilitada por ANIEME, la Asociación Nacional de Industriales Exportadores de Muebles de España.
- Datos sobre comercio exterior facilitados por el IVEX, Instituto Valenciano de Comercio Exterior.
- Diversos estudios sobre el sector del mueble publicados por AIDIMA, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines.
- Catálogos de productos editados por la propia empresa.
- Entrevistas estructuradas de respuestas abiertas.

En la siguiente tabla (Tabla 15), se indica la persona entrevistada en función de los conceptos y variables a estudiar así como el método y la herramienta utilizada para estructurar la entrevista.

Tabla 15. Conceptos, métodos, instrumentos y personas entrevistadas en cada empresa.

CONCEPTOS ESTUDIADOS	MÉTODOS UTILIZADOS	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	PERSONAS ENTREVISTADAS
RECURSOS: Recursos financieros, físicos, humanos , tecnológicos y reputación.	-Entrevista estructurada. - Observación. - Documentos y archivos.	Taxonomía Grant, 1991. (Anexo 2)	Gerente /Responsables de área.
COMPETENCIAS: Capacidades distintivas personales, tecnológicas y organizacionales.	-Entrevista estructurada. - Observación.	Instrumento de evaluación de las competencias esenciales, Camisón 1999a. (Anexo 3)	Gerente.
IMPACTO DE LA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA	--Entrevista estructurada. - Documentos y archivos	Guía Murray, 1999.	Gerente

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de la evidencia del caso. Esta etapa consiste, según este autor en “examinar, categorizar, tabular o recombinar la evidencia de modo que tienda hacia el cumplimiento de los objetivos de la investigación”, siendo esta etapa la más importante del estudio (Eisenhardt, 1989).

Por lo que respecta al **análisis de la evidencia del caso**, en esta Tesis Doctoral:

- Se ha seguido el “**examen de patrones o pattern matching**”, que determinará la validez interna de la investigación realizada (Yin, 1998). Este

procedimiento se basa en la comparación de un patrón empírico con otro pre-establecido (Rialp, 1998).

- Se han utilizado **instrumentos existentes** que miden los fenómenos estudiados.
- Se ha construido una **base de datos** con toda la información recopilada así como con las transcripciones de las entrevistas realizadas.

4.7.1.- COTEJO DE PATRONES O *PATTERN MATCHING*.

Los patrones de comportamiento se han cotejado utilizando tablas comparativas, por las que se comparan las variables analizadas entre las empresas sometidas a estudio. Los resultados de estas comparaciones indican hechos o circunstancias a los que hay que buscar una explicación (Pérez, 1998, Rialp, 1998). Se utilizará entonces la **triangulación**, para comprobar que la información aportada por distintas fuentes mismas es coincidente.

En el capítulo sexto de esta tesis, *Estudio empírico de la tesis* se detalla el procedimiento llevado a cabo.

4.8- REDACCIÓN DEL INFORME FINAL.

Según se indica en diversos manuales sobre estudios de casos consultados (Rialp, 1998, Pérez, 1998), no existen reglas explícitas

que guíen la presentación del informe relativo al estudio. Cuando el estudio recoge varios casos caben diversas maneras de presentar cada caso individual, de forma completa o resumida utilizando tablas y cuadros conceptuales.

En esta Tesis se presentará cada caso de forma resumida utilizando tablas y cuadros conceptuales y, dado que la utilización de la técnica de validación interna utilizada, los patrones de comportamiento deben sacar a la luz los aspectos clave diferenciadores, se estructurará el informe en torno a las diferentes variables analizadas, tal y como propone Pérez (1998).

En el capítulo séptimo se planteará el modelo teórico definitivo así como las proposiciones surgidas del estudio de casos y del análisis realizado.

5.- ANÁLISIS DEL SECTOR.

5.1.- INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente capítulo es ofrecer una panorámica general del sector del mueble en la Comunidad Autónoma Valenciana, prestando una mayor atención a aquellos aspectos que presentan una especial relevancia dentro del mismo.

En este capítulo se recoge información sobre la situación del sector del mueble de hogar a nivel mundial, europeo, nacional y de la Comunidad Valenciana. El objetivo principal es aportar información sobre el sector industrial escogido para realizar la aplicación teórica de esta tesis doctoral, por lo que la información del entorno económico, de la estructura competitiva, del mercado, de la tipología de los productos así como de las características coyunturales (tendencias, consumidores, etc.) del mismo cobran importancia.

La información aportada en los apartados 3 y 4, sector a nivel mundial y europeo, proviene de fuentes estadísticas oficiales y organismos internacionales. La información sobre el sector en España proviene, principalmente del Instituto Tecnológico del Mueble, AIDIMA, asociaciones profesionales y bases de datos. Los datos recogidos de diversos informes y publicaciones realizados por AIDIMA (2001) provienen, según se indica en las mismas, de fuentes

primarias (información recogida a través del Observatorio Español del Mercado del Mueble) aunque complementada con información secundaria (proveniente de servicios propios como el de *vigilancia competitiva*, FURNITURE EXPLORER Y vigilancia de mercado, ESTADWEB).

5.1.1.- SÍNTESIS DEL CAPÍTULO.

En el punto segundo de este capítulo se caracteriza el sector del mueble y se clasifican las distintas actividades que engloba según la *Clasificación Nacional de Actividades Económica*, CNAE. Este apartado se completa con el análisis del proceso productivo de la fabricación de muebles, los componentes del mismo y la segmentación del sector.

En el tercer apartado se estudia el sector a nivel mundial, pudiendo distinguir en el mercado del mueble, en nuestra opinión, tres grupos diferenciados:

- Países “*grandes productores a la vez que grandes consumidores*”, con una renta per cápita elevada, costes de producción altos y balanza comercial con respecto a mobiliario equilibrada. Dentro de este grupo se encontrarían Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania y el Reino Unido, entre otros.

- Países “*grandes productores, grandes consumidores y grandes exportadores*”, con una renta per cápita elevada, costes de producción altos aunque con características propias que les confieren un mayor nivel competitivo. (Los países del norte de Europa, Italia o España).

- Países emergentes, “*grandes productores y grandes exportadores*”, con amplios recursos forestales y bajos costes productivos. (Europa del Este, Latinoamérica y países del Extremo Oriente, principalmente).

Este último grupo representa una amenaza para los países productores del segundo, entre los que se encuentra España, debido al fuerte crecimiento tanto productivo como exportador que están experimentando y a sus menores costes productivos.

En el punto cuarto se analiza la situación del sector del mueble en Europa. La Unión Europea es la zona con mayor relevancia, si hablamos del sector del mueble, tanto como zona de producción como zona de consumo. La industria europea del mueble se caracteriza por la presencia de pequeñas y medianas empresas que, a menudo, son de tipo familiar. Pero en Europa, la concentración de las empresas no es igual en todos los países; hay una marcada diferencia entre los países del sur, Italia y España, con sectores muy atomizados, y los otros países importantes, Alemania, Francia y Reino Unido, donde el tamaño de las empresas es mayor y el sector está más concentrado. Analizar las características de los principales competidores del sector del mueble español resulta básico, en qué basan su nivel competitivo y qué patrones de comportamiento presentan.

Del estudio del sector en Europa, se concluye que dos países representan el 60% de la producción total europea, Alemania con el 33% e Italia con el 27%. Estos dos países son los que presentan un mayor desarrollo y modernización del sector del mueble, aunque la estructura de ambos difiere significativamente. Alemania dispone de

un mayor mercado doméstico, Italia, por el contrario, sitúa su principal mercado fuera de sus fronteras, exportando el 44% de su producción. Se diferencian también en el tipo de producto que fabrican. Alemania está especializada en mueble de cocina y de oficina, mientras que las empresas italianas producen mueble de hogar. Otro de los aspectos que hacen diferentes a ambos sectores industriales es la estructura de los mismos, en Italia existen el doble de empresas y con la mitad de empleados (47/empresa) que en Alemania (108/empresa), para el mismo nivel de producción.

Del análisis del sector en estos dos países se concluye que las fuentes de ventaja competitiva de cada uno de ellos se sintetizan de la siguiente manera:

- ALEMANIA: Fortaleza de la demanda interna. Empresas medianas y grandes (el 53.1% con más de 49 empleados) y deslocalización de las actividades productivas.
- ITALIA: Organización particular de la producción en torno a *distritos industriales*, pequeñas empresas con un alto nivel de interacción con el entorno local, alta especialización, alto nivel de innovación, gran capacidad de reacción. Este sistema se puede considerar como un "*sistema real de economías de escala*" compuesto por no sólo por una empresa, sino por un distrito entero, formado por multitud de pequeñas, medianas y alguna gran empresa, funcionando como una sola y manteniendo la competencia viva.

Italia es líder a nivel mundial y país en competencia directa con España, ya que es el principal productor y exportador de mueble de

hogar, a diferencia de Alemania, más especializado en otros subsectores. Es importante considerar que en España, y más concretamente en la Comunidad Valenciana, la distribución espacial de las empresas es muy similar, pequeñas y medianas empresas ubicadas en una región geográfica determinada e interrelacionadas entre sí.

En el apartado número cinco, se estudia la estructura del sector del mueble en España. Nuestra nación ocupa, el duodécimo puesto por países exportadores de muebles. La balanza comercial del sector del mueble en España es positiva, estando la exportación muy concentrada en las empresas de la Comunidad Valenciana, seguidas por Cataluña y el País Vasco.

Se ha llevado a cabo un análisis estructural del sector del que se concluye que el sector del mueble de hogar español se está viendo afectado por la globalización de la economía así como por la apertura del comercio internacional, la amenaza de nuevos competidores potenciales es alta, los países “emergentes” se están haciendo un hueco en el mercado gracias a sus menores costes productivos. Se realizan fuertes inversiones extranjeras con el fin de desviar la producción y adquirir una ventaja competitiva. Se ha constatado en el estudio la tendencia de los proveedores al agrupamiento y el crecimiento de las empresas, (mayor tamaño que las empresas del mueble) plantea la necesidad de cambios en el sector.

Por otra parte, la aparición reciente de grupos internacionales muy enfocados al cliente que amuebla su primera vivienda, con muebles funcionales, de estilo moderno y con una relación calidad-precio buena, ha tenido muy buena acogida en el mercado nacional,

en detrimento de la distribución tradicional de muebles, que, unido a la disminución del número de puntos de venta, proporciona mayor poder a los clientes, lo que supone una dificultad añadida para las empresas productoras. A estas circunstancias se añade la gran atomización del sector, el alto número de empresas que forman el sector y su dimensión empresarial (10 trabajadores/empresa) así como la tipología de las empresas, familiares en su mayoría, presentan dificultades en cuanto a la capacidad de financiación (FP/ F ajenos), de innovación y gestión profesionalizada.

También se ha analizado la situación del sector del mueble en la Comunidad Valenciana, en el punto sexto del presente capítulo. La Comunidad Valenciana es la autonomía líder a nivel nacional tanto en producción como en exportación de mobiliario de hogar; el 24% del total de empresas fabricantes están localizadas en esta región, produciendo el 25% del total nacional y realizando exportaciones por un total de 400 millones de €. De las características de las empresas destaca que:

- ◆ De las empresas dedicadas a la fabricación de muebles ubicadas en la Comunidad Valenciana, el 71.5% está en la provincia de Valencia.
- ◆ Las empresas fabricantes de mobiliario de hogar representan el 78.2% del total de empresas ubicadas en la Comunidad, porcentaje que asciende al 82.2% en la provincia de Valencia.

El sector de empresas fabricantes de muebles de hogar mantiene, en líneas generales, la misma estructura que el conjunto

empresarial valenciano, esto es , entre el 80% y el 90% son pequeñas empresas y en torno al 15% son empresas medianas con estructuras de tipo familiar y con una gestión empresarial no especializada. El nivel tecnológico de estas empresas no es especialmente destacable, ni tampoco su nivel de innovación.

La Comunidad Valenciana no presenta ventajas comparativas con respecto a otras comunidades autónomas, por ejemplo, en lo concerniente al coste de la mano de obra o a la proximidad de las materias primas. Merece especial atención el hecho de que las empresas productoras de mueble de hogar se ubican en unas zonas muy determinadas, las comarcas de L´Horta valenciana y el Baix Maestrat en Castellón, en las que también se concentra la inversión industrial en el sector del mueble.

5.2.- CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

5.2.1.- IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.

El sector de la madera, corcho y muebles, engloba actividades tan diversas como aserrado de tablones, tratamiento de la madera, tapicerías, fabricación de muebles de todo tipo, pudiendo incluir también la fabricación de colas y barnices para el acabado de los artículos. Al tratarse de un sector industrial tan amplio, responde a diferentes códigos según la *Clasificación Nacional de Actividades Económica*, CNAE.

Dentro de la Industria Manufacturera, **D**, las actividades relacionadas con el sector de la madera, corcho y muebles se clasifican básicamente, bajo dos grupos:

- **El DD20, Industria de la madera y del corcho, excepto muebles, cestería y espartería**, en el que estarían incluidos el aserrado y cepillado de la madera (DD20.101), la preparación industrial de la madera (DD20.102), la fabricación de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de partículas aglomeradas, de fibras y otros tableros y paneles (DD20.2) y la fabricación de estructuras de madera (DD20.302), es decir, lo que se acostumbra a llamar primera transformación de la madera.

- **El DN36, fabricación de muebles; otras industrias manufactureras**, en el que aparecerían la fabricación de sillas y otros asientos (DN36.11), fabricación de muebles de oficina y establecimientos comerciales (DN36.12), fabricación de muebles de cocina y baño (DN36.13), fabricación de muebles domésticos (DN36.141) y fabricación de muebles de jardín (DN36.142).

Si se sigue la clasificación de productos que estipula el arancel armonizado, TARIC, dentro del grupo 94 se encuentran el:

TARIC 94.01; Asientos y partes de asientos.

- ◆ Asientos, destinados a automóviles.
- ◆ Asientos giratorios.
- ◆ Asientos transformables en cama.
- ◆ Asientos de rattán, mimbre, bambú o materiales similares.
- ◆ Asientos con armazón de madera.

- ◆ Asientos con armazón de metal.
- ◆ Otros asientos, excepto los anteriores.
- ◆ Partes de asientos.

TARIC 94.03; Muebles y partes de muebles.

- ◆ Muebles de metal de oficina.
- ◆ Camas de metal.
- ◆ Otros muebles de metal.
- ◆ Muebles de madera de oficina (excepto asientos).
- ◆ Muebles de madera de cocina (excepto asientos).
- ◆ Muebles de madera de dormitorios (excepto asientos).
- ◆ Muebles de madera de comedores y cuartos de estar.
- ◆ Muebles de madera para tiendas y almacenes.
- ◆ Otros muebles de madera.
- ◆ Muebles de plástico.
- ◆ Muebles de otras materias.
- ◆ Partes de muebles de metal.
- ◆ Partes de muebles de madera.
- ◆ Partes de muebles de otras materias.

Según el sistema CUCI Rev 3, estas partidas se equiparan a 8211, 8212, 8213, 8215, 8217 y 8218.

Dado que el análisis de todas estas actividades de forma agregada conduciría, con un alto grado de probabilidad, a la obtención de conclusiones demasiado generales y poco adaptadas a la realidad empresarial, el trabajo de investigación que nos ocupa se

centrará en el estudio del sector del mueble, esto es, la fabricación de artículos de mobiliario en sí.

Tanto el sector del corcho como el de la madera requerirían, desde el punto de vista de la autora, análisis independientes.

Para llegar a definir detalladamente el sector que va a ser sometido a estudio, la autora ha tenido presente el objetivo último del trabajo, su utilidad al desarrollo regional de la Comunidad Valenciana, por lo que, ante la constatación de que las empresas del sector del mueble en la Comunidad Valenciana, se dedican principalmente a la fabricación de mueble de hogar (Tomás Carpi, 1.995), será este ámbito el que centre la atención de nuestro estudio, no incluyendo, por lo tanto la producción de mueble de baño, de cocina, de oficina, ni de colectividades que, posiblemente, desvirtuarían los resultados, aunque en alguna ocasión a lo largo del capítulo se citarán para situar adecuadamente los datos o las conclusiones obtenidas.

5.2.2.- EL PROCESO PRODUCTIVO EN EL SECTOR DEL MUEBLE.

5.2.2.1.- LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.

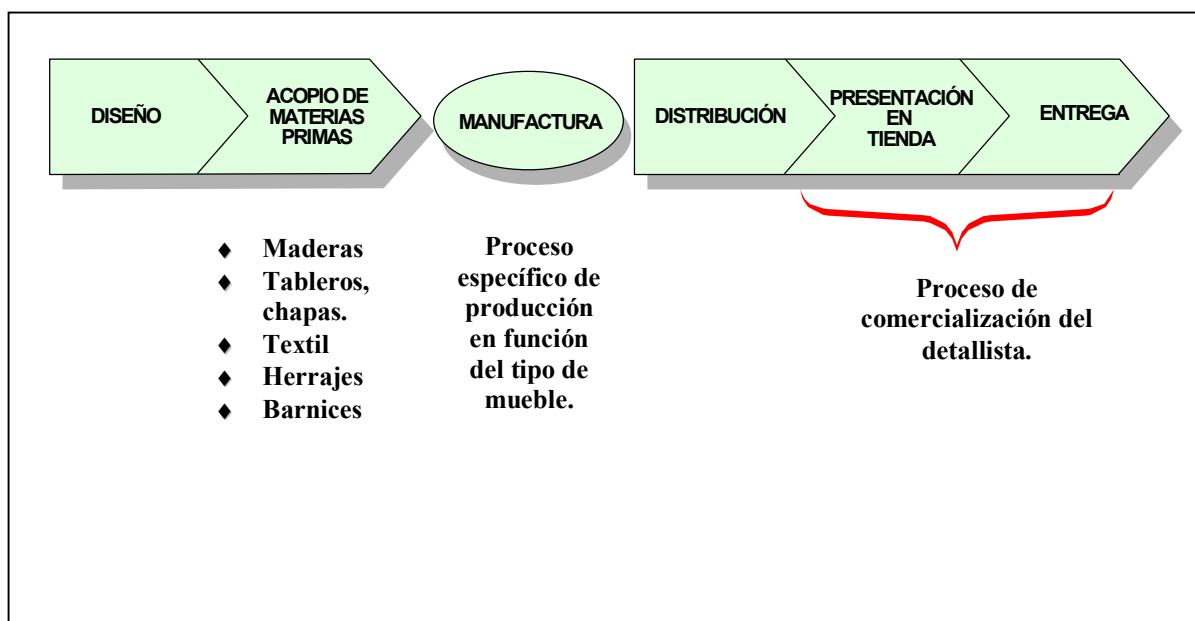
El estudio del proceso de creación de valor en un sector industrial permite conocer las actividades que se llevan a cabo en la totalidad del proceso, desde la primera fase a la última. De acuerdo con Porter (1991), las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva mediante la capacidad de estar continuamente mejorando, innovando y superando sus ventajas competitivas a lo

largo del tiempo; esta superación consiste en el proceso de desplazar las ventajas en toda la cadena de valor hacia formas más elaboradas y hacia la utilización de habilidades y tecnologías de niveles más avanzados.

Una vez realizada esta operación, resultará más sencillo analizar cada una de las fases, posibilitando así el conocimiento del proceso de obtención de ventajas competitivas, al tener una visión general del sector, con todos sus componentes, así como de los subsectores implicados.

El esquema realizado para representar la cadena de valor en el sector del mueble de hogar se presenta en la figura 24.

Figura 24.- La cadena de valor en el sector del mueble de hogar.



Fuente: Elaboración propia.

Se ha considerado oportuno clasificar el proceso de creación de valor en 6 etapas, 4 de ellas principales, como son la etapa de diseño, la de obtención de materias primas, la de producción y la de distribución, y dos secundarias, que se podrían incluir como parte de la distribución.

El proceso de diseño abarca desde la realización de bocetos, hasta la elaboración de planos, de patrones, prototipos, etc.

La recepción de materias primas engloba todo la logística del almacén, desde la descarga del camión hasta la ubicación del material dentro del almacén, pasando por los correspondiente controles de calidad.

El proceso de manufactura es muy específico del tipo de mueble fabricado, materiales utilizados, acabados.

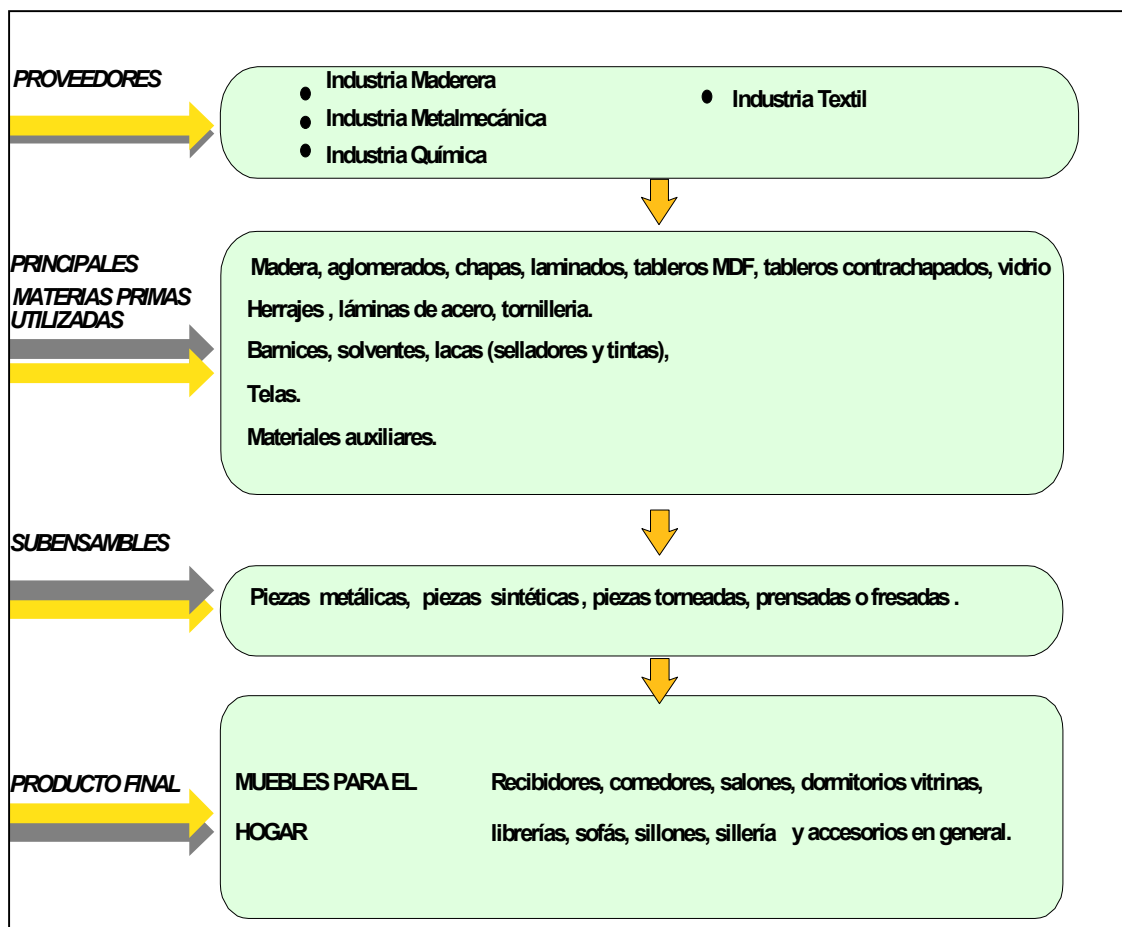
Por último, la distribución, incluye desde las actividades de logística en fábrica del producto acabado hasta la expedición y transporte al cliente.

5.2.2.2.- PRODUCTOS Y COMPONENTES.

Los productos y componentes necesarios para la obtención del producto final, *Mueble para el hogar*, proceden de subsectores industriales diferentes (aunque cada uno de ellos tiene entidad propia, en el contexto de este estudio se consideran elementos integrantes del sector del mueble).

En la figura 25 se presentan de forma gráfica, tanto los sectores relacionados, como las materias primas y los subproductos necesarios para la obtención del producto final.

Figura 25.- Productos y componentes de la industria del mueble de hogar.



Fuente :Elaboración propia.

5.2.2.2.1.- Materias primas.

Aunque originariamente la madera era el principal componente del mueble, hoy en día un mueble no tiene por qué tener ningún componente proveniente del árbol, aunque depende del estilo de mueble y la gama del mismo. En general, chapas sintéticas, PVC, polietileno expandido, DM, metales, metacrilato, cristal, textiles, etc., son componentes que se usan en gran medida.

Sin embargo, el material más utilizado continúa siendo la madera, ya sean nacionales o de importación (las maderas tropicales están experimentando un gran auge en los últimos años), los aglomerados y los tableros de densidad media (D.M.), seguidas de los metales, textiles y pieles.

La mayoría de la madera utilizada es de pino. La de roble, chopo, haya, castaño o teka son otros tipos también utilizados pero en menor cantidad. La mayor parte de la madera que se utiliza es importada, dada la escasez en cuanto a cantidad y variedad que existe en España.

Según el estilo de mueble fabricado predominan unos materiales u otros, como se indica en la tabla 16.

Tabla 16: Materiales utilizados en la fabricación de muebles de hogar, totales y por subsectores.

MATERIALES	TOTAL (%)	Clásico (%)	Mimbre (%)	Moderno (%)	Rústico (%)	Diseño (%)
<i>Chapa</i>	35.6	55.4	35.9	46.1	12.8	25.8
<i>Madera maciza</i>	31.6	29.1	6.8	3.8	86.7	24.4
<i>Melamina</i>	20.3	12.2	3	45.9	0	8.3
<i>Mimbre</i>	6.4	0	53.5	0	0	0
<i>Vidrio</i>	0.5	0.4	0	0.9	0	1.1
<i>Hierro</i>	4.3	2.3	0	3.0	0.6	34.2
<i>Tela</i>	0.8	0	0.8	0	0	2.8
<i>Otros</i>	0.5	0.5	0	0.3	0	3.3

Fuente: AIDIMA (2001)

Los tableros de aglomerados y de DM suelen ir enfocados al mueble de gama baja y media, dependiendo de los acabados y calidades, siendo éste último un material de gran uso, sobre todo en el mueble lacado.

Los muebles de estilo clásico utilizan principalmente madera maciza y chapa, al igual que los muebles de estilo rústico. En el estilo moderno la chapa de madera es el material más utilizado y la melamina se utiliza, principalmente, para la fabricación de mueble de estilo moderno.

Los metales utilizados son, con frecuencia, aceros soldados o en forma de chapas laminadas, a los que se les puede dar un tratamiento de recubrimiento de zinc, cromado, dorado o lacado. El acero, junto con el aluminio anodizado, se emplea para la fabricación de estructuras de cierta resistencia. Sin embargo, en los últimos tiempos, se está poniendo muy de moda en el mueble de estilo moderno así como en el de diseño, la utilización del aluminio y otros metales con tonalidades cromadas (tiradores de puertas).

El textil se utiliza fundamentalmente en mueble tapizado, existiendo gran variedad de materiales: algodón, poliéster, acrílico, poliamida, etc. Las espumas de poliéster conforman, normalmente, el material de relleno.

En cuanto a las colas y adhesivos, existe una amplia variedad, cada una con su campo de aplicación:

- La resina urea-formol. (Fundamentalmente para los encolados en caliente)
- Las colas de melamina y colas de fenol-formaldehido.
- Las colas de resorcina. (Trabajos en frío que precisan de gran resistencia. Su precio es elevado.)
- Las colas de acetato de polivinilo. (Su utilización está muy extendida en el armado de los muebles)
- Las colas de contacto en base orgánica. (Encolado de revestimientos de tableros o encolado de cantos)

Entre los diferentes barnices, pinturas o lacas que se utilizan se encuentran hidroalcohólicos, poliuretanos, urea-formaldehido, poliéster o nitrocelulósicas, con importantes avances tanto en la composición química como en las técnicas de aplicación.

5.2.2.3.- ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

A las empresas industriales les llega la materia prima (madera maciza o los tableros) ya tratada. Este es un aspecto determinante, ya que la calidad de las mismas tiene una relación directa con la calidad del producto final.

Otros aspectos básicos que determinan el segmento al que se dirige el producto son el diseño, la calidad y cantidad de los barnices y el proceso de corte y montaje.

5.2.3.- SEGMENTACIÓN DEL SECTOR DEL MUEBLE.

Aunque ya en el primer punto de este capítulo se define el sector sometido a estudio en función de las características propias de las empresas de la región y los productos finales, se hace necesaria una mayor desagregación para conocer el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.

Las variables de segmentación se han escogido en función de la importancia de las mismas, aunque bien es cierto que la segmentación realizada podría quedar más definida (ubicación y uso del mobiliario, canales de distribución, etc.) si se requiriese para la elaboración de la estrategia competitiva de una empresa en particular, pero, desde el punto de vista de la autora, con las variables seleccionadas se define apropiadamente el sector industrial sometido a estudio.

Así pues, el sector de mueble de hogar se puede clasificar en función de los siguientes aspectos:

→ **GAMA**

- Alta, productos caros, basados en su gran calidad, materiales nobles, acabado perfecto, alta valoración estética.

- Media, precio no muy elevado, que constituye la base de su competitividad, en detrimento de su calidad, aunque esta sigue manteniendo cierta importancia.
- Baja, bajo precio, con bajos niveles, a su vez, de calidad técnica y funcional.

→ **ESTILO**

- Clásico, el mueble clásico es un mueble elegante, de calidad. Es considerado un mueble caro con un alto valor simbólico.
- Moderno, el mueble moderno es sencillo, práctico, poco artesanal, cuyo principal factor competitivo es la relación calidad-precio.
- Diseño, el mueble de diseño es un mueble caro, bonito, pero considerado poco cálido y artesanal.
- Rústico, el mueble rústico es un mueble artesanal y cálido, pero poco elegante.
- Rattán, suele dedicarse al amueblamiento de espacios exteriores, terrazas, jardines.
- Tapizado, el mueble tapizado incluye sillas, sofás sillones y demás elementos que incorporen textil.

Puede ser, a su vez, clásico, rústico, de diseño o moderno

→ **MATERIAL.**

- Madera maciza.
- Tablero aglomerado recubierto con chapa de madera.
- Tablero aglomerado recubierto con melamina.
- Tablero de densidad media (D.M.).
- Combinado (cristal, metal, textil, piel).
- Textil.

Una vez clasificadas las variables, se ha elaborado la matriz de segmentación del mercado del mueble de hogar (figura 26), tras pasar por diferentes matrices intermedias (el proceso de realización de la matriz se presenta en el anexo IV).

Figura 26.- Matriz de segmentación del sector del mueble de hogar.

	Mueble clásico de madera maciza	Mueble clásico de chapa de madera	Mueble de diseño de chapa de madera	Mueble de diseño combinado	Mueble moderno de chapa de madera	Mueble moderno de tablero de melamina	Mueble moderno de DM	Mueble rústico de madera maciza	Rattán	Tapizado
ALTA	v	v	v	v	X	X	X	X	X	v
MEDIO-ALTA	v	v	v	v	v	X	X	v	v	v
MEDIA	v	v	X	X	v	X	X	v	v	v
BAJA	X	X	X	X	X	v	v	X	v	v

V – Se produce coincidencia.

X – No se produce coincidencia.

Fuente: Elaboración propia.

De la matriz de segmentación se obtiene la siguiente información :

- Tanto la madera maciza como la chapa de madera se emplea en la fabricación de muebles de calidad alta y media, a excepción del mueble rústico. (Para este tipo de mueble se emplea mayoritariamente madera de pino nacional).
- El mueble de diseño sólo se sitúa en la gama alta y medio-alta.
- El mueble de rattán y el tapizado abarcan todas las calidades, su diferenciación estará basada en los tejidos, la

calidad del acabado y el diseño en el caso del tapizado y en la calidad de la materia prima y el diseño en el caso del rattán.

- El mueble moderno no compite en la gama alta, cubre las gamas baja, media y medio-alto, en función del recubrimiento de los tableros (melamina, DM o chapa de madera) y de la calidad del montaje y del acabado y del diseño

5.3.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN EL MUNDO.

La industria del mueble es básica en la economía de los países industrializados, representando generalmente entre el 2% y el 4% del valor de la producción total de la industria manufacturera, en torno a un 2% del PIB y el 2,2% del total de la fuerza de trabajo, según el Informe sectorial elaborado por el Instituto Tecnológico del Mueble y afines, AIDIMA (2001).

En este apartado se exponen las características generales del sector a nivel mundial, clasificación a grandes rasgos por grupos de países, principales zonas productoras así como las cuotas de importación y exportación.

Más adelante, cuando se traten las características del sector del mueble en el contexto europeo, se hará especial hincapié en los principales países competidores del sector del mueble español; esto es Francia, Portugal, Italia y Alemania.

5.3.1.- LA GLOBALIZACIÓN: EFECTOS SOBRE EL SECTOR INDUSTRIAL A NIVEL MUNDIAL.

Mientras la internacionalización se ha considerado como un fenómeno producido en los años 1950-60 y parte de los 70, la globalización constituye un nivel más avanzado y más complejo, consecuencia de los cambios producidos a partir de los años 80 (Hatzichronoglou, 1999).

A raíz de los cambios debidos a la introducción de las políticas de *desregulación y liberalización* así como al avance de las *tecnologías de la información y comunicación*, se han producido una serie de hechos constatables:

- ◆ La liberalización se ha dejado notar, sobre todo, en el sector financiero así como en otros campos como los transportes y las telecomunicaciones. La desregulación del sector financiero ha tenido como consecuencia el movimiento de capital a gran escala, así como fusiones y/o uniones de empresas.

- ◆ La aparición de nuevos sistemas de información y comunicación ha acelerado y facilitado las transacciones internacionales (movimientos de información y capital internacional, transmisión de datos, comercio electrónico de bienes y servicios, etc.), las comunicaciones personales (e-mail, vídeo conferencias, teletrabajo) y, como consecuencia, ha desencadenado la adopción por parte de las empresas de estructuras más descentralizadas, aunque manteniendo las actividades estratégicas.

Ahora bien, ¿dónde radica la diferencia entre *un sector industrial internacional* y *un sector industrial global*?; en un sector industrial global se debe dar por hecho que el ámbito de operación se amplía a la totalidad del espacio, a la vez que lleva aparejada una transformación cultural que va diluyendo las barreras nacionales; los mercados nacionales y los extranjeros confluyen, así como los gustos y las demandas de los consumidores, que tienden a mostrar uniformidad y las actividades de las empresas se realizan allí donde se produce en las mejores condiciones. La globalización implica un aumento de la competencia entre empresas de diferentes mercados, tanto internos como externos, la internacionalización de la producción, una mayor transferencia de tecnología y de capital. Dadas las consecuencias de la globalización, parecería lógico afirmar que un sector global estará dispuesto a afrontar los retos competitivos del nuevo entorno mundial.

Con lo expuesto anteriormente cabe hacerse una pregunta, ¿es el sector del mueble un sector global?

Hatzichronoglou (1999), analizó el grado de apertura al exterior de los sectores industriales en EE.UU. y Japón, dos de los principales productores de muebles junto con la Unión Europea. Las conclusiones a las que se llega en este estudio, afirman que el sector del mueble y la madera es, junto al del papel y publicaciones y productos metálicos, uno de los menos abiertos al exterior en EE.UU., con un grado de internacionalización leve.

Con respecto a Japón, las conclusiones que se obtienen sobre el grado de internacionalización del sector del mueble son similares a las obtenidas con respecto a EE.UU., siendo el sector del mueble y la

madera es el que presenta un menor nivel de internacionalización, con los índices más bajos de I+D así como de establecimiento de empresas del sector en el extranjero.

Con respecto a los países europeos, el informe afirma que el sector del mueble y la madera presenta una *tasa de baja internacionalización* en Francia, Reino Unido e Irlanda. En España e Italia el sector presenta una tasa de internacionalización medio-alta, como se desprende del mismo estudio así como de las tasas de exportación de ambas naciones, quedando el resto de países sin clasificar, aunque hay un aspecto sobre el que me gustaría incidir, el cambio producido en las economías de los países de la *Europa del Este*, la entrada de estos países en el comercio mundial, así como la aparición en el escenario mundial de las llamadas *economías emergentes*, países del Sudeste Asiático y de Latinoamérica, de gran importancia todos ellos, en estos momentos, en el sector del mueble y que están produciendo cambios en la forma de producir y de actuar de algunos países europeos, sobre todo de Alemania.

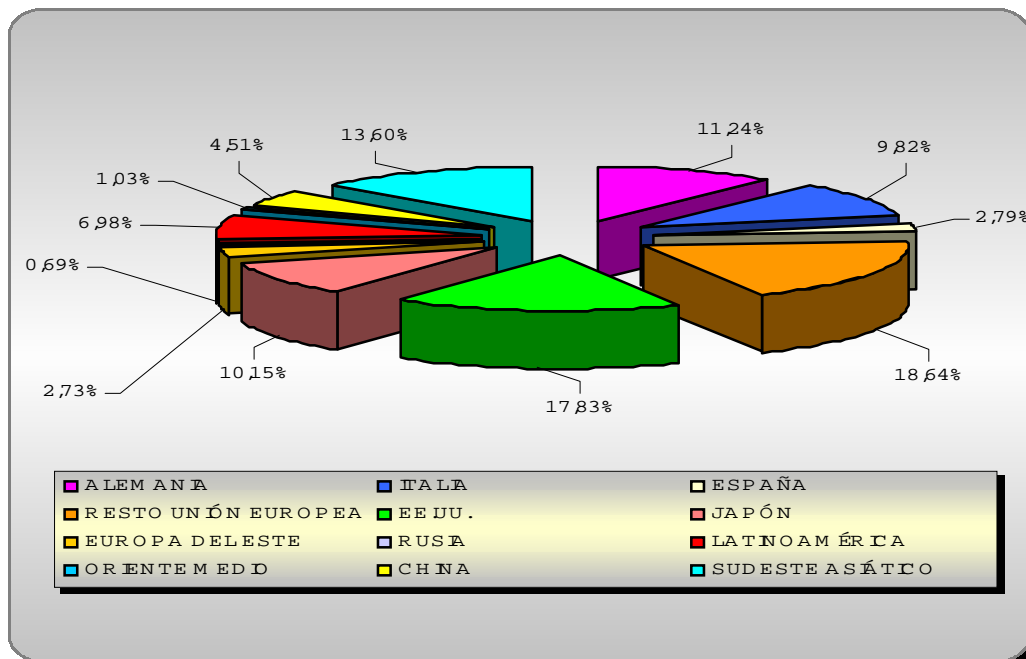
Las conclusiones que se obtienen de lo que se expone en este punto es que, desde el punto de vista de la autora, al sector del mueble no se le podría considerar un sector global, ya que con la excepción de Alemania que está realizando importantes inversiones en los países vecinos y descentralizando la producción de muebles a través de la subcontratación, el resto son sectores internacionalizados (Italia, España y algún otro país europeo con clara vocación exportadora) o sectores locales, que sería el caso de EE.UU y Japón, cuyo objetivo principal es satisfacer su mercado doméstico.

5.3.2.- PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO A NIVEL MUNDIAL.

La producción total estimada de los 50 principales países productores de muebles fue de unos 200.000 millones de euros, aproximadamente según un estudio sobre el mercado mundial del mueble realizado por el CSIL (CSIL, 2002a).

En el gráfico siguiente (figura 27) se puede observar la distribución de la producción por países o zonas, destacando como principal área productora de mobiliario la Unión Europea (Alemania, Italia, Francia y España), seguida de Estados Unidos y Japón, como países clasificados de "avanzados" y, dentro de los países considerados "emergentes", sobresaldrían los países asiáticos, China, América Latina, Rusia y los países de la "Europa del Este".

Figura 27.- Producción mundial de mobiliario.



Fuente: Csil-Milano (2002a) y elaboración propia.

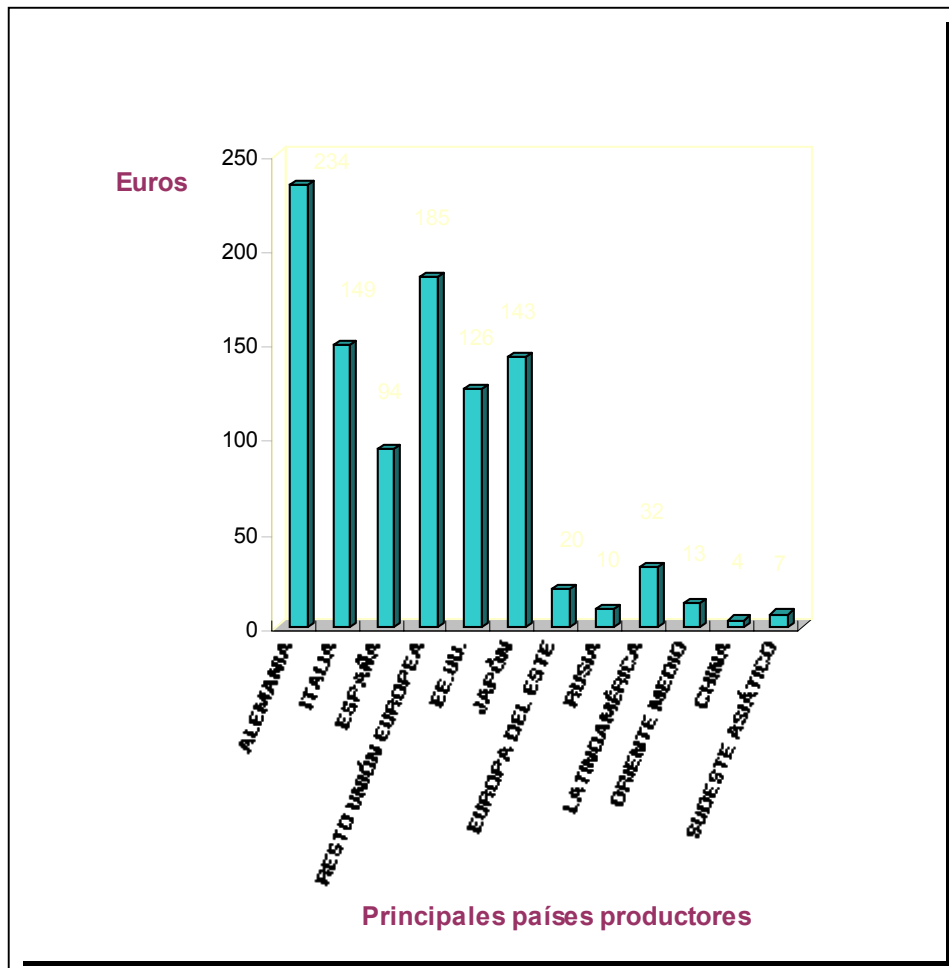
Entre estos dos grandes grupos productores, los países avanzados y los emergentes, se dan enormes diferencias. En los países considerados habitan algo más de 4.000 millones de personas, pero la distribución es muy desigual, soportando los países emergentes 3.400 millones y los avanzados unos 800 millones de habitantes y el 79% de la producción total de mobiliario.

Del informe realizado por el Centro Studi Industria Leggera, Csil – Milano (Polti, 1999), se extrae como conclusión que el 20% de la población de los países desarrollados consume más del 70% de la producción total de muebles en el mundo.

La tasa media de consumo era en 1999 de 143 Euros por habitante en los países desarrollados y de tan solo 10 Euros en el resto de países productores. La media de la unión Europea se cifra en 185 Euros por habitante, situándose por encima el consumo en Alemania (234 Euros) y por debajo el resto de países europeos, así como Japón y EE.UU, entre los países desarrollados y tan solo 4 y 7 Euros en China y en los países del Sudeste Asiático, respectivamente.

Las cifras de gasto medio anual por familia en muebles de hogar en el año 2001 vienen a corroborar los datos reflejados en el gráfico, situándose en España en 385 Euros, en Francia en 401 Euros y en Italia en 572 Euros (Riquelme, 2002).

Figura 28.- Consumo de muebles por habitante en los principales países productores.



Fuente: Csil-Milano de COSMU '99 y elaboración propia.

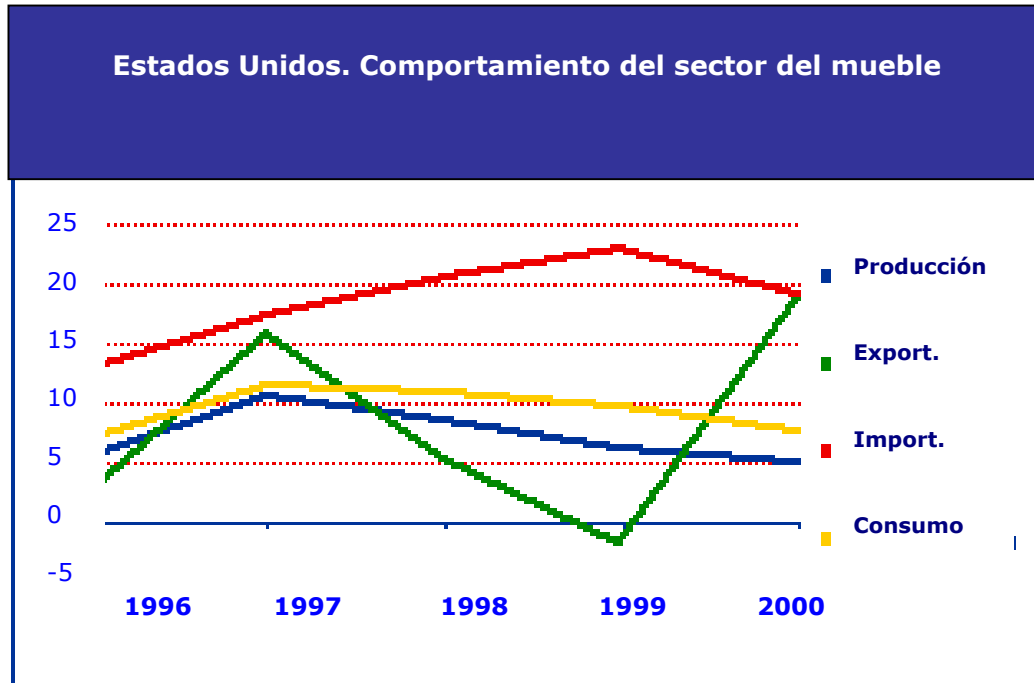
5.3.3.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN LAS DOS ZONAS: PAÍSES AVANZADOS /PAÍSES EMERGENTES.

Las diferencias encontradas en la estructura de los sectores industriales del mueble recomiendan tratar algunos de ellos en particular. En los siguientes puntos se perfilan algunas claves de los sectores estudiados.

5.3.3.1.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN EL GRUPO DE PAÍSES "AVANZADOS".

Según el informe de la OCDE (Hatzichronoglou, 1999), dentro del conjunto de países "avanzados", ni EE.UU. ni Japón presentan sectores con orientación exportadora. En ambos países el nivel tecnológico del sector del mueble es pobre y se clasifica como *de baja internacionalización*.

En EE.UU. esta industria es de tipo doméstico, el mercado interno es muy importante, superando a la producción total en el país. Aunque su balanza comercial ha sido tradicionalmente negativa, desde 1999 se observa un fuerte incremento de las exportaciones. Sus clientes principales son los países latinoamericanos, (República Dominicana, Guatemala, México) y Canadá. La baja tasa de exportaciones y el destino de los mismos, países "no avanzados" dentro del sector, confirman la baja internacionalización del sector y su calificación como *mercado doméstico*.

Figura 29.- Comportamiento del sector del mueble en EE.UU. 1996-2000.

El mercado norteamericano en general se caracteriza por la estandarización de los gustos de los consumidores, las modas abarcan la totalidad del país, las formas de comportamiento, la gastronomía, los consumidores de la costa oeste y los de la costa este, los del norte y los del sur, demandan los mismos productos, lo que posibilita que el mercado del mueble en EE.UU. alcance la importancia que tienen a nivel mundial, debido, según apuntan todos los datos, a la fortaleza de su mercado interno.

El tipo de relación comercial que presenta con los principales países productores es de comercio de importación, destacando las adquisiciones provenientes de Canadá. Según el informe elaborado por el CSIL (2002b), debido a su tamaño y a su

dinamismo, el mercado norteamericano de mueble de hogar continuará siendo uno de los más importantes a nivel mundial pudiendo ofrecer, además, grandes oportunidades a los productores que identifiquen las necesidades y los gustos de los consumidores norteamericanos y las peculiaridades del sistema de distribución de este país.

Por el contrario, los países de la Unión Europea y, en particular España e Italia, presentan una clara orientación exportadora. Las características propias de los sectores del mueble de los principales países europeos, se tratan en el punto 5.4 del presente capítulo.

5.3.3.2. - EL SECTOR DEL MUEBLE EN LOS PAÍSES "EMERGENTES"

Por lo que respecta a los países "emergentes", cabe destacar la importancia de China, país exportador y en crecimiento, India, como gran mercado potencial, Rusia y los países de la Europa del Este, debido, entre otros motivos, al traslado de la fabricación de Alemania a estos países, con costes productivos muy inferiores (Férrnandez-Mayoralas, 1998), a través de inversiones, alianzas o bien subcontratación.

Se estima que, aproximadamente el 3% del total del mobiliario facturado por las empresas alemanas está total o parcialmente producido en la República Checa, Polonia, Hungría e incluso Italia. Si esta tendencia se mantiene, como indican las previsiones, (Fernández-Mayoralas, 1998), perjudicará la modernización de las

instalaciones alemanas así como la inversión industrial en el sector.

5.3.3.2.1.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN CHINA.

China ha destacado en los últimos años por el dinamismo demostrado en el sector del mueble. En la década de los 90 (CSIL, 1999d), el sector creció un 11%, debido en mayor parte, al aumento de las exportaciones (↑ un 20% en 1.998).

En China coexisten grandes empresas estatales con un gran número de pequeñas organizaciones, así como empresas de capital mixto (joint ventures) local y extranjero, como se refleja en la tabla 17.

Tabla 17.- Estructura productiva en el sector del mueble en China.

SECTOR DEL MUEBLE - CHINA	DATOS
<i>Nº total de empresas</i>	<i>30.000</i>
<i>Nº total de empleos directos en el sector</i>	<i>900.000</i>
<i>Grandes empresas estatales (aprox.)</i>	<i>1.500</i>
<i>Joint ventures (aprox.)</i>	<i>700</i>

Fuente: Csil- Milano (2000d) y elaboración propia.

La industria del mueble en China se encuentra concentrada en varias zonas, la provincia de Guangdong, la zona de los alrededores

de Shanghai y la zona costera del Sur. China es un país netamente exportador de muebles, con un potencial de desarrollo alto, tanto en el nivel de exportaciones como en la dimensión del mercado interno. Se espera un aumento de la inversión extranjera en el sector, tanto en el área productiva como en lo concerniente a la distribución, más aún tras la apertura comercial del país decidida en el año 2.000.

Los canales de distribución de muebles en China presentan diferencias con respecto a los sistemas de distribución convencionales. Junto a las pequeñas tiendas de muebles y a las exposiciones de fabricantes, hay que añadir *ciudades del mueble* (*Huansanhuan, Houjie*), así como grandes tiendas y zonas comerciales especializadas.

5.3.3.2.2.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN LA INDIA.

De un total de 935 millones de habitantes, se considera que alrededor de 40 millones pertenecen a la clase media-alta y alta, formando un mercado potencial de suma importancia, que demanda un nivel de calidad superior al existente en la actualidad. Según CSIL-Milano (2000d), el sector del mueble en la India sufrirá una evolución importante, consolidándose como un gran mercado.

5.3.3.2.3.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN POLONIA.

En la última década, la producción de muebles en este país se ha duplicado, pasando de 1 billón de € a 2.5 billones (CSIL, 1999 a).

Este aumento es debido tanto a la alta tasa de exportación como al crecimiento de la demanda interna.

Tras la superación de la crisis económica y política en el país, las compañías estatales de producción de muebles han sido reflatadas con capital extranjero, o adquiridas por otras empresas polacas más competitivas o adquiridas y gestionadas por los propios trabajadores.

La inversión extranjera ha llevado aparejada la renovación tecnológica, la inversión en I+D y I a apertura a los mercados de EE.UU., Canadá y Europa. La mayor parte del capital extranjero invertido en Polonia procede de empresas alemanas.

Polonia es un país a tener muy en cuenta en el sector del mueble, ya que a la reestructuración del sector hay que añadir los bajos costes productivos de sus empresas.

5.3.4.- COMERCIO MUNDIAL DE MOBILIARIO

Según indican diversos autores (Florio, 1998, Tomás, 1999), la industria del mueble ha de destacar por su grado de apertura al exterior, aspecto que cada día aparece con más claridad en el sector. En el intervalo de tiempo comprendido en la década de los 90, se ha pasado de una tasa media de exportación, a nivel mundial, del 16.9% al 24,5%, aumentando así más de 7 puntos porcentuales y manteniéndose la tendencia al alza.

Resultando muy significativos los casos concretos de Italia, con un nivel de exportación sobre producción del 47,7% según datos de

2001 y España, con una evolución significativa en su cuota de exportación, pasando del 8,9% al 30% aproximadamente.

5.3.4.1.- EXPORTACIONES.

El primer exportador a nivel mundial es Italia, seguido de Alemania y Estados Unidos. España se sitúa (CSIL, 2002a) en el lugar número 12, por detrás de China y Polonia, entre otros.

5.3.4.2.- IMPORTACIONES.

EE.UU. es el país con el volumen de importación de mobiliario más elevado, en valor absoluto, seguido de Alemania y Japón.

España e Italia se encuentran en niveles similares de importación en valores absolutos, aunque muy por encima si el ratio estudiado es Importación/Exportación. Italia importa menos del 10% de lo que exporta, mientras que en España las importaciones de mobiliario representan un 40%, aproximadamente.

5.3.5.- A MODO DE SÍNTESIS: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR DEL MUEBLE EN EL MUNDO.

A nivel mundial se pueden distinguir, en el mercado del mueble, tres grupos diferenciados:

- Países “*grandes productores a la vez que grandes consumidores*”, con una renta per cápita elevada, costes de producción altos y balanza comercial con respecto a mobiliario equilibrada. Dentro de este grupo se encontrarían Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania y el Reino Unido, entre otros.
- Países “*grandes productores, grandes consumidores y grandes exportadores*”, con una renta per cápita elevada, costes de producción altos aunque con características propias que les confieren un mayor nivel competitivo. (Los países del norte de Europa disponen de recursos forestales, en Italia y España destaca la estructuración del sector en pequeñas empresas, por ejemplo).
- Países emergentes, “*grandes productores y grandes exportadores*”, con amplios recursos forestales y bajos costes productivos. (Europa del Este, Latinoamérica y países del Extremo Oriente, principalmente).

Este último grupo representa una amenaza para los países productores del segundo grupo, entre los que se encuentra España, debido al fuerte crecimiento tanto productivo como exportador que están experimentando y a sus menores costes productivos.

5.4.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN LA UNIÓN EUROPEA

5.4.1.- LA UNIÓN EUROPEA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.

Con doce estados miembros con la misma moneda, la Zona Euro, es una importante entidad económica a nivel mundial, comparable en tamaño a los Estados Unidos.

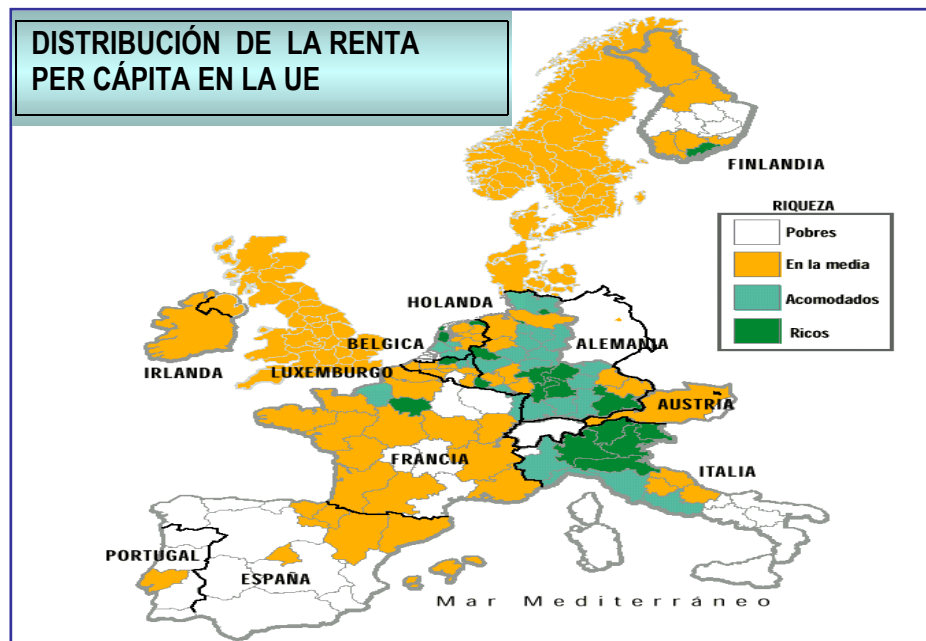
La Zona Euro está compuesta por países con una industrialización madura y que han estado abiertos, todos ellos, a la competencia y a los mercados internacionales desde mucho tiempo atrás.

Debido a varias décadas inmersos en el proceso de integración económica, los países que forman la Zona Euro presentan un entorno macro-estructural similar aunque, naturalmente, también existen diferencias notables, principalmente en lo que respecta al mercado laboral.

La renta per cápita media de los ciudadanos de la UE es de 17.280 Euros, ampliamente superada en casi la totalidad del territorio alemán y del norte de Italia y por debajo de la misma en España, Portugal, el sur de Italia y la antigua R.D.A.

La distribución de la renta per cápita en la U.E. es bastante desigual, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 30: Distribución de la renta per cápita en la UE.



Fuente: Anuario El Mundo. 2001

*Zona Euro; Alemania, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal España y Grecia.

*EU-15; Zona Euro + Dinamarca, Reino Unido y Suecia.

5.4.2.- VARIABLES MACROECONÓMICAS.

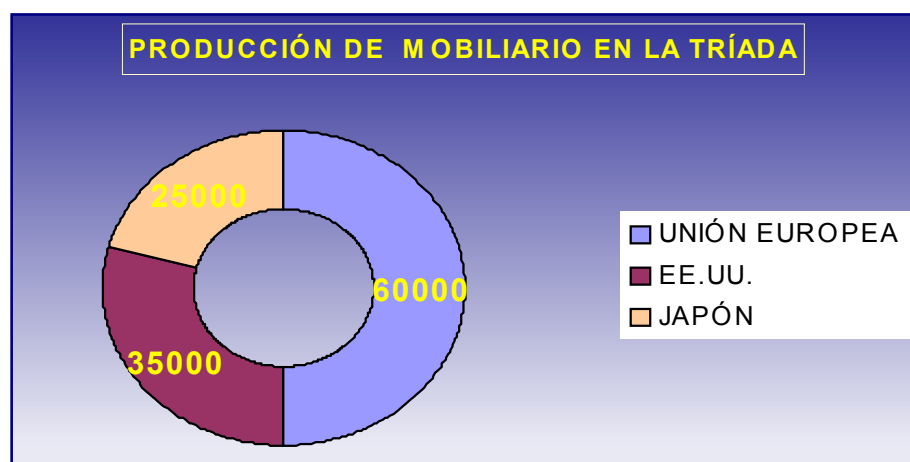
El lanzamiento del Euro ha sido el producto de un largo proceso de convergencia que ha transformado profundamente la estructura y el funcionamiento de la economía de la Unión Europea. La idea del entorno estable está ahora muy arraigada en la Unión Europea, conscientes de que el crecimiento económico continuado depende, en gran medida, de este concepto.

En los últimos años, la economía de la U.E. ya se ha estado beneficiando de la convergencia económica y de una mayor estabilidad. El empleo aumenta y el desempleo, aunque todavía es muy alto, empieza a descender. Según la Comisión Europea, la principal prioridad de la política económica es alcanzar un descenso continuado del desempleo, la mayor deficiencia de la U.E. actualmente.

5.4.3.- PRODUCCIÓN DE MUEBLES EN EUROPA.

Según datos facilitados por el Instituto de Comercio Exterior, ICEX, la Unión Europea es la zona con una mayor relevancia, si hablamos del sector del mueble, tanto como zona de producción como zona de consumo. La UE produce mobiliario por valor de 60.000 millones de Euros, mientras que en EE.UU. y Japón esta producción está en torno a los 35.000 y 25.000 millones, respectivamente (Ver figura 31).

Figura 31: Distribución de la producción en el mundo.



Fuente: ICEX y elaboración propia.

Por países, España ocupa el tercer lugar del ranking de países productores de muebles en la UE (con una cuota cercana al 10% del total de la producción), situándose por detrás de Alemania (que es el principal productor con una cuota superior al 30%), Italia (27%), Francia (8%), y Reino Unido (4%), y por delante de países como Bélgica, Dinamarca, Holanda o Austria.

Respecto a la evolución del sector los últimos años, su actividad registró una apreciable expansión en la segunda mitad de los años ochenta coincidente con la fase alcista del ciclo económico en la UE (el mueble es un producto de consumo duradero cuya demanda está relacionada en gran medida con la situación económica general, nivel de renta, nivel de confianza, expectativas futuras...). Esa dinámica se trunca a inicios de los noventa (al hilo del cambio de tendencia del ciclo económico), donde la industria del mueble se ve inmersa en una recesión de su actividad (Pérez, 1998).

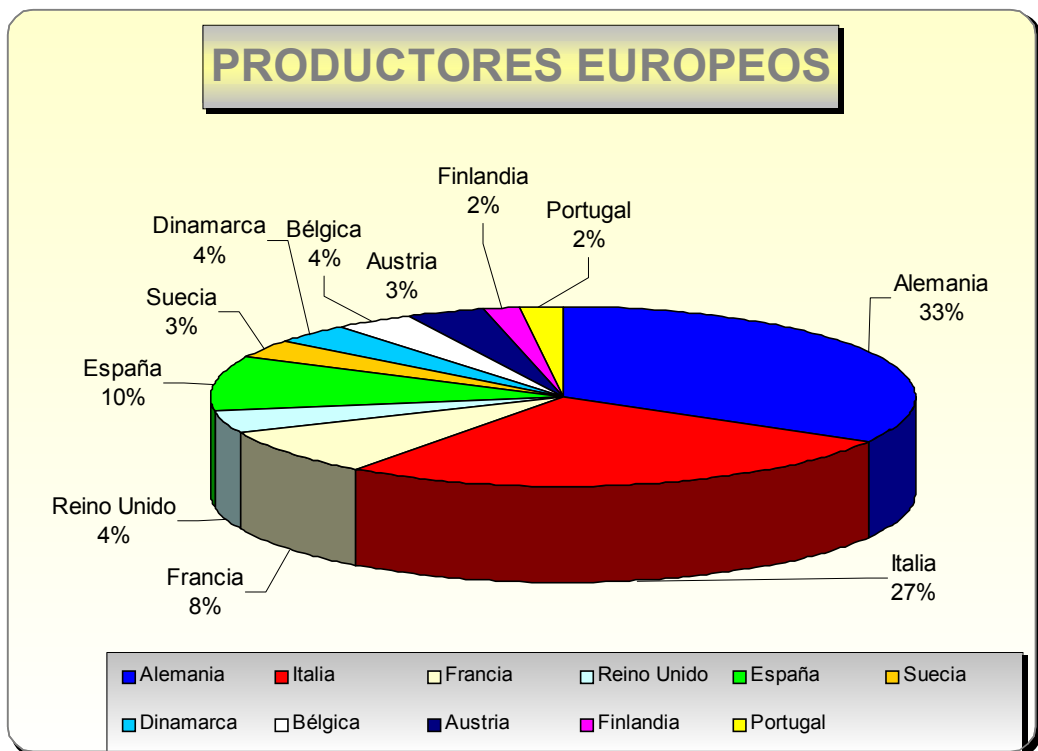
La industria europea del mueble se caracteriza por la presencia de pequeñas y medianas empresas que, a menudo, son de tipo familiar, aunque en los últimos años se ha producido un aumento de las empresas del sector que cotizan en bolsa (Volpe, 1999).

Si se compara el grado de concentración de la industria europea con sus competidores, EE.UU. y Japón, se observa la gran diferencia existente. Las 10 compañías europeas más grandes fabrican menos del 9% del total de la producción, mientras que las 10 americanas más grandes, producen el 39% del total. Pero en Europa, la concentración de las empresas no es igual en todos los países; hay una marcada diferencia entre los países del sur, Italia y España, con sectores muy atomizados, y el resto de países importantes, Alemania,

Francia y Reino Unido, donde el tamaño de las empresas es mayor y el sector está más concentrado.

En la siguiente figura (nº 32), se observa la distribución de la producción en Europa. Según datos facilitados por ANIEME, Asociación Nacional de Industriales y Exportadores del Mueble.

Figura 32.- Distribución de la producción en Europa.



Fuente: ANIEME y elaboración propia.

5.4.3.1.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN ALEMANIA Y EN ITALIA.

Se incide en estos dos países en particular, por tratarse de los principales competidores que tiene España a nivel internacional. A lo largo de este punto se esbozarán las principales similitudes y diferencias existentes entre ellos, con el fin de llegar a conclusiones

sobre los modelos que priman en cada uno de estos sectores y su influencia en la competitividad de los mismos.

Aunque la producción en ambos países está en el mismo rango, en torno al 30 % de la producción europea (Volpi, 1998), las diferencias en la estructura del sector son claras, tal y como se expone a continuación.

Alemania dispone de un mayor mercado doméstico debido, por una parte a la mayor población del país con respecto a Italia y, por otra, al mayor consumo per cápita en muebles de los ciudadanos alemanes.

Italia, por el contrario, sitúa su principal mercado fuera de sus fronteras, exportando, por término medio, el 44% de su producción, correspondiente a, aproximadamente, 7000 millones de Euros y sobre una producción de mobiliario por valor de 16.000 millones de Euros.

Los dos sectores se diferencian también en el tipo de producto que fabrican. Alemania está especializada en mueble de cocina y de oficina, mientras que las empresas italianas producen mueble de hogar.

Otro de los aspectos que hacen diferentes a ambos sectores industriales es la estructura de los mismos. Según se recoge en la tabla 18, el número de empresas con más de 20 trabajadores en Italia es prácticamente el doble que en Alemania (1.912 vs. 1073), mientras que el número de trabajadores en el sector correspondería a 115.941 en Alemania y 88.964 en Italia. Estos datos se completan

con la media de trabajadores por empresa en cada país; siendo de 47 trabajadores /empresa en Italia y de 108 en Alemania.

Tabla 18.- Estructura del sector del mueble en Alemania e Italia.

	EMPRESAS		EMPLEADOS	
	Número	%	Número	%
<u>ALEMANIA</u>				
20-49	503	46.9	16.698	14.4
50-99	250	23.3	16.992	14.7
100-199	172	16	22.358	19.3
200-499	122	11.4	36.508	31.5
+ 500	26	2.4	23.385	20.2
TOTAL	1.073	100	115.941	100
<u>ITALIA</u>				
20-49	1.428	74.7	40.532	45.6
50-99	330	17.3	23.620	26.6
100-199	106	5.5	14.795	16.6
200-499	42	2.2	7.755	8.7
+ 500	6	0.3	2.262	2.5
TOTAL	1.912	100	88.964	100

Fuente: Florio (1998).

El sector del mueble está más *concentrado* en Alemania, menos empresas, con más trabajadores cada una de ellas, mientras que en

Italia, está más *atomizado*, mayor número de empresas y más pequeñas.

El desarrollo del sector del mueble alemán se basa en el mayor tamaño de sus empresas, con respecto al resto de países productores europeos. Otras de las características distintivas del sector del mueble en Alemania son, la alta concentración de la distribución, el consumo per cápita más elevado dentro de la U.E. y el déficit en la balanza comercial, importando mobiliario proveniente, principalmente, de Italia.

El modelo competitivo alemán se basa, de forma casi exclusiva, en la fortaleza de su demanda interna y la deslocalización de las actividades productivas. Las importaciones que realiza son de tránsito, debido a la subcontratación que realiza a los países vecinos.

5.4.3.1.1.- EL MODELO COMPETITIVO ITALIANO: LOS DISTRITOS INDUSTRIALES.

En el apartado anterior se han expuesto las estructuras básicas del sector del mueble en las principales potencias, Alemania e Italia. En este punto se profundiza en el éxito del sector italiano, líder a nivel mundial y país en competencia directa con España, ya que Italia encabeza el sector del mueble de hogar, a diferencia de Alemania, más especializado en otros subsectores.

Italia no dispone de materias primas (las importaciones de madera son del 80%), tiene unos costes laborales (mano de obra,

presión fiscal) altos y no tiene una moneda débil ni devaluada, al formar parte de la U.E., que pudiera favorecer la exportación.

Italia produce el 10% del total mundial, de lo que exporta el 50%, lo que supone el 20% del comercio mundial. El 40 % de sus exportaciones se dirigen a EE.UU., países asiáticos, Sudamérica y países de la Europa del Este, el resto lo absorben países de Europa Occidental.

La clave del éxito del sector del mueble italiano es su particular organización de la producción, la regionalización del territorio, la interacción con su entorno local, *los distritos industriales* (CSIL Milano, 2000b).

Este tipo de organización productiva supone un número elevado de unidades productivas con profesionales, proveedores y empresas relacionadas en un espacio reducido. El alto grado de especialización contribuye a reducir los costes productivos y la descentralización de parte de los procesos de producción (outsourcing), lo que tiene como consecuencia el aumento de la productividad.

Tomando como base las iniciativas llevadas a cabo por la Unión Europea, en Italia se ha desarrollado un esquema de formación de redes, *el consorzi*, entidad constituida por pequeñas y medianas empresas para establecer contactos empresas-proveedores y empresas-empresas, facilitando la subcontratación en los distritos industriales.

Por otra parte, la alta densidad de empresas en el distrito industrial estimula la innovación tanto en productos como en

procesos (el diseño es una de las claves del éxito del mueble italiano), la contención de los precios de venta, así como la flexibilidad, es decir, amplio rango de productos y modelos, plazos de entrega cortos, diferentes tamaños de lote y capacidad par reaccionar rápidamente a cualquier cambio demandado por el mercado.

Este sistema se puede considerar como un "*sistema real de economías de escala*" compuesto por no sólo por una empresa, sino por un distrito entero, formado por multitud de pequeñas, medianas y alguna gran empresa, funcionando como una sola y manteniendo la competencia viva.

En España, y más concretamente en la Comunidad Valenciana, la distribución espacial de las empresas es muy similar, pequeñas y medianas empresas ubicadas en una región geográfica determinada.

5.4.3.2.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN FRANCIA.

Francia es el principal destino de las exportaciones de mobiliario español, con más de 300 millones de Euros de exportaciones de mobiliario durante 1999, siendo su participación de más del 22% del total. Del mismo modo, Francia es el mayor proveedor de mobiliario en el mercado español, con más de 160 millones de Euros, con una cuota de participación cercana al 20% del total de las importaciones de mobiliario. Por otro lado, según datos de AIDIMA (2001), el mobiliario de origen francés se comercializa en aquellos países destino de las exportaciones españolas como Portugal, Reino Unido, Italia, Alemania, Holanda y Bélgica.

El sector del mueble en Francia está formado por más de 17.000 empresas, que dan empleo a más de 101.000 personas. Francia es el cuarto país europeo productor de muebles, por detrás de Alemania, Italia y Reino Unido, con un valor de la producción de más de 8,6 billones de euros en 1998, lo que supone un 1,6% de la producción industrial francesa.

Las empresas de más de 20 empleados alcanzaron una facturación de aproximadamente 6 billones de euros (casi un billón de pesetas), lo que supone que el 4% de las empresas concentran el 69% de la producción francesa de muebles.

En el informe elaborado por AIDIMA (2001), se destaca que el sector de fabricantes de mueble de hogar se caracteriza por una fuerte atomización, y las diez primeras empresas representan el 31% de la producción.

Por otro lado, el sector de fabricantes de mobiliario de cocina y baño se caracteriza por una fuerte concentración, ya que las diez primeras empresas agrupan el 56% de la producción. En el sector existen alrededor de 75 empresas con un carácter industrial, que dan empleo a más de 8.000 trabajadores, y las 3 empresas líderes concentran al 27% de los trabajadores del sector .

En el sector de fabricantes de mobiliario de oficina existen algo más de 100 empresas de más de 20 trabajadores, que dan empleo a más de 11.000 personas. En el sector de mobiliario de oficina, las diez primeras empresas concentran el 48% de la producción.

La distribución geográfica de las empresas fabricantes de muebles se localiza, principalmente, en las regiones del oeste de Francia, la región parisina, el este y el sureste de Francia:

Las exportaciones de mobiliario francés se dirigen principalmente a los países de la Unión Europea, siendo Alemania el principal destino de las exportaciones francesas de mobiliario.

5.4.3.3.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN PORTUGAL.

Según el "Informe sectorial 2001", Portugal es el segundo destino de las exportaciones de mobiliario español, con más de 180 millones de Euros exportaciones de mobiliario durante 1999, siendo su participación del 14% del total. Del mismo modo, Portugal es el cuarto mayor proveedor de mobiliario en el mercado español, con más de 75 millones de Euros, siendo su cuota de participación superior al 10% del total de las importaciones de mobiliario.

La industria del mueble en Portugal está formada por más de 3.600 empresas, que dan empleo a cerca de 41.000 personas, siendo el número medio de trabajadores por empresa superior a 11. Portugal alcanzó un valor de la producción cercana a los 950 millones de euros en 1998.

La producción de muebles se concentra sobre todo en dos grandes zonas económicas: la región norte (Oporto/Braga/Aveiro), que representa el centro principal de la industria transformadora, y la región centro (Lisboa/Leiria). La concentración geográfica de las

empresas en la zona norte del país es debida a la mayor presencia de industria de fabricación y transformación de la madera.

La región de Oporto/Braga es la principal zona productora de muebles en Portugal y concentra el 46% de las empresas productoras de sillas, el 18% de las empresas fabricantes de mobiliario de oficina y de cocina y el 58% de las empresas productoras de mobiliario de hogar de madera.

La región de Lisboa/Leiria es la principal zona productora de muebles de cocina con un 22% de las empresas, y concentra al 21% de las empresas fabricantes de sillas. El 29% de las empresas portuguesas fabricantes de mobiliario de oficina se localizan en esta zona, mientras que sólo agrupa al 7% de las empresas productoras de muebles para el hogar de madera.

La región de Aveiro, situada al sur de Oporto, es la principal zona productora de mobiliario de oficina agrupando al 47% de las empresas. Además, en esta región se concentran el 20% de las empresas fabricantes de sillería, el 12% de las empresas fabricantes de mueble de cocina y el 8% de las empresas productoras de mobiliario de hogar de madera.

Las exportaciones de mobiliario portugués se dirigen principalmente a los países de la Unión Europea, siendo Francia el principal destino de las exportaciones portuguesas de mobiliario. Por su parte, España se sitúa en segunda posición con una cuota de participación superior al 25%.

5.5.- EL SECTOR DEL MUEBLE EN ESPAÑA.**5.5.1.- VARIABLES MACROECONÓMICAS ESPAÑOLAS.**

Según el informe sobre *La evolución reciente de la economía española* (2002) publicado por el Banco de España, a medida que ha ido avanzando el año 2002 se han ido confirmando las perspectivas de recuperación de la economía mundial mientras que la economía de nuestro país mantiene un ritmo de crecimiento elevado debido, principalmente a la fortaleza de la demanda interna. En el resto de los países de la Unión Económica y Monetaria también se observa la misma tendencia.

Tal como aparece en la tabla 19, las principales variables macroeconómicas resultan determinantes al evaluar la situación de bonanza económica por la que atraviesa el país.

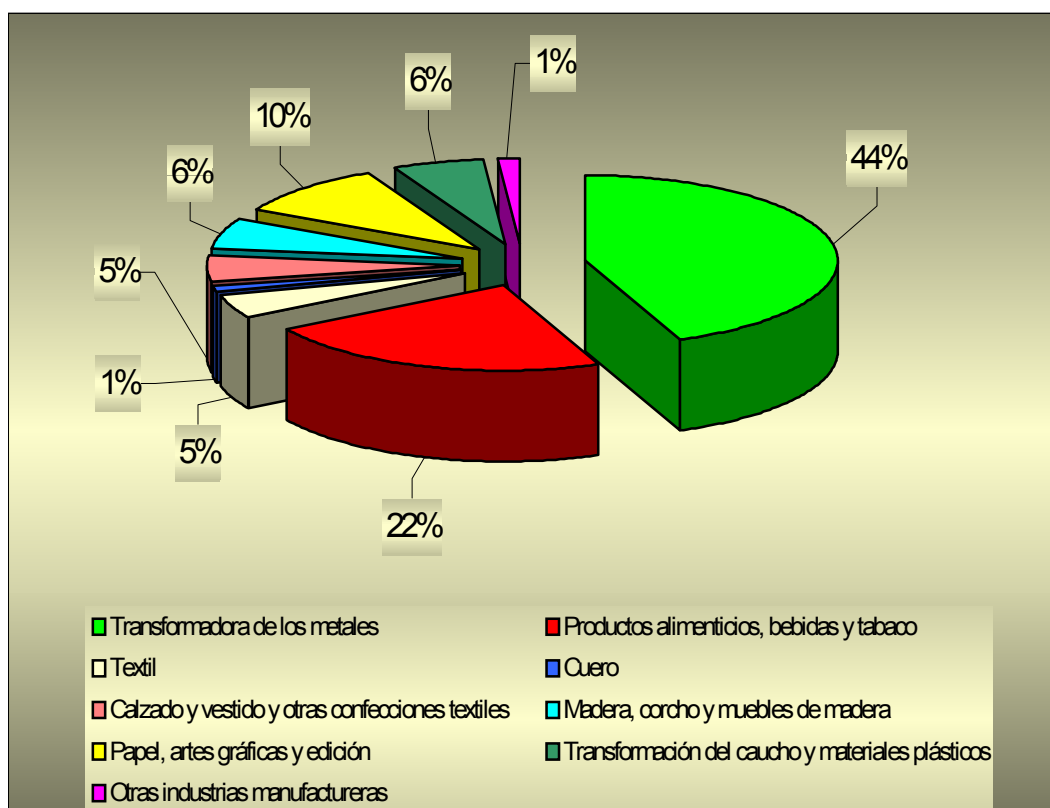
Tabla 19.- Escenario Macroeconómico 1996-2003.

FACTOR	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
P.I.B. (Variación %)	2.3	3.8	4.0	3.7	4.2	2.7	2
TASA DE PARO (%)		20.8	18.8	15.9	13.9	10.5	11.4
I.P.C. (Tasa interanua)		1.9	1.8	2.9	3.4	3.6	3.6
EXPORTACIONES (Mill.€)	78212	93419	99849	104789	123.100	129771	130.814
IMPORTACIONES (Mill.€)	94179	109469	122856	135866	166.138	173219	172789
BALANZA COMERCIAL	-15967	-16050	-23007	-31077	-43.038	-43448	-41.975

Fuente: Banco de España y Ministerio de Economía y Hacienda.

La estructura industrial del país está dominada por las empresas transformadoras; la industria transformadora es la base de la estructura industrial española al absorber, aproximadamente, el 63% del total. El desglose por sectores de esta rama de actividad se ha representado en la figura 33.

Figura 33.- Estructura de la industria manufacturera.



Fuente: Anuario El Mundo del s. XXI (2001) y elaboración propia.

El sector del Mueble y Madera representa el 6 % de la industria transformadora y el 3.6 % del total nacional.

5.5.2.- LA SITUACIÓN DEL SECTOR DEL MUEBLE.

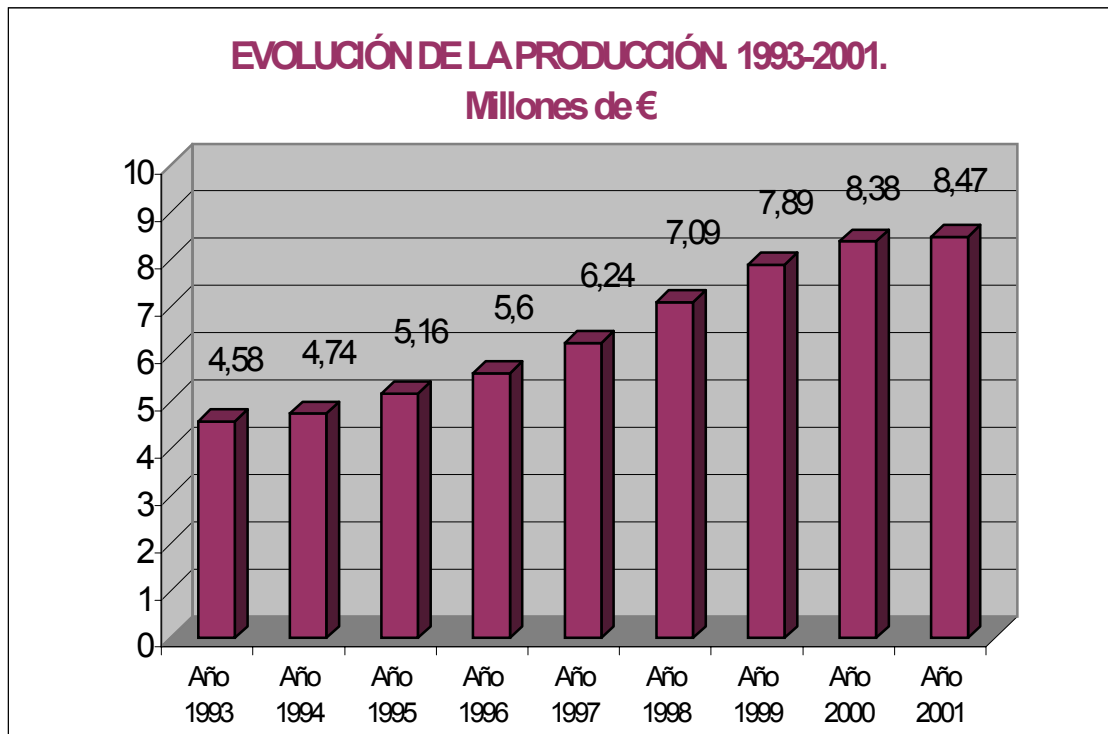
España es el tercer país productor europeo, por detrás de Alemania e Italia, siendo la Unión Europea la principal zona económica de referencia en cuanto al sector del mueble.

El sector del mueble en España lo conforman unas 11.000 empresas, con un tamaño medio de 10 trabajadores/empresa. Los puestos de trabajo directos en el sector ascienden a 110.000 la creación de empleo indirecto se sitúa en 60.000 puestos, aproximadamente.

5.5.3.- PRODUCCIÓN DE MUEBLES EN ESPAÑA.

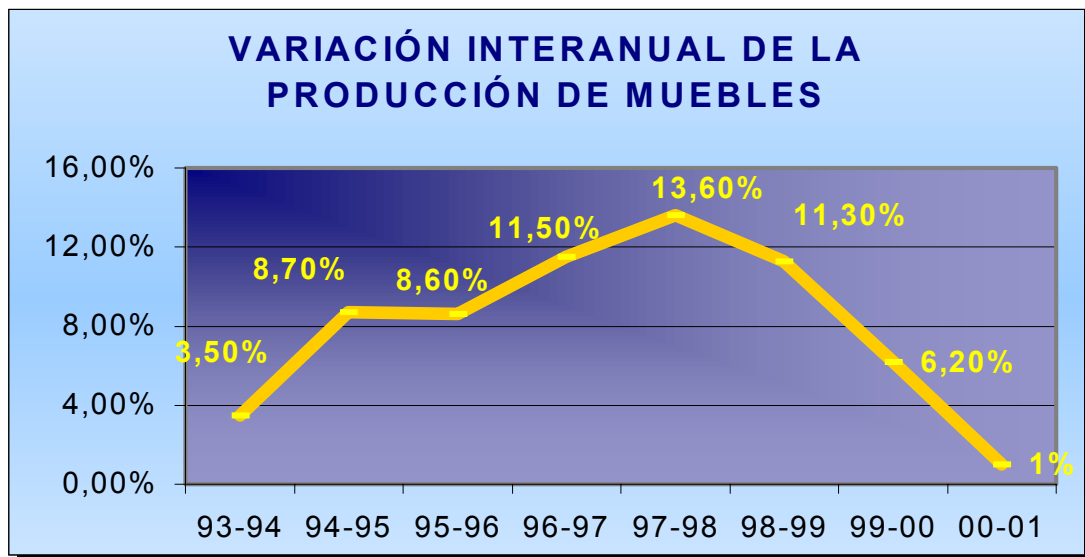
Las cifras de producción de muebles en España se han duplicado en los últimos años, pasando de fabricar muebles por valor de 4.58 millones de euros en 1993 a producir por valor de 8.47 millones en 2001.

Figura 34.- Producción de muebles en España. Evolución.



Fuente: AIDIMA.

Entre los años 1993 y 1994 las cifras de producción no variaron demasiado (3.5%), pero fue a partir de este último año, cuando comenzaron a producirse aumentos de entre el 8% y el 9%, hasta el año 1996. Aunque los mayores incrementos se produjeron en el período 1996-1999, con porcentajes de crecimiento del 11.5% y 13.6%, la tendencia se invirtió en el año 2000 y parece haber tocado fondo en el año 2001 con un incremento de un 1%, el menor crecimiento interanual de los últimos 8 años. (Ver Figura 35).

Figura 35.- Variación producción de muebles en España. 1993-2001.

Fuente: AIDIMA.

El crecimiento de la producción de muebles en la segunda mitad de la década de los 90 se debió, según el Instituto Tecnológico, AIDIMA, a unas condiciones coyunturales favorables y el fuerte descenso de la actividad ocurrida desde el año 1998 hasta el 2001 se debe, en parte a la crisis económica internacional y también a cuestiones relacionadas con el endurecimiento de las condiciones de negociación con los proveedores y con los distribuidores. En ambos casos se está produciendo actuaciones de concentración.

5.5.3.1.- PRODUCCIÓN POR SUBSECTORES.

Los datos presentados hasta el momento corresponden a valores totales, incluyendo los diferentes subsectores que componen el Sector del Mueble:

- Mueble de Hogar
- Mueble de Oficina
- Mueble de Baño
- Otros (jardín, colectividades)

A su vez, los estilos del mueble pueden ir desde la talla clásica hasta las formas más vanguardistas, por lo que se hace necesaria una clasificación más específica.

"El estilo es uno de los puntos de partida que el consumidor tiene más claros cuando se plantea adquirir un mueble, y ello es debido a que cada uno de los estilos posee un valor simbólico socialmente muy arraigado"

(El mercado del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana, 1.994)

El Instituto Tecnológico del Mueble y Afines, AIDIMA, clasifica el mueble de hogar como:

Tabla 20: Clasificación del mueble de hogar.

CLASIFICACIÓN MUEBLE HOGAR	
CLÁSICO	RÚSTICO
MODERNO	RATTÁN
DISEÑO	TAPIZADO

En un estudio realizado por la Generalitat Valenciana (1994), se analizan los valores asociados que conlleva cada estilo:

- El mueble clásico es un mueble elegante, de calidad, pero a la vez recargado y poco práctico. Es considerado un mueble caro con un alto valor simbólico, mayoritariamente destinado para la primera residencia.

- El mueble moderno es sencillo, práctico, poco artesanal, barato y de baja calidad. Se destina tanto para la primera vivienda como para la segunda.

- El mueble de diseño es un mueble caro, bonito, pero considerado poco cálido y artesanal. Se destina a la primera residencia.

- El mueble rústico es un mueble artesanal y cálido, pero poco elegante. Se considera más apropiado para la segunda residencia.

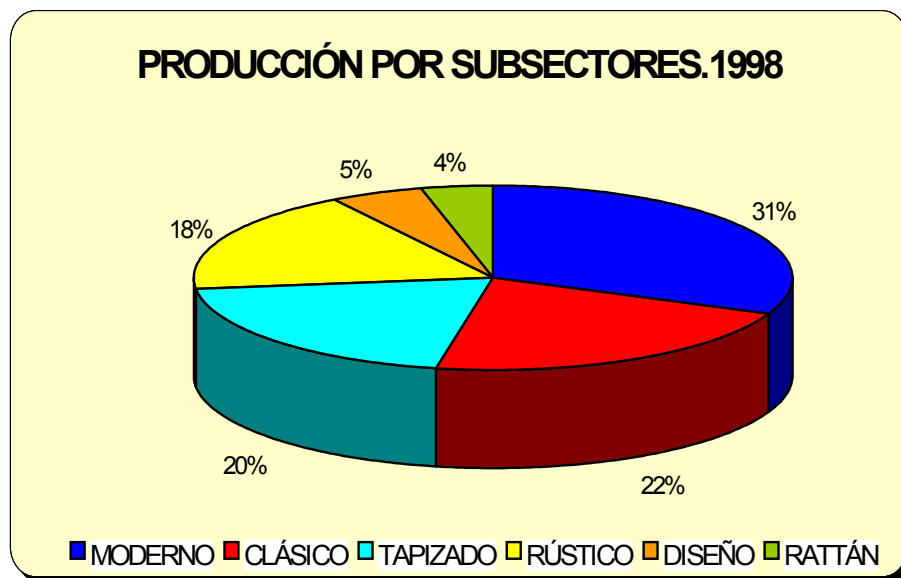
- El mueble tapizado incluye sillas, sofás sillones y demás elementos que incorporen textil. Puede ser, a su vez, clásico, rústico, de diseño o moderno.

- El mueble de rattán hace referencia al material que lo constituye. Suele dedicarse al amueblamiento de espacios exteriores, terrazas, jardines, etc.

En España, el 67% del mobiliario que se fabrica es Mueble de Hogar, el 13,5% de Cocina, el 9% de Oficina, el 7% es mobiliario de Baño y el 3,7% destinado a colectividades.

Dentro del subsector "Mueble de Hogar", el peso de los diversos estilos también es desigual, destacando el mueble de Hogar Moderno, seguido del Mueble de Hogar Clásico, Rústico y Tapizado, en proporciones parecidas, siendo el Mueble de Diseño y el de Rattán los que menor peso específico presentan, como se observa en el gráfico siguiente (Figura 36).

Figura 36.- Volumen de producción por subsectores.



Fuente: AIDIMA de COSMU ´99 y elaboración propia.

5.5.3.2.- PRODUCCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.

En España hay empresas dedicadas a la fabricación de muebles en todas las Comunidades Autónomas, aunque la distribución de las mismas está concentrada, principalmente, en 4 de ellas que asumen más del 50 % del total de empresas del sector. (Ver tabla 21). En la siguiente tabla se presentan los datos desglosados por Comunidades.

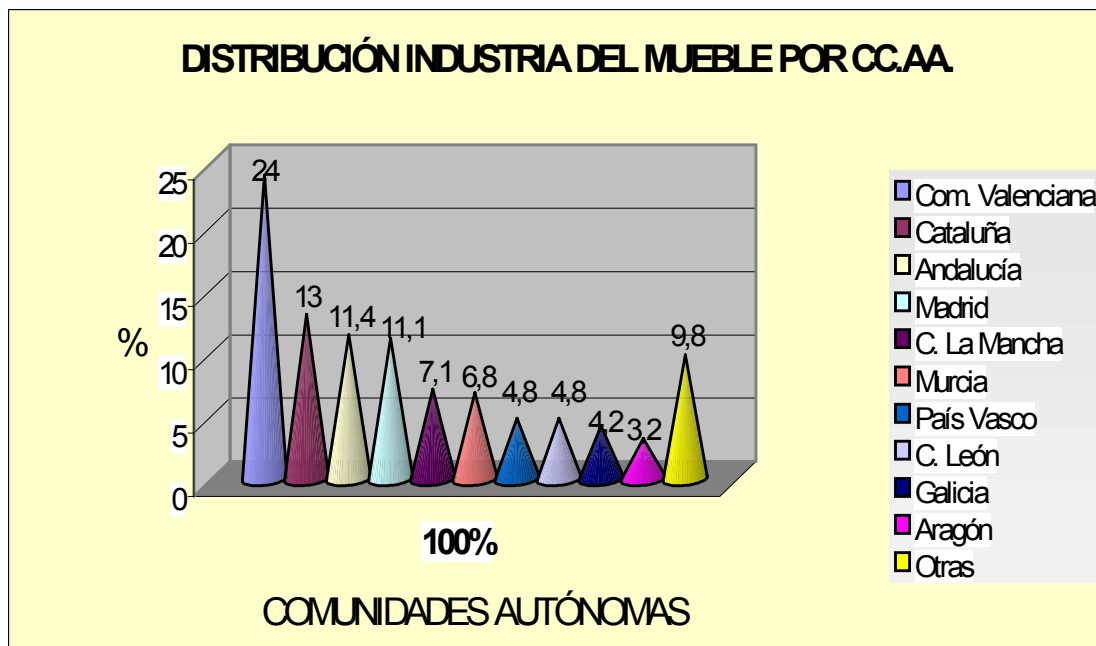
Tabla 21.- Producción de muebles por comunidades autónomas.

COMUNIDAD	TOTAL PRODUCCIÓN	% S/ TOTAL
Comunidad Valenciana	264.863	25.42%
Cataluña	176.396	16.93%
Madrid	107.363	10.31%
País Vasco	91.341	8.77%
Andalucía	90.453	8.68%
Murcia	64.331	6.18%
Castilla - La Mancha	59.537	5.71%
Aragón	47.415	4.55%
Castilla - León	36.102	3.47%
Galicia	22.143	2.13%
La Rioja	21.380	2.05%
Navarra	19.322	1.85%
Baleares	12.757	1.22%
Asturias	12.684	1.22%
Canarias	7.656	0.73%
Cantabria	4.193	0.40%
Extremadura	3.860	0.37%

Fuente: ANIEME, 1998.

Tal es el caso de la Comunidad Valenciana, en la que están ubicadas el 24% del total de las empresas del sector, seguida de Cataluña con el 13%, Andalucía con el 11,4% y Madrid, 11%, como se puede observar en el siguiente gráfico (figura 37).

Figura 37.- Ubicación de las empresas del mueble por CC.AA.



Fuente: AIDIMA, ICEX y elaboración propia.

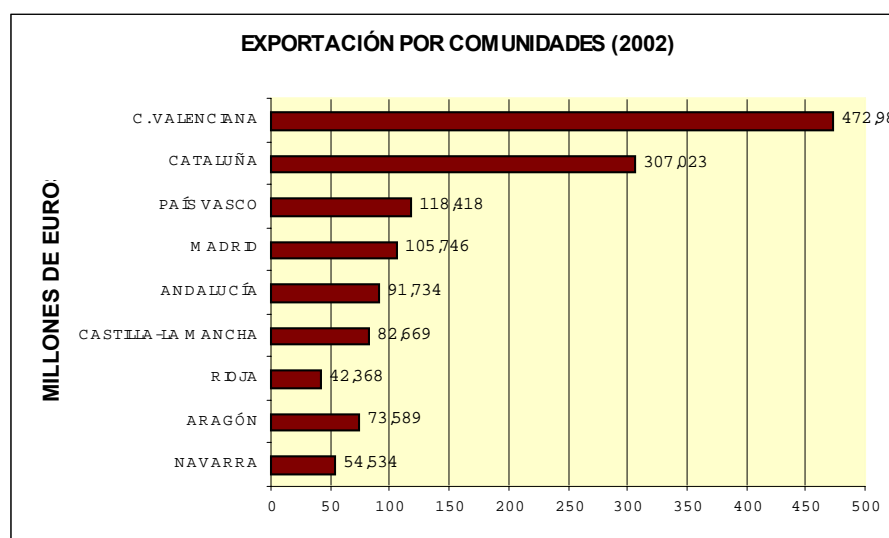
Por lo que respecta a la producción, se da un paralelismo entre la concentración y el volumen de productos finales. El liderazgo de la Comunidad Valenciana en el sector se traduce, no sólo en el mayor número de empresas, sino en el mayor volumen de producción sobre el total nacional y en la mayor tasa de exportación por comunidades.

5.5.4.- COMERCIO EXTERIOR.

Aunque, como se ha expuesto con anterioridad, España es el quinto país productor europeo, ocupa, sin embargo, el duodécimo puesto por países exportadores de muebles, situada por detrás de países como Polonia o China.

La balanza comercial del sector del mueble en España es claramente favorable, estando la exportación muy concentrada en las empresas de la Comunidad Valenciana, seguidas por Cataluña y el País Vasco. Ver figura 38.

**Figura 38.- Exportación por Comunidades Autónomas.
2002(Mill. de Euros.)**



Fuente: ANIEME (2002)

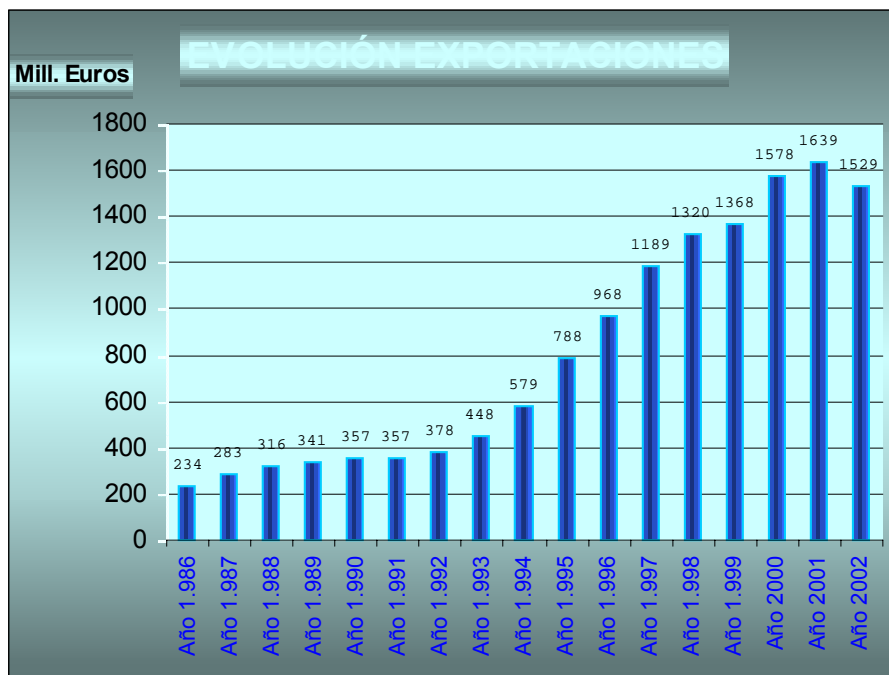
En el último año, las CC.AA. que han dado un mayor impulso a sus exportaciones han sido Asturias (con un incremento del 494.4%), y Aragón y Navarra (28.2% y 25.7%, respectivamente).

5.5.4.1.- EXPORTACIONES.

Las exportaciones de muebles españoles mantienen una línea ascendente desde 1.986, aunque es a partir del año 1.995, cuando experimentan un fuerte incremento, tanto con respecto a ejercicios

anteriores, situándose en el año 2002 en 1.529,11 millones de Euros, como se puede observar en la figura 39.

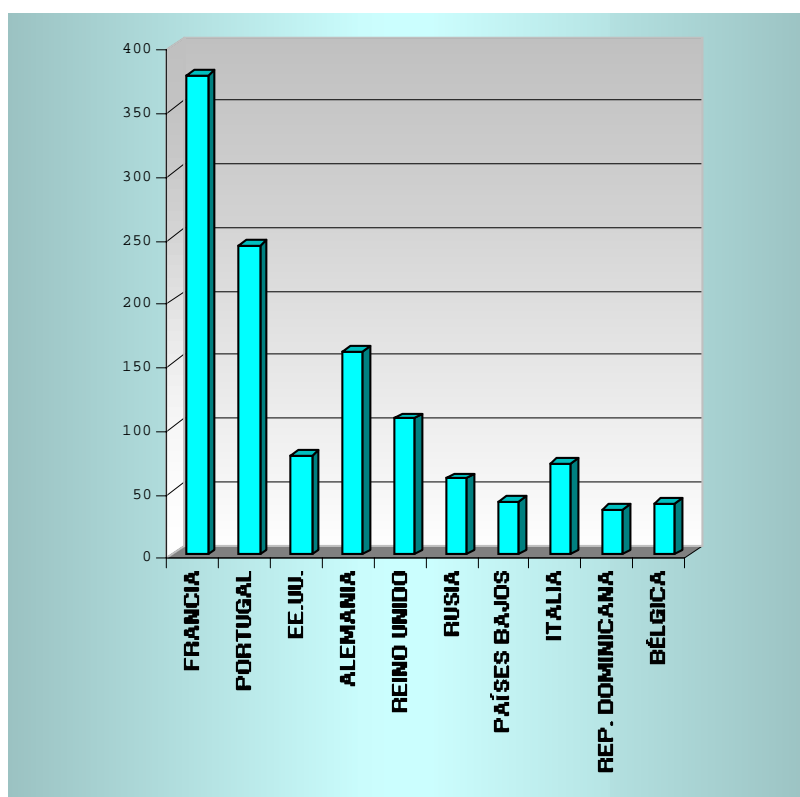
Figura 39.- Evolución de las exportaciones en España 1988-2001



Fuente ANIEME.

El principal mercado de los muebles españoles es la Unión Europea. Francia y Portugal encabezan el ranking de clientes, con importaciones de 377 y 243 millones de euros, respectivamente (Ver figura 40). Llama poderosamente la atención el incremento del 79.3% exportaciones realizadas a la República Dominicana, así como a Italia (21%).

Figura 40.- Principales destinos del mueble español



Fuente: ANIEME (2002a).

Del análisis de los datos se obtienen algunas conclusiones:

- España exporta a sus principales competidores, Alemania e Italia.
- El comercio exterior de España está bastante limitado a los países vecinos, lo que se podría considerar, “mercado local” en el seno de la Unión Europea.

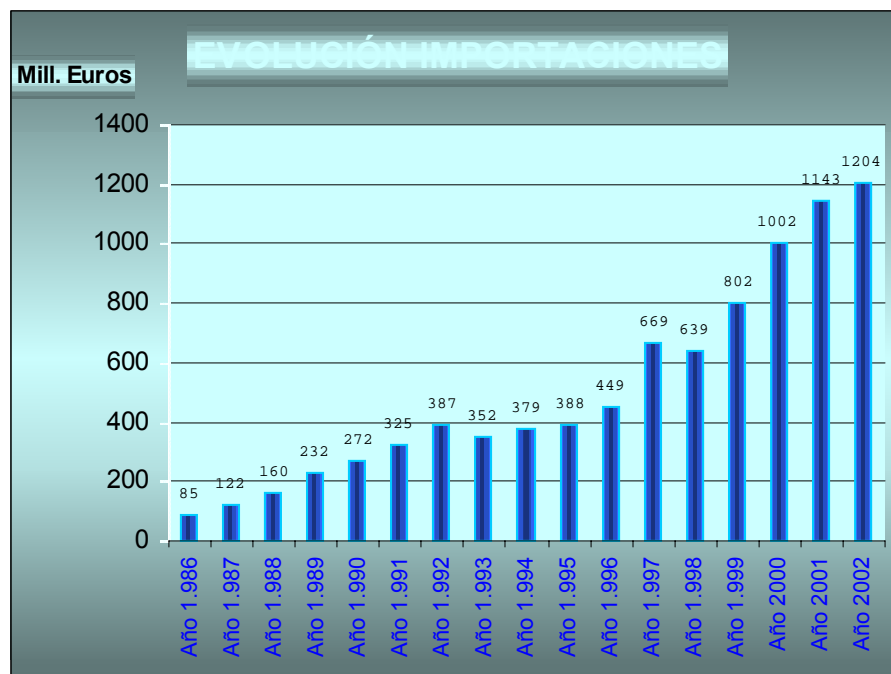
5.5.4.2.- IMPORTACIONES.

La situación económica menos desfavorable que el resto de países de la UE por la que en estos momentos atraviesa España se debe, entre otros factores coyunturales, a la fortaleza de la demanda interna.

Esta recuperación del mercado interno tiene consecuencias negativas sobre las importaciones y el mueble se ve afectado, al tratarse de un sector de bienes de consumo.

Los datos referidos a la importación de muebles de los últimos años se presentan en el gráfico siguiente (figura 41).

Figura 41.- Evolución de la importación de muebles.



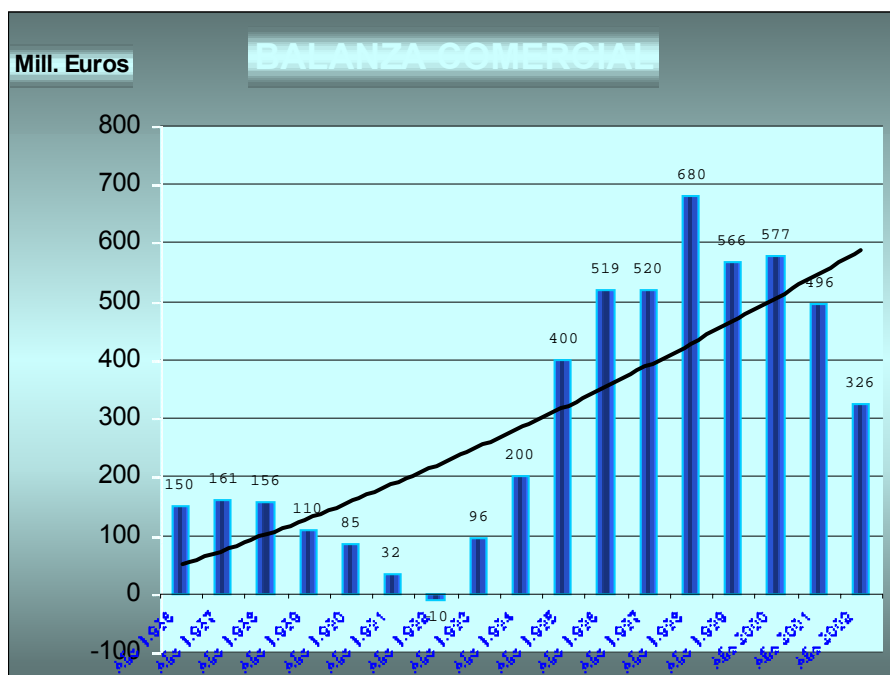
Fuente: ANIEME.

Se observa que el volumen de importación en 2002 es aproximadamente un 5,3% superior a la cifra de 2001, aunque la balanza comercial se sigue manteniendo con signo positivo.

5.5.4.3.- BALANZA COMERCIAL.

A pesar del considerable aumento de las importaciones en los últimos años, la balanza comercial del sector del mueble a nivel nacional sigue siendo positiva. (Ver figura 42)

Figura 42.- Balanza comercial del sector del mueble en España.



Fuente: ANIEME y elaboración propia

Al analizar la línea de tendencia adaptada a la evolución de la balanza comercial del sector del mueble, se podría pensar que la balanza comercial del sector se ve muy influenciada por el ciclo

económico que atraviesa el país así como por la situación económica internacional.

Es destacable que, pese a sufrir un decremento en su cifra total en los últimos años, siga manteniéndose positiva, con una tasa de cobertura en el año 2002 de un 127%.

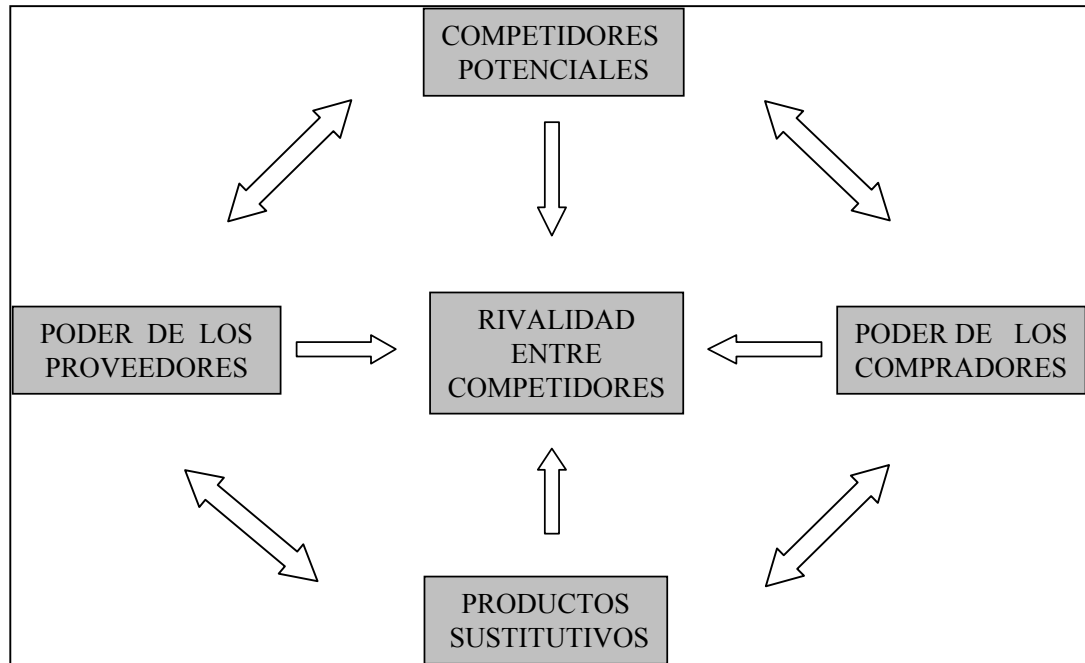
5.5.5.- ESTRUCTURA DEL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR EN ESPAÑA.

5.5.5.1.- ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS.

El objetivo de éste análisis es conocer los elementos del entorno que afectan, de manera directa, a la competitividad del sector en general y de las empresas que lo forman, en particular, para estar en disposición de aplicar las medidas correctivas necesarias y de aprovechar las posibilidades que presenta.

Para realizar este análisis se va a utilizar el modelo conocido como "*de las 5 fuerzas*", desarrollado por Porter (1980), representado en la figura 43 e información generada por AIDIMA (2001).

Figura 43.- Modelo de las 5 fuerzas competitivas (Porter, 1980).



Este modelo analiza cinco aspectos del sector; la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores.

En los apartados siguientes se aplica el modelo al Sector del Mueble en España.

5.5.5.1.- COMPETIDORES POTENCIALES.

Con respecto a la amenaza de entrada en el sector del mueble de nuevos competidores, se deberían considerar los siguientes aspectos:

- Irrupción con fuerza en el mercado mundial de los países “*emergentes*”, China, Rusia, el Sudeste Asiático y países de la Europa del Este.
- El sector del mueble en China presenta un crecimiento constante desde 1.993, debido principalmente al crecimiento en el nivel de exportación (↑ 20% en 1.998). Se prevé el aumento de la inversión extranjera.
- La producción de mueble en Polonia se ha duplicado en los últimos años. Alta tasa de inversión extranjera con un aumento de I+D y mejora tecnológica. Bajos costes productivos. Deslocalización productiva.
- México ha aumentado la exportación de muebles desde 1994 a un ritmo de crecimiento del 29% anual. La calidad y los precios del producto son medios y altos. El principal destino es EE.UU., aunque se están introduciendo en el mercado europeo (Alemania e Italia).

La apuesta de estos países por aumentar su cuota de participación en el mercado internacional del mueble, supone una clara amenaza para el sector español.

La deslocalización productiva en el sector del mueble es un fenómeno que se ha venido incrementando en los últimos años por parte de los principales países productores. En los “países del este”, Polonia, Hungría, Eslovenia y República y Checa se están realizando fuertes inversiones por parte de empresas alemanas. Empresas italianas realizan fuertes inversiones en China y por parte de empresas norteamericanas se produce esta misma situación con respecto a Méjico.

Otras características propias de este sector son las siguientes:

- Escasa diferenciación del producto, no existe imagen de marca.
- Bajo número de empleados por empresa junto con el capital necesario para establecerse que no resulta demasiado alto, que facilita la entrada de nuevas empresas en el sector (AIDIMA, 2001).
- Entrada de empresas de otros subsectores, a través de la diversificación del producto.
- El aprovechamiento de las economías de escala es muy reducido en el sector del mueble, donde los niveles de automatización aún son escasos (AIDIMA 2001).

Por otra parte, se produce competencia desleal por parte de empresas chinas, según denuncia ANIEME (2002b), que fabrican y venden muebles que son copias exactas de productos españoles, lo que representa una seria amenaza para el sector español de mueble de hogar.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta, sobre todo en el contexto internacional.

5.5.5.2.- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

La necesidad que cubre el mueble de hogar es el de decorar una vivienda, llenar un espacio vacío aportando, según el estilo, diseño, elegancia o, simplemente, espacio soporte. El mueble como elemento decorativo y funcional no presenta productos sustitutivos pero, como indica AIDIMA (2001), existen sustitutivos en función de los elementos que constituyen la materia prima, basados en compuestos avanzados (paja prensada con poliuretano, Tectan, producto compuesto a base del reciclado de Tetra-brik, etc.).

Como síntesis:

- Para muebles de nivel medio o media-alta, como son el mueble clásico, el de diseño y el moderno de calidad, no se detectan productos sustitutivos de importancia.
- Para el mueble de poca calidad, cuya función es llenar por un precio bajo un espacio vacío y servir de recipiente, el "Pladur", o mueble de escayola de fácil montaje es un producto sustitutivo, así como los nuevos productos citados anteriormente.

Por lo tanto y por lo que respecta a los productos sustitutivos directos, la amenaza que representa para el sector es baja, aunque

se está produciendo un aumento en la aparición de nuevos materiales en la fabricación de muebles.

5.5.5.3.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los principales proveedores del sector son las empresas de tableros, maderas, barnices, herrajes y colas.

- Los proveedores de tableros, barnices y colas están incrementando su tamaño a costa de fusiones y adquisiciones de empresas.
- El número de proveedores disminuye a la vez que aumenta el tamaño de sus empresas (de mayor tamaño que las empresas fabricantes de muebles).
- Los costes de cambio de proveedor son altos.
- Los proveedores tienden a ofrecer productos de mayor valor añadido.
- La materia prima básica, la madera, procede en su mayor parte del exterior. Las importaciones ascienden a 20 veces el valor de las exportaciones (AIDIMA 2001).

El poder de los proveedores presenta una amenaza para el sector, tanto por el proceso de concentración de empresas que está teniendo lugar, como por la dependencia del mercado exterior que tiene el sector.

5.5.5.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

En los últimos años se está llevando a cabo un proceso de concentración en la distribución, lo que aumenta de manera directa su poder de negociación (Mallol, 2002). AIDIMA detectó otros factores de aumento del poder del peso de los clientes (AIDIMA, 2001):

- Existe una tendencia hacia la reducción de número de puntos de venta lo que supone una mayor concentración de los clientes y hacia la especialización.
- Al tratarse de productos poco diferenciados así como la no identificación de los productos con la marca, facilita el cambio de proveedor.
- La entrada de grupos multinacionales en España en forma de franquicias, grupos de compra o grandes superficies (IKEA, DOMUS, ROCHE BOBOIS, AVANT HAUS) altera la distribución en el sector.
- Los distribuidores disponen de información completa y fiable sobre precios de mercado.

El poder de los clientes representa una importante amenaza para el sector.

5.5.5.5.- RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.

Como principales características cabe citar las siguientes:

- ❏ El sector del mueble de hogar está compuesto por un elevado número de empresas (más de 10.000) de pequeño tamaño.
- ❏ Empresas de tipo familiar, no están dirigidas por profesionales de la gestión, falta cultura de cooperación.
- ❏ La falta de reconocimiento de la marca produce una proliferación en la copia de modelos, incluso catálogos completos, lo que reduce la inversión en innovación y diseño.
- ❏ Las asociaciones de empresarios y el instituto tecnológico fomentan la aplicación de procesos de calidad y control.
- ❏ La exportación aumenta y la balanza comercial es positiva.

La rivalidad entre las empresas que forman parte del sector no es una amenaza, sino todo lo contrario, un acicate para la mejora continua y el logro de mejores cuotas de ventas y exportaciones y calidad de los productos.

Del análisis del sector a través del modelo de las cinco fuerzas, se extraen algunas conclusiones:

- La globalización de la economía así como la apertura del comercio internacional, están afectando al sector del mueble de hogar español. Los países “emergentes” se

están haciendo un hueco en el mercado gracias a sus menores costes productivos. Se realizan fuertes inversiones en el extranjero con el fin de desviar la producción y adquirir una ventaja competitiva.

- Por otra parte, la tendencia de los proveedores al agrupamiento y el crecimiento de las empresas (mayor tamaño que las empresas del mueble) plantea la necesidad de cambios en el sector. Esta cuestión, unida a la aparición reciente de grupos internacionales muy enfocados al cliente que amuebla su primera vivienda, con muebles funcionales, de estilo moderno y con una relación calidad-precio buena, que han tenido una buena acogida en el mercado nacional, plantea dificultades.
- El proceso de concentración en la distribución, se refleja en un aumento de su poder de negociación.
- En cuanto a la tipología de empresas, la dimensión empresarial así como su organización, familiares en su mayoría, presenta dificultades en cuanto a la capacidad de financiación, de innovación y gestión profesionalizada.

5.6.- EL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

5.6.1.- ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA VALENCIANA.

La estructura industrial valenciana es muy variada, con el predominio de los sectores *tradicionales* (por *sector tradicional* se entiende, en este trabajo, aquel que ha transmitido sus conocimientos de generación en generación, y que además presenta unas características determinadas tales como el no ser de nueva aparición, sino que sus actividades se vienen realizando desde tiempo atrás, estar formados por pequeñas y medianas empresas con escasa o nula presencia de empresas multinacionales o presentar poca inversión en tecnología y actividades de investigación y desarrollo), formados mayoritariamente por micro empresas, especializados en productos de consumo final y de contenido tecnológico reducido.

Los sectores con un mayor peso específico, actualmente, en la industria valenciana son el sector cerámico, productos textiles, calzado, productos químicos, alimentación y bebidas, maquinaria, automóviles y mueble y madera, todos ellos con una fuerte implantación.

La industria tradicional valenciana ha destacado por su vocación exportadora, con tasas superiores a la media nacional (Fernández, 1998).

Otra de las características generales de la estructura industrial valenciana es el bajo nivel de inversión en I+D, con un agravante añadido, la financiación de este tipo de inversión industrial es

mayoritariamente pública (Datos INE, Coyuntura Económica Valenciana). El escaso apoyo a las labores de I+D por parte de las empresas se explicarían , según Tomás (1999), en la pequeña dimensión empresarial y en el tipo de gestión, de tipo familiar en un alto porcentaje.

5.6.2.- VISIÓN GLOBAL DEL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR.

Tomás (1999) define al sector del “mueble y la madera” como *“sector motriz perteneciente a la base exportadora regional, de carácter estratégico”*, lo que nos puede dar una idea de la relevancia del sector en la Comunidad.

Las empresas del sector del mueble en la Comunidad Valenciana, se dedican, principalmente, a la fabricación de mueble de hogar, representando una alta participación de la industria del mueble de la Comunidad Valenciana frente al total nacional.

5.6.2.1.- TIPOLOGÍA DE EMPRESAS.

Como ya se ha expuesto con anterioridad, el tejido empresarial valenciano está formado básicamente por pequeñas empresas, pero no se trata sólo de un afirmación de tipo cualitativo, sino que viene refrendada por los datos extraídos del Registro Mercantil (BD SABI).

El total de empresas registradas en la Comunidad Valenciana (noviembre 2002) asciende a 18.049, , de las que el 48.1% están en la provincia de Valencia, el 40.1% en la de Alicante y el restante

11.8% en Castellón. De esta distribución empresarial resulta interesante destacar que el 91.1% son empresas con menos de 50 empleados, como se puede observar en la tabla 22 (Clasificación por número de empleados según Ministerio de Economía y Hacienda).

Tabla 22.- Tejido empresarial en la Comunidad Valenciana.

Clasificación Nº empleados	Comunidad Valenciana		Valencia		Alicante		Castellón	
Pequeña, e<50	16441	91.1%	7790	89.7%	6805	84.1%	1849	86.6%
Mediana, 49<e<249	1400	6.6%	769	8.9%	392	5.4%	239	1.2%
Grande, e>250	208	2.3%	127	1.4%	35	0.5%	46	2.2%
TOTAL	18049	100%	8686	100%	7232	100%	2131	100%

Elaboración propia a partir de BD SABE

En las provincias de Valencia y de Castellón, existe un predominio claro de las pequeñas empresas, con niveles del 89.7% y el 86%, respectivamente, muy por encima de la tasa correspondiente al total nacional, correspondiente al 67.7% de empresas con menos de 50 empleados.

Una vez estudiada la composición del tejido empresarial de la Comunidad Valenciana, se pasa a analizar el sector del mueble en la misma, el tipo de mueble fabricado y el tamaño de las empresas, desglosado por número de empleados.

Las empresas pertenecientes al sector de la madera y mueble a nivel nacional ascienden a más de 10.000, aunque dedicadas únicamente a la fabricación de mobiliario existen 2453 empresas, de las que el 22.5% están en la Comunidad Valenciana. Ver tabla 23.

Como se observa en la tabla, ni la fabricación de muebles de cocina y baño ni la fabricación de muebles de oficina y colectividades es representativa en la Comunidad, con un 5.8% y un 13% respectivamente.

Tabla 23.- Distribución de fabricantes de muebles en la Comunidad Valenciana.

	FABRICANTES DE MUEBLES		COCINA Y BAÑO	OFICINA Y COLECTIVIDADES	HOGAR	COLCHONES
Valencia	394	71.5%	40	18	324	12
Alicante	76	13.8%	19	7	49	1
Castellón	81	14.7%	16	7	58	0
TOTAL	551	100%	75(13.6%)	32 (5.8%)	431 (78.2%)	13 (2.2%)

Elaboración propia a partir de BD SABE

Del análisis cruzado de los datos de la base de datos se concluye lo siguiente:

- ◆ De las empresas dedicadas a la fabricación de muebles ubicadas en la Comunidad Valenciana, el 71.5% está en la provincia de Valencia.
- ◆ Las empresas fabricantes de mobiliario de hogar representan el 78.2% del total de empresas ubicadas en la Comunidad, porcentaje que asciende al 82.2% en la provincia de Valencia.

Profundizando en el análisis de las empresas del mueble de hogar ubicadas en la Comunidad Valenciana, los datos que se obtienen al clasificarlas según el tamaño se presentan en la tabla 24.

Tabla 24.- Clasificación de las empresas del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana según el tamaño.

Clasificación Nº empleados	Comunidad Valenciana		Valencia		Alicante		Castellón	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeña, e<50	377	87%	287	88.6%	46	93.9%	44	75.9%
Mediana, 49<e<250	56	13%	39	11.4%	3	6.1%	14	24.1%
Grande, e>250	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	431	100%	324	100%	49	100%	58	100%

Elaboración propia a partir de BD SABE

El sector de empresas fabricantes de muebles de hogar mantiene, en líneas generales, la misma estructura que el conjunto empresarial valenciano, esto es , entre el 80% y el 90% son pequeñas empresas y en torno al 15% son empresas medianas (nótese que el 100% son PYMEs) .

5.6.2.2.- NIVEL TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.

El nivel tecnológico de las empresas del mueble de hogar depende, en gran medida, del estilo de mueble que fabrica, siendo mayor en la producción de mueble moderno y menor en la producción

de mobiliario clásico, aunque a nivel general, “el grado tecnológico de las empresas de la Comunidad es intermedio”, (Tomás, 1999).

El proceso de tecnificación del sector del mueble pasa por la introducción de centros de mecanizado CNC, automatización y gran precisión en el corte y mecanizado de tableros, la automatización en los acabados (aplicación de colas, barnices, lacas), en la alimentación, en la manipulación, en el montaje (prensas), control de calidad y el embalaje, el torneado automático, la informatización del diseño y el almacenamiento inteligente.

En la actualidad las actuaciones con la finalidad de aumentar y destacar el nivel de calidad del mueble, la incidencia en la adecuación de la formación, la promoción de la I+D, el diseño, así como del respeto al medio ambiente están teniendo un respaldo importante por parte de las principales asociaciones del sector (AIDIMA).

A nivel cuantitativo, la información aportada por los informes de Industria de la Comunidad Valenciana, se presentan en la tabla 25. Los datos presentados en la esta tabla se incluyen tanto la inversión por ampliación y/o reposición como la realizada en nuevas industrias.

Tabla 25. Inversión registrada en el sector del mueble en la Comunidad Valenciana. Julio 2001-Junio 2002.

€	Valencia	Castellón	Alicante	Total
Julio 01	121.668	0	20.138	141.806
Agosto 01	94.822	0	0	94.822
Sept.01	350.446	0	0	350.446
Octubre 01	38.873	149.406	0	188.279
Noviemb. 01	5.954	774.328	51.050	831.332
Diciembre 01	0	0	45.651	45.651
Enero 02	557.071	0	0	557.071
Febrero 02	276.002	679.109	6.200	961.311
Marzo 02	518.012	19.533	217.987	755.532
Abril 02	726.972	0	0	726.972
Mayo 02	3.295.306	0	327.272	3.622.578
Junio 02	54.176	0	42.050	96.226
Total	6.039.302	1.622.376	710.348	8.372.026

Generalitat Valenciana (2001, 2002)

Las principales inversiones se han realizado en las comarcas de L´Horta (Sud y Oest), comarcas representativas dentro del sector del mueble de hogar, destacando las realizadas en L´Horta Oest, con un importe total aproximado de 3 millones de euros, destinados a ampliaciones de la industria principalmente, como se observa en las figuras 44, 45 y 46.

*.- Los datos se refieren a todo el sector (mueble de cocina, baño, oficina, colectividades y hogar), aunque, dada la distribución de las empresas del mueble en la CV, se podrían asumir los resultados como del mueble de hogar.

**Figura 44.- Inversión en el sector del mueble.
Distribución comarcal en Alicante.**

S - INVERSIÓN POR COMARCAS		julio 01	agosto 01	sep 01	oct-01	nov-01	dic01	marzo02	abr-02	mayo 02	jun-02
EL COMTAT	NUEVA										42.050
	AMPLIACIÓN										
L'ALCOIÀ	NUEVA					51.050					
	AMPLIACIÓN										
L'ALT VINALOPÓ	NUEVA	8.258					45.651				
	AMPLIACIÓN										
EL VINALOPÓ MITJÀ	NUEVA	1.998									
	AMPLIACIÓN										
LA MARINA ALTA	NUEVA									327.272	
	AMPLIACIÓN										
LA MARINA BAIXA	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
L'ALACANTÍ	NUEVA	9.882									
	AMPLIACIÓN										
EL BAIX VINALOPÓ	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
EL BAIX SEGURA / LA	NUEVA							217.987			
	AMPLIACIÓN										
TOTAL ALICANTE	NUEVA	20.138				51.050	45.651	217.987		327.272	42.050
	AMPLIACIÓN										

Fuente: Generalitat Valenciana (2001, 2002)

**Figura 45.- Inversión en el sector del mueble.
Distribución comarcal en Castellón.**

ELS PORTS	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
L'ALT MAESTRAT	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
EL BAIX MAESTRAT	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
L'ALCALATÉN	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
LA PLANA ALTA	NUEVA										
	AMPLIACIÓN							19.533			
LA PLANA BAIXA	NUEVA				15.185						
	AMPLIACIÓN				134.221	774.328					
EL ALTO PALANCIA	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
EL ALTO MIJARES	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
TOTAL CASTELLÓN	NUEVA				15.185						
	AMPLIACIÓN				134.221	774.328		19.533			

Fuente: Generalitat Valenciana (2001, 2002)

**Figura 46.- Inversión en el sector del mueble.
Distribución comarcal en Valencia.**

EL RINCÓN DE ADEMUZ	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
LOS SERRANOS	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
EL CAMP DE TÚRIA	NUEVA						309.882	573.486			
	AMPLIACIÓN										
EL CAMP DE MORVEDRE	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
L'HORTA NORD	NUEVA			79.617		5.954					
	AMPLIACIÓN	3.775			160						
L'HORTA OEST	NUEVA		89.446				419.867	34.739	513.547	40.065	
	AMPLIACIÓN								2.124.488		
VALÈNCIA	NUEVA		776	375							
	AMPLIACIÓN										
L'HORTA SUD	NUEVA	102.643	2.150	48.791	18.737		83.721	66.760	16.652	10.866	
	AMPLIACIÓN	15.250		10.500			14.424				
LA PLANA DE UTIEL-REQ	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
LA HOYA DE BUÑOL	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
EL VALLE DE COFRENTES	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
LA RIBERA ALTA	NUEVA			3.849				315.591			
	AMPLIACIÓN										
LA RIBERA BAIXA	NUEVA			172.464						67.133	
	AMPLIACIÓN										
LA CANAL DE NAVARRÉS	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
LA COSTERA	NUEVA		2.450	34.870	18.836						
	AMPLIACIÓN									3.245	
LA VALL D'ALBAIDA	NUEVA				1.100						
	AMPLIACIÓN										
LA SAFOR	NUEVA										
	AMPLIACIÓN										
TOTAL VALENCIA	NUEVA	102.643	94.822	339.966	38.673	5.954		503.588	726.972	1.170.818	50.931
	AMPLIACIÓN	19.025		10.500	160			14.424		2.124.488	3.245

Con respecto al nivel de innovación en las empresas del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana, se estima que tan solo un 12% de las mismas llevan a cabo alguna actividad relacionada con la investigación y el desarrollo (I+D) y que las innovaciones implementadas proceden de empresas externas.

5.6.3.- PRODUCCIÓN Y COMERCIO EXTERIOR DE MUEBLES DE HOGAR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

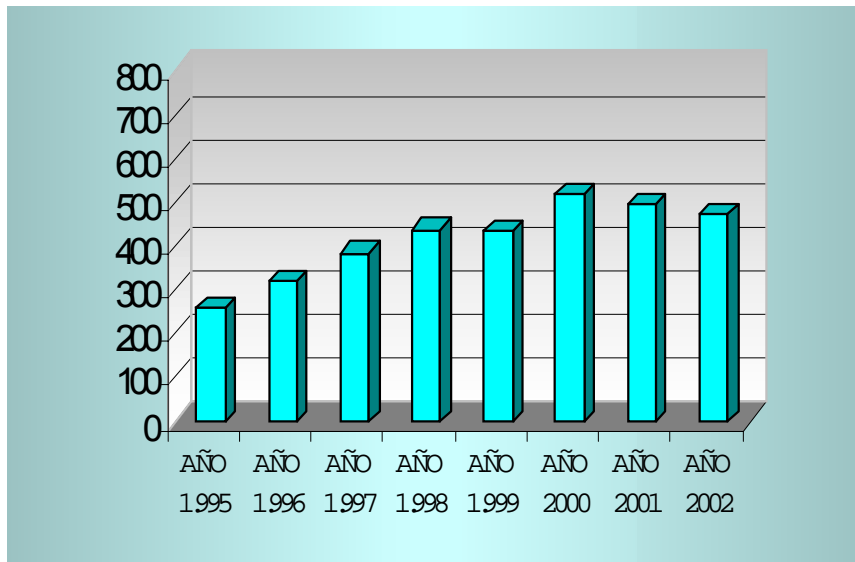
La Comunidad Valenciana es líder en producción de mueble de hogar a nivel nacional, seguida de Cataluña.

Asimismo, mantiene esa posición de liderazgo en lo que respecta a las exportaciones, consolidándose como primera autonomía española exportadora de muebles, con cifras cercanas a los 495 millones de euros, lo que representa más del 30% del total exportado por el sector en España.

La evolución de las exportaciones de mueble de hogar en los últimos 8 años se presenta en la figura 47.

Como se observa en la siguiente figura, la exportación de muebles procedentes de la Comunidad ha ido aumentando progresivamente, aunque en el último año analizado (2002), sufrió una disminución del -4.4%.

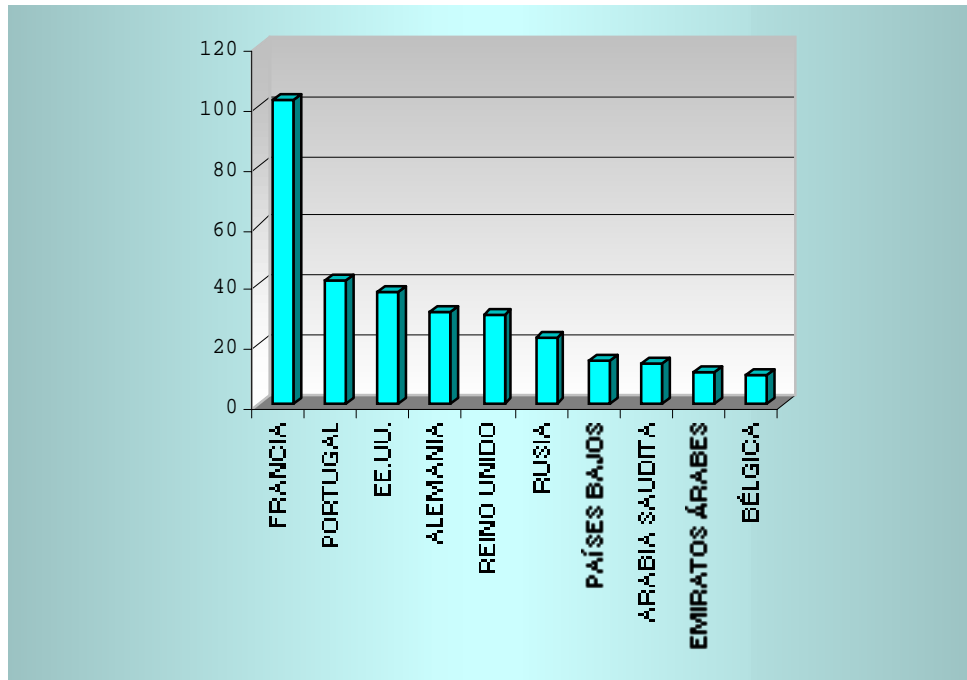
Figura 47.- Exportación de muebles Comunidad Valenciana. (millones de €)



Fuente: ANIEME y elaboración propia.

Los muebles de la Comunidad Valenciana se venden fuera de nuestras fronteras y, aunque la mayor parte de ellos se quedan en Europa, empiezan a tener importancia mercados con un alto potencial, como Estados Unidos. Los destinos del mueble valenciano se han representado en la figura 48.

Figura 48.-. Destinos del mueble de la Comunidad Valenciana.(año 2001)



Fuente: ANIEME y elaboración propia.

El volumen de exportaciones y el destino se viene manteniendo constante en los últimos años.

De la información aportada a lo largo de este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ♦ La Comunidad Valenciana es la autonomía líder a nivel nacional tanto en producción como en exportación de mobiliario de hogar.
- ♦ El 85% de las empresas del sector del mueble tienen menos de 50 empleados (pequeñas empresas), y el 100% son

PYMEs, con estructuras de tipo familiar y con una gestión empresarial no especializada.

- ◆ El nivel tecnológico de estas empresas no es especialmente destacable, ni tampoco su nivel de innovación.
- ◆ La Comunidad Valenciana no presenta ventajas comparativas con respecto a Cataluña o al País Vasco, por ejemplo, en lo concerniente al coste de la mano de obra o a la proximidad de las materias primas
- ◆ Las empresas productoras de mueble de hogar se ubican en unas zonas muy determinadas, las comarcas de L´Horta valenciana y el Baix Maestrat en Castellón, en las que también se concentra la inversión industrial en el sector del mueble.

5.7.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

El sector industrial valenciano del mueble presenta una concentración geográfica importante, estando localizadas al mayoría de las empresas en las comarcas de L´Horta Sud, L´Horta Oest, L´Horta Nord, el Baix Maestrat y la Costera, (Ver figura 49) destacando de entre todas ellas L´Horta Sud, con un gran número de empresas en los municipios: Albal Aldaia, Alfafar, Alaquás, Benetúser, Beniparrell, Catarroja, Massanassa, Paiporta, Sedaví, Silla y Valencia. En el siguiente capítulo se aborda este tema con mayor detenimiento.

Figura 49.- El mueble de hogar en las comarcas de la Comunidad Valenciana.



6.- ESTUDIO DE CASOS.

6.1.- INTRODUCCIÓN.

El sexto capítulo de esta Tesis Doctoral, "el estudio de casos" es, en opinión de la autora, uno de los más importantes de la misma, ya que en él se refleja el trabajo de campo llevado a cabo que es el que da forma a los planteamientos teóricos. Es con esta parte del trabajo, la experimental, con la que la Tesis cobra sentido.

Este capítulo consta de cinco partes diferenciadas. En la primera de ellas se presenta el proceso seguido para la selección de las empresas sometidas a estudio. Siguiendo el proceso de selección de casos propuesto por Rouse y Daellenbach (1999), se clasifican las empresas pertenecientes al sector elegido por grupos estratégicos, se comparan los índices de comportamiento entre las empresas pertenecientes al mismo grupo y, por último se procede a seleccionar los casos que serán sometidos a estudio entre aquellas que presenten mejores resultados de cada subgrupo. El proceso metodológico escogido se ha justificado suficientemente en el capítulo 4 de esta tesis, en el que se detalla el tipo de estudio a realizar así como la muestra seleccionada. Esta parte del capítulo abarca el apartado 6.2.

El apartado 6.3 se dedica a la estructuración de la entrevista.

A continuación de la selección de casos, en el punto 6.4 se presenta por separado el análisis de cada una de las empresas estudiadas.

En el punto 6.5 se realiza la comparación de los resultados obtenidos y la validación del método de investigación empleado y de las conclusiones obtenidas. Este último bloque es el paso previo a la obtención de conclusiones, que se presentarán en un capítulo independiente.

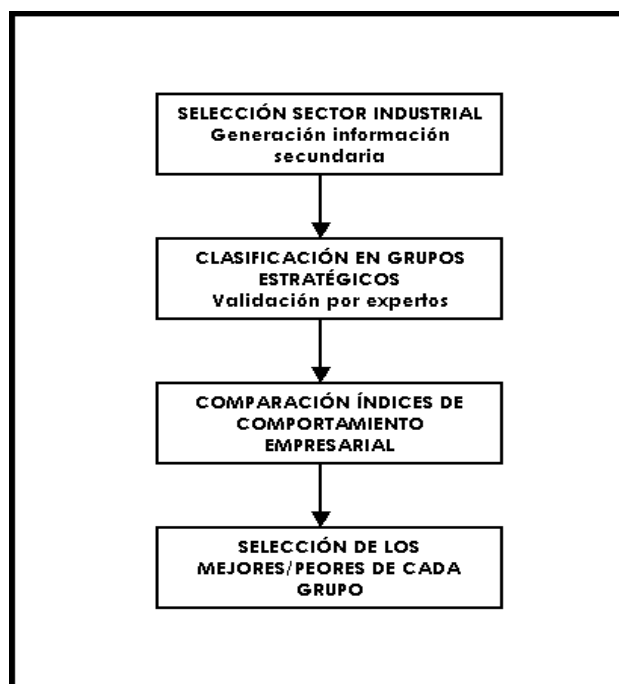
6.2.- SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS SOMETIDAS A ESTUDIO.

El proceso seguido para la selección de empresas que serán estudiadas en este Tesis no es, como ya se estableció con anterioridad, un proceso aleatorio, sino dirigido. Tal y como se especificó en el capítulo cuarto de la Tesis, el proceso de selección de casos se llevará a cabo según la metodología propuesta por Rouse y Daellenbach (1999), representada en la figura 50.

Como se estableció en el apartado dedicado al proceso metodológico, el objetivo de los casos explicativos es construir o depurar teorías y resultan muy interesantes para aquellas áreas de conocimiento que todavía tienen carácter descriptivo facilitando la comprensión del por qué, el cómo y el cuándo. Por lo tanto, este será el tipo de estudio a realizar ya que, desde el punto de vista de la autora, se ajusta perfectamente a los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de esta tesis doctoral: Se estudiarán varias empresas sin separarlas de su contexto, que serán seleccionadas según criterios de comportamiento y capacidad explicativa y no de

manera aleatoria (apartado 6.2.3) y se tratará de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo un proceso inductivo, destacando sobre todo que se pretende realizar una investigación abierta y flexible, en la que se puedan modificar, si resulta necesario, supuestos previos y ampliar otros.

Figura 50. Proceso de selección de casos.



Fuente: Rouse y Daellenbach(1999) y elaboración propia.

La primera parte de este proceso, la selección del sector industrial y la generación de información secundaria, se detalla en el capítulo quinto de esta Tesis Doctoral.

En el apartado siguiente se presenta el proceso de clasificación por grupos estratégicos seguido.

6.2.1.- CLASIFICACIÓN POR GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Para realizar la clasificación según este criterio, se han tenido en cuenta trabajos realizados con anterioridad sobre el sector del mueble de hogar, así como las recomendaciones del Instituto Tecnológico del Mueble y Afines, AIDIMA, y el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX (1999). La clasificación realizada se ha contrastado con el repertorio de expositores en la Feria Internacional del Mueble de Valencia, 2002, FIM.

Las variables principales consideradas han sido el estilo de mobiliario fabricado y el nivel de calidad de los productos (gama), aunque no son las únicas posibilidades existentes. La clasificación realizada por la autora se contrastó con expertos del instituto tecnológico, AIDIMA y con un consultor externo de empresas del sector del mueble, además de tener en cuenta las opiniones de los empresarios y, como ya se ha comentado el repertorio de expositores de la Feria Internacional del Mueble, FIM, teniendo así en cuenta qué grupos compiten entre sí. En la tabla 26 se presenta la clasificación realizada.

Posteriormente y para cada grupo estratégico, teniendo en cuenta las premisas metodológicas expuestas con anterioridad, se han seleccionado las empresas representativas del mismo. Este paso se ha realizado partiendo de la información aportada por el repertorio de fabricantes de muebles para el hogar elaborado por el ICEX (ICEX, 99), en el que se clasifica a los fabricantes por estilo y gama, así como por la información obtenida del repertorio de expositores de la FIM (FIM, 2002), con el que se ha contrastado la información proporcionada por la primera fuente. Por otra parte, al seleccionar a

las empresas en base a los repertorios elaborados por el ICEX y por la FIM, se realiza un primer filtrado de las empresas que someteremos a estudio, ya que damos por hecho que la totalidad de las empresas que encuentran en una posición favorable exponen en la FIM.

Tabla 26.- Grupos estratégicos seleccionados.

	M. RÚSTICO	M. CLÁSICO	M. MODERNO	M. DE DISEÑO /VANGUARDIA	M. DE RATTAN Y FIBRAS
GAMA ALTA		X		X	X
GAMA MEDIO-ALTA	X	X	X	X	X
GAMA MEDIA	X	X	X		X
GAMA ECONÓMICA			X		
TAPIZADO		X	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

En los anexos 5 a 10 se presentan las empresas seleccionadas para integrar cada uno de los grupos estratégicos:

- El anexo 5 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble de estilo rústico.
- El anexo 6 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble de diseño/vanguardia.
- El anexo 7 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble de estilo clásico.
- El anexo 8 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble de moderno.

- El anexo 9 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble de rattán y otras fibras.
- El anexo 10 corresponde a la clasificación de las empresas fabricantes de mueble tapizado.

6.2.2.- COMPARACIÓN DE ÍNDICES DE COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL.

Para cada grupo estratégico se han comparado los indicadores siguientes:

- ✓ Ingresos de explotación.
- ✓ Resultado ordinario antes de impuestos.
- ✓ Total activo.
- ✓ Fondos propios.
- ✓ Rentabilidad económica.
- ✓ Rentabilidad financiera.
- ✓ Liquidez general.
- ✓ Endeudamiento.

A continuación se presenta, para grupo, la relación de empresas estudiadas (seleccionadas según se indicó en el apartado anterior), las tablas de datos y la representación gráfica de cada variable. El orden de cada empresa en las tablas es aleatorio, no corresponde a criterios de orden alfabético ni de ningún otro tipo.

6.2.2.1- MUEBLE DE ESTILO RÚSTICO GAMA MEDIO ALTA-MEDIA.

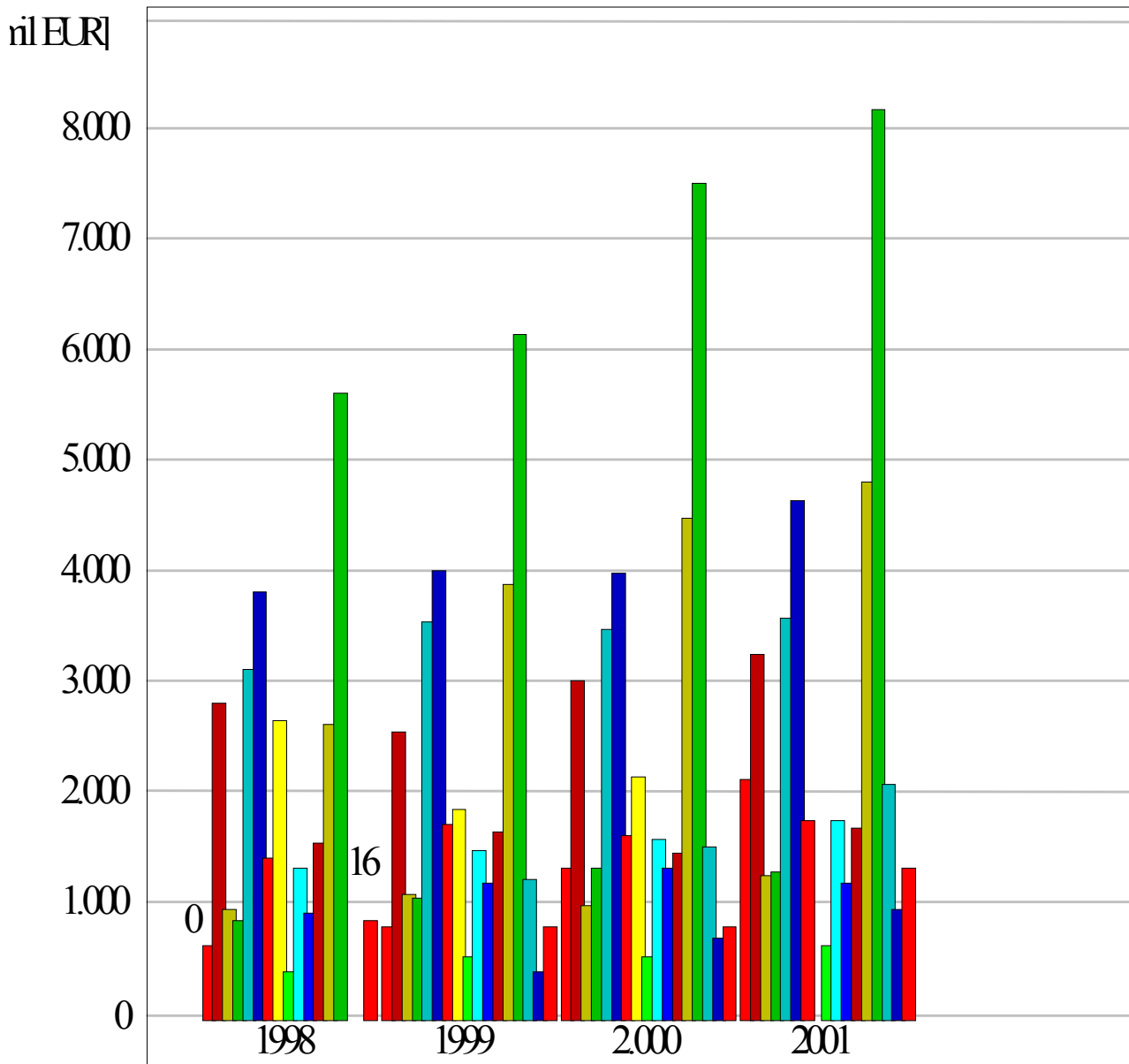
Las empresas estudiadas han sido:

RÚSTICO ALTA / MEDIO-ALTA	
0: HALEPENSIS LINE SOCIEDAD LIMITADA. (MOIXENT)	
1: LINEAS TALLER DE MUEBLES SA (PAIPORTA)	
2: ESMOR SA (CUART DE POBLET)	
3: DISEÑOS VEGETALES SA (VALLADA)	
4: UBEDA Y RICO SL (PATERNA)	
5: ANTONIO ALMERICH SL (VALENCIA)	
6: HIJOS DE JAIME GINER SL (PATERNA)	
7: MUEBLES BOSQUESOT SL (PATERNA)	
8: COLEFU SL (ALBAL)	
9: HERMANOS CALATAYUD SL (LA FONT DE LA FIGUERA)	
10: INDUSTRIAS ACTEON SL (BENETUSER)	
11: ARTIMOBEL SL (ALCACER)	
12: MUEBLES ALPUCH SL (CARLET)	
13: GAMAMOBEL, S.A.	
14: LLOPIS AR TESANOS S.L. (SILLA)	
15: RIBERMOBEL S.L. (ALGEMESI)	
16: ROYAL FURNITURE SOCIEDAD LIMITADA. (ALCACER)	

En el anexo 11 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

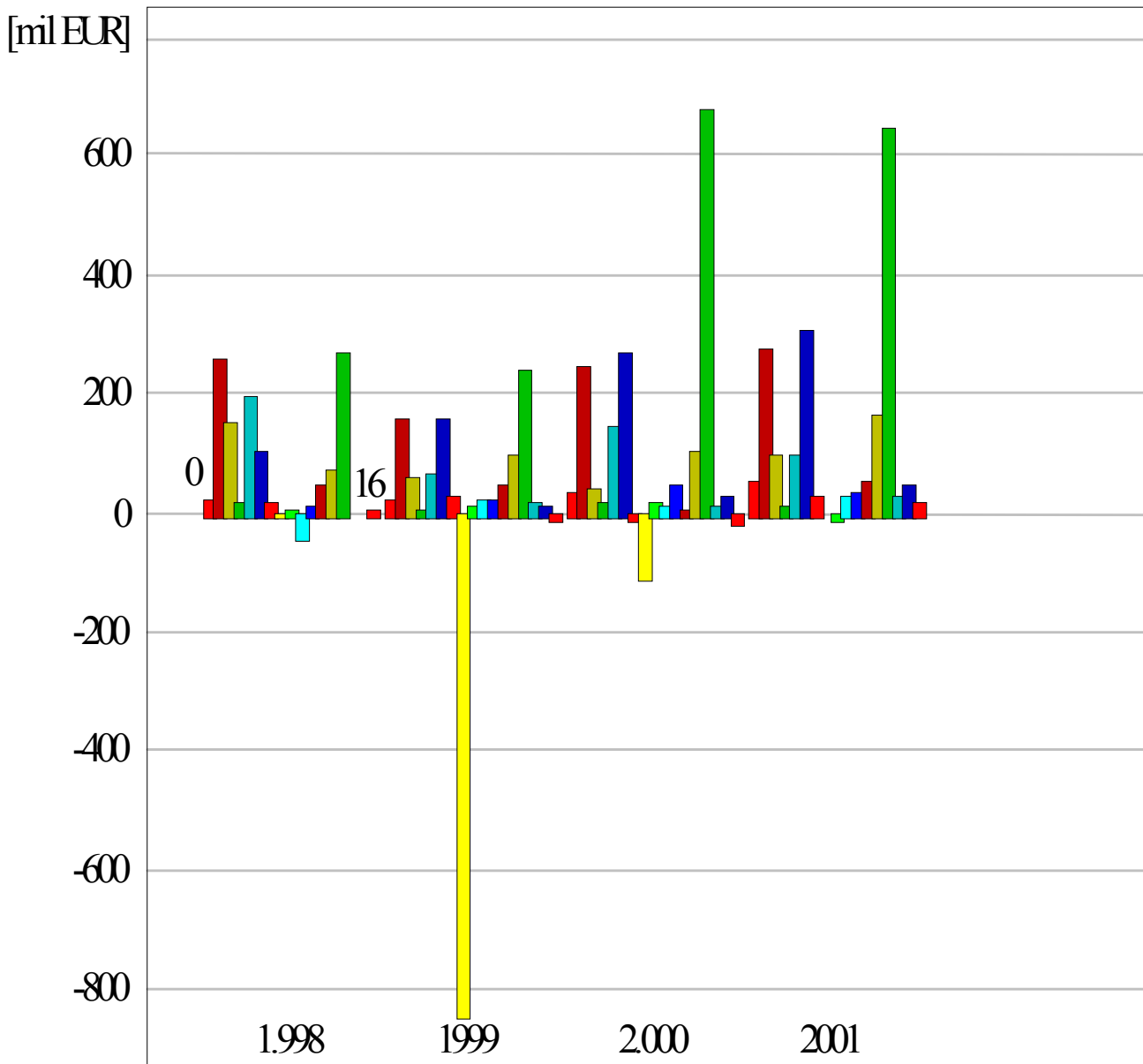
Los datos mostrados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



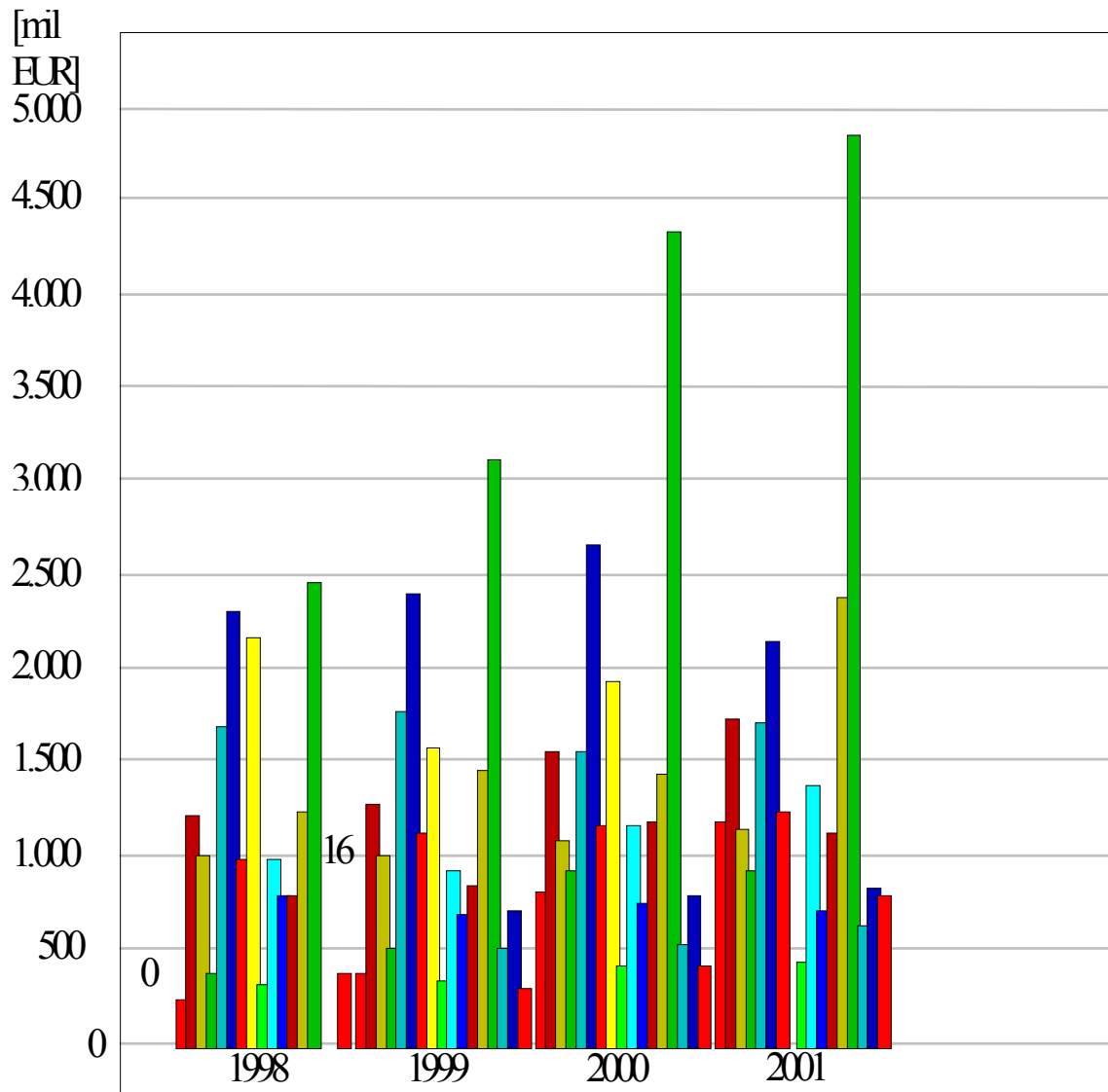
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



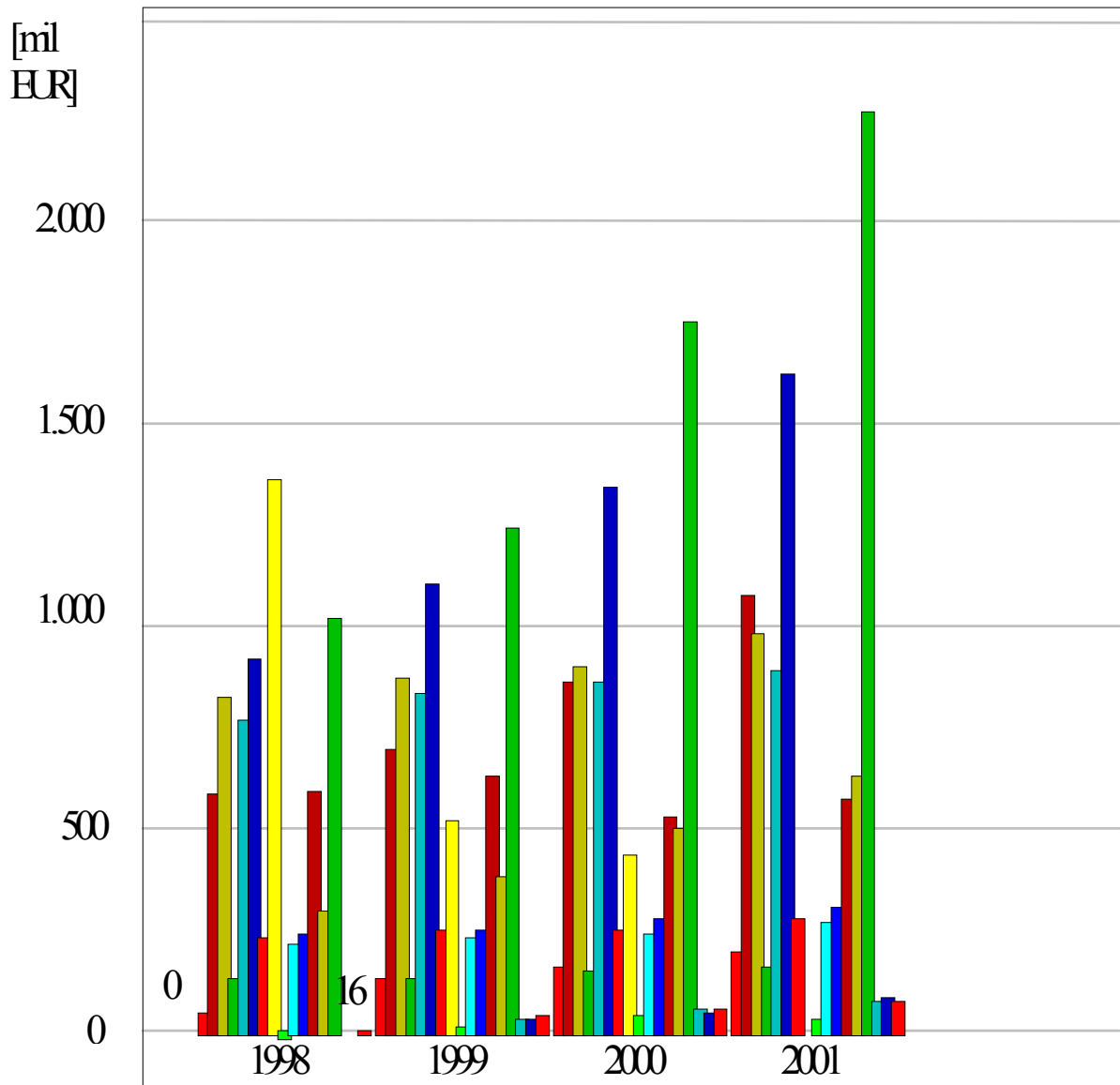
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



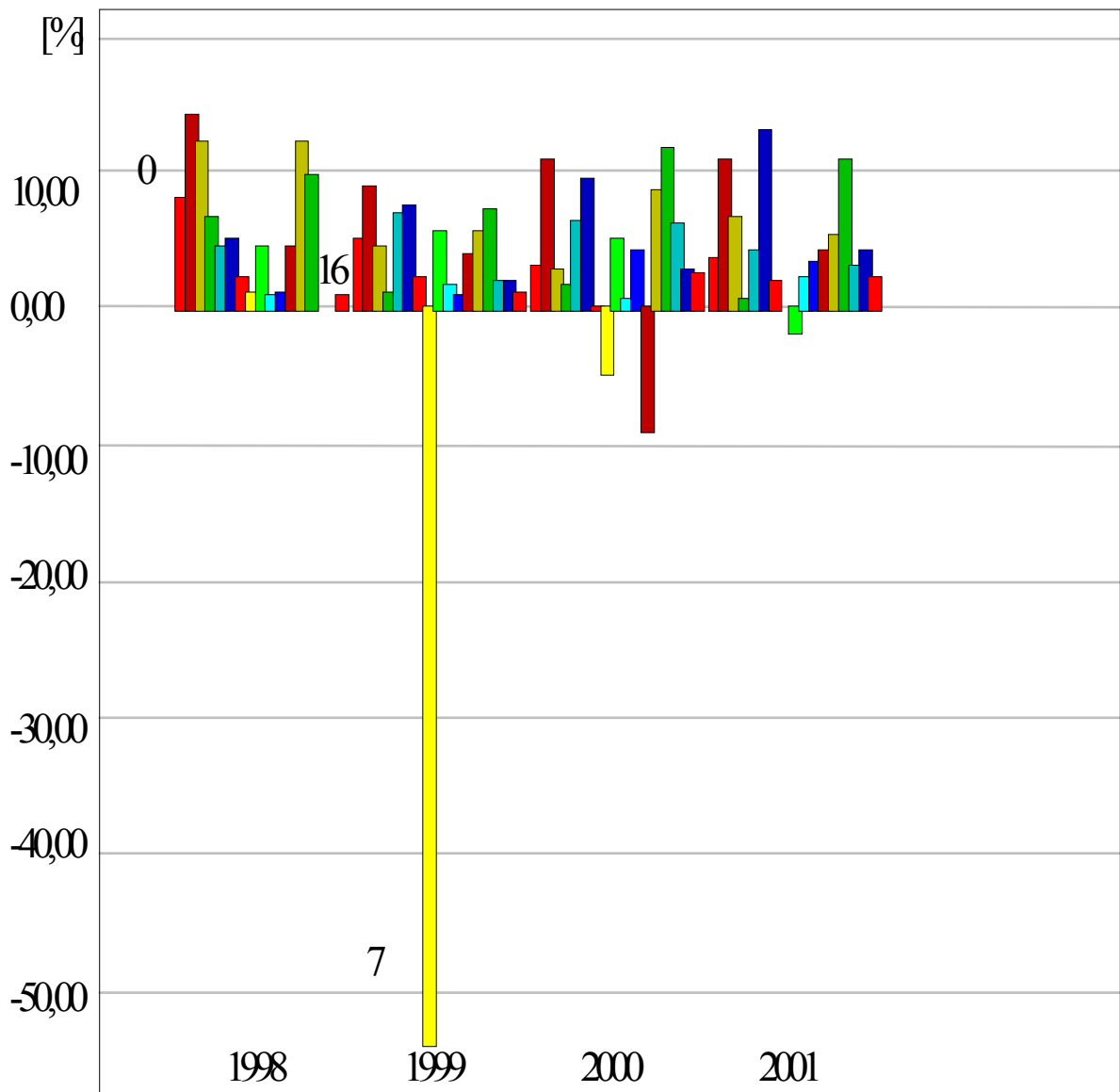
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



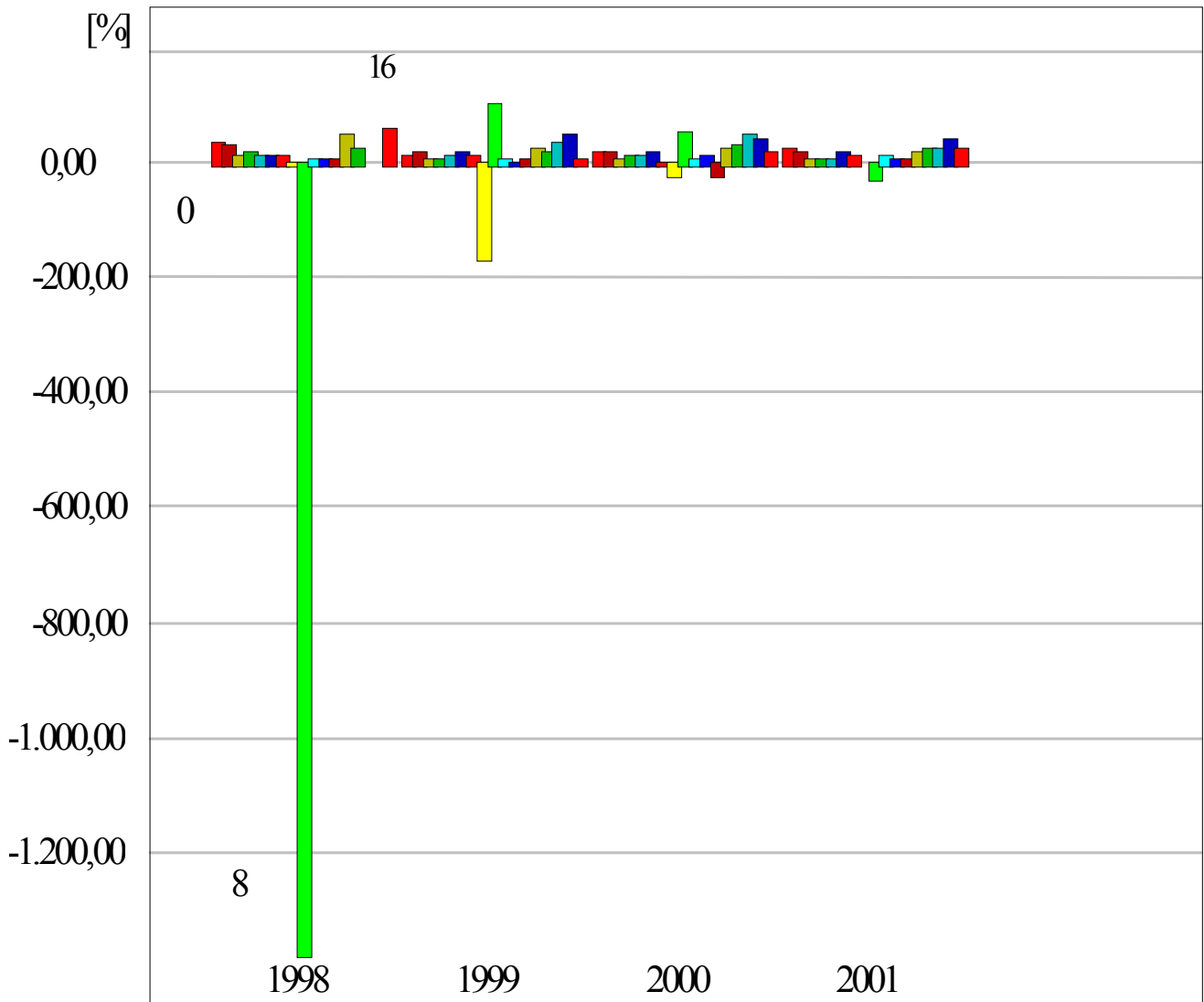
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



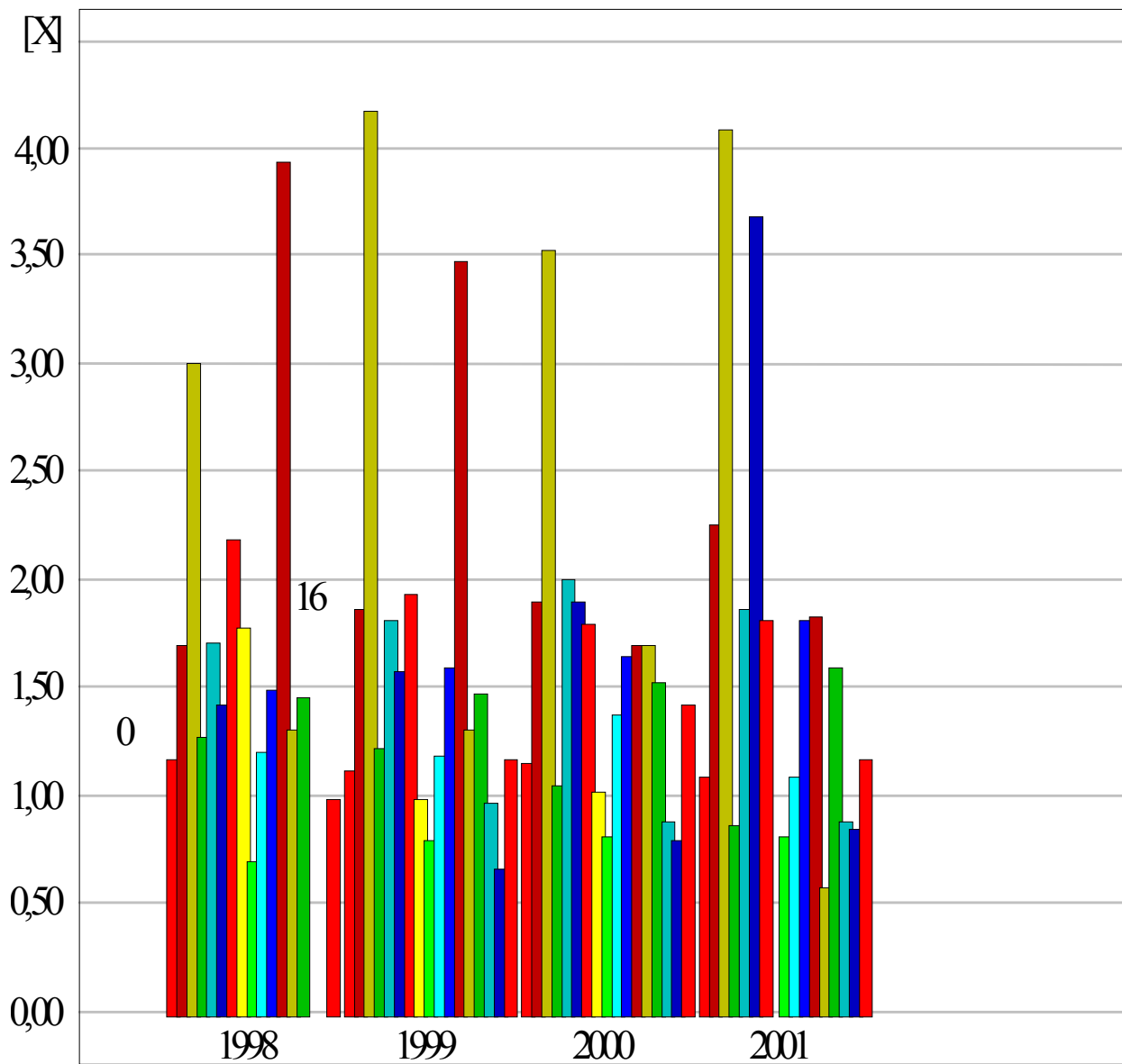
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA**



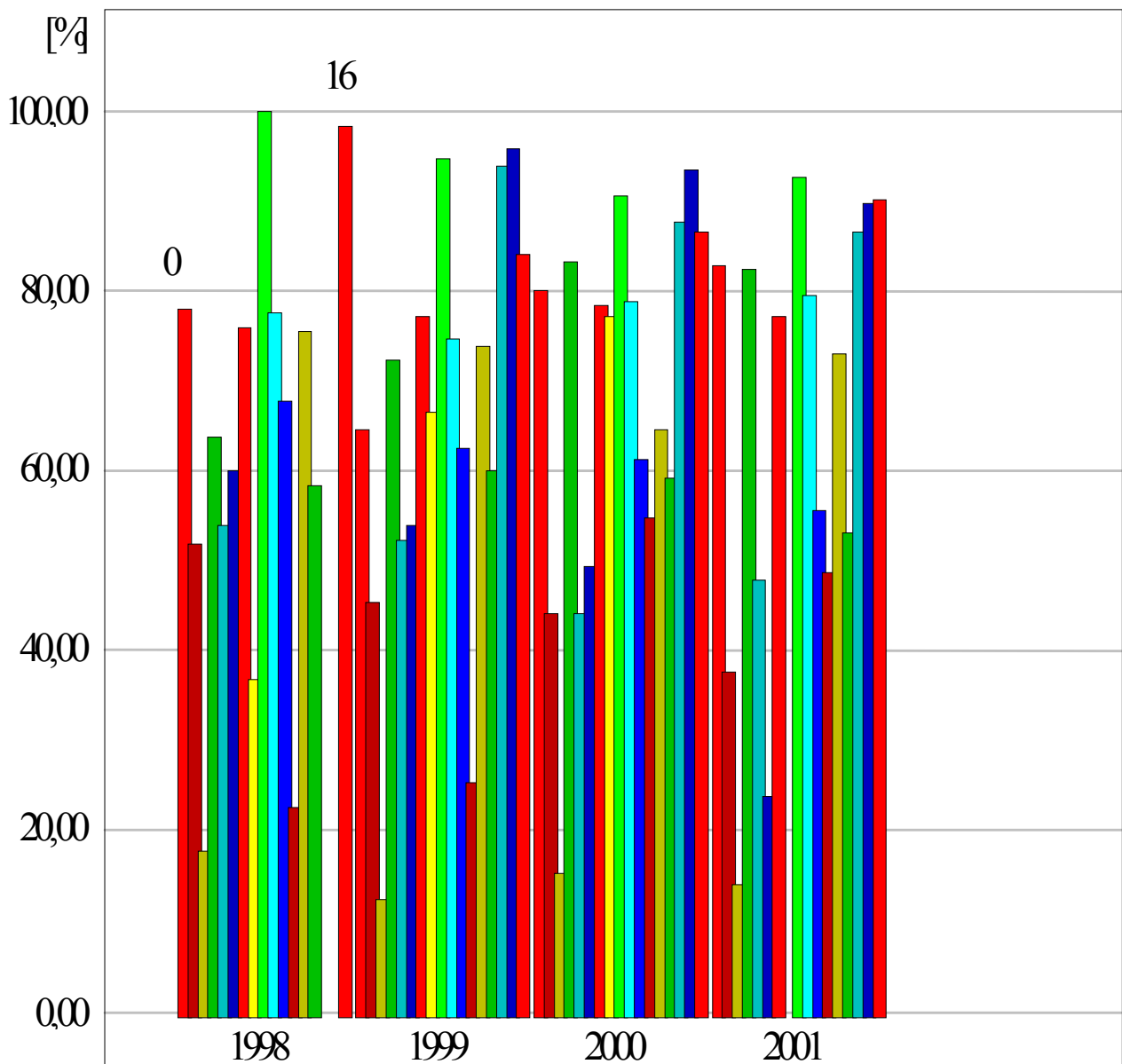
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ ENDEUDAMIENTO



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.2- MUEBLE DE DISEÑO/VANGUARDIA, GAMA ALTA.

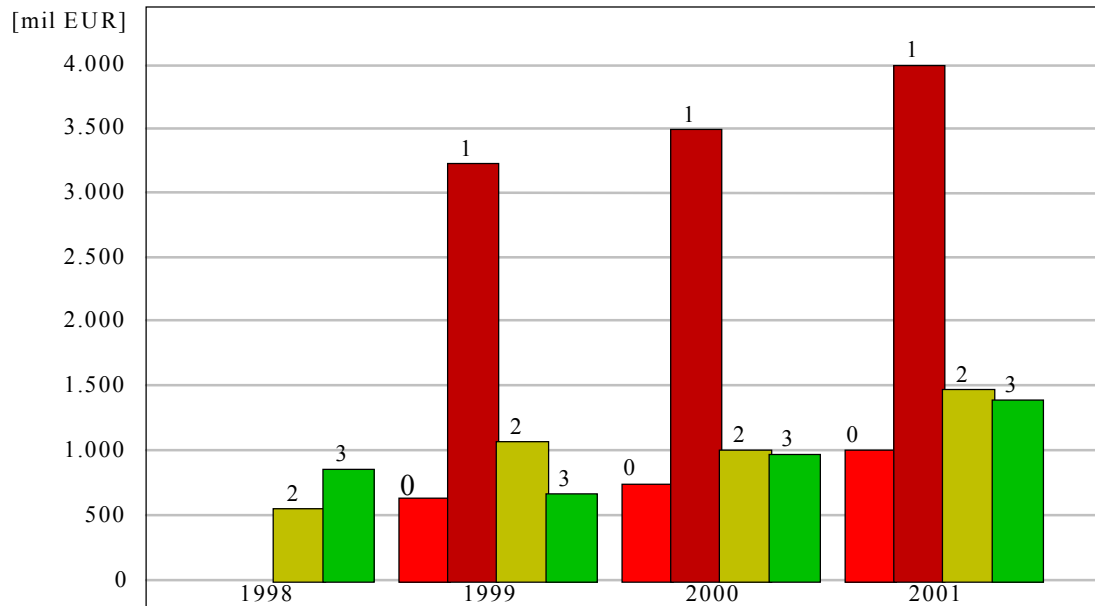
Las empresas estudiadas han sido:

DISEÑO/VANGUARDIA-ALTA
0 :MUEBLES DOCE S.L. (MASANASA)
1: ANDREU WORLD SA (CHIVA)
2: INDUSTRIAS EBANIS DE LLIRIA SAL (LLIRIA)
3: CHUECA HERMANOS, S.L. (MUSEROS)
4: INDUSTRIAL WIEDEN SIMO SOCIEDAD LIMITADA. (BETERA)
5: KOO AMBIENTS SOCIEDAD LIMITADA. (SILLA)

En el anexo 12 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

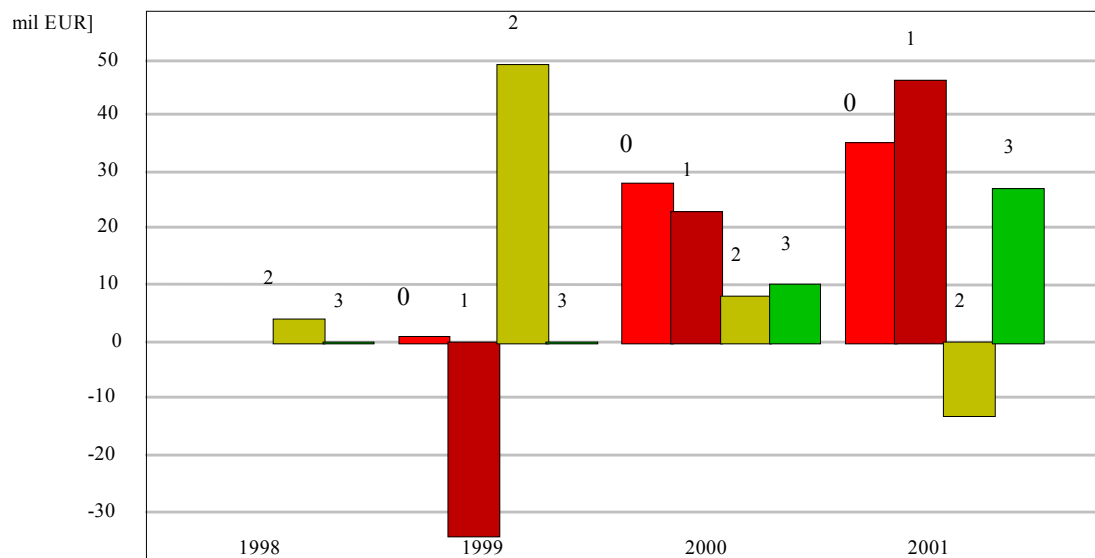
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



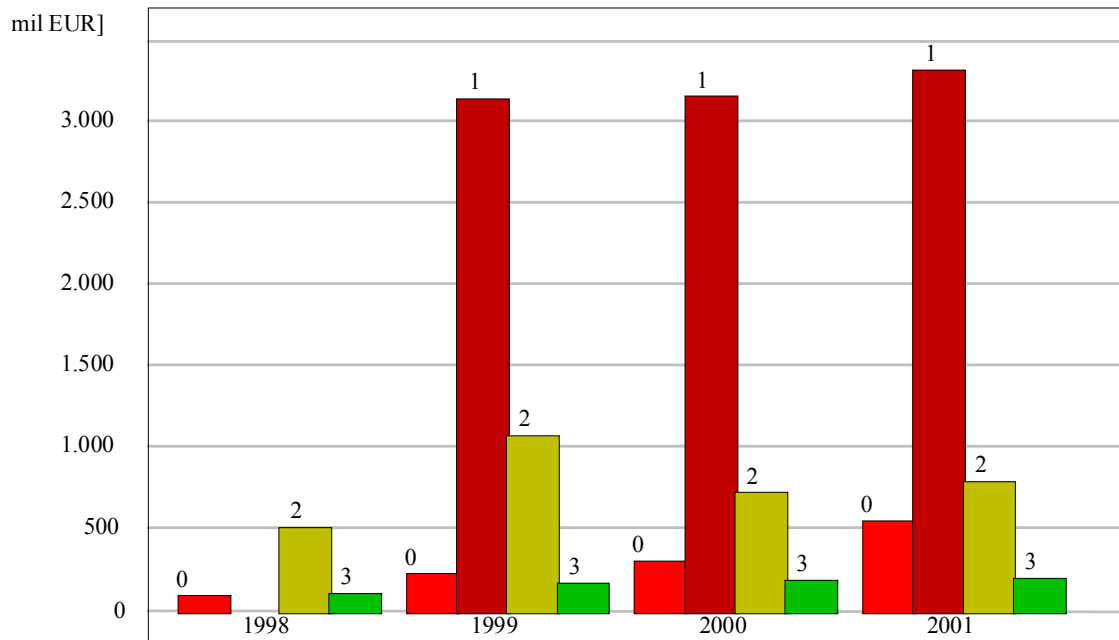
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



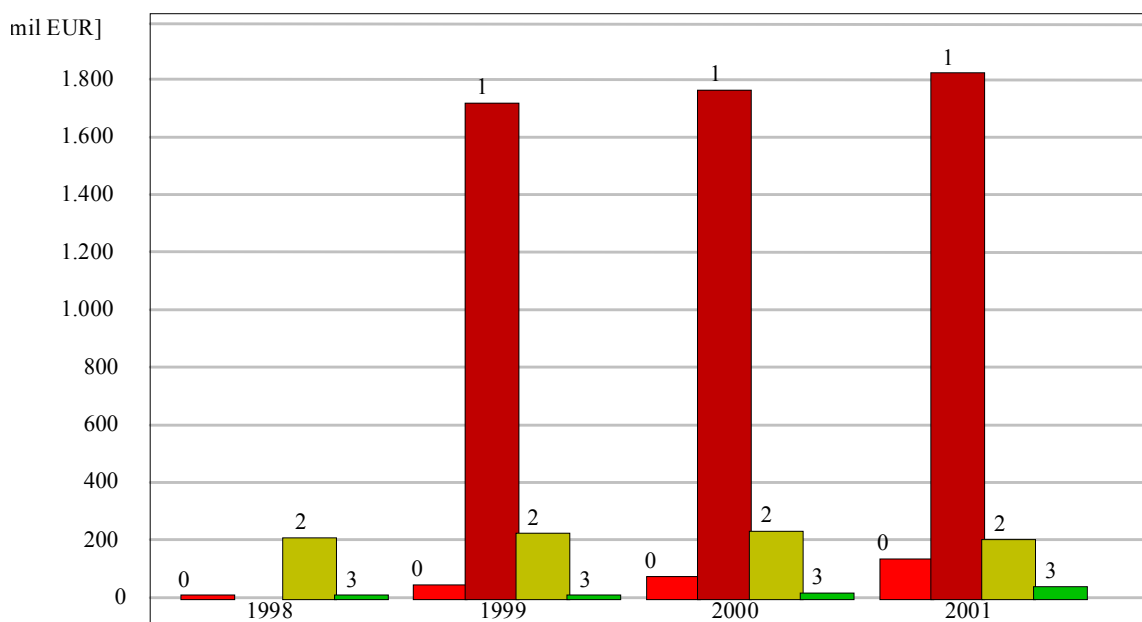
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



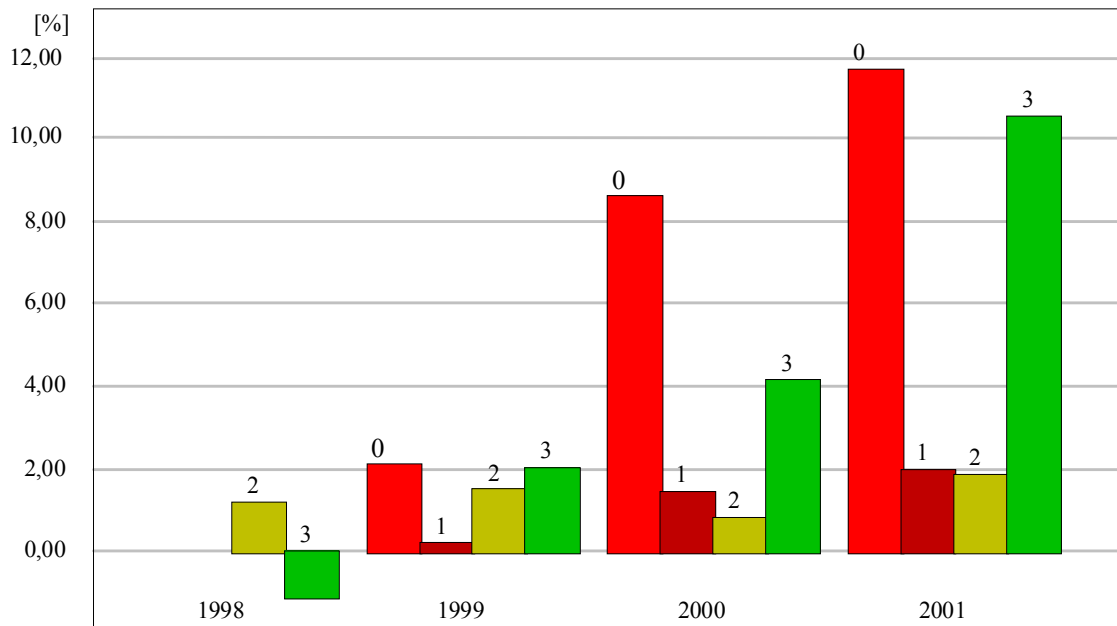
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



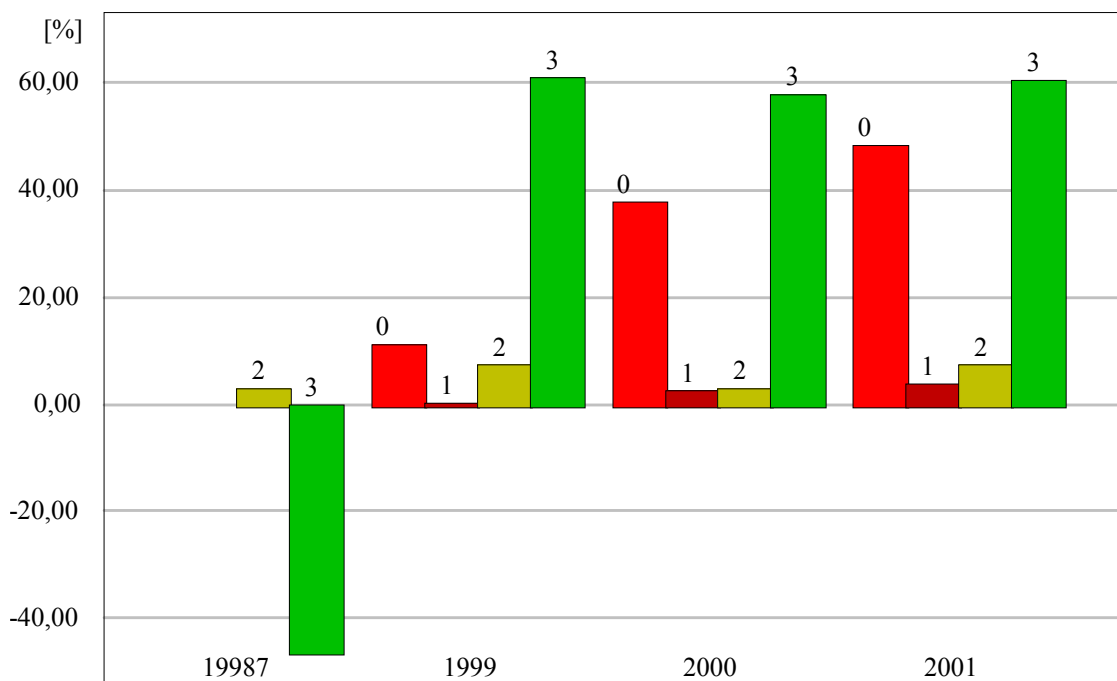
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



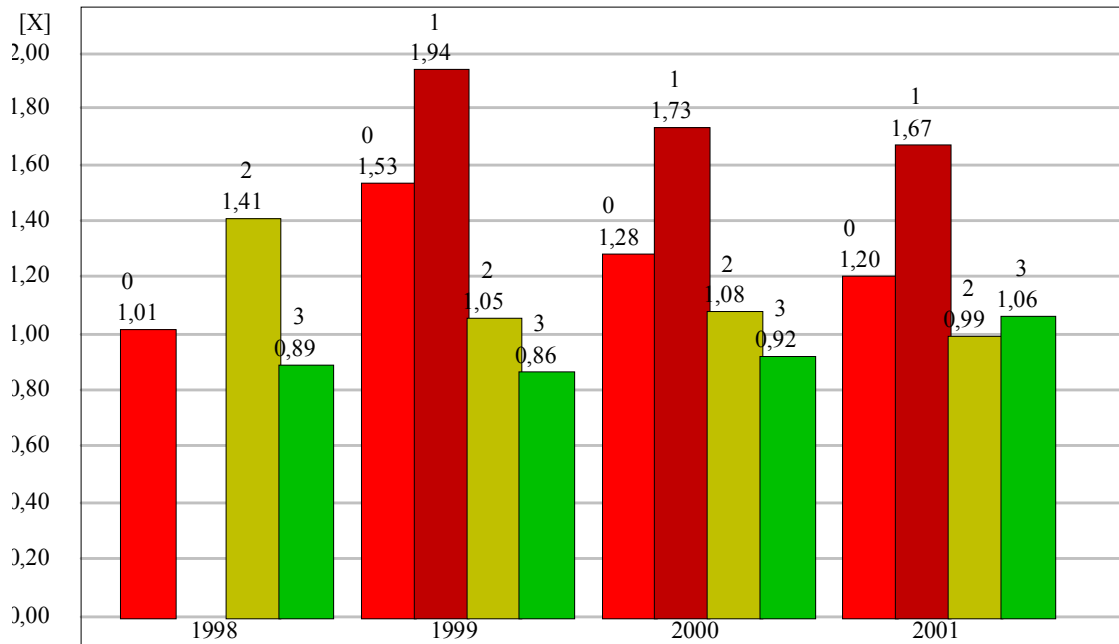
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



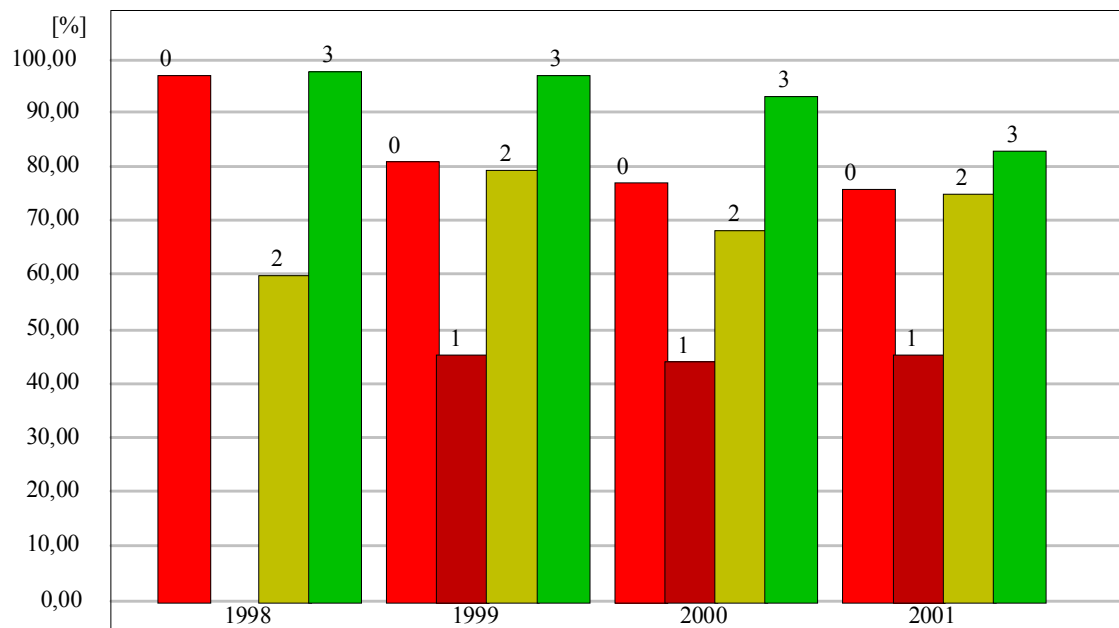
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.3- MUEBLE DE DISEÑO/ VANGUARDIA, GAMA MEDIO-ALTA.

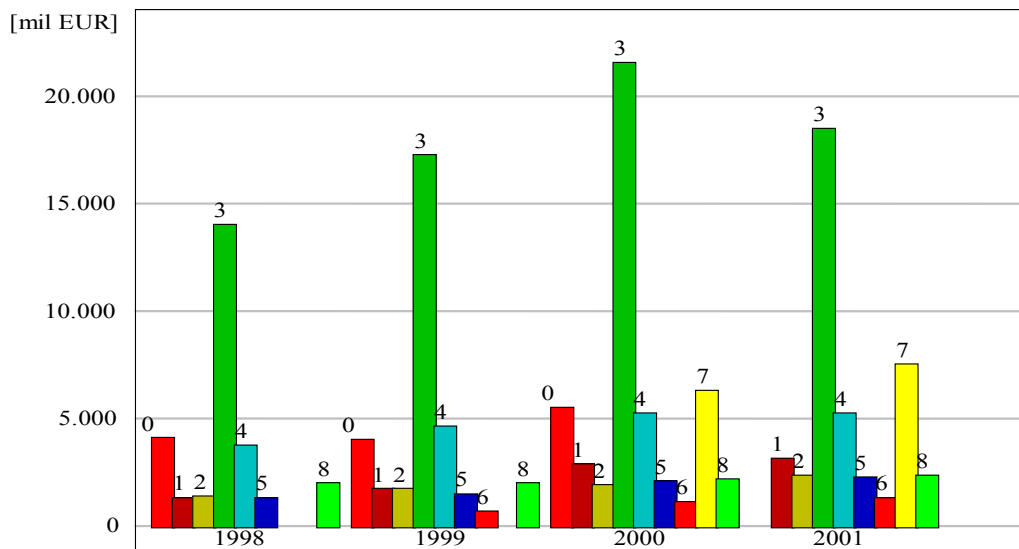
Las empresas estudiadas han sido:

DISEÑO/VANGUARDIA- MEDIO ALTA
0: MANUFACTURAS CELDA SA (SAN ANTONIO BENAGEBER)
1: CLASSYC SA (ALMANSA)
2: MUEBLES AÑON QUEROL SA
3: FEDERICO GINER SA (TABERNES DE LA VALLDIGNA)
4: JAIME GINER DESIGN, SL (NEXUS)
5: MICO VILAR SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)
6: MOBLES LINEAS HOY SOCIEDAD LIMITADA. (TORRENT)
7: PUNT MOBLES SL (PATERNA)
8: GANDIA BLASCO SA (ONTENIENTE)

En el anexo 13 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

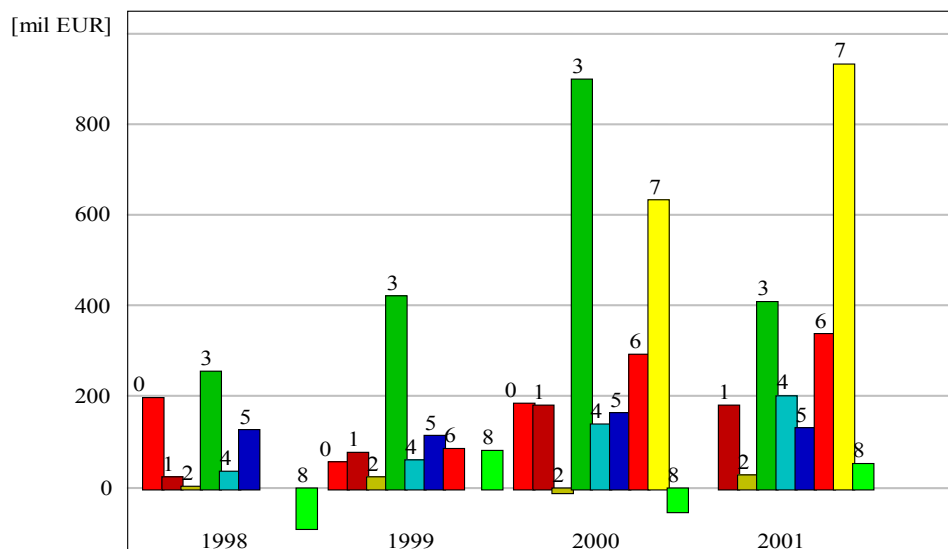
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



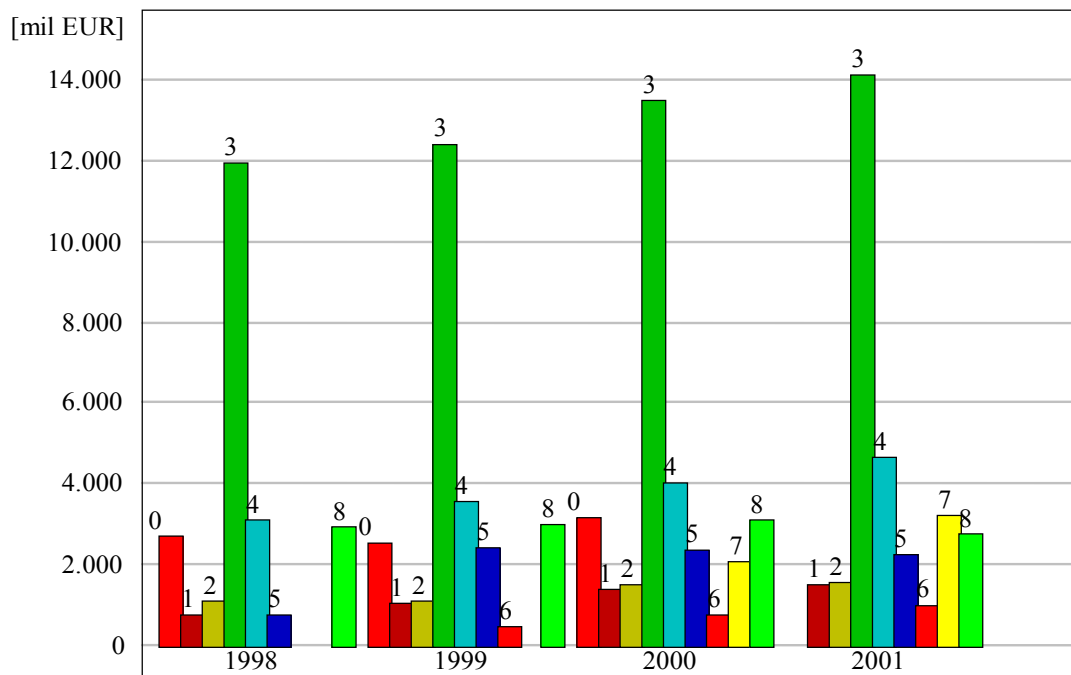
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



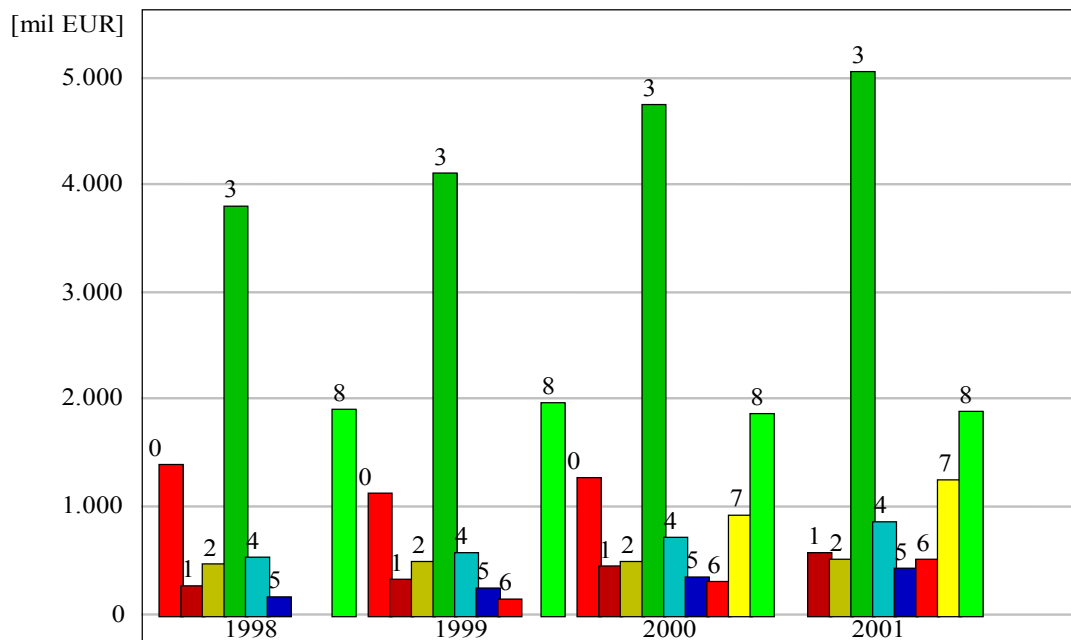
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



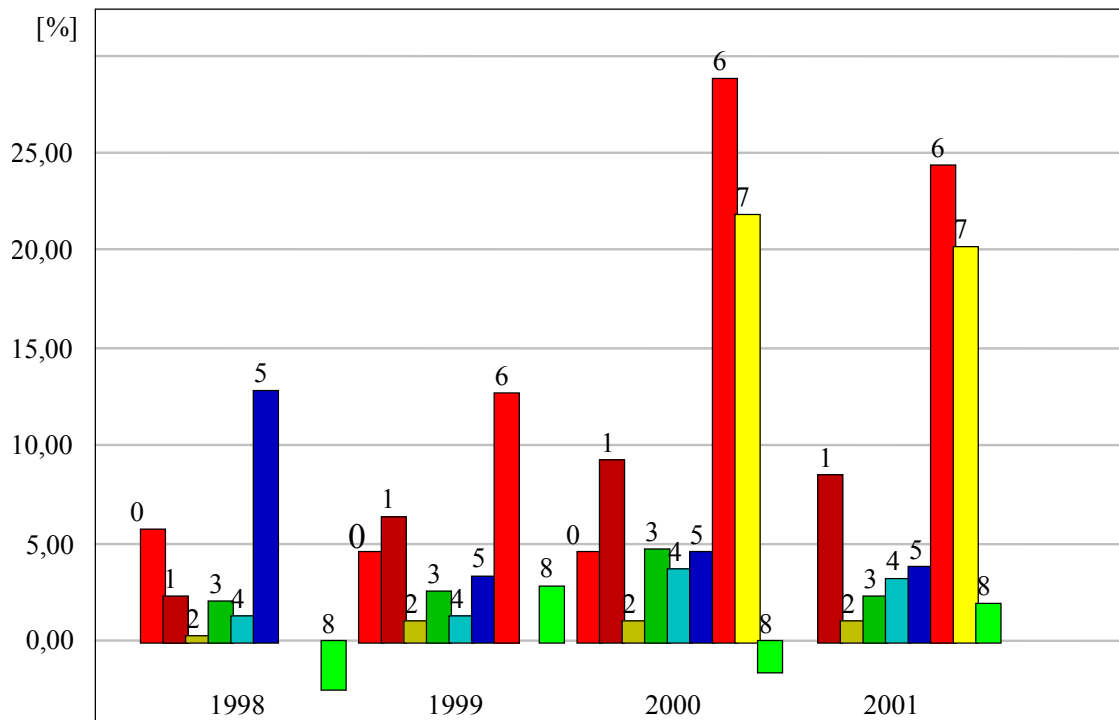
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



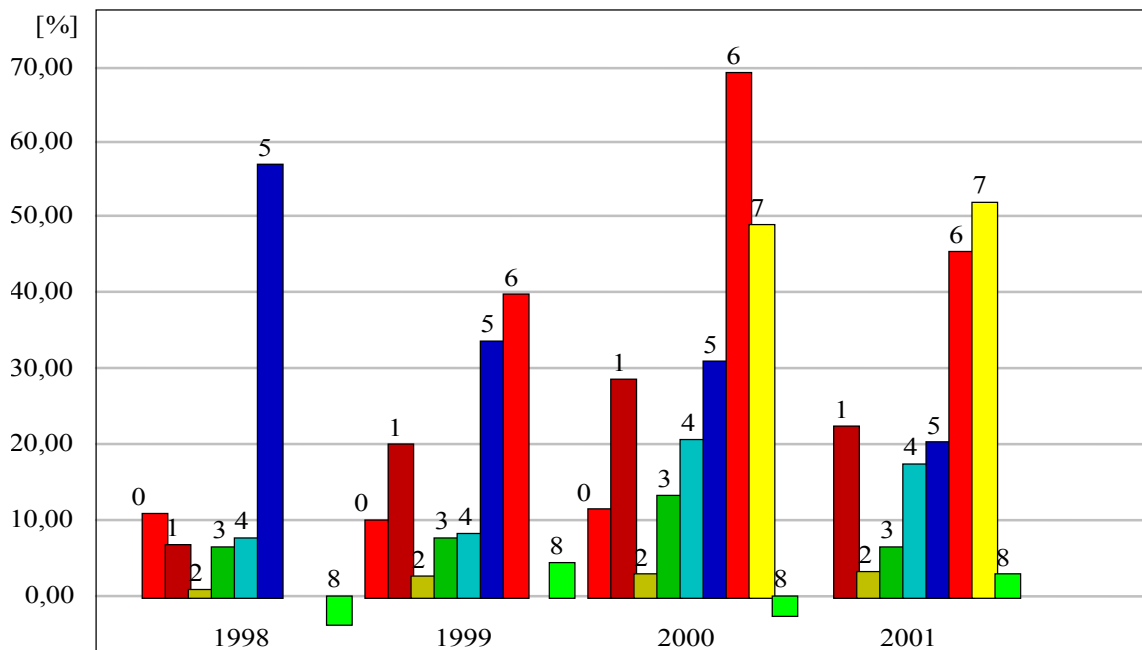
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



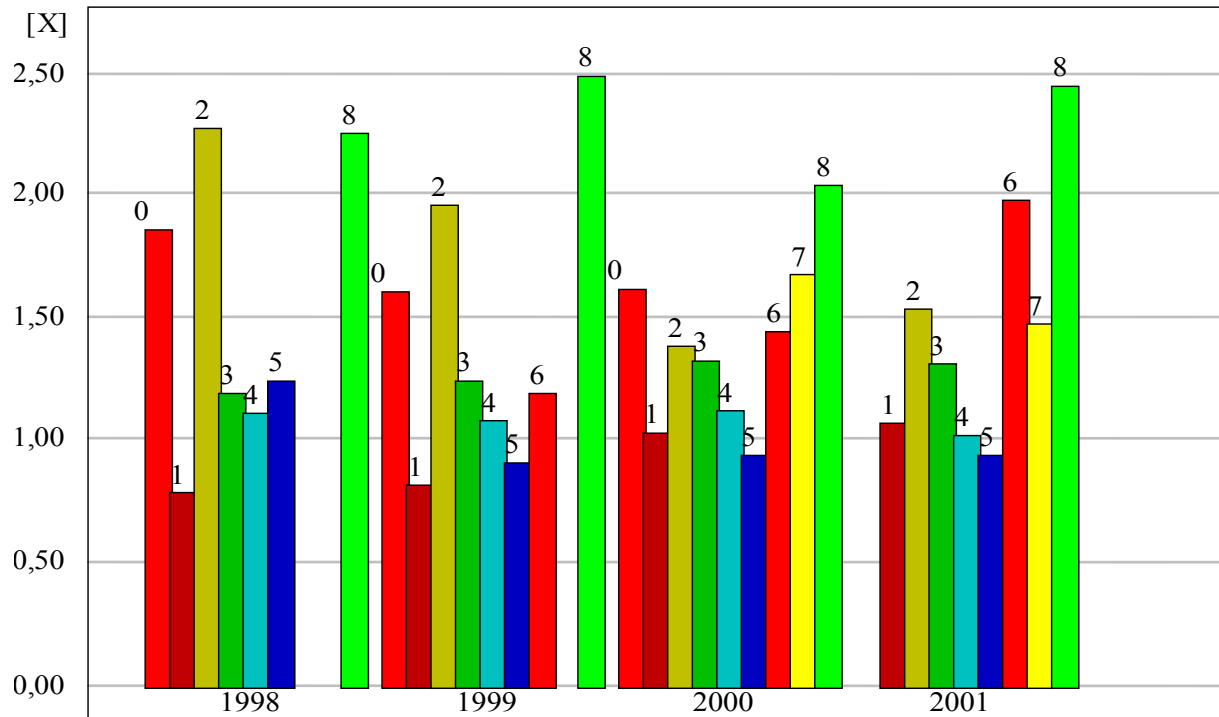
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



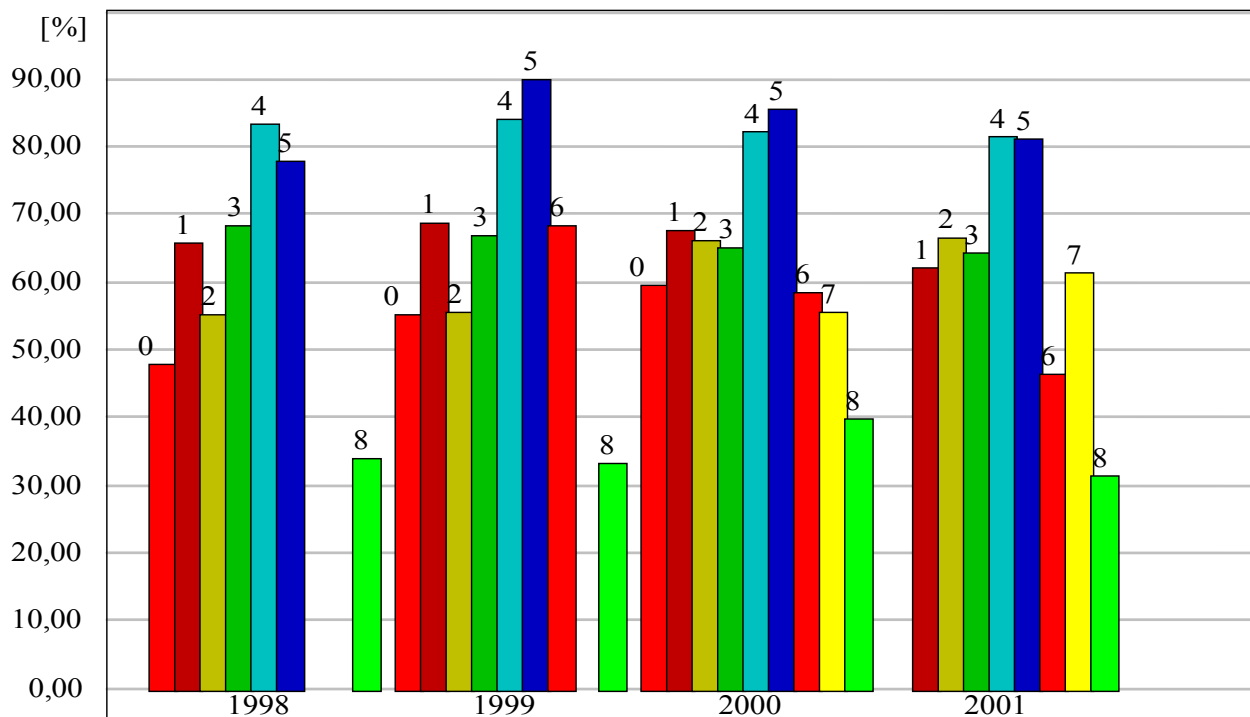
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.4- MUEBLE CLÁSICO, GAMA ALTA.

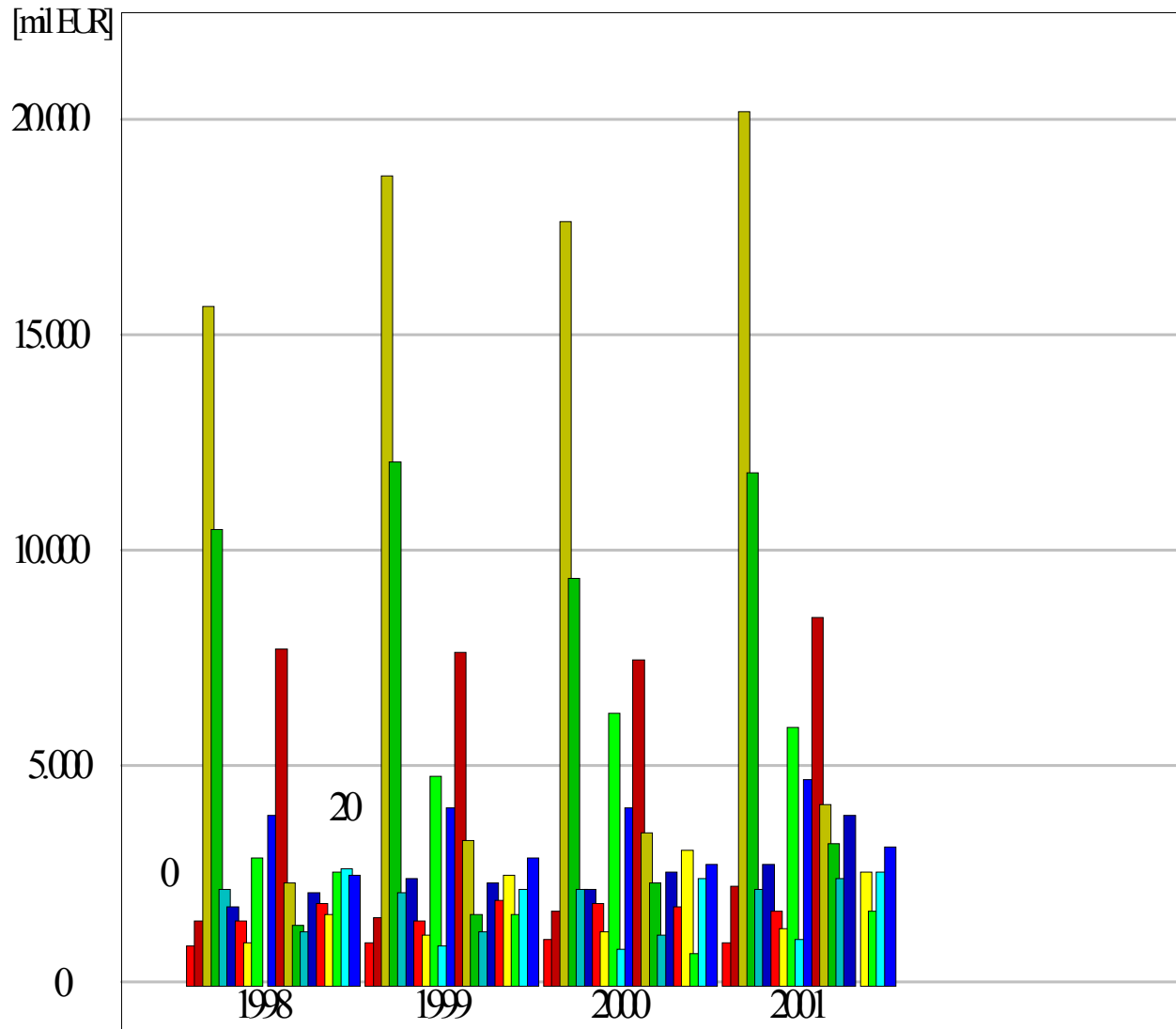
Las empresas estudiadas han sido:

CLÁSICO-ALTA	
0: ACRIME SA (SILLA)	
1: IBAXDECOR S. A. (PATERNA)	
2: MARINER SA (PATERNA)	
3: HURTADO MUEBLES Y DECORACION SA (RIBARROJA DEL TURIA)	
4: MUEBLES PICO SA (SILLA)	
5: RELOJES SOHER SA (TORRENTE)	
6: BAIXAULI SA (PAIPORTA)	
7: LACCA FERRO SA (MANISES)	
8: COLECCION ALEXANDRA SOCIEDAD LIMITADA. (BURRIANA)	
9: FERRANDO GUANTER SL (VALENCIA)	
10: ANTONIO ALMERICH SL (VALENCIA)	
11: VIDAL GRAU MUEBLES S.L. (BETERA)	
12: MUEBLES CANELLA SL (PICASENT)	
13: MUEBLES ANTONIO CELDA SL (ALDAYA)	
14: EDUARDO TERRADEZ EVE SDAD DE RESPONSABILIDAD LTDA (MANISES)	
15: AMBOAN S.L. (ALFAFAR)	
16: R JUSTE REQUENA SL (ALCACER)	
17: GRAN MOBLE SL (MASANASSA)	
18: DECOR AND CONSULTING SL (SILLA)	
19: CREACIONES ROYAL SL (PAIPORTA)	
20: ACANTO NUEVA S. L. (MONCADA)	

En el anexo 14 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

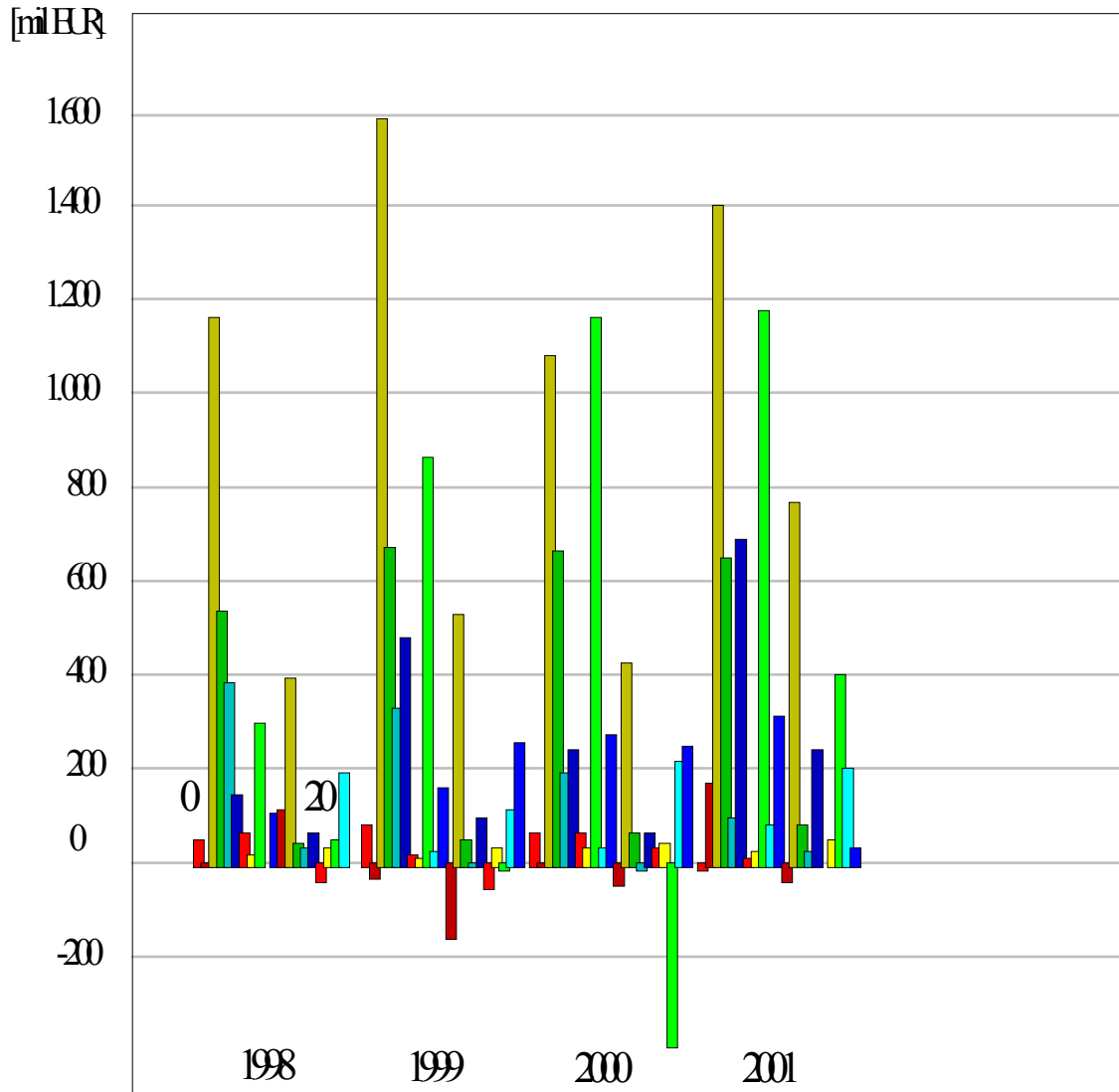
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



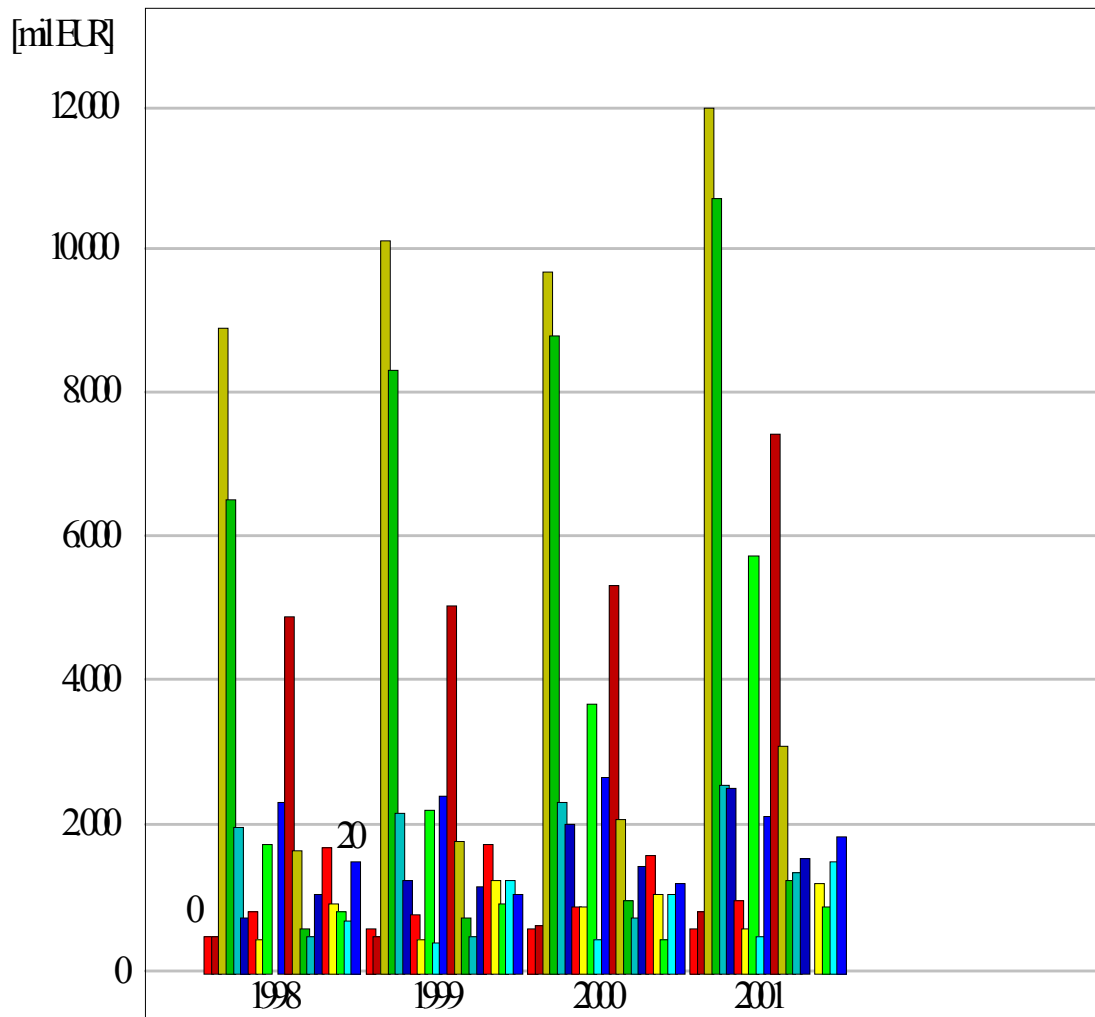
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



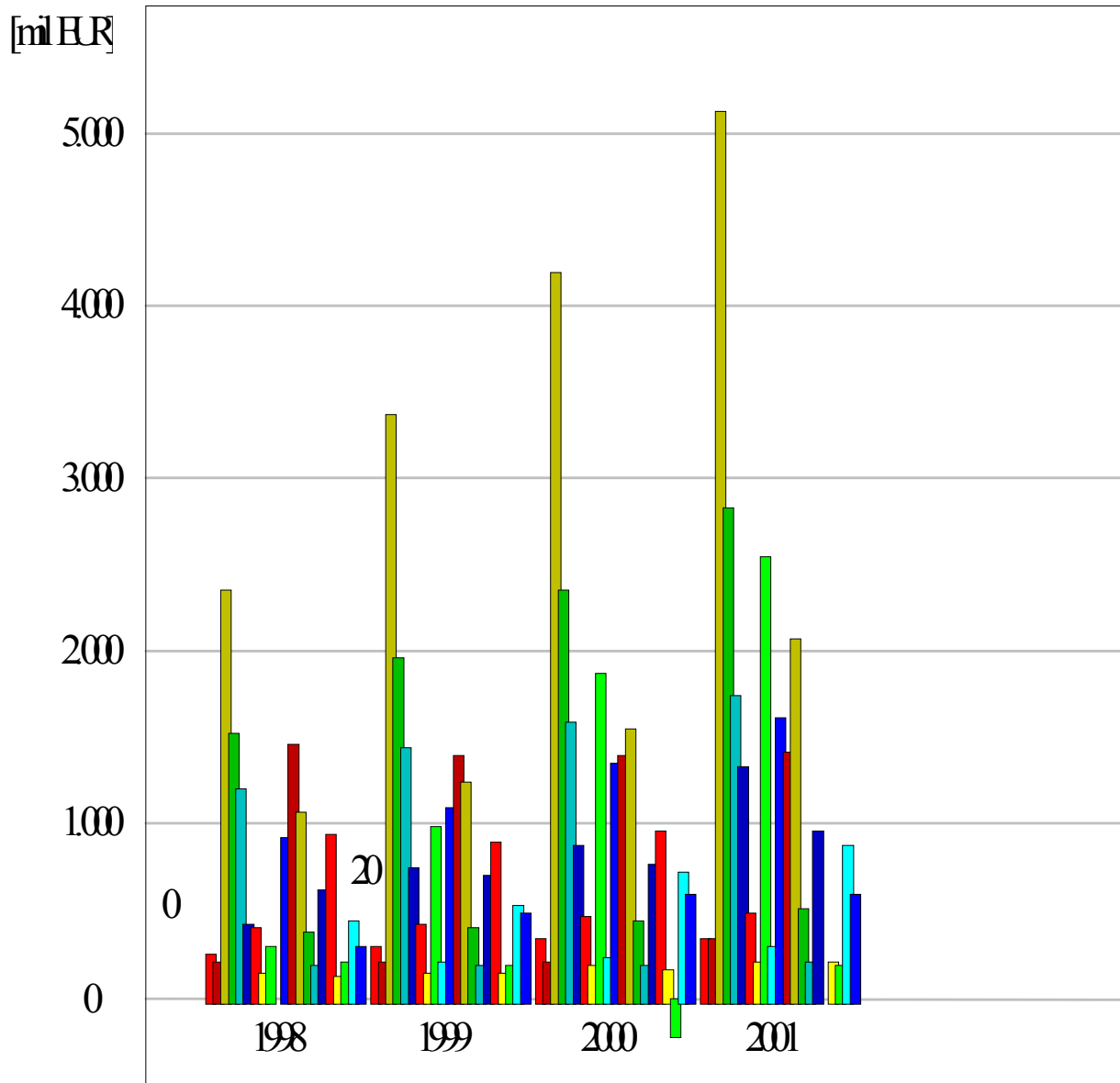
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



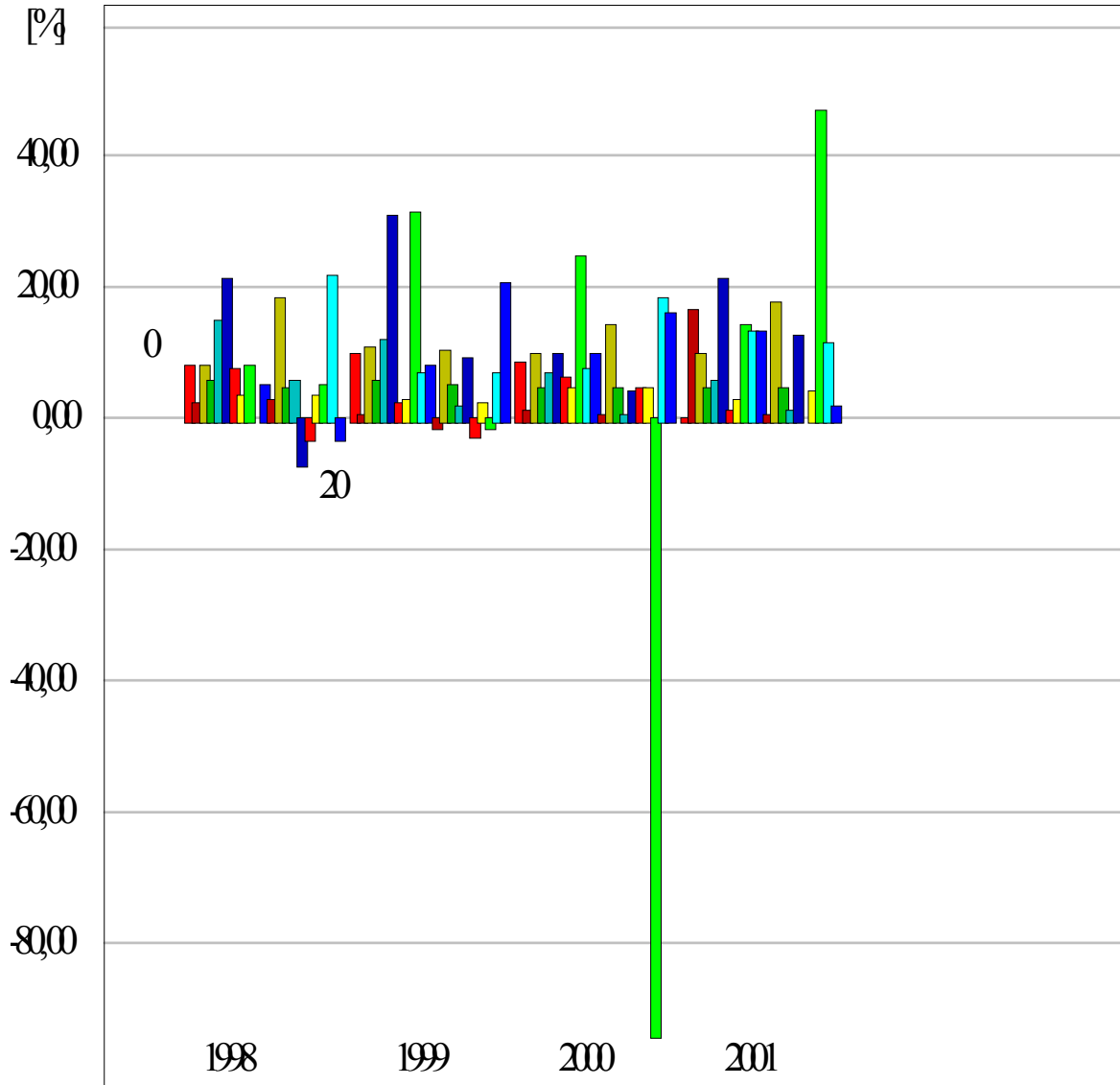
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



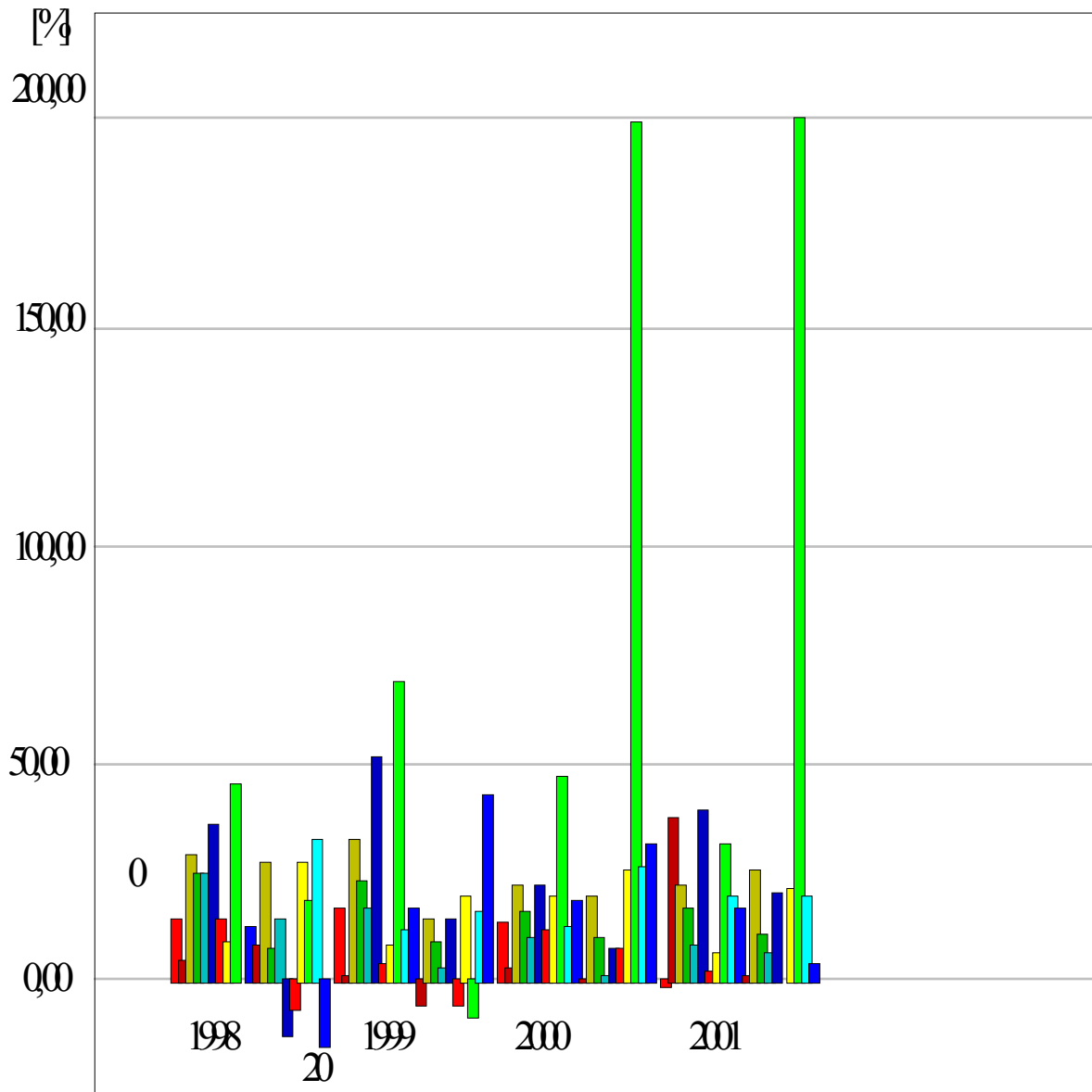
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



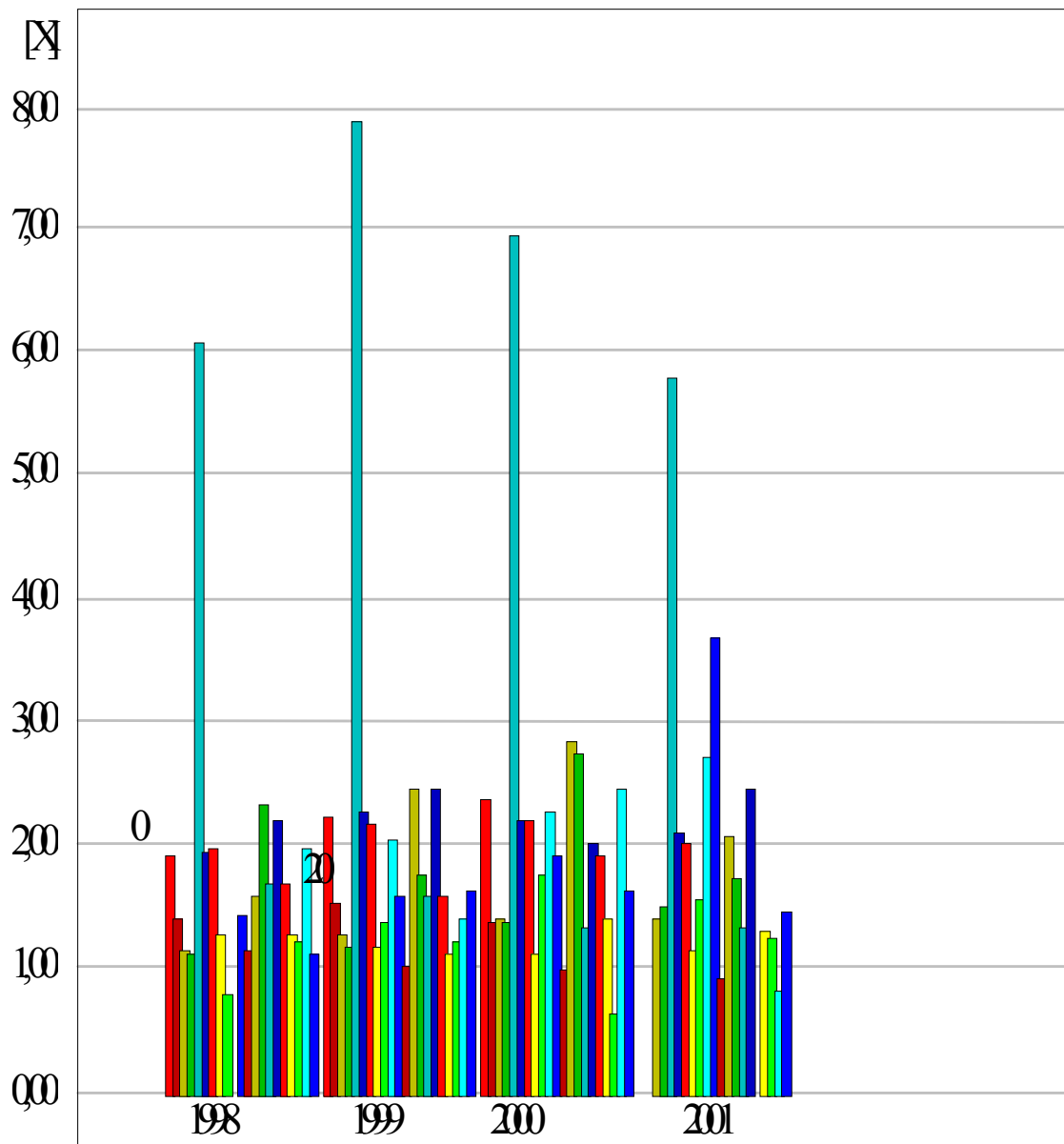
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



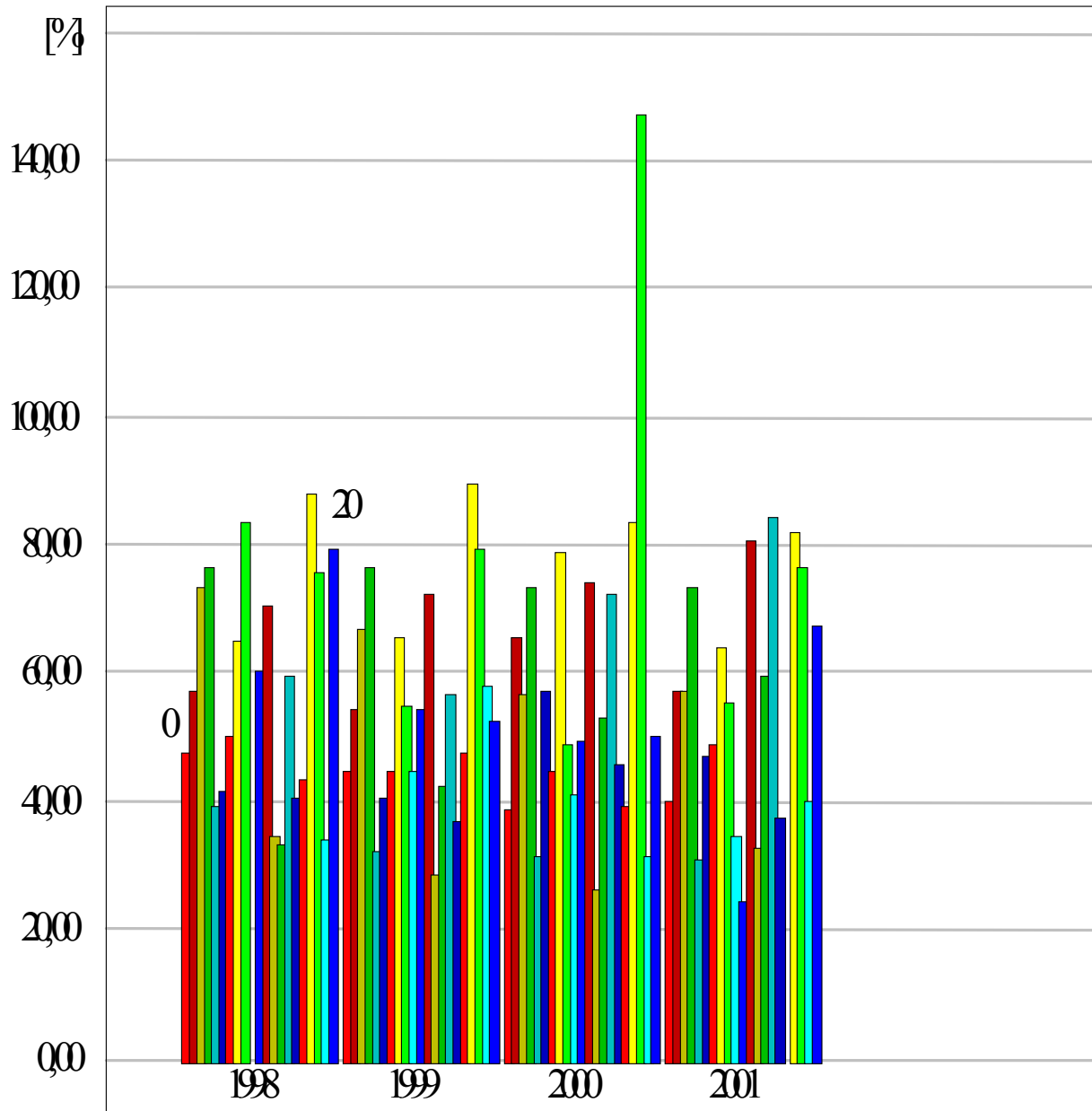
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ ENDEUDAMIENTO



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.5- MUEBLE CLÁSICO, GAMA MEDIO-ALTA-GAMA MEDIA.

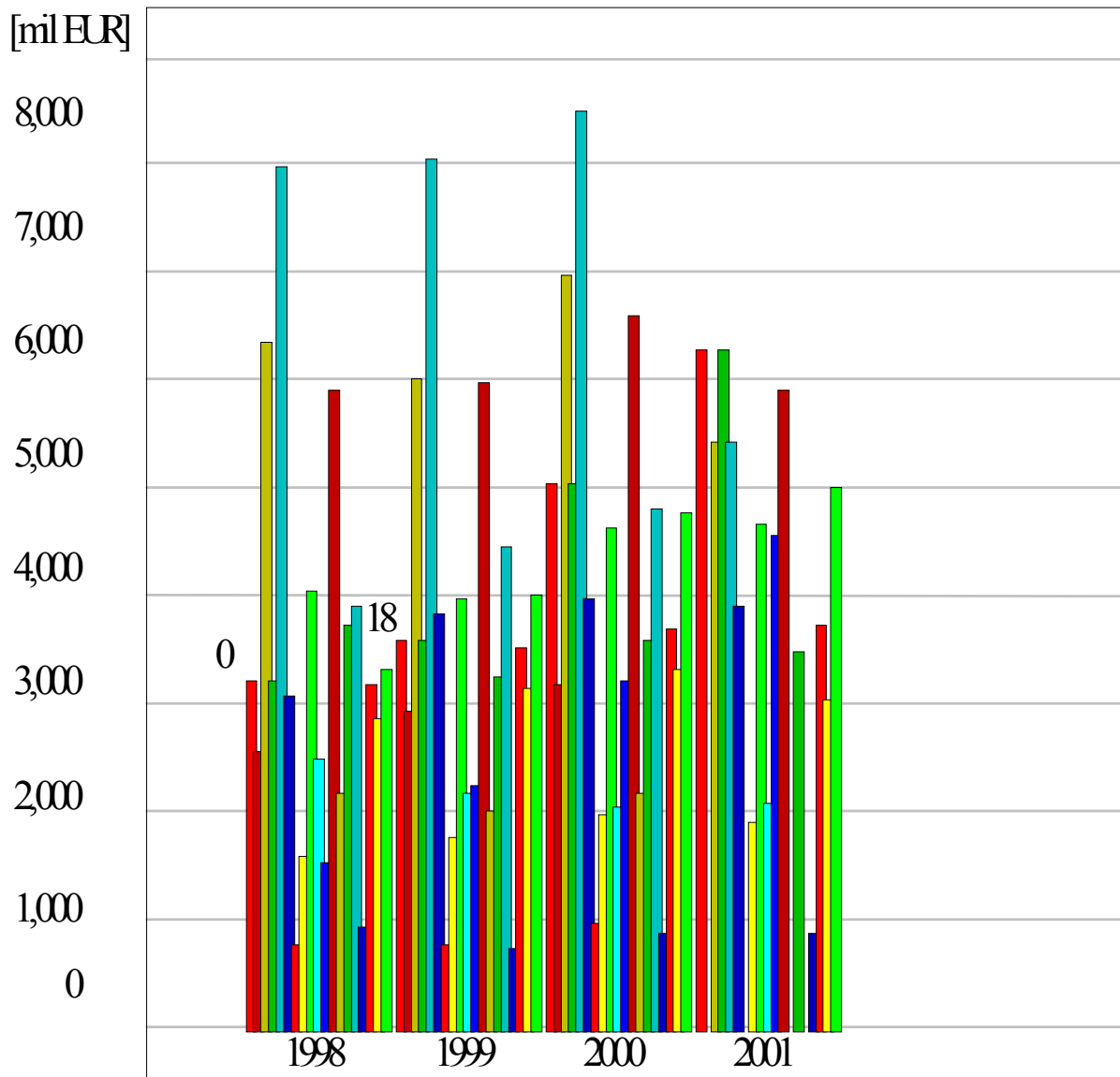
Las empresas estudiadas han sido:

CLÁSICO-MEDIO ALTA-MEDIA	
0: VICENTE ZARAGOZA SA (ALCACER)	
1: TARAZONA ARNAU SA (SEDAVI)	
2: MUEBLES DE ESTILO RIVERA Y COMPANIA SA (RIBARROJA DEL TURIA)	
3: VICENTE ZARAGOZA SA (ALCACER)	
4: INCOR MODI SA (PICASENT)	
5: CREACIONES SS S A (ALBAL)	
6: FERRANDO GUANTER SL (VALENCIA)	
7: MUEBLES MARFE SL (MASANASA)	
8: ANTONIO ALMERICH SL (VALENCIA)	
9: HIJOS DE TOMAS CABALLERO SL (ALFAFAR)	
10: SCHULLER SOCIEDAD LIMITADA. (BETERA)	
11: MUEBLES ANTONIO CELDA SL (ALDAYA)	
12: RAFAEL PONS SL (PAIPORTA)	
13: MOBAX SL (BENIPARRELL)	
14: MUEBLES ALPUCH SL (CARLET)	
15: MUEBLES PEREZ BENAU SL (VALENCIA)	
16: ALCOMOBEL SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)	
17: LCLASS SL (SILLA)	
18: SAMBUCO SL (PICASENT)	

En el anexo 15 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

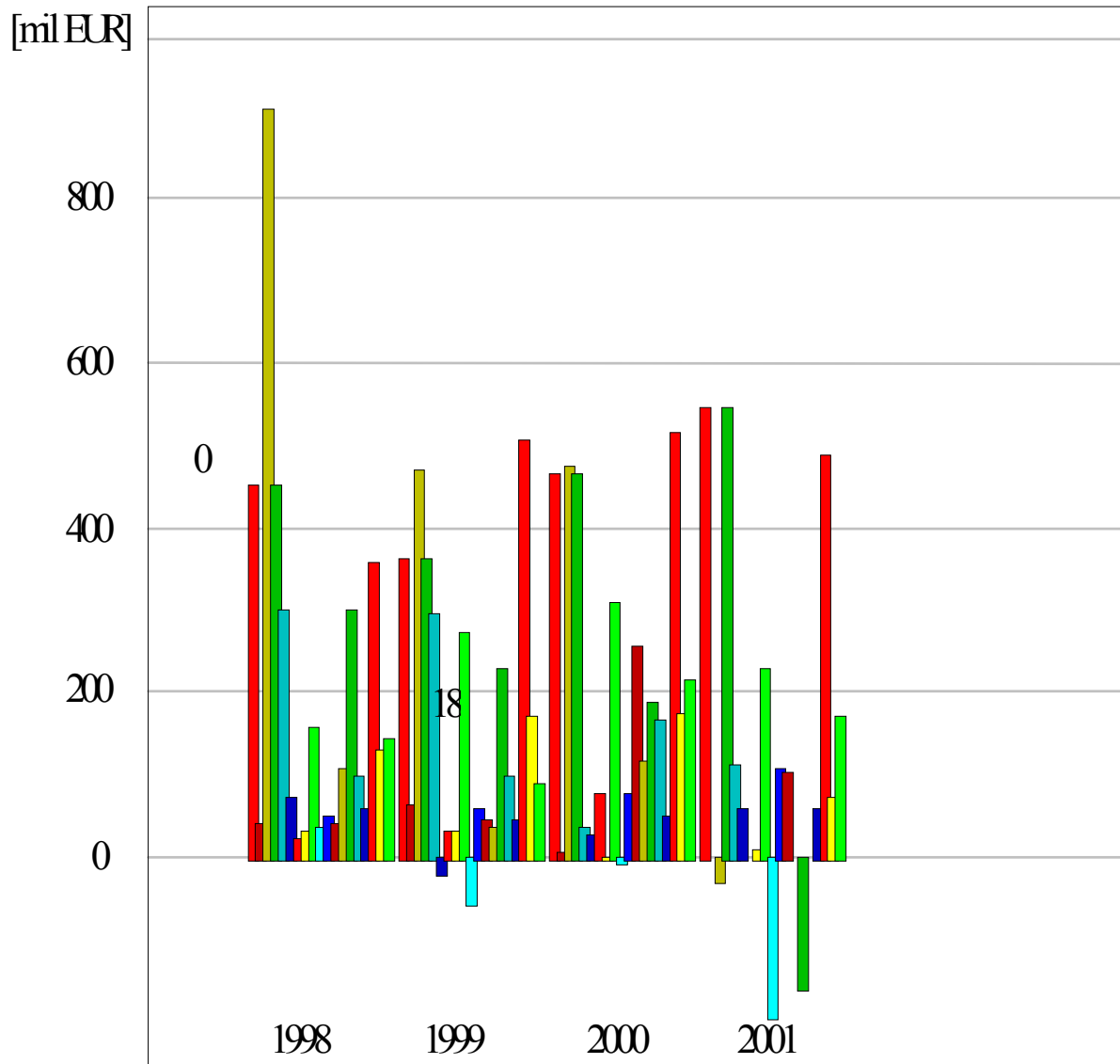
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



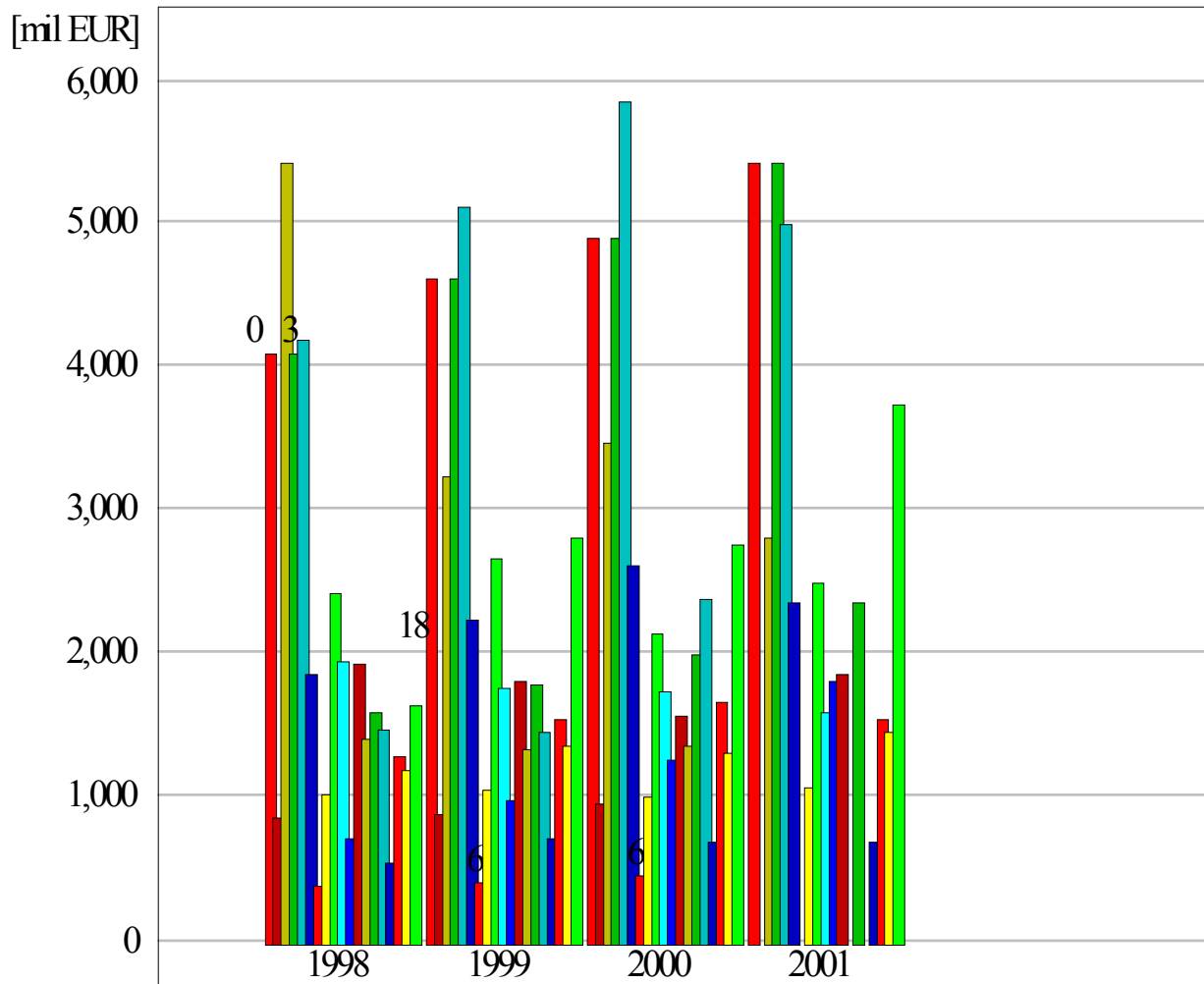
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



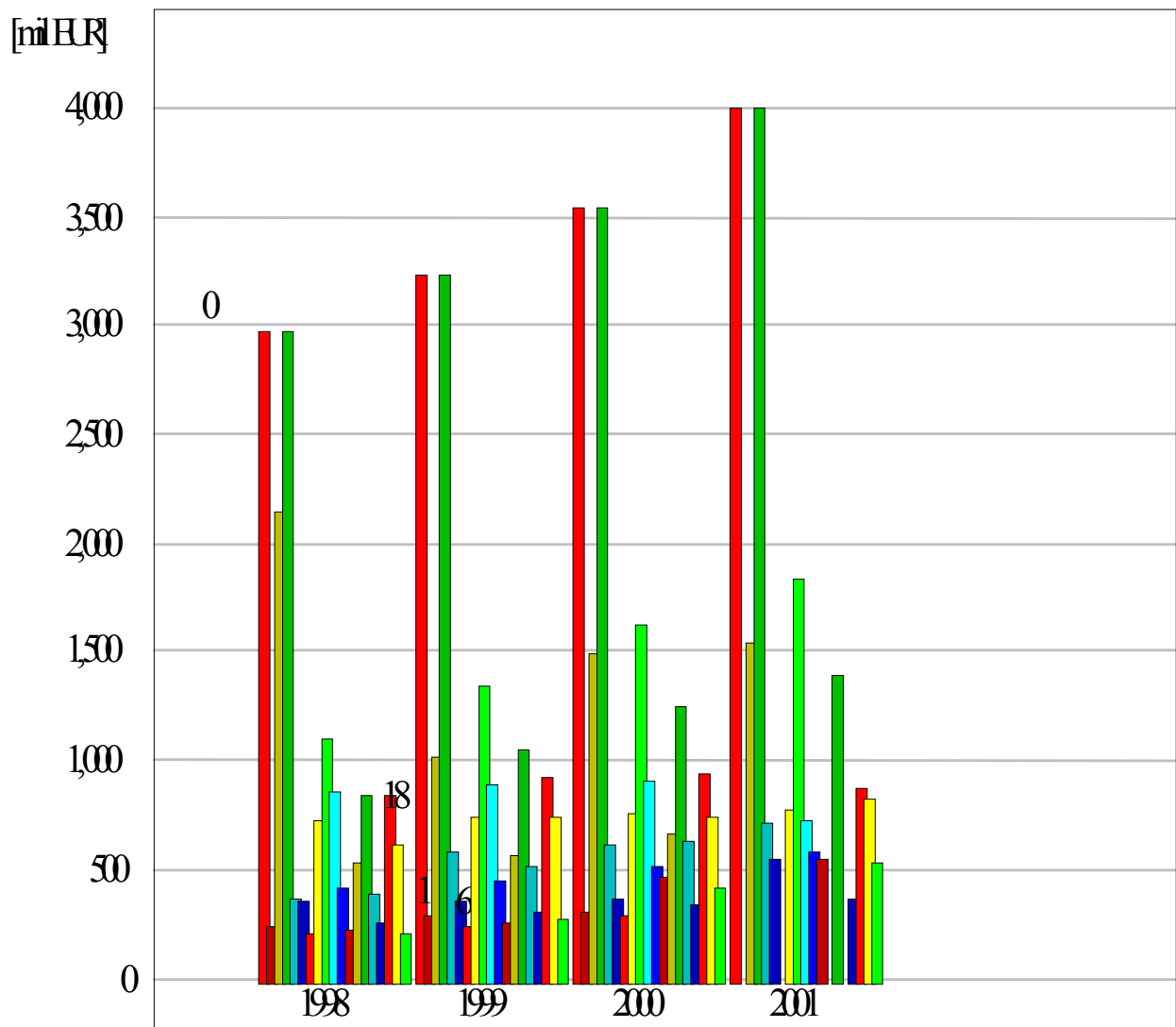
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



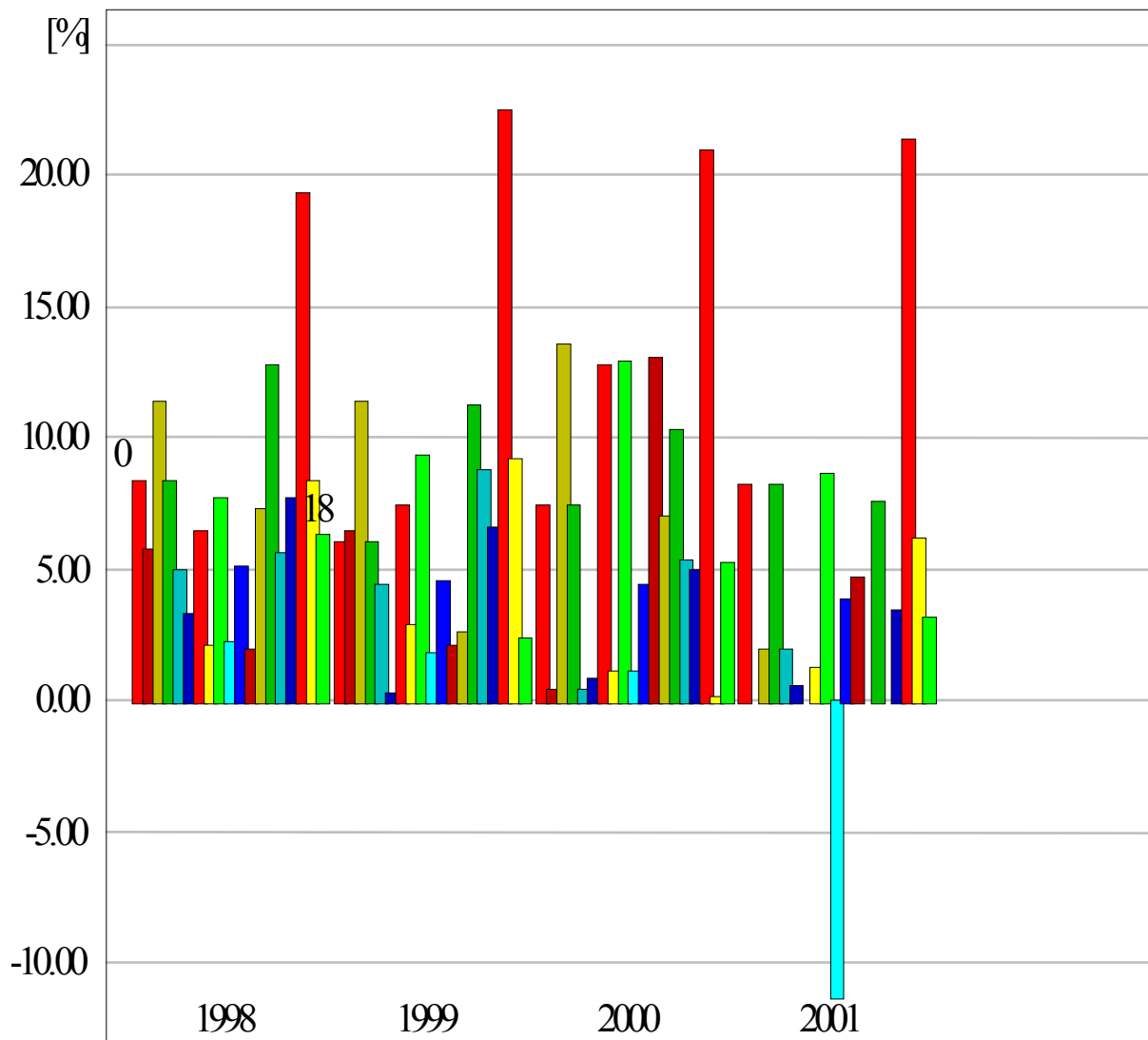
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



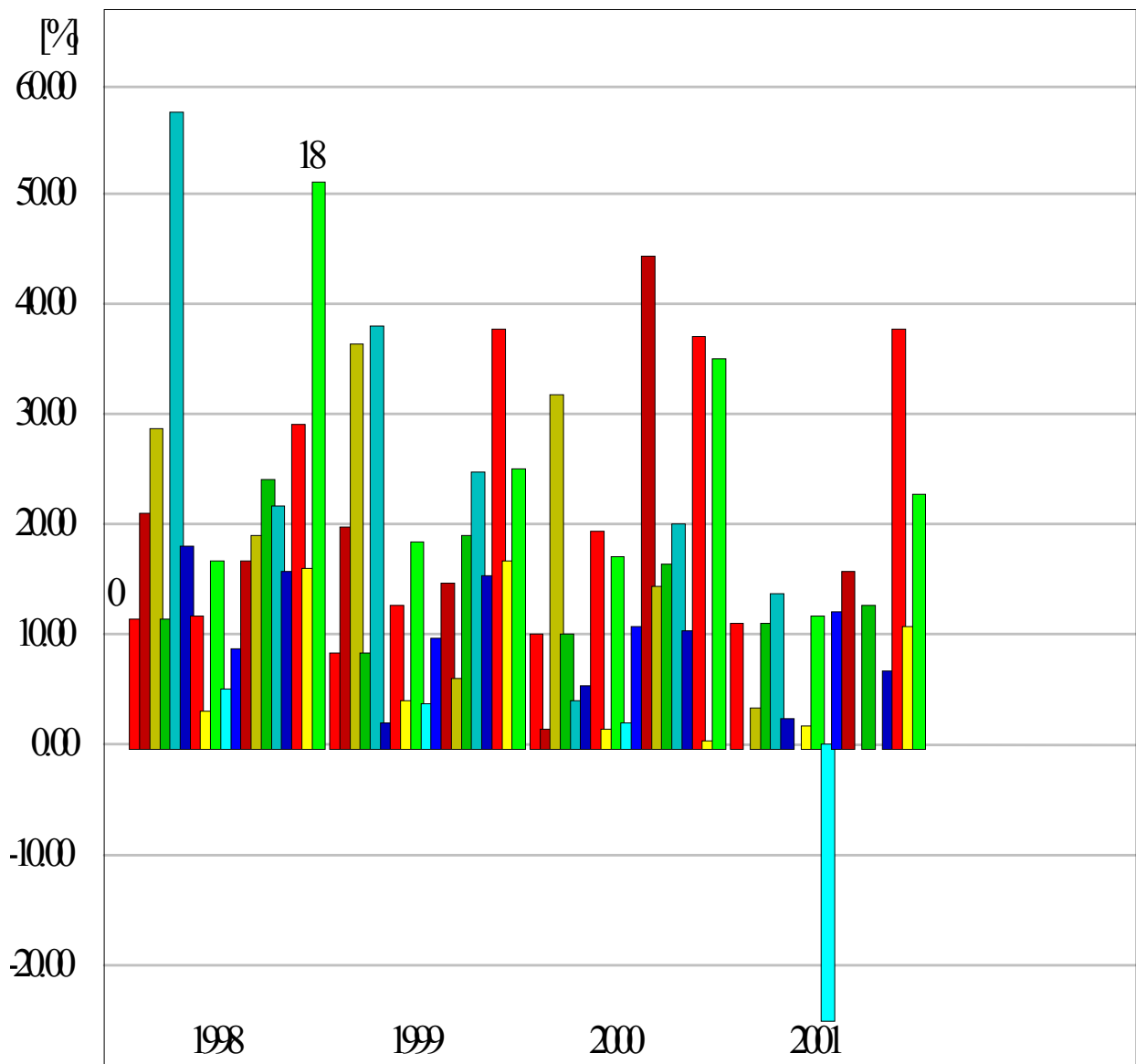
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



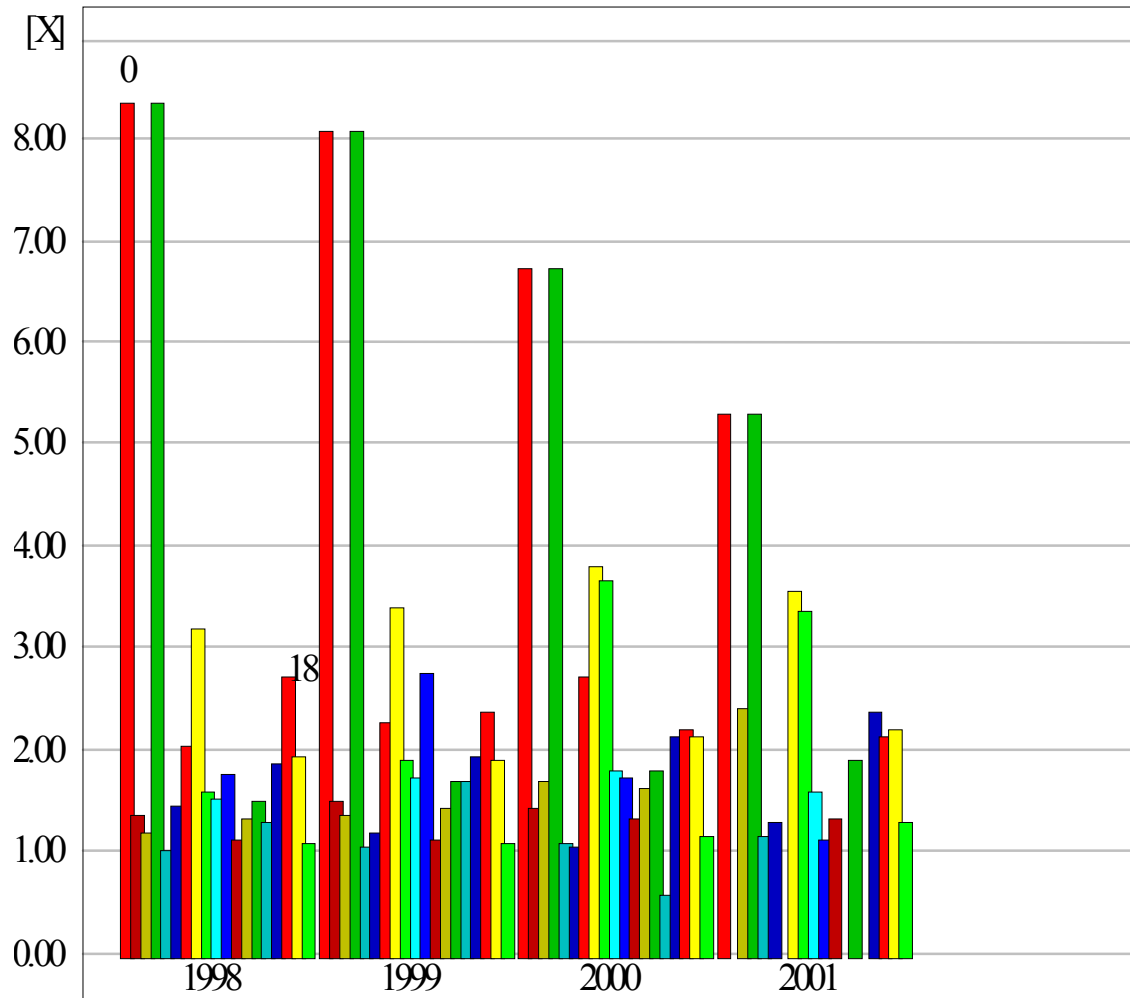
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



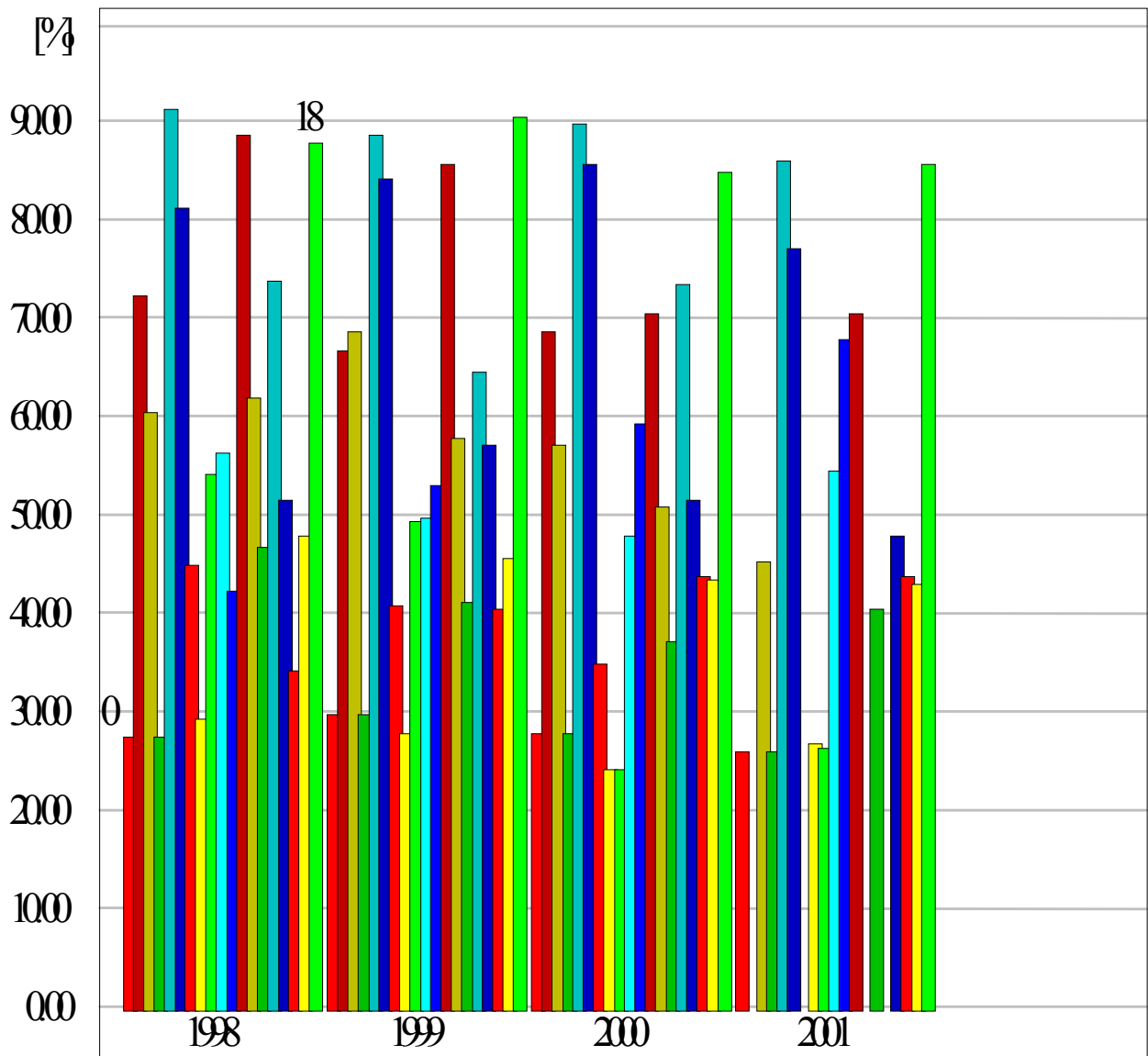
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ ENDEUDAMIENTO



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.6- MUEBLE MODERNO, GAMA MEDIO-ALTA-GAMA MEDIA.

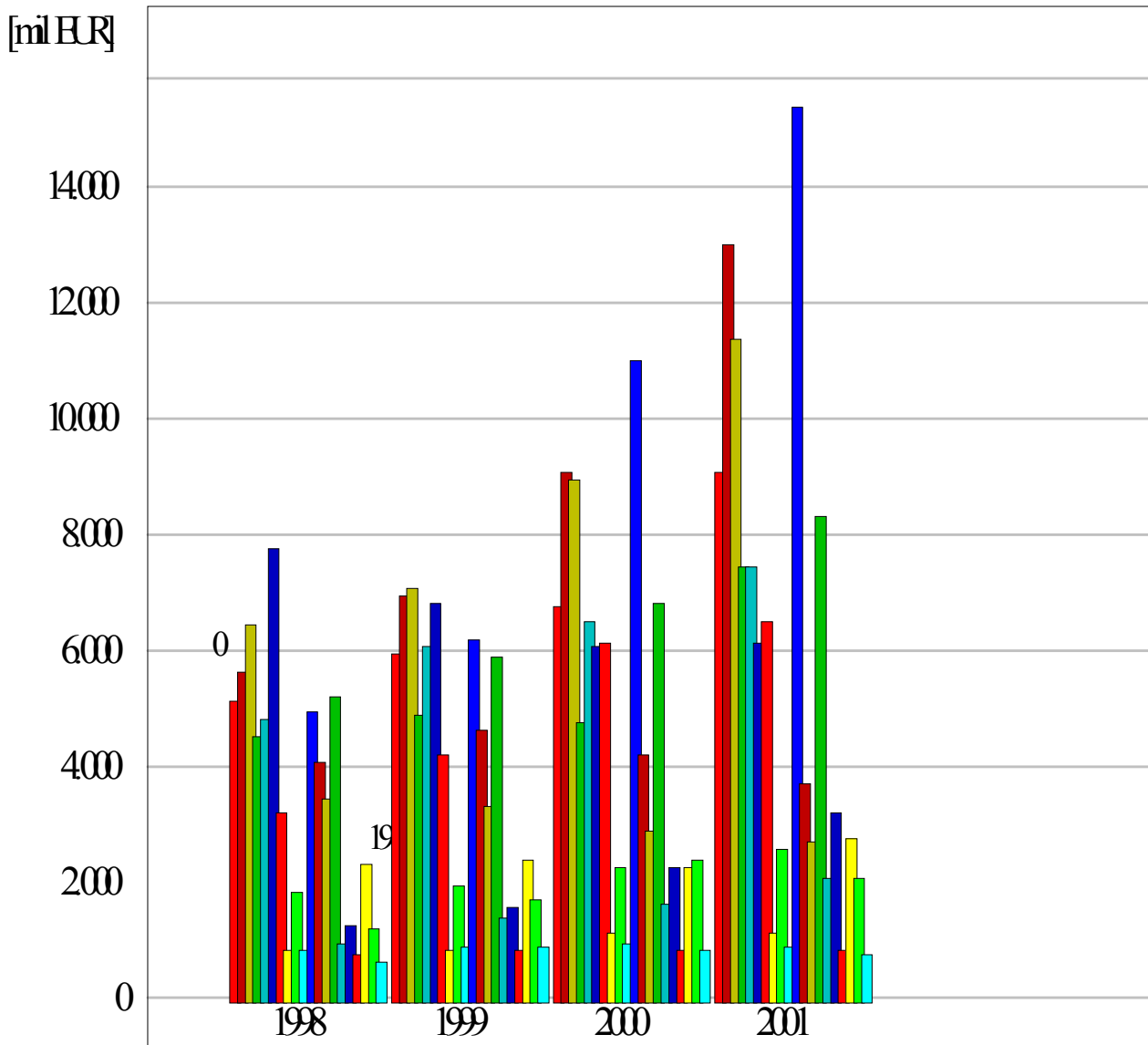
Las empresas estudiadas han sido:

MODERNO MEDIO-ALTA-MEDIA	
0: MUEBLES BENICARLO SL (BENICARLO)	
1: ESTELLER FUSTER SA (BENICARLO)	
2: MILMUEBLE SA (VINAROS)	
3: INDUSTRIAS DUPEN SA (ALGINET)	
4: INDUSTRIAS MOVA, S.A. (MOGENTE)	
5: INDUSTRIAS CERDA SA (VALLADA)	
6: UNIVERMOBLE SA (BENIPARRELL)	
7: INDUSTRIAS QUVAL SA (CUATRETONDA)	
8: MONTEVA SA (MONTESA)	
9: MARMOBEL MOBILIARIO SOCIEDAD ANONIMA (PICASENT)	
10: MUEBLES ANTONIO CELDA SL (ALDAYA)	
11: DELTABEL SL (ALZIRA)	
12: MUEBLES NORBEST SL (PAIPORTA)	
13: INDUSTRIAS TRA SL (ALBALAT DE LA RIBERA)	
14: MUEBLES FEIBA SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)	
15: FORES DISEÑO SL (CALIG)	
16: FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)	
17: INDUMART MUEBLES S.L. (SILLA)	
18: MEGA MOBILIARIO SL (SILLA)	
19: BIBOSI SOCIEDAD LIMITADA. (CUART DE POBLET)	

En el anexo 16 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

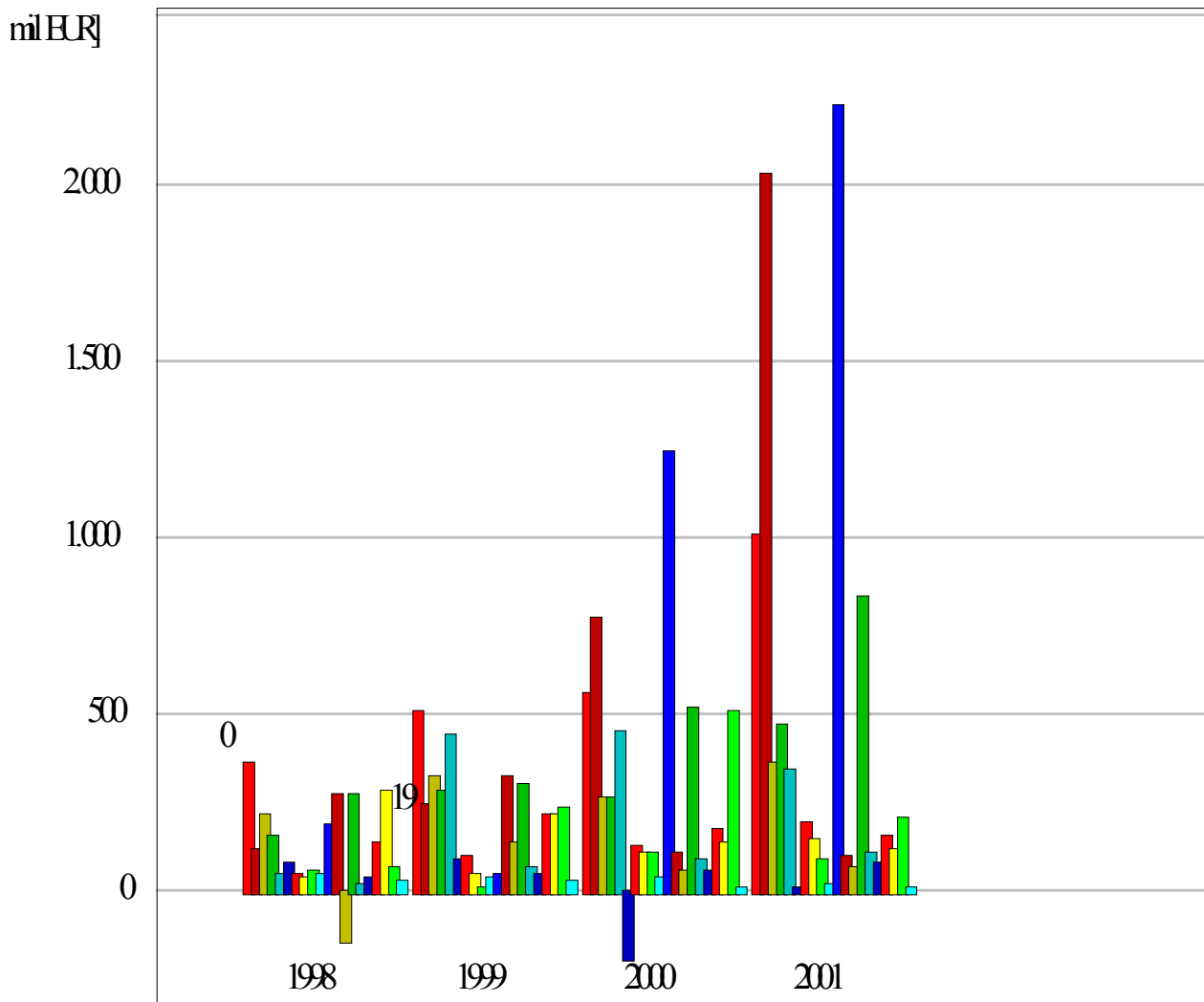
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



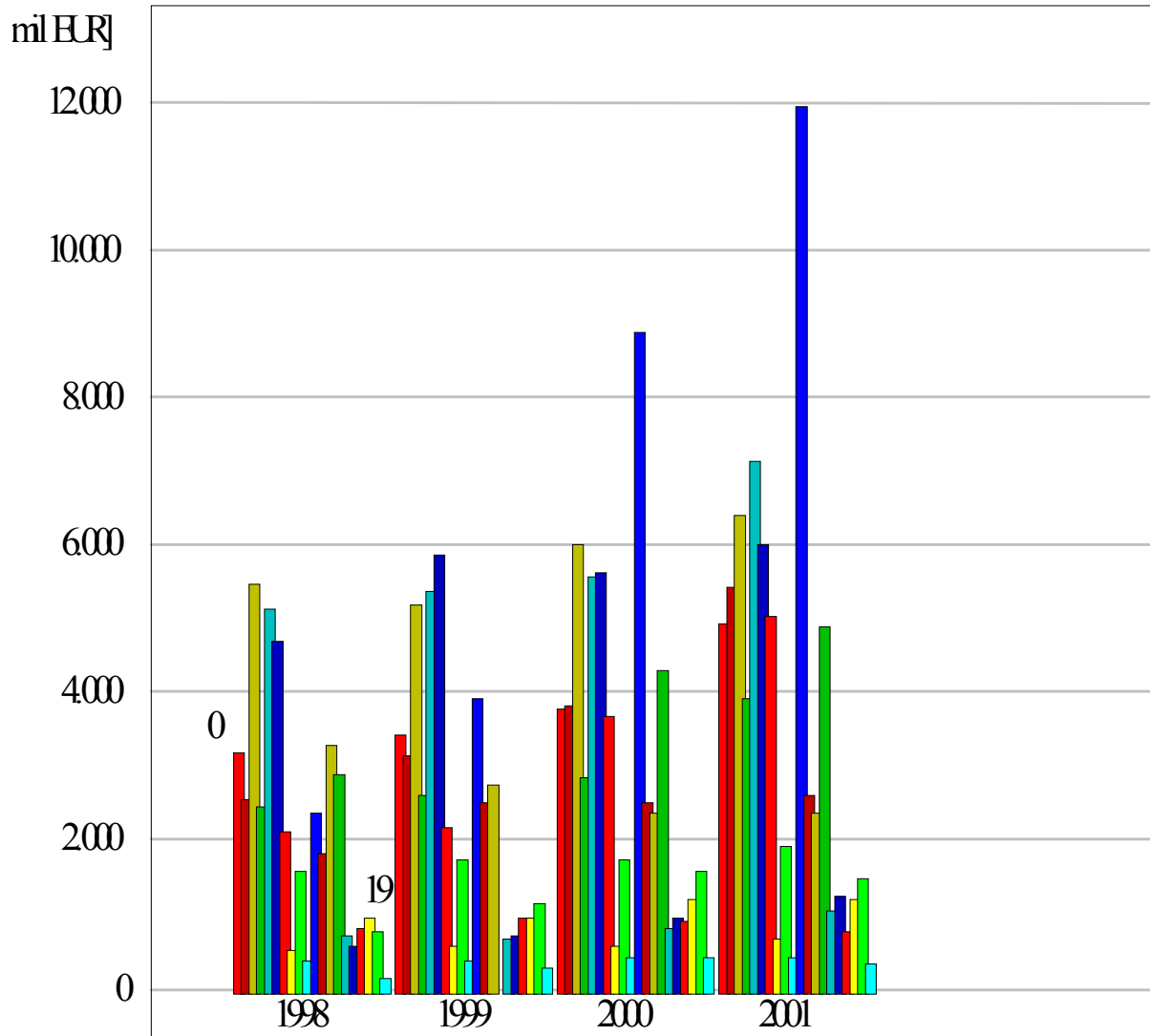
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



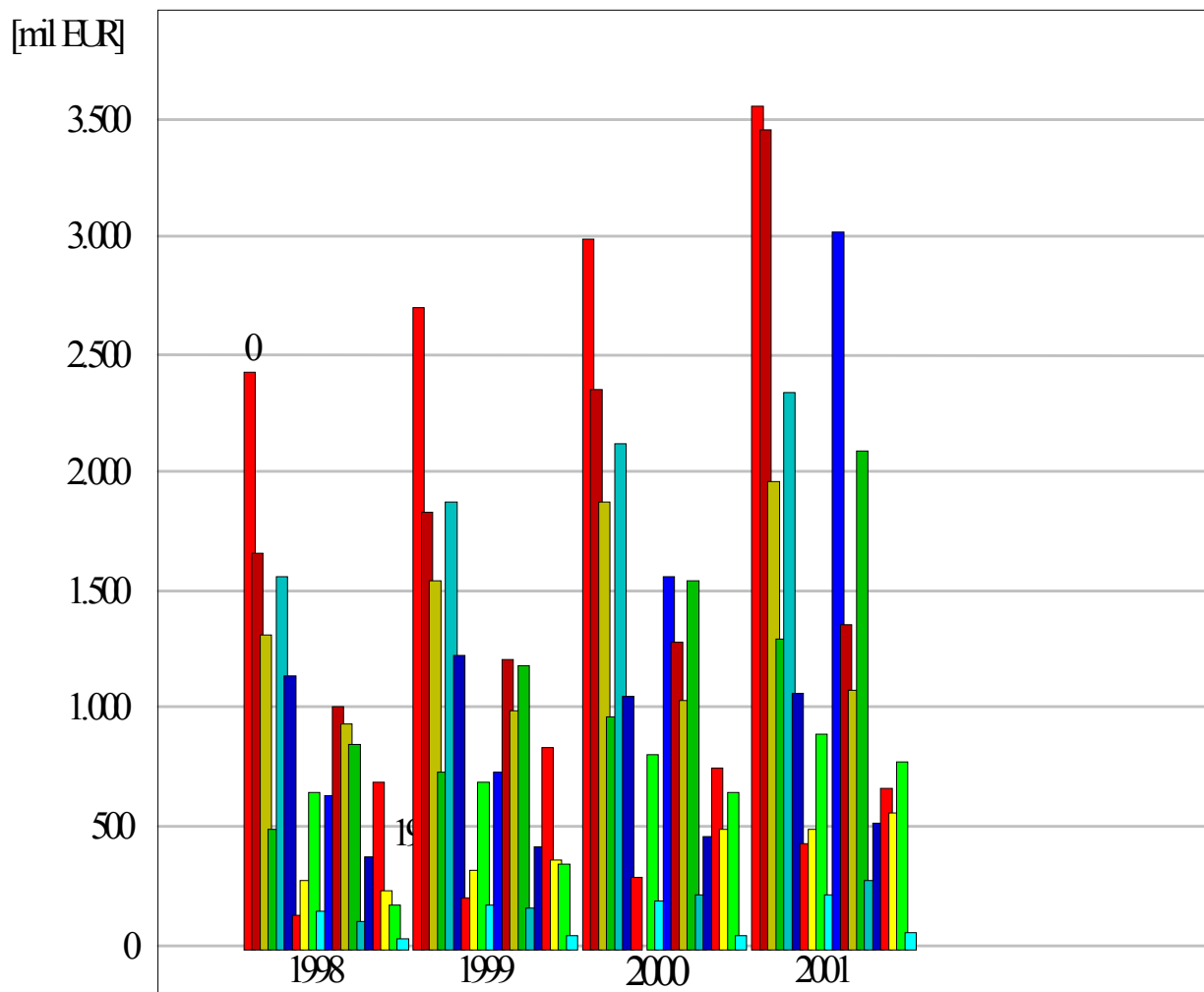
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



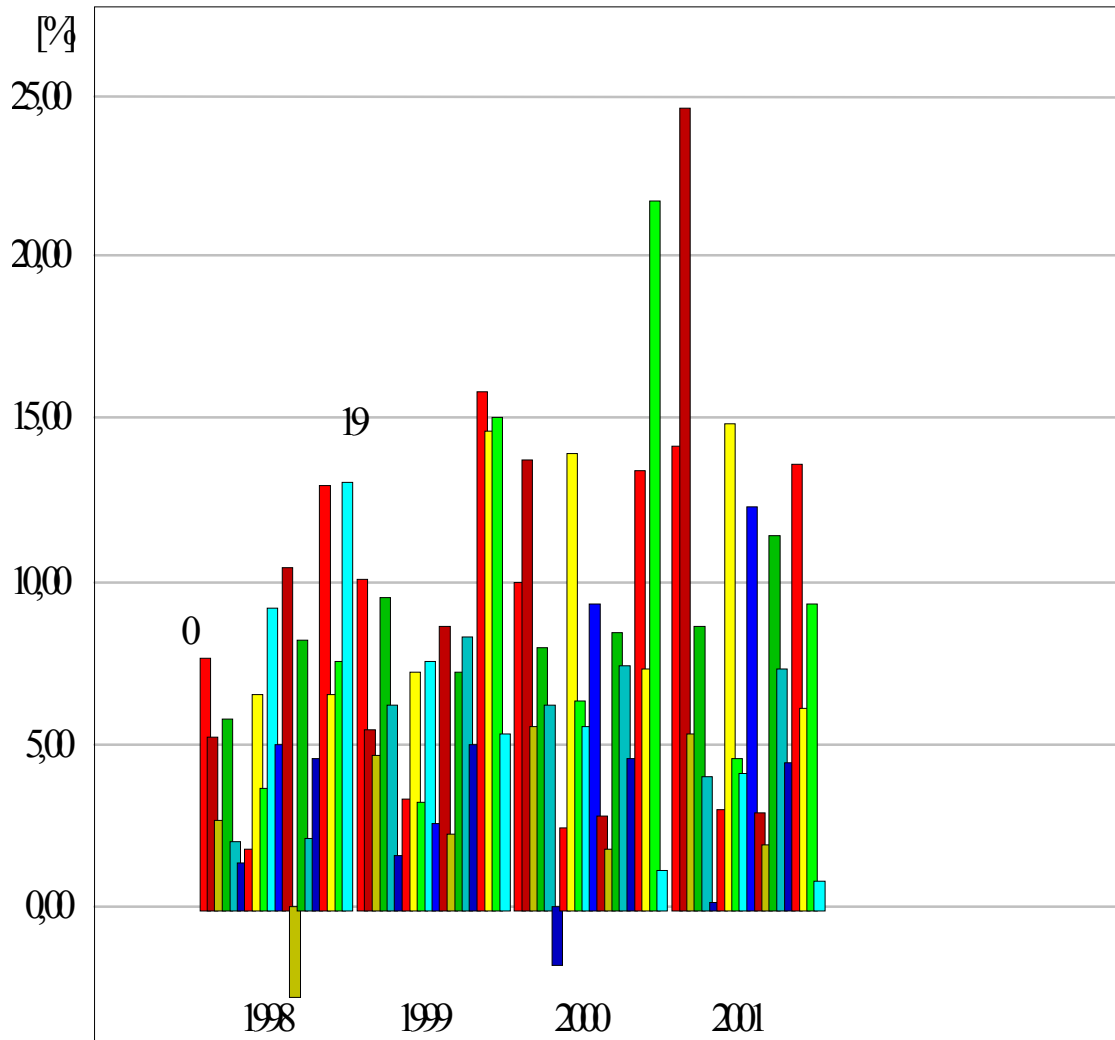
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



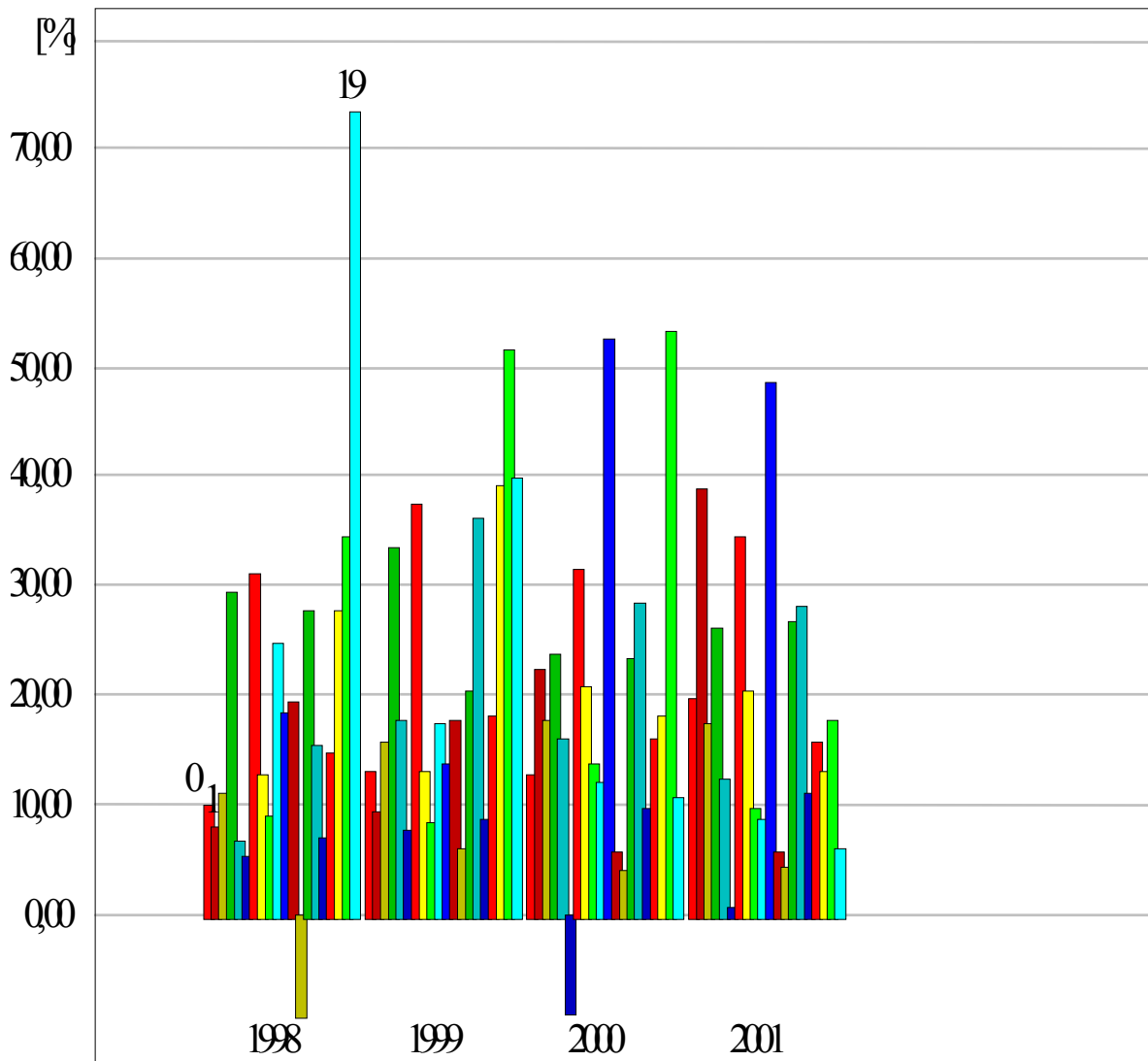
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



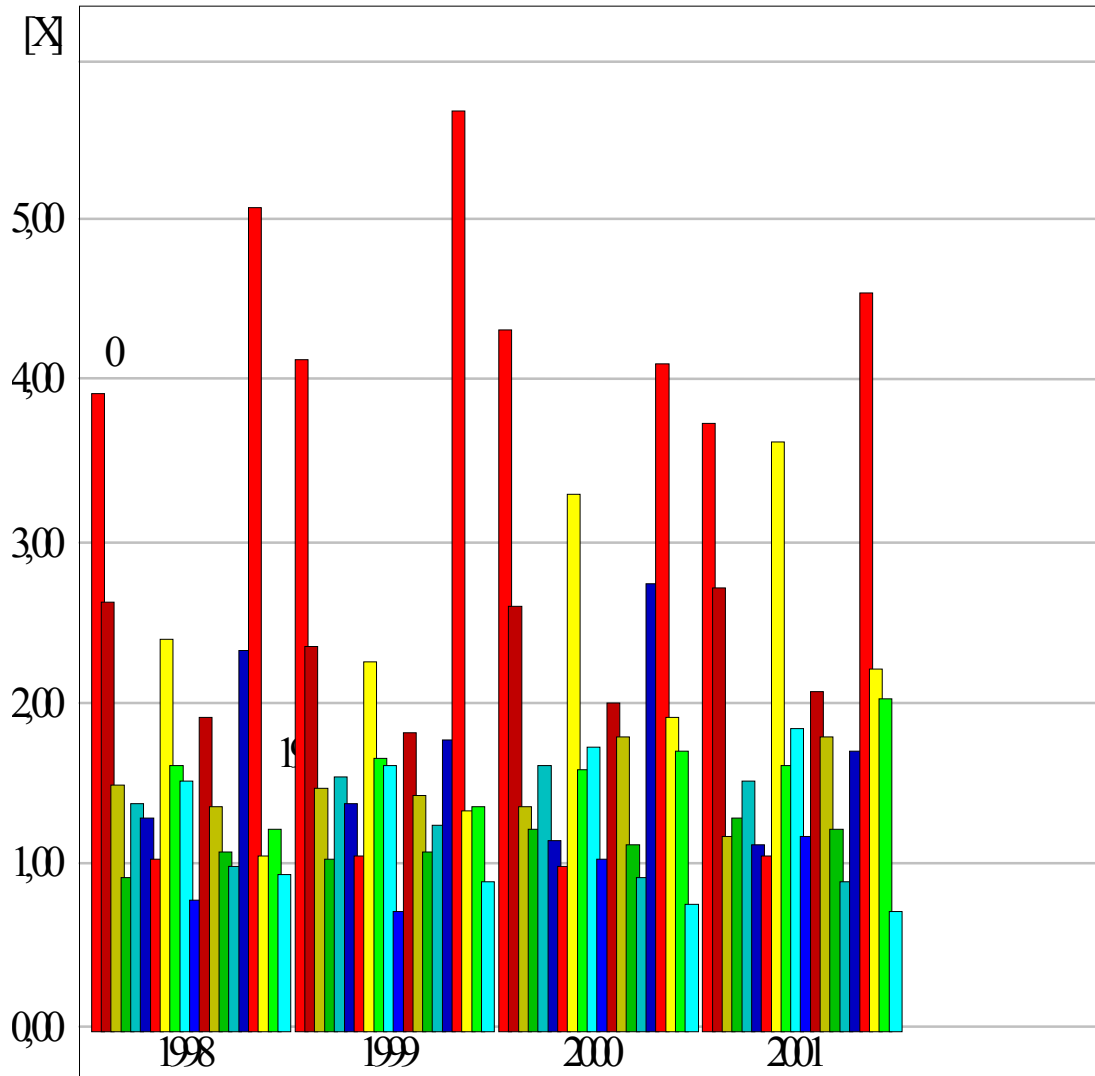
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



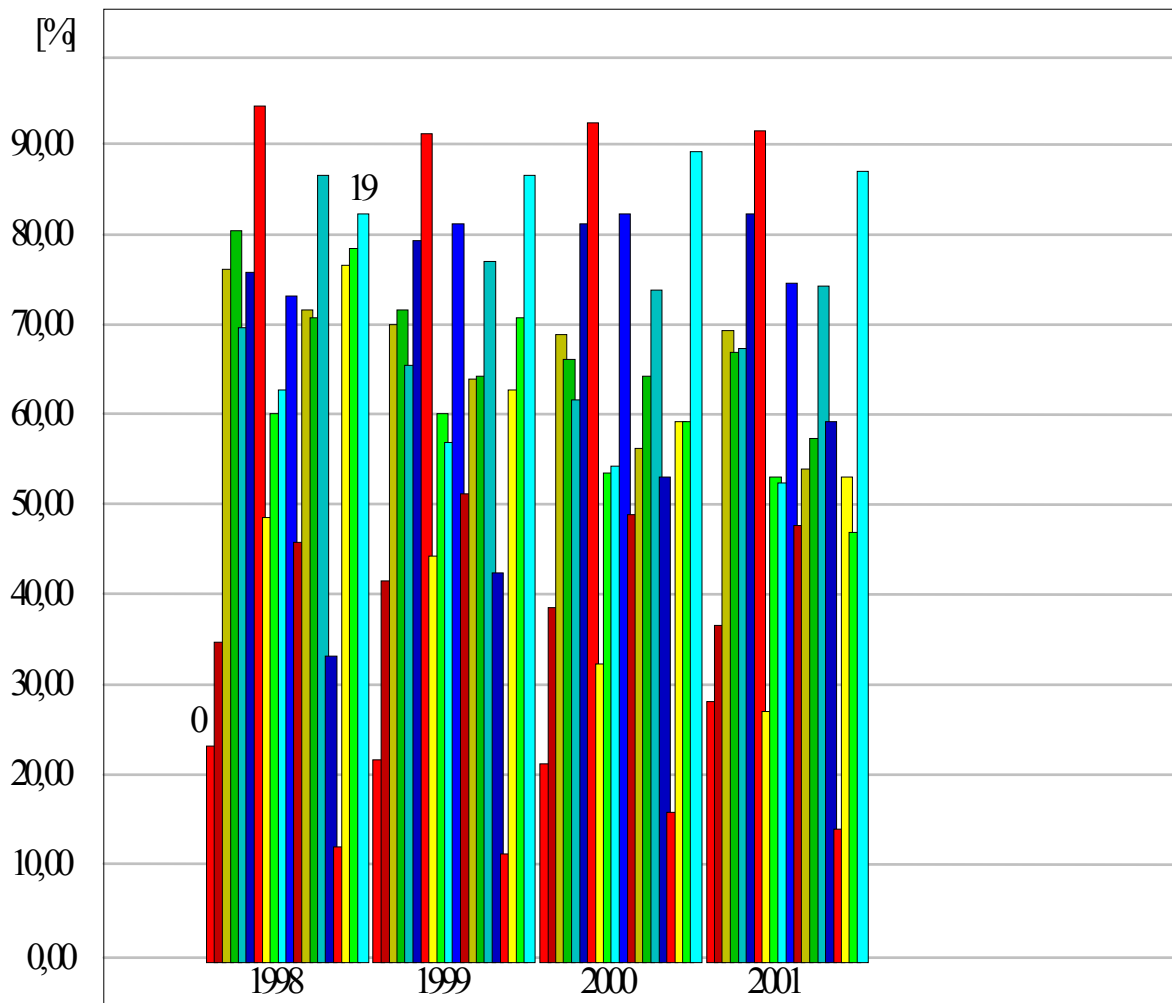
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ ENDEUDAMIENTO



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.7- MUEBLE MODERNO, GAMA ECONÓMICA.

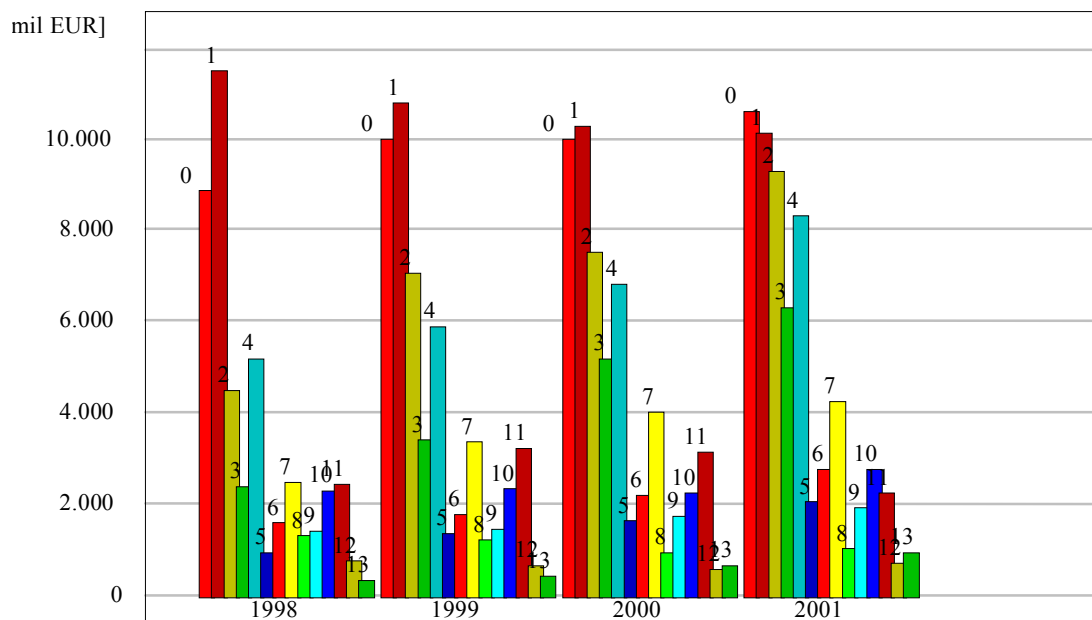
Las empresas estudiadas han sido:

MODERNO -ECONÓMICA
0 : MUEBLES PUCHADES SA
1: MR FABRICACION SOCIEDAD ANONIMA. (BENIMODO)
2: JOSE SERRET BONET E HIJOS SA (VINAROS)
3: HERMANOS VAQUER SA, (SAN MATEO)
4: INDUSTRIAS TRA SL (ALBALAT DE LA RIBERA)
5: MUEBLES FEIBA SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)
6: JAVIER GARRIDO SL (VALLADA)
7: SERIE MOBLE SL (ALBERIQUE)
8: JOSE CARBONELL S.L. (MUSEROS)
9: MUEBLES MAVELAN S.L. (SILLA)
10: INDUMART MUEBLES S.L. (SILLA)
11: VALENCIA MOBILIARIO, SL
12: MAVILOP SL (ALBERIQUE)
13: JOVALTRI SL (ALACUAS)

En el anexo 17 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

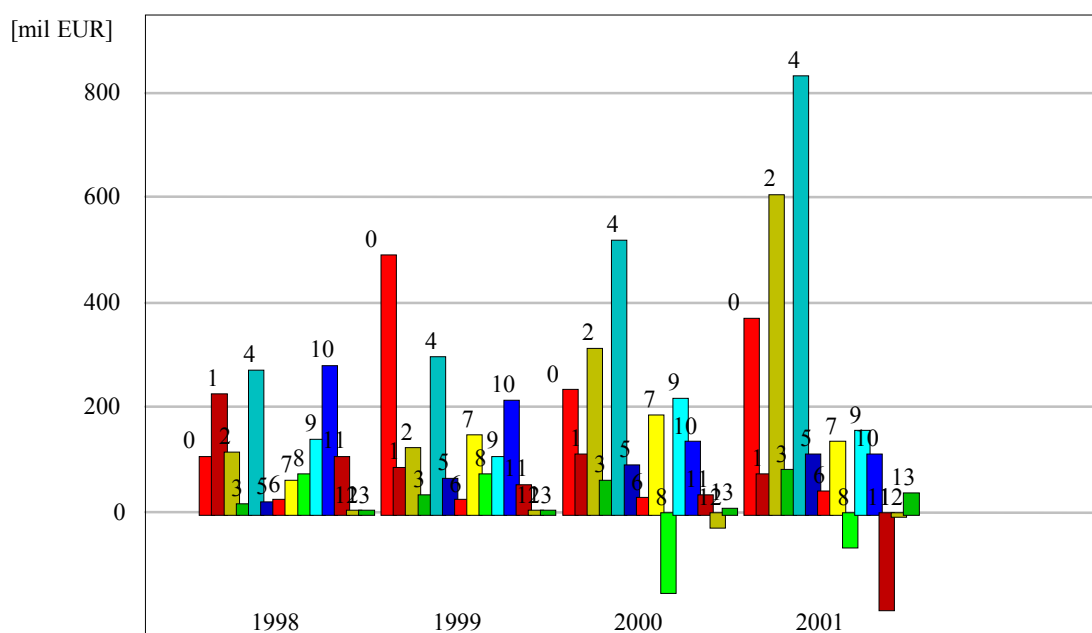
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



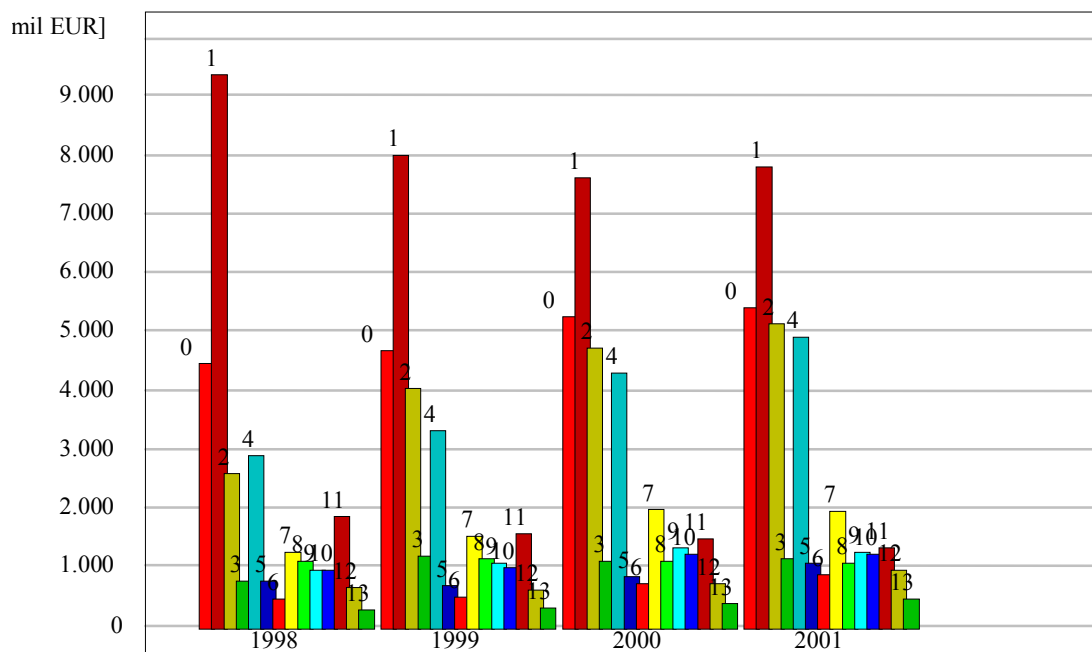
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



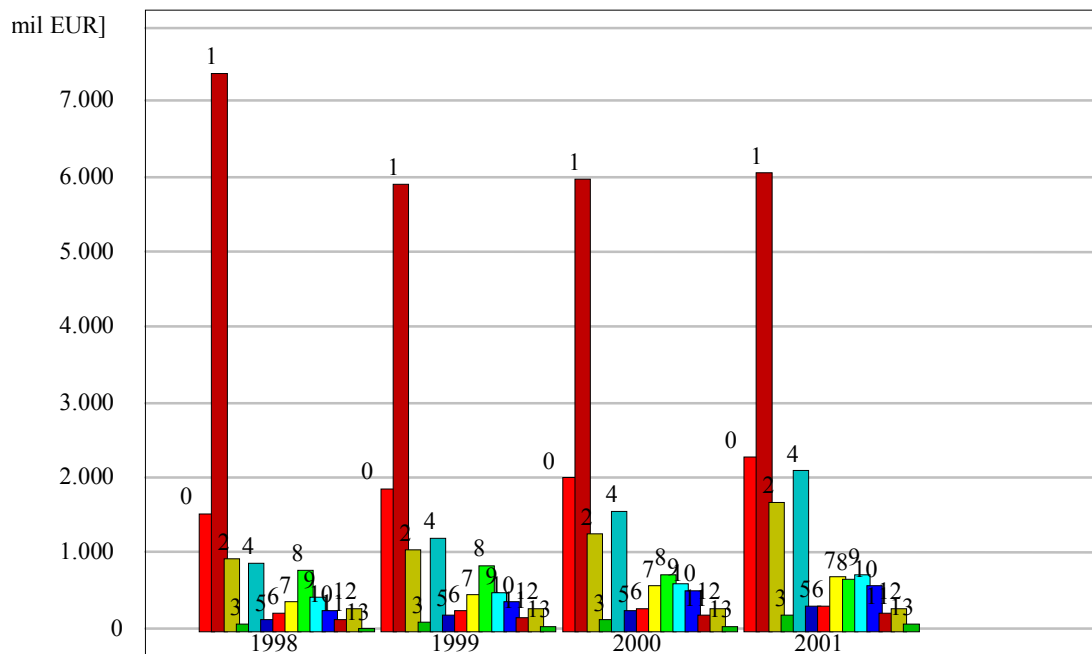
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



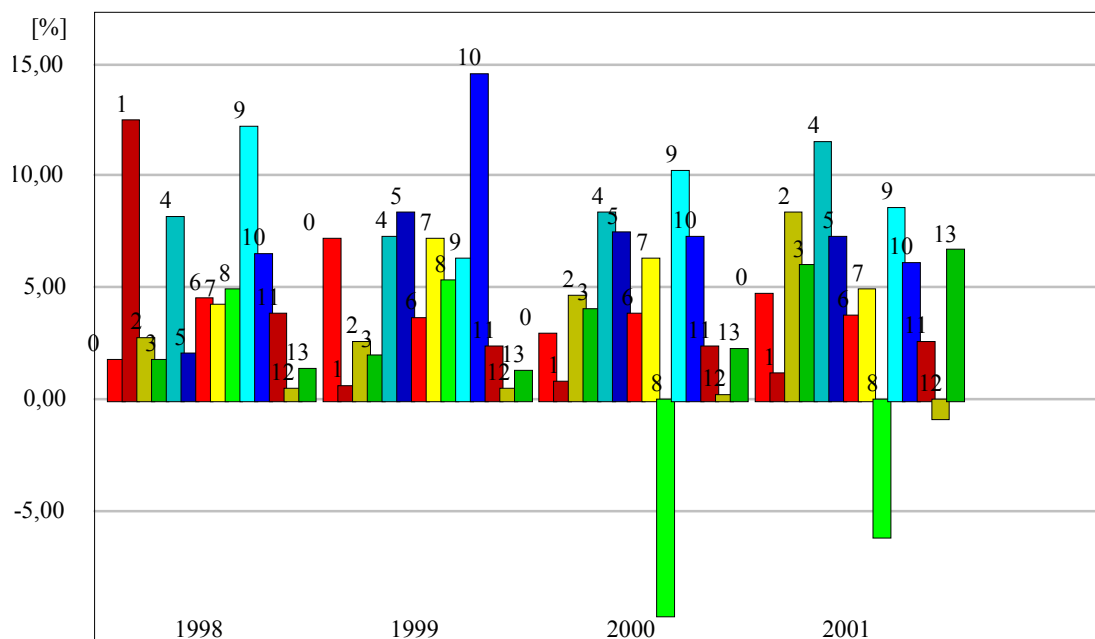
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



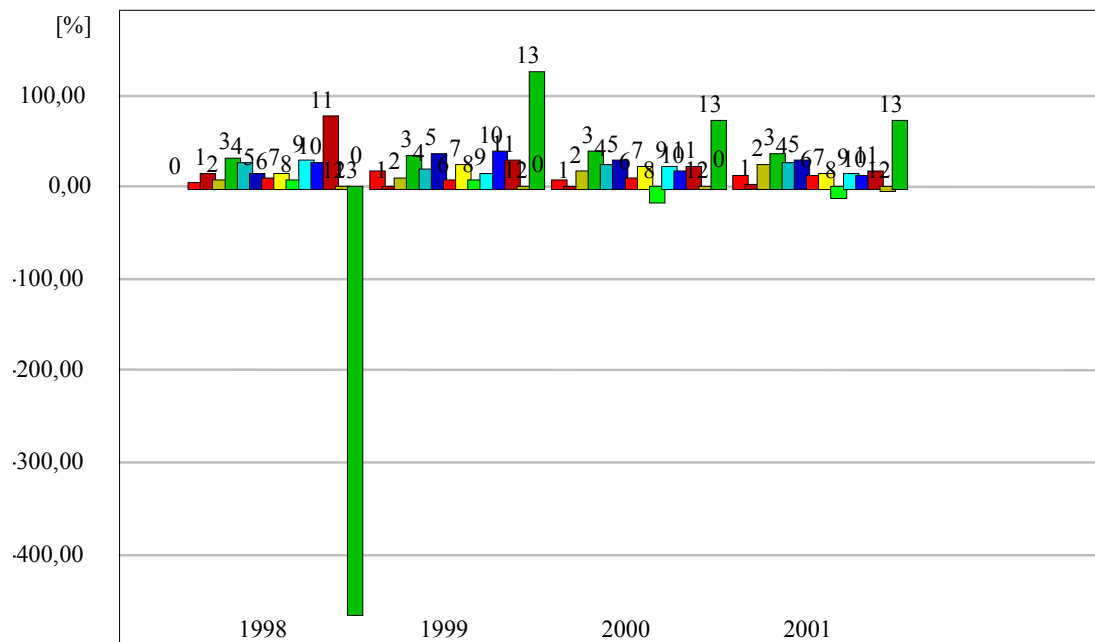
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

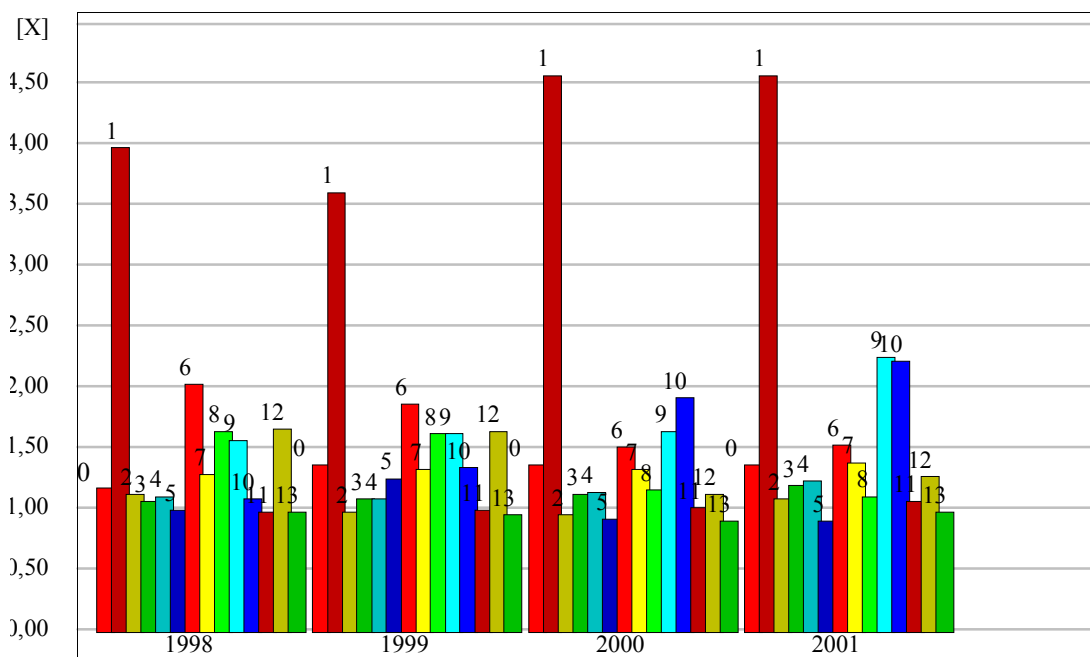
➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

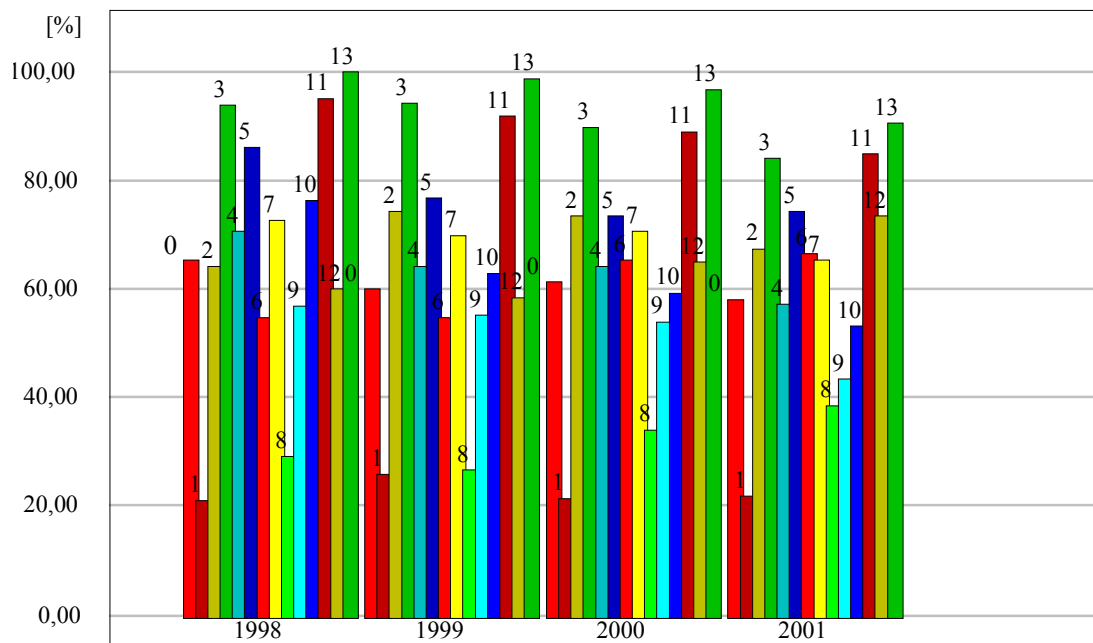


➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.8- MUEBLE DE RATTAN Y FIBRAS.

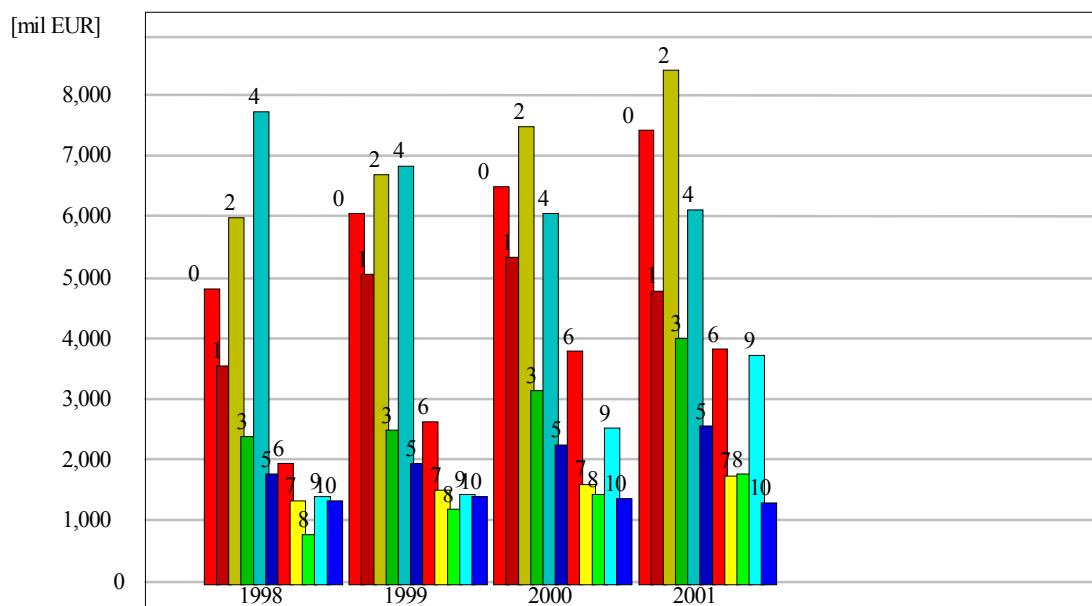
Las empresas estudiadas han sido:

MUEBLE RATTAN Y FIBRAS
0: INDUSTRIAS MOVA, S.A. (MOGENTE)
1: POINT SA (JALON)
2: EXPORMIM SA (MOGENTE)
3: INDUSTRIAS CERDA SA (VALLADA)
4: BONESTIL, SL (VALLADA)
5: MONTEVA SA (MONTESA)
6: RATTAN DECO SA (MOGENTE)
7: HERMANOS CALATAYUD SL (LA FONT DE LA FIGUERA)
8: GINERART SL (VALLADA)
9: GINER Y COLOMER SL (VALLADA)
10: MUEBLES EXPORTJUNK SOCIEDAD LIMITADA. (AIELO MALFERIT)

En el anexo 18 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

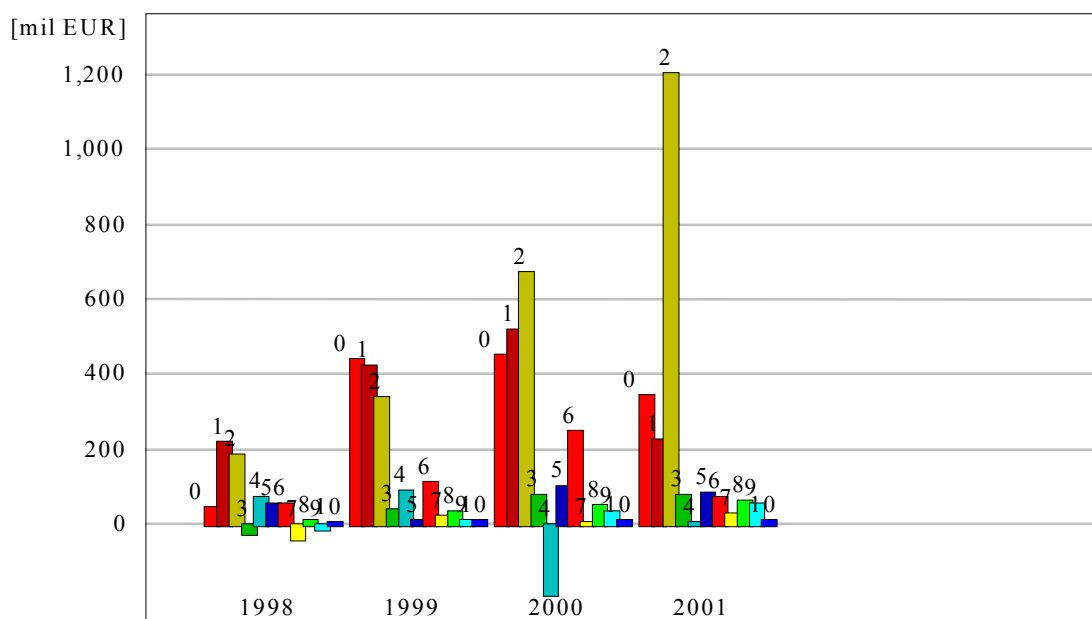
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



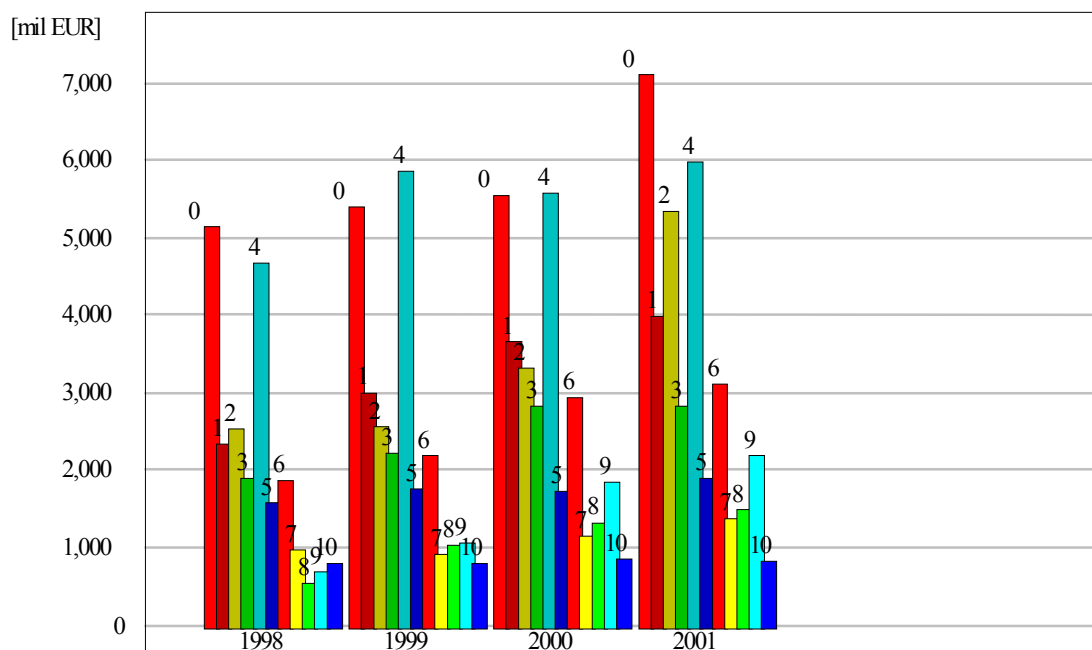
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



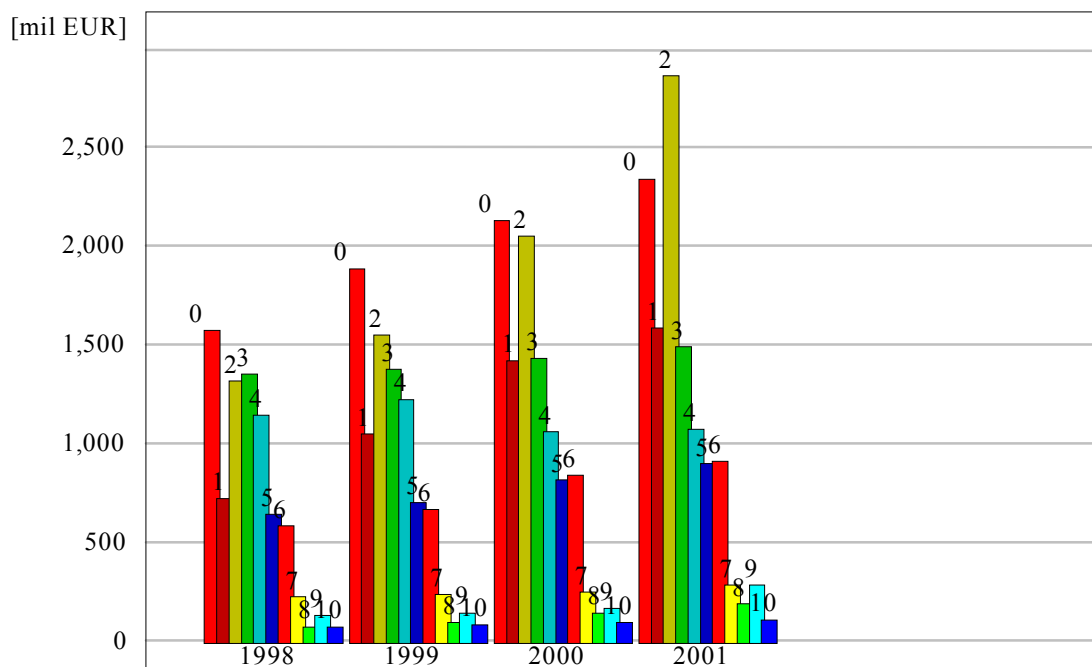
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



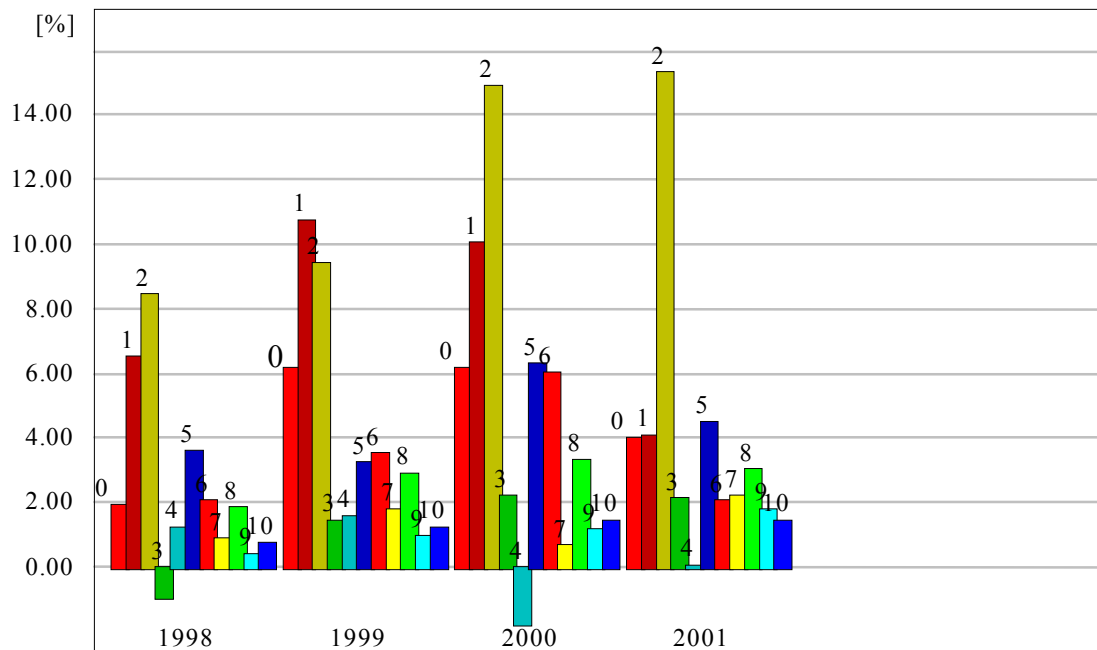
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



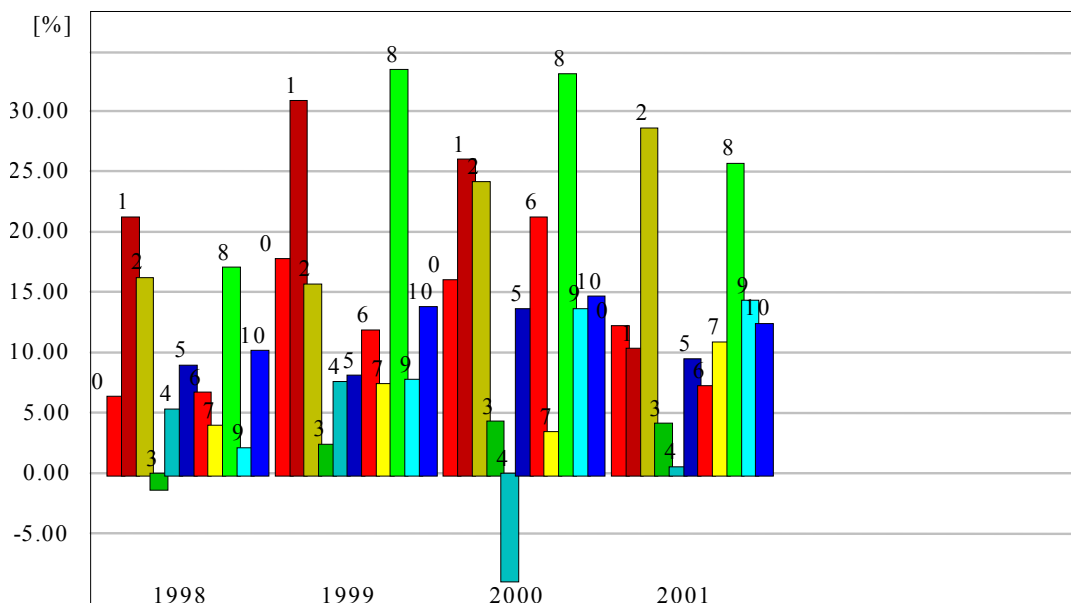
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



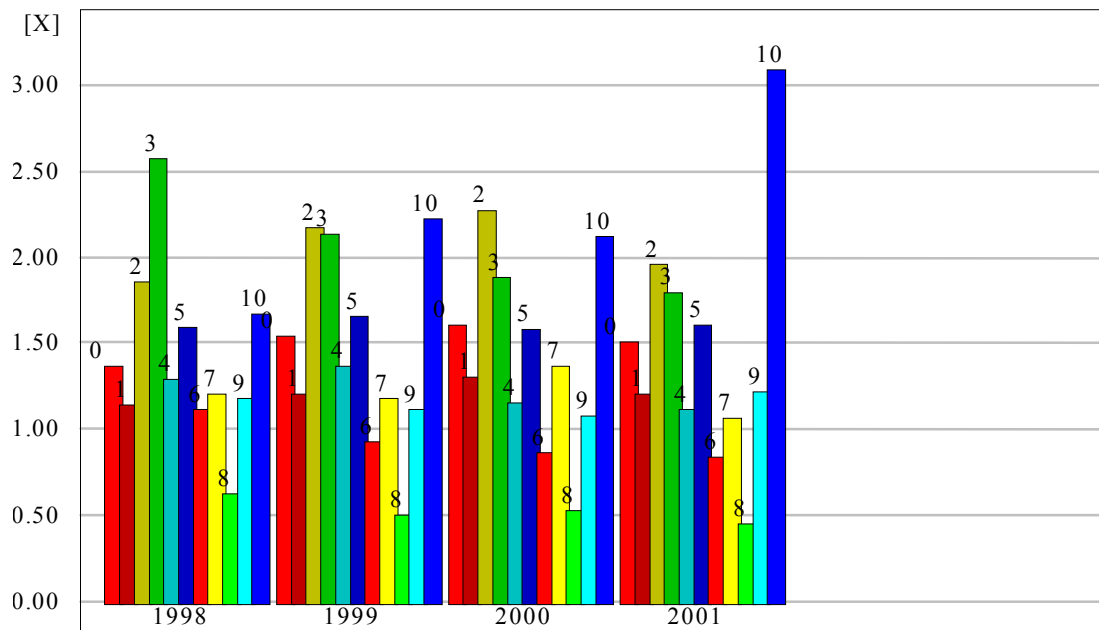
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



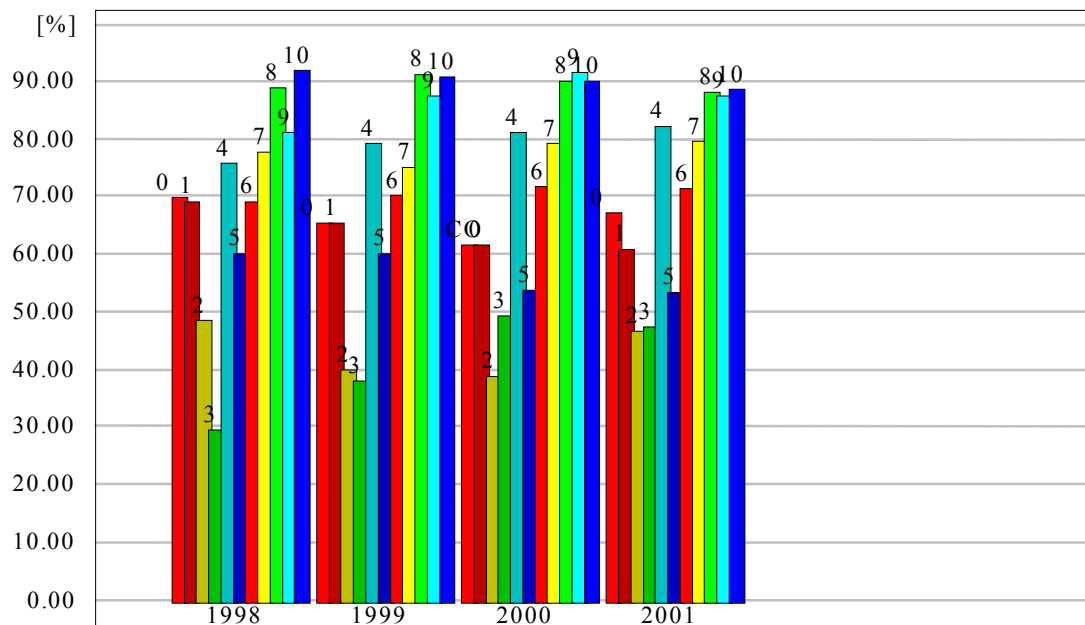
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.9- MUEBLE TAPIZADO, ESTILO CLÁSICO.

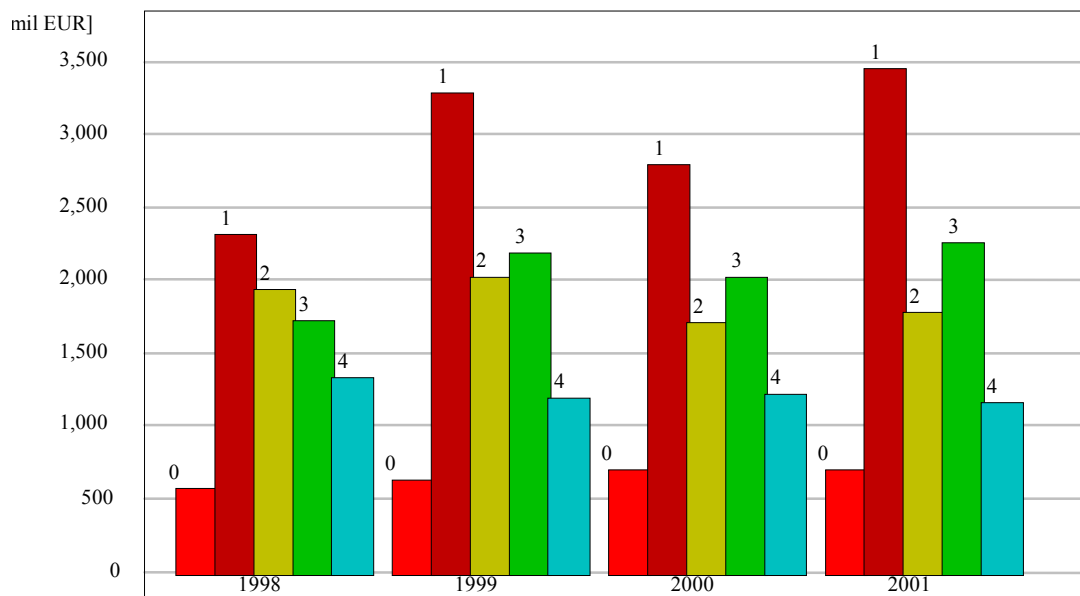
Las empresas estudiadas han sido:

TAPIZADO-CLÁSICO
0: MUEBLES TAPIZADOS STIL FER SL (ALBAL)
1: TAPIZADOS JUANES SA (ALBAL)
2: TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)
3: PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)
4: TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA. (ALBERIQUE)

En el anexo 19 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

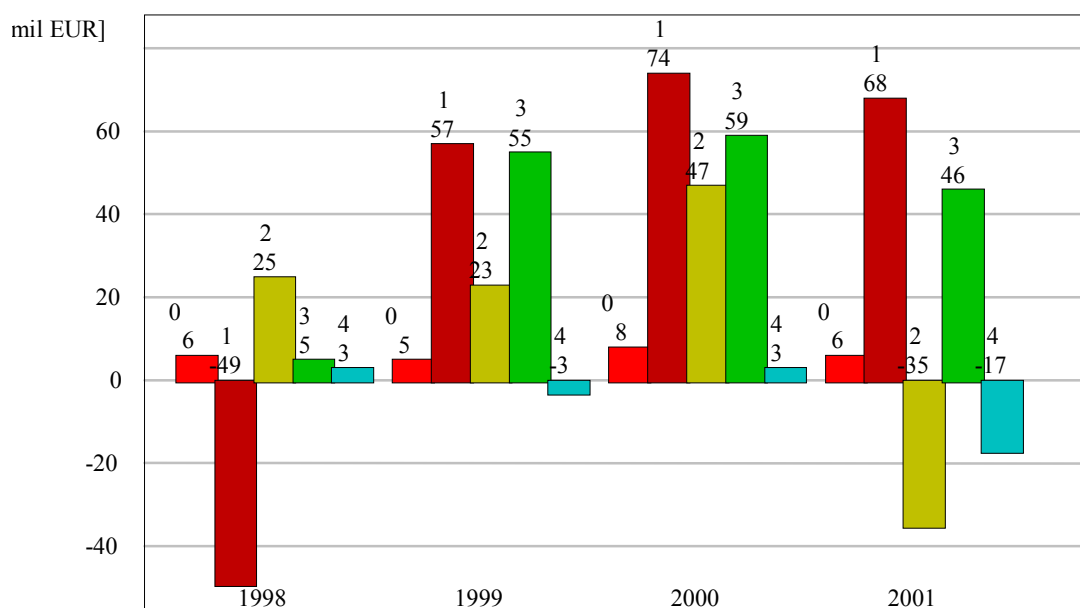
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



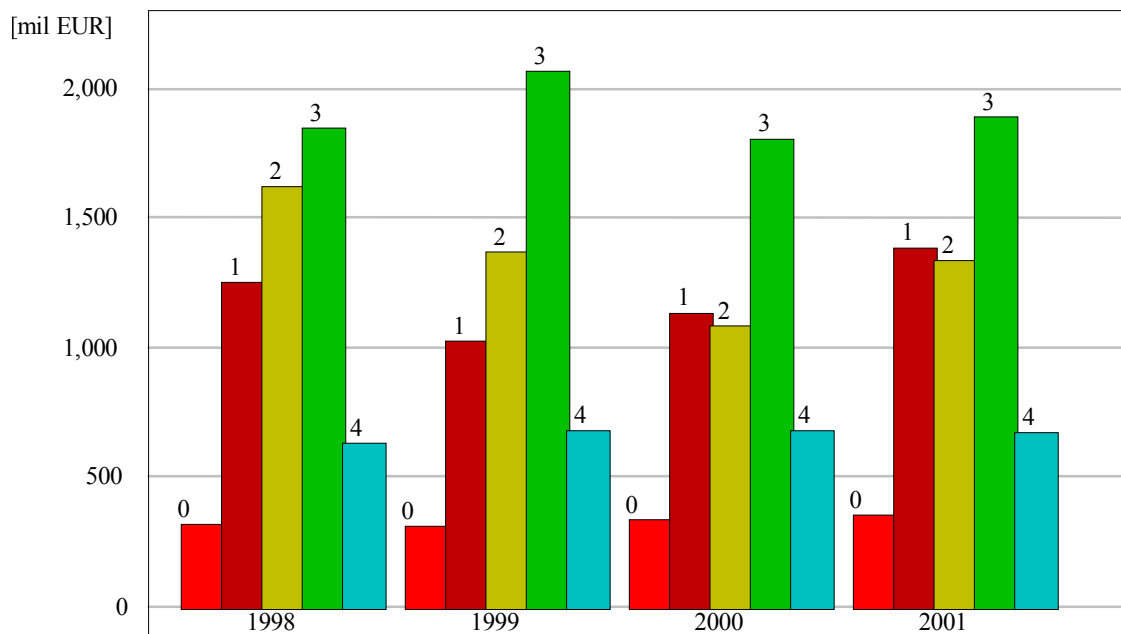
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



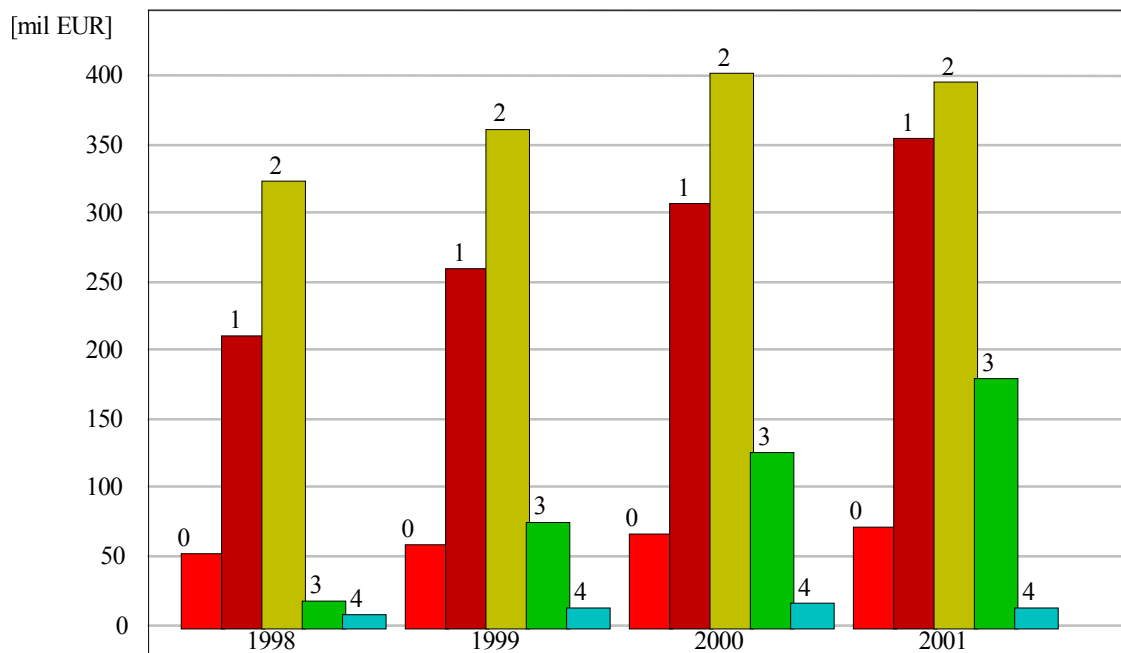
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



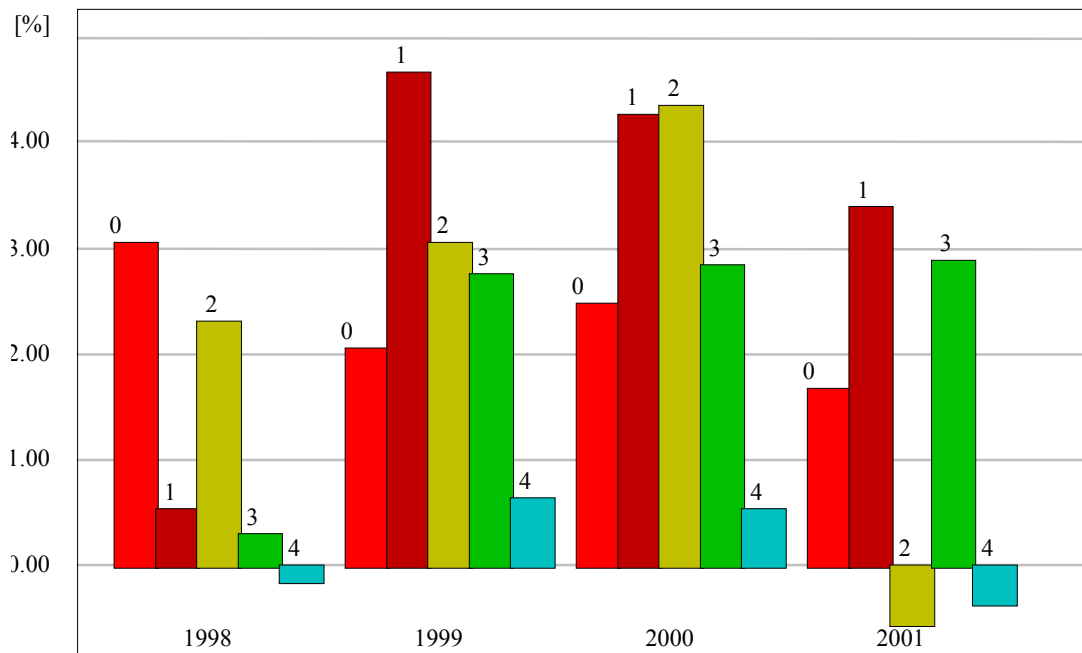
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



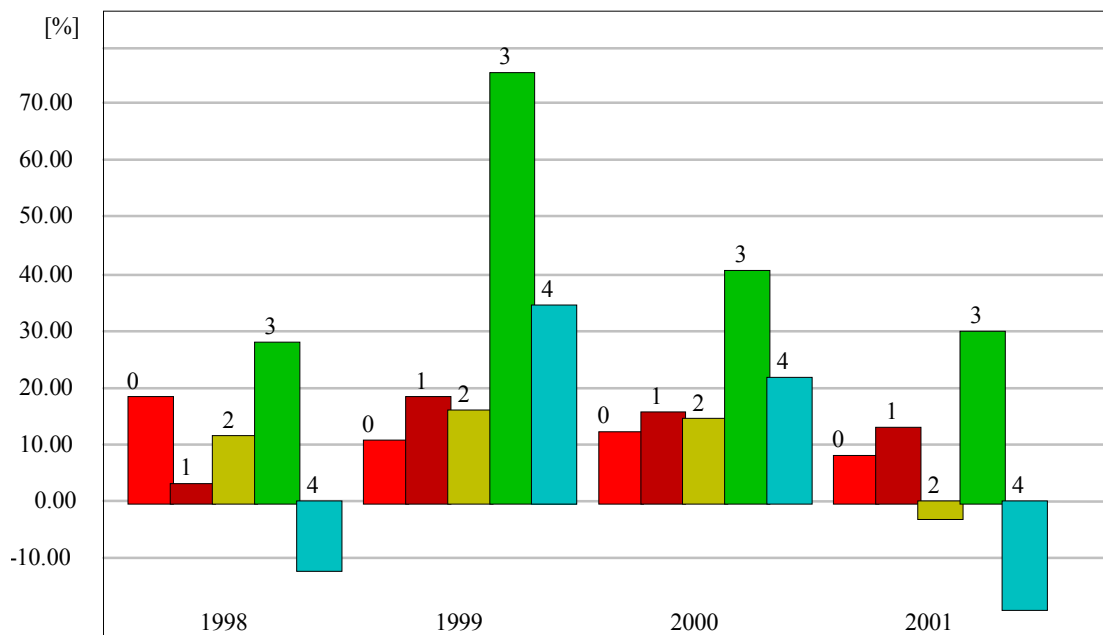
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



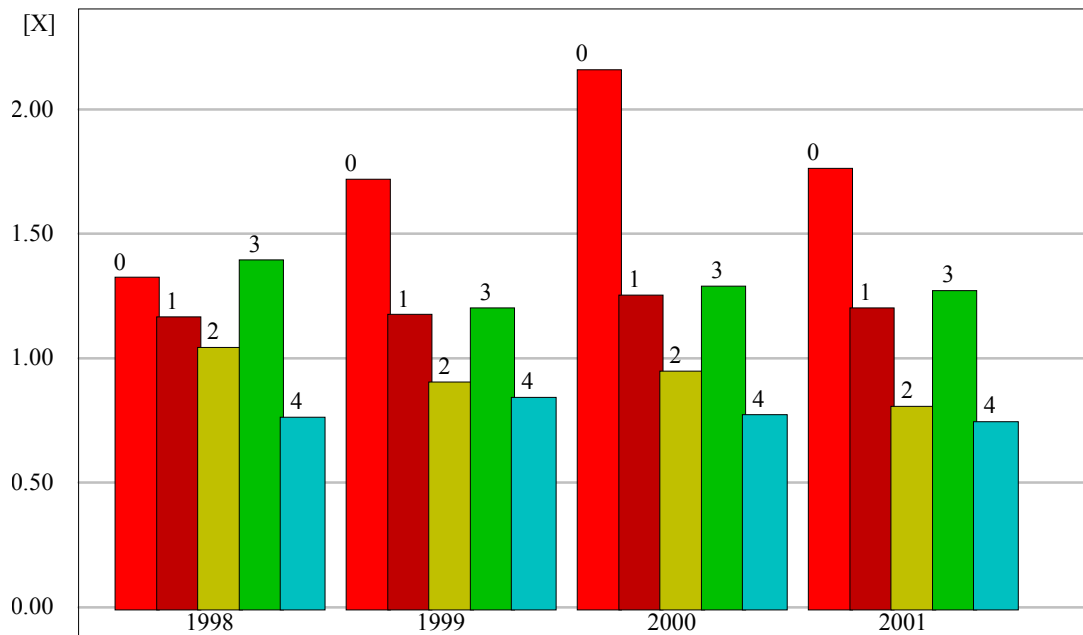
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



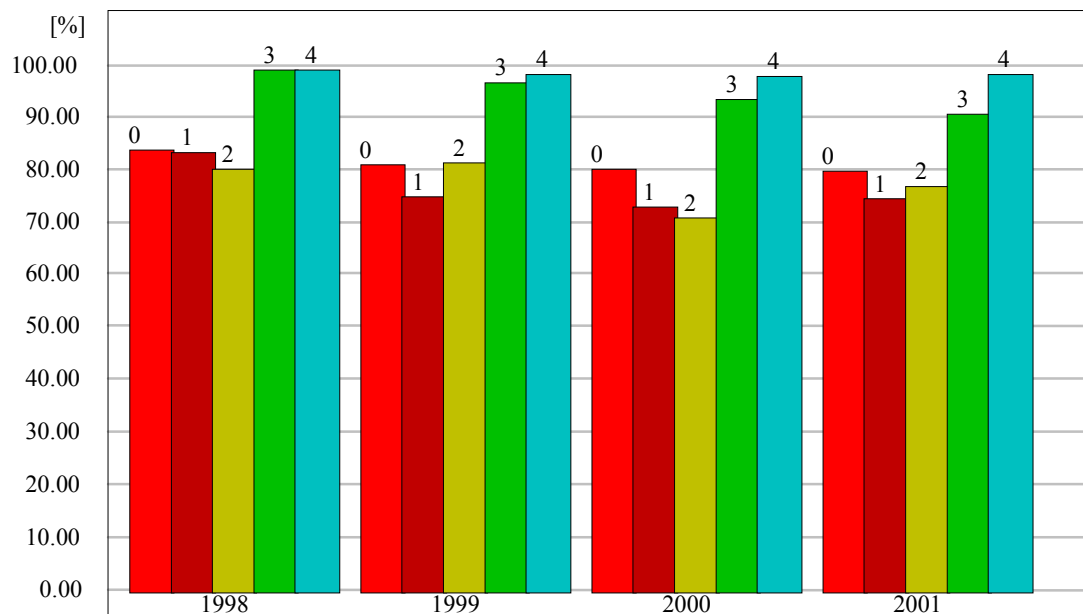
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.2.10- MUEBLE TAPIZADO, ESTILO MODERNO/DISEÑO.

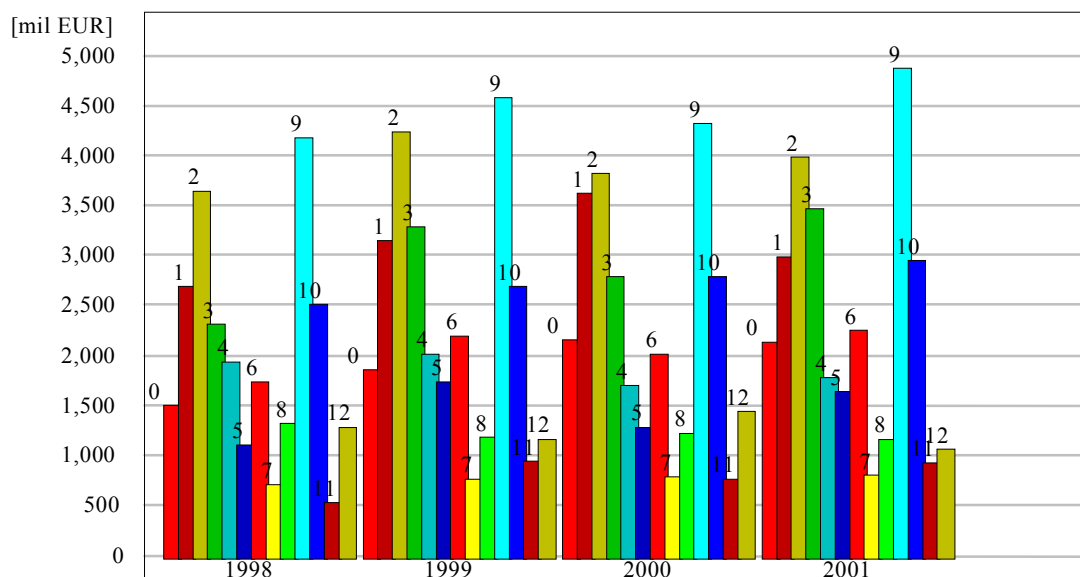
Las empresas estudiadas han sido:

TAPIZADO – MODERNO
0: CONFORT 2000 SA (ALBAL)
1: DELHOM SA (BENIPARRELL)
2: GAMAMOBEL SA (BENIPARRELL)
3: TAPIZADOS JUANES SA (ALBAL)
4: TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)
5: ESGRI SL (ALBAL)
6: PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)
7: FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)
8: TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA. (ALBERIQUE)
9: DISENOS TAPIZADOS MUNOZ SL (BENIPARRELL)
10: SOFAS CAMA ZARDA SL (ALBUIXECH)
11: NATURA DISENO S.L. (ALBAL)
12: MODERN COMODITY S.L. (BENETUSER)

En el anexo 20 se encuentra la tabla con los datos de las variables estudiadas de los años 1998-2001.

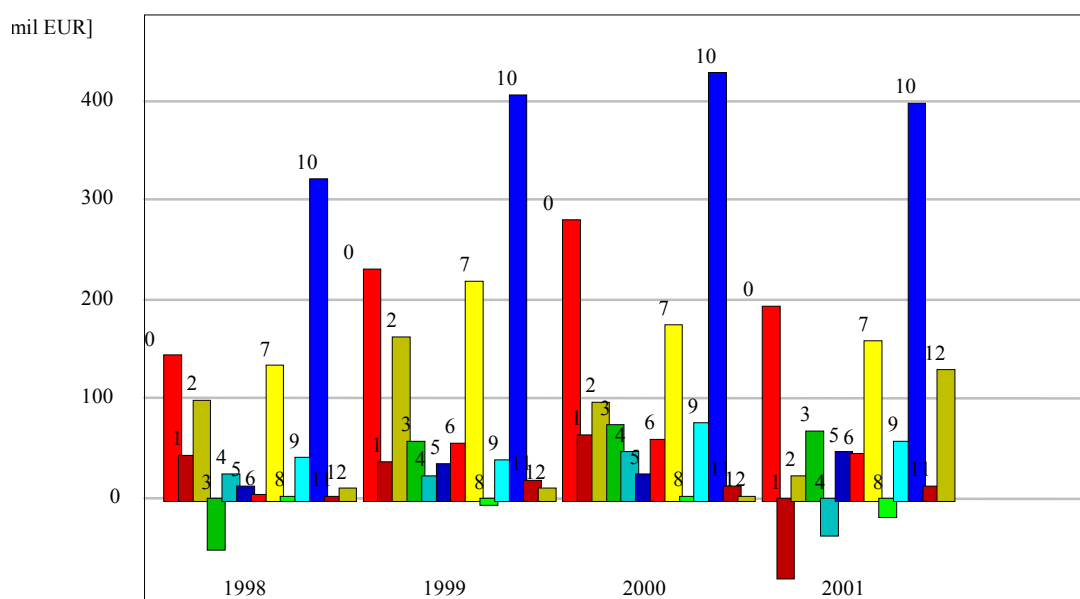
Los datos presentados en el anexo se han representado gráficamente en las siguientes figuras.

➤ **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



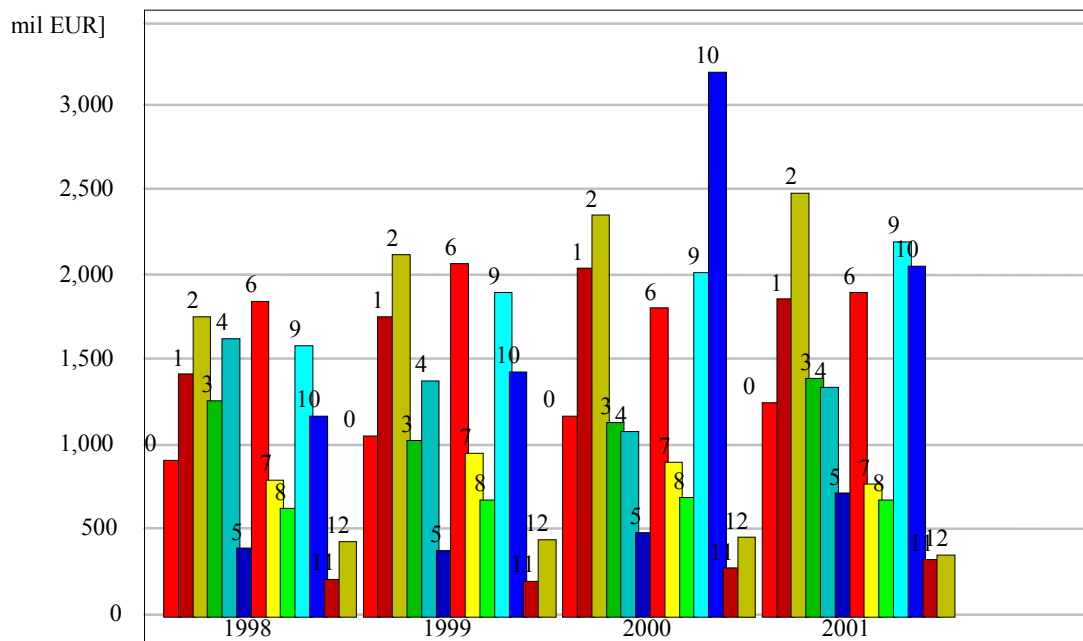
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS.**



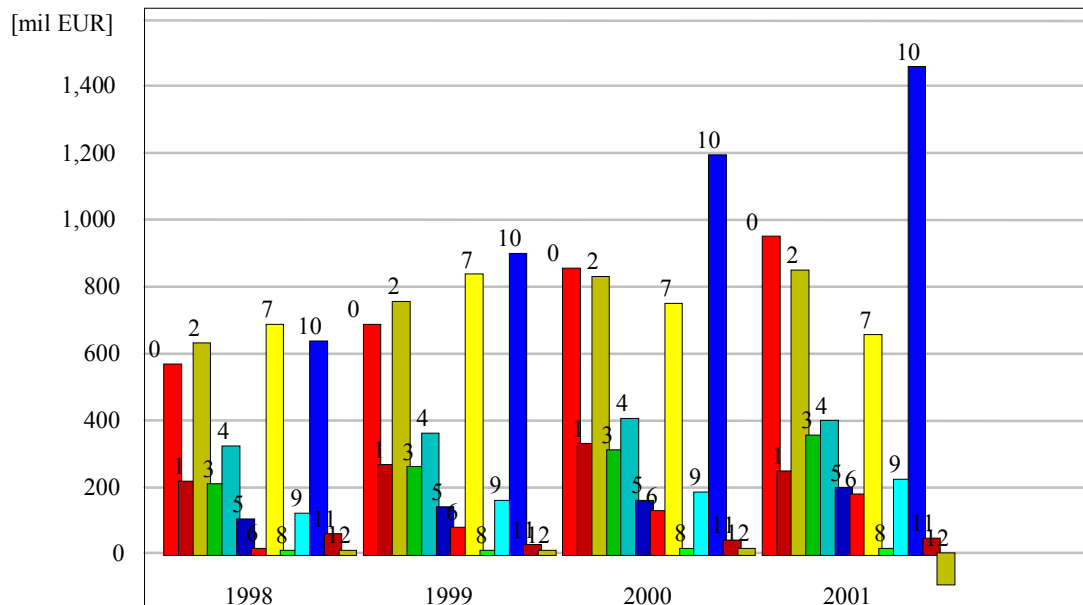
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **TOTAL ACTIVO.**



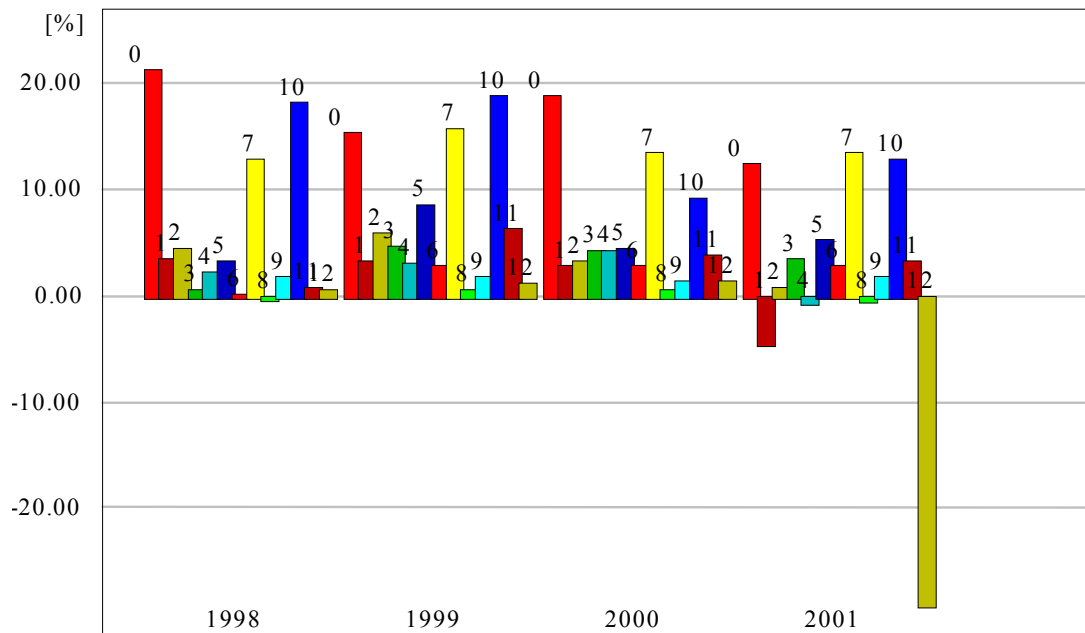
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **FONDOS PROPIOS.**



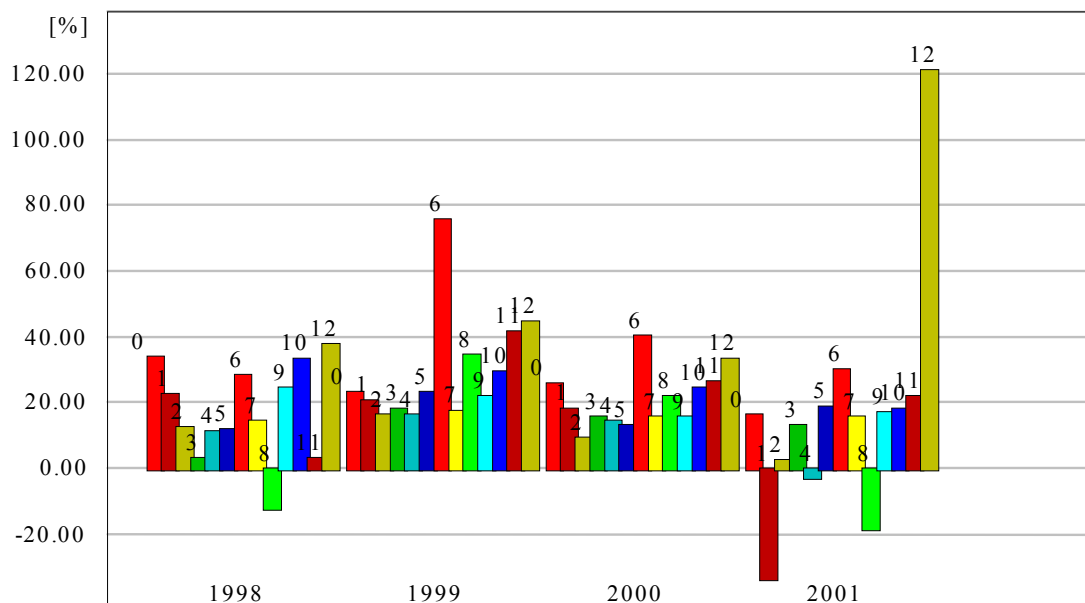
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD ECONÓMICA.**



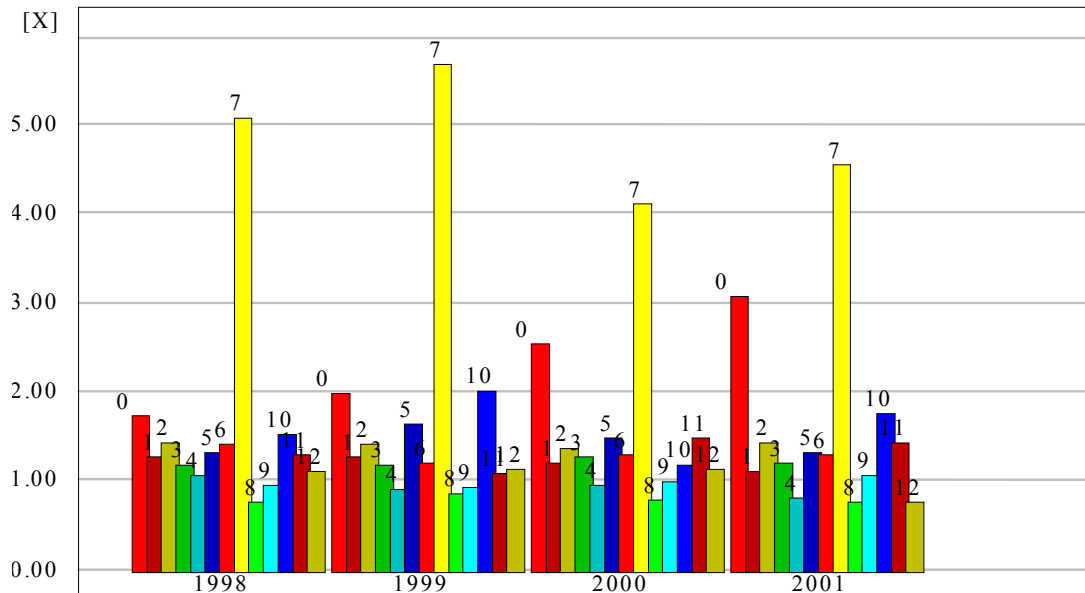
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **RENTABILIDAD FINANCIERA.**



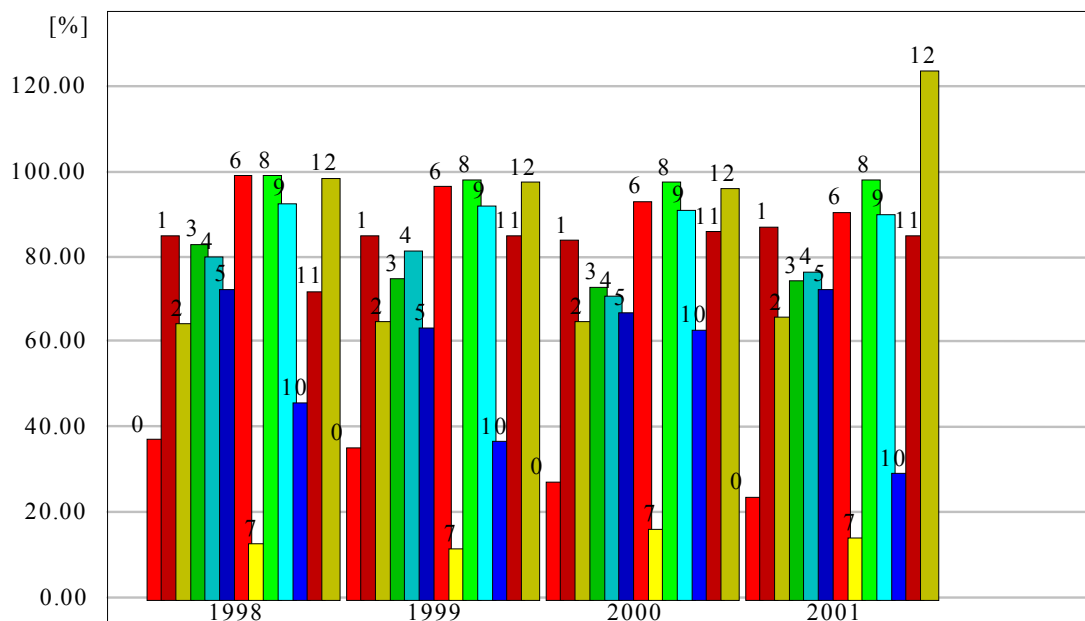
Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **LIQUIDEZ GENERAL.**



Fuente: SABI y elaboración propia.

➤ **ENDEUDAMIENTO**



Fuente: SABI y elaboración propia.

6.2.3- SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS.

Tal como se indicó en el capítulo 4, dedicado al proceso metodológico, la última etapa del proceso consiste en la selección de las empresas que han presentado un mejor comportamiento en base a las variables estudiadas (Rouse y Daellenbach, 1999).

Con respecto al número de casos estudiados, ocho, se corresponde con las recomendaciones realizadas por Eisenhardt (1989) que recomienda el manejo de un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez, así como las indicaciones de Yin (1989), que indica que el número de casos debe oscilar entre uno y ocho. (Ver apartado 4.4). Como ejemplo, se puede citar a Chiva (2000), que realizó su tesis doctoral utilizando la metodología del estudio de casos (en este caso cuatro empresas) aplicada al sector cerámico.

Para cada categoría se han seleccionado dos empresas, de las que se entrevistará a una. Al presentar dos posibilidades para cada apartado se pretende, disponer de una empresa alternativa por si resulta difícil contactar con la primera seleccionada y, a la vez, por si se precisa realizar alguna entrevista complementaria.

Con el fin de mantener el anonimato de las empresas estudiadas y atendiendo a una solicitud de las mismas, se han sustituido los nombres de las mismas por identificativos genéricos. Las empresas entrevistadas aparecen sombreadas.

SUBGRUPO MUEBLE RÚSTICO/ MEDIO ALTA-GAMA MEDIA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa A1
Empresa A2

SUBGRUPO MUEBLE DE DISEÑO/ GAMA ALTA-MEDIO ALTA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa B1
Empresa B2

SUBGRUPO MUEBLE DE DISEÑO/ GAMA MEDIO-ALTA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa C1
Empresa C2

SUBGRUPO MUEBLE CLÁSICO/ GAMA ALTA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa D1
Empresa D2

SUBGRUPO MUEBLE CLÁSICO/ GAMA MEDIO ALTA-MEDIA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa E1
Empresa E2

SUBGRUPO MUEBLE MODERNO/ GAMA MEDIO-ALTA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa E1
Empresa F2

SUBGRUPO MUEBLE MODERNO/ GAMA MEDIA-ECONÓMICA

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa F1
Empresa F2

SUBGRUPO MUEBLE DE RATTAN Y FIBRAS

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa G1
Empresa G2

SUBGRUPO MUEBLE TAPIZADO CLÁSICO

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa H1
Empresa H2

SUBGRUPO MUEBLE TAPIZADO MODERNO/DISEÑO

EMPRESAS SELECCIONADAS
Empresa A1
Empresa I2

6.3.-ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS.

En los siguientes apartados se describe la estructura de la entrevista realizada a las empresas seleccionadas.

La entrevista está basada en el marco teórico expuesto en el capítulo 2 de esta Tesis Doctoral y se apoya en los instrumentos de evaluación de recursos (Grant, 1991) y de competencias distintivas (Camisón, 1999a), que se presentan íntegramente en los anexos 1 y 2 así como en la herramienta de evaluación del impacto de la concentración geográfica (Murray, 1999 y ampliación propia) que figura en el anexo 3.

De la correcta realización de las entrevistas dependerá, en gran parte, el éxito de la investigación, por lo que resulta de vital importancia definir claramente los objetivos que se pretenden lograr con la realización de las mismas.

6.3.1.- OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.

El objetivo principal de esta Tesis Doctoral es aportar evidencias empíricas sobre las fuentes de ventajas competitivas sostenibles, para lo que se va a analizar las variables, tanto internas como externas, que influyen en la competitividad de las empresas pertenecientes a un sector industrial tradicional y aportar un modelo de comportamiento que establezca las bases para la generación de las estrategias empresariales adecuadas.

Con la realización de las entrevistas se pretende:

- ◆ Identificar los aspectos internos de las empresas y externos que afectan a la competitividad del sector. (lo que incluiría analizar el papel que juegan, entre otros, el nivel formativo de los recursos humanos de las empresas, la inversión en I+D y de la innovación tecnológica, la cooperación interempresarial y otros aspectos intangibles en las empresas como el conocimiento tácito, la cultura empresarial, etc.).
- ◆ Evaluar el impacto de la concentración geográfica del sector en la competitividad del mismo.

6.3.2.- ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS.

Como ya se ha comentado con anterioridad, las entrevistas seguirán la línea planteada en los anexos 1, 2 y 3, aunque mantendrán el esquema definido en el capítulo 4, dedicado a la metodología de la Tesis Doctoral, en el que se justificó la elección de *entrevistas estructuradas* para llevar a cabo la investigación.

Los distintos bloques en los que se han dividido las entrevistas se presentan en la tabla 27.

Tabla 27.- Bloques básicos de la entrevista.

BLOQUES BÁSICOS DE LA ENTREVISTA
Información general
Localización y concentración sinérgica
Identificación de recursos
Identificación de competencias distintivas

6.3.2.1.- INFORMACIÓN GENERAL.

Este bloque tiene por objeto caracterizar la empresa, si es de tipo familiar*, el número de empleados, el año de la fundación y la historia de la misma, así como conocer las actividades y responsabilidades básicas del interlocutor.

*- Se entiende como empresa familiar aquellas basadas en la propiedad, en la dirección y en la intención de transferencia a otra generación (Sacristán, 2002). Más concretamente, cuando, según Gallo y Estapé (1996), más del 50% del capital es propiedad de una familia y algunos de sus miembros forman parte de los órganos de gobierno y del equipo de dirección de la empresa.

En la tabla 28 se relacionan las variables sobre las que se incide.

Tabla 28. Variables estudiadas en el bloque 1, Información general.

INFORMACIÓN GENERAL
Datos de la empresa
Persona de contacto
Actividad y segmento
Año de fundación
Historia de la empresa
Número de empleados
Estructura de la empresa
Presencia familiar en la empresa

La información que se quiere obtener en esta primera toma de contacto es cuál es la principal actividad de producción y las líneas de producto, si existe orientación internacional y en qué grado, el nivel de profesionalidad de la dirección y la estructura de la empresa, tamaño y organización con el fin de conocer el grado de burocracia y/o flexibilidad y agilidad que presenta.

6.3.2.2.- LOCALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN SINÉRGICA.

Este bloque tiene por objeto conocer si existe en este sector una concentración industrial sinérgica y que beneficios se derivan de la misma.

En la tabla 29 se relacionan las variables sobre las que se incide.

**Tabla 29. Variables estudiadas en el bloque 2,
Localización concentración sinérgica.**

LOCALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN SINÉRGICA
Lugar de creación de la empresa
Características de la creación de la empresa
Grado de influencia de otras empresas competidoras y proveedoras
Factores de influencia en la localización actual de la empresa
Ubicación de los clientes
Ubicación de los proveedores
Ubicación de los competidores
Grado de cooperación con empresas de la zona
Tipo de relación con empresas e instituciones de la zona.
Existencia y tipo de actuaciones comunes
Opinión sobre la localización de la empresa y posibles beneficios
Opinión sobre ubicación de la empresa fuera de la zona.
Ventajas e inconvenientes.

La información que se quiere obtener es, en primer lugar, si existen indicios de la existencia de un cluster en la zona y, si es así, hasta qué punto las empresas son conscientes de los beneficios generados y qué ventajas se derivan de esta situación.

6.3.2.3.- IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.

En esta parte se trata de identificar los recursos que posee la empresa. Se valorará también la importancia de los mismos en la construcción de fuentes de ventajas competitivas, si se trata de recursos accesibles para los competidores o no, si son únicos y difíciles de imitar, estudiando tanto los recursos tangibles como los intangibles. En la tabla 30 se relacionan los recursos estudiados.

Tabla 30. Variables estudiadas en el bloque 3, Identificación de recursos.

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.
Recursos financieros
Recursos físicos
Recursos humanos
Recursos tecnológicos
Reputación de la empresa

En este bloque se tratará de contrastar la información económica y financiera de la que se dispone. Además, se obtendrá información sobre el nivel tecnológico, el tamaño de las instalaciones y los usos alternativos de los activos fijos. Se valorarán también las cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados, los niveles de retribución respecto a la media del sector, la existencia o no de conflictos laborales o el nivel de rotación de los empleados.

Con respecto a los recursos tecnológicos, se buscará información sobre la tecnología protegida y su experiencia en la

aplicación del know-how, los recursos de los que dispone la empresa para la innovación, si se dispone o no de departamento propio de I+D o se subcontrata la investigación y el desarrollo, si se dan en la empresa facilidades para la innovación y si hay empleados científicos y técnicos.

Por último lugar se indagará sobre la relación que la empresa mantiene con clientes y proveedores, si se dispone de marcas y el nivel de reconocimiento de las mismas, si existen diferencias con respecto al precio de sus competidores y sus causas.

6.3.2.4.- IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

En esta parte se trata de identificar las competencias esenciales de las que dispone la empresa. En la tabla 31 se relacionan las variables estudiadas.

Tabla 31. Variables estudiadas en el bloque 3, Identificación de competencias distintivas.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.
Dirección general
Marketing
Organización y recursos humanos
Tecnología e I+D
Producción
Área financiera

Básicamente se tratará de determinar cuáles son las capacidades de la empresa que más destacan, en cada uno de los niveles analizados. En esta parte de la entrevista radica, desde el punto de vista de la autora, la mayor dificultad ya que este tipo de competencias son, en muchas ocasiones desconocidas por las empresas, por lo que se tratará más bien de obtener la información a través de la observación y el análisis de la cultura empresarial, de la organización, de la forma de trabajar, de la transmisión del conocimiento, de las actuaciones en marketing, de la orientación hacia el mercado, etc. , que de la simple formulación de preguntas a los interlocutores.

6.4.- ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS: LOS CASOS.

6.4.1.-ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS.

En este apartado se presenta un resumen de la información obtenida de la realización del estudio de cada caso; las principales características de las empresas estudiadas, así como la evaluación de recursos y competencias. La información reflejada en estos apartados se complementará con las tablas comparativas.

En todos los casos (apartados 6.4.1.1 a 6.4.1.8) se reflejan las opiniones vertidas por los empresarios y sus puntos de vista.

6.4.1.1.- EMPRESA A1.

6.4.1.1.1.- Información general.

La industria A1 es una empresa de muebles de estilo rústico de gama media y media-alta y de mueble tapizado de diseño.

Empresa fundada por 2 socios en el año 1979. Uno de ellos provenía de una empresa del sector y el otro había trabajado como asesor en varias empresas del ramo, por lo que también conocía el modo de trabajo y la organización de las empresas fabricantes de muebles.

Aunque en un principio eran dos empresas independientes, la de tapizado y la de mueble macizo, en la actualidad forman parte del mismo grupo. En estos momentos es uno de los mayores exportadores de muebles la Comunidad Valenciana.

Se trata de una empresa familiar fundada en los años 80, constituida en la actualidad por 300 trabajadores. Para la realización de este estudio nos entrevistamos con el gerente.

La empresa se organiza en cinco áreas principales; dirección comercial, dirección financiera, dirección de producción, área de compras y área de diseño. Aunque se trata de una empresa familiar, lleva a cabo una gestión profesionalizada, haciendo mucho hincapié en temas de gestión y organización.

6.4.1.1.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia, sin que formara parte previamente de otra, aunque, como ya se ha comentado anteriormente, sí que partía de una experiencia previa en el sector del mueble por parte de los socios.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. En un principio la empresa se dedicó exclusivamente al mueble tapizado, el conocimiento sobre la realización de esqueletos y la ubicación en la zona de empresas auxiliares de almacenistas de materia prima y de transporte fue primordial.

En la siguiente tabla (Tabla 32) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 32. Valoración de factores de localización, empresa A1.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona			X
La existencia de proveedores en esta zona	X		
La existencia de subcontratistas en esta zona	X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona	X		
Disponibilidad de mano de obra especializada	X		
Soporte institucional		X	
Facilidad de crédito en la zona			X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X		
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)	X		
Costes laborales.			X

Los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de subcontratistas en los alrededores, de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región (haciendo especial hincapié en la proximidad e importancia del puerto de Valencia) así como la formación y la experiencia de los trabajadores. El hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona resulta, en opinión del gerente de esta empresa, de vital importancia.

Otro factor a considerar es el soporte institucional que recibe la zona, entendido como el respaldo que los empresarios tienen en sus actuaciones y no como soporte subsidiario, que no lo hay. En la zona está FIM, AIDIMA, ANIEME, lo que ayuda mucho a mantener cohesionado al día al sector y AIDIMA, que representa un fuerte estímulo.

Los factores que presentan una influencia menor sobre la ubicación de la empresa son la existencia de clientes en esta zona, ya que la empresa presenta una orientación internacional. Los costes laborales no se consideran menores que en otras zonas.

La empresa exporta aproximadamente el 50% de su producción anual, siendo sus principales destinos internacionales los países europeos (40% aproximadamente) y el resto del mundo un 10%, mantiene relación comercial con 30 países.

Con respecto a los proveedores, excepto la madera, el vidrio y la piel el resto de componentes proceden de la provincia de Valencia.

Esta empresa participa de forma habitual en un foro de empresarios del sector que se reúnen periódicamente para tratar temas concretos y además invitan a expertos e distintas materias (Fiscalistas, Diseño, Innovación, Distribución, Calidad, Nuevas tecnologías). Se intenta que sean temas de actualidad y se pretende abordarlos con total transparencia.

En general las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son fluidas, aunque es un sector demasiado cerrado y hay empresarios con muchas reticencias a que se les "roben" ideas y

tiempo. Las actuaciones que se llevan a cabo por el conjunto de empresas de la zona son de tipo comercial.

La empresa está integrada en las actividades de las distintas asociaciones de la zona (FIM, ANIEME, AIDIMA) y participan con frecuencia de sus actividades.

Desde su punto de vista, esta empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, ya que tiene empresa auxiliar (aunque deficitaria en opinión del gerente) alrededor, dispone de mano de obra especializada y del conocimiento y la especialización de la zona. Existe una amplia red de empresas de transportes y el tener el puerto tan cerca es una gran ventaja. Las carencias de la empresa auxiliar radican en su pequeño tamaño, en general, lo que frena al sector del mueble. El estar aquí aporta grandes ventajas de las que no disponen las empresas ubicadas en otros lugares (a nivel nacional).

En opinión del gerente las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.

6.4.1.1.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 33. Recursos económico –financieros empresa A1.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	1,36	-5,14	12,03	2,4
Rotación de activos	1,24	1,29	1,32	1,08
Productividad	2,81	3,03	3,22	3,33
Crecimiento Valor Añadido (%)	-9	12,81	5,89	11,26
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	7,16	6,21	5,16	4,09
Rentabilidad financiera (%)	14,53	14,06	13,97	14,01
Gastos financieros (%)	2,37	2,41	2,49	3,22
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	5356	3968	3123	2369
Necesidad fondo maniobra (Mil)	8566	7907	7522	8818
Tesorería (Mil)	-3210	-3939	-4399	-6449
Equilibrio	2,3	1,84	1,62	1,46
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	86	64	48	41
Necesidad fondo de maniobra (días)	137	128	116	152
Tesorería (días)	-51	-64	-68	-111
Crédito clientes (días)	138	116	91	105
Crédito proveedores (días)	39	50	32	41
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	50,74	55,83	63,03	70,78
FP sobre permanentes (%)	93,97	87,66	80,38	75,3
Capacidad devolución	0,39	0,41	0,46	0,62
F. Liquidez				
Liquidez general	1,62	1,46	1,33	1,2
Liquidez inmediata	0,05	0,04	0,07	0,05

Fuente: SABI

Las instalaciones de la empresa se renovaron en el año 1990. La renovación de maquinaria e instalaciones es continua. Hace 4 años se realizó una fuerte inversión en maquinaria y rediseño de líneas. Se consideran líderes en tecnología. Han cambiado el proceso de mecanización y parte de las líneas de barnizado y en estos momentos se tiene un considerable nivel de automatización en todos los procesos, situándose en torno al 50 %. Hay procesos que no se pueden automatizar fácilmente.

El empresario opina que en estos momentos realizar la inversión necesaria para aumentar la productividad no compensaría, ya que deberían cambiar algunos procesos productivos de manera importante para conseguir pequeños aumentos de productividad. Además, en estos momentos tienen prioridad otro tipo de inversiones encaminadas a fijar la imagen de marca de la empresa y abrir y desarrollar nuevos mercados.

Tanto en el apartado de mueble tapizado como en el de muebles de madera se tiene una alta cuota de utilización de capacidad productiva, en torno al 80%.

Alguna vez se han encontrado con problemas de aprovisionamiento y de distribución, pero sin consideración.

La empresa mantiene un importante nivel de stock de productos intermedios, lo que le permite cumplir con los plazos de servicio.

Por lo que respecta a la cualificación del personal de la empresa, la mayor parte de los cargos de responsabilidad tiene titulación superior universitaria o equivalente.

El resto de los empleados, realizan o participan en actividades de formación y actualización, a través de AIDIMA y de cursos de formación propios. Además, se llevan a cabo actividades formativas con respecto a la prevención y seguridad y conocen los protocolos, la empresa tienen certificaciones de calidad según la norma ISO 9000.

Normalmente no tienen problemas para encontrar personal con la formación adecuada, ya que disponen de una base de gente bien formada que es capaz de preparar a cualquier persona sin conocimientos de partida.

La cultura de esta organización se podría definir como una empresa orientada al mundo con una base de confianza y respeto hacia el trabajador y un enfoque global en sus planteamientos.

Con respecto a la "media tecnológica" del sector se clasifica como "muy alta", debido a la elevada automatización de los procesos así como al nivel de inversión que se destina a la investigación y a la innovación.

La empresa realiza distintas actividades para conocer o adoptar innovaciones, como la información obtenida de la relación con clientes y proveedores, la asistencia a muestras y ferias, la realización de actividades de investigación y desarrollo, a través de revistas u otro tipo de publicaciones, por el contacto con asociaciones profesionales, Institutos Tecnológicos, Cámaras, etc.

En la empresa se han realizado innovaciones en los últimos 3 años tanto de producto como de proceso, planteando la innovación como un aspecto totalmente integrado en la empresa.

Las patentes que tiene la empresa buscan principalmente la protección del diseño, aunque sólo son efectivas de manera parcial.

Es uno de los pocos fabricantes de muebles cuya marca comercial es reconocida por los clientes finales, lleva aparejada una imagen de calidad, seriedad, prestigio y actualidad.

Además de la certificación de calidad según la ISO 9000, trabajan con el símbolo de calidad de AIDIMA y también se llevan a cabo acciones de mejora por los empleados según un modelo interno de la empresa.

El plan estratégico de esta empresa llega hasta el 2005, el empresario considera que a más largo plazo es muy poco fiable.

Consideran imprescindible conocer las amenazas reales, para lo que se desplazan al país de origen a ver qué es lo que pasa y si la observación de la realidad en el país de origen es seria, llevan a cabo acciones de diferenciación, además de optimizar la productividad y la eficiencia. Fue necesario en su momento, cuando la empresa detectó amenazas serias por parte de países sudamericanos que habían irrumpido con fuerza en el panorama mundial. En aquel momento, se reorganizaron los procesos y cambiaron gran parte de las instalaciones.

Es necesario adaptarse al mercado, a los gustos de los consumidores, a las tendencias globales, actuaciones que se llevan a cabo de manera continua.

Con respecto a la red de distribución, esta empresa ha creado una red propia con vendedores formados, evitando así los problemas asociados a la distribución a través de representantes multicartera.

En el futuro posiblemente den un paso adelante para crear una red de tiendas, esto se producirá si los canales de distribución siguen reduciendo los márgenes.

Entre los objetivos a corto plazo se encuentra la inversión en calidad, formación, recursos humanos, diseño, logística, planes comerciales y la mejora de la posición internacional.

Según la opinión del gerente, mejorar algunos de los sistemas productivos que tienen representaría un cambio tan grande a nivel de instalaciones y de maquinaria que no compensaría la mejora de productividad obtenida.

Las diferencias competitivas de la empresa se centran en la alta especialización adquirida y en que son únicos en tratamiento de diversas maderas macizas y el control adecuado de costes, productividad y márgenes de contribución por lo que respecta a las habilidades productivas. Disponen de una capacidad tecnológica muy alta y se diferencian de sus competidores en base a la calidad y el diseño.

Según el gerente, las oportunidades que se le presentan a la empresa se basan en la apertura de nuevos mercados y el fortalecimiento de los mercados próximos.

La empresa no se siente amenazada en estos momentos ya que cree que conoce bien el mercado y sus características, resultando así mucho más fácil hacer frente a los cambios. De la conversación mantenida se deduce que el principal problema al que se enfrenta la empresa en la actualidad radica en la competencia desleal por parte de los fabricantes que plagian diseños.

Para la empresa es muy importante el marketing, la publicidad y el conocer a fondo el mercado y el segmento objetivo. En estos aspectos se trabaja desde hace décadas y se ha constatado los importantes beneficios que se obtienen.

6.4.1.2.- EMPRESA B2.

6.4.1.2.1.- Información general.

La industria B2 es una empresa de muebles de diseño de gama alta.

Esta empresa, familiar, con gerente propietario, está constituida como Sociedad Limitada (S.L) y en ella trabajan 18 personas. Para la realización de este estudio nos entrevistamos con el gerente.

La empresa fue fundada en 1990. El gerente tenía experiencia previa en el sector del mueble, tanto en el mueble de estilo clásico como, posteriormente, en el mueble de diseño contemporáneo, habiendo desempeñado diferentes puestos de responsabilidad en varias empresas. Con este bagaje profesional decidió llevar adelante su proyecto, posicionándose en el segmento de mueble de diseño de gama alta.

Presenta una estructura atípica y novedosa en el sector, al definirse como *editores de muebles*, lo que significa que tienen la producción deslocalizada y la principal fuente de creación de valor en la empresa radica en la concepción de la idea y el diseño así como en el proceso final de acabado. El resto de los procesos los subcontratan a empresas auxiliares consideradas *socios industriales*, con los que se mantiene una relación estable, duradera y de confianza.

Según el gerente, las ventajas que se derivan de esta forma de organización son las siguientes:

- Disponen de mayor flexibilidad.
- No existe dependencia de una tecnología concreta.
- Se requiere una menor inversión.

6.4.1.2.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia, sin que formara parte previamente de otra, aunque, como ya se ha comentado anteriormente, sí que partía de una experiencia previa en el sector del mueble por parte del gerente, que ya había desempeñado puestos de responsabilidad en varias empresas. Por tanto, aunque tenía experiencia previa en el sector y en el segmento de mueble de diseño, la idea es nueva y la empresa no proviene de ninguna otra.

La experiencia y la tradición de esta zona condicionó mucho su localización. Fue de vital importancia la existencia, en los alrededores, de pequeños talleres de ebanistería tradicional valenciana, ya que resultaba imprescindible este conocimiento para el posicionamiento adecuado de la empresa. Por otra parte, la concentración de empresas del mueble y afines (tableros, chapas, barnices, herrajes, etc.) también influyó en que su empresa se situara en esta zona y en que se mantenga ahí.

En la siguiente tabla (Tabla 34) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 34. Valoración de factores de localización, empresa B2.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona			X
La existencia de proveedores en esta zona		X	
La existencia de subcontratistas en esta zona	X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona			X
Disponibilidad de mano de obra especializada		X	
Soporte institucional		X	
Facilidad de crédito en la zona			X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X		
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)	X		
Costes laborales.			X

Los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de subcontratistas en los alrededores, las infraestructuras de que dispone la región (haciendo especial hincapié en la proximidad e importancia del puerto de Valencia) así como la formación y la experiencia de los trabajadores.

Otros factores a considerar son la existencia de proveedores y de trabajadores con formación especializada en esta zona así como el soporte institucional, con la realización de la feria internacional del mueble, FIM, que se celebra con periodicidad anual en Valencia, la presencia del Instituto tecnológico, AIDIMA y de la Asociación nacional de exportadores del mueble, ANIEME, todos ellos ubicados en la provincia de Valencia.

Los aspectos que presentan una influencia menor sobre la ubicación de la empresa son la existencia de clientes en esta zona, ya que la empresa presenta una orientación internacional. Los costes laborales a esta empresa en concreto no le afectan, ya que no presenta instalaciones productivas. Por lo que respecta a la posibilidad de compartir conocimientos con las empresas de la zona, es un aspecto que se considera importante pero que no se produce. Con respecto a las ayudas institucionales, se es consciente de la existencia de las mismas, pero se consideran poco adaptadas a las necesidades del sector.

La empresa exporta entre el 35 y el 50% de su producción anual, siendo sus principales destinos internacionales a nivel europeo Grecia y Portugal, países que no coinciden con los mercados que más mueble de diseño consumen, ya que en ellos es líder el mueble italiano. Fuera de Europa exportan a los países del Sudeste Asiático y EE.UU.

La empresa ha optado por seguir una política de distribución muy selectiva, evitando los canales imperantes en el sector, es decir, no se vende a través de una red comercial de representantes comunes a otras empresas, sino directamente a los distribuidores.

Los proveedores se encuentran en la zona de Valencia y sus alrededores en su mayoría.

Según afirma el gerente, sus principales competidores son fabricantes italianos de los que se diferencia ofreciendo un servicio personalizado a sus clientes y aportando a sus productos aspectos de la ebanistería tradicional valenciana integrados en el mueble de diseño contemporáneo.

Se identifican futuros competidores a nivel nacional, figuras nuevas, que serán editores pero que no provienen del mundo de la empresa, sino del diseño, debido al gran crecimiento de titulados en este ámbito y a la dificultad que encuentran para dar salida a sus trabajos.

La empresa entrevistada participó en un consorcio de exportación con empresas complementarias (iluminación, tapicería, sillería de mimbre), que fracasó debido a la mala actuación del gestor del consorcio, siendo este tipo de relación, de índole comercial, la única que se establece con las empresas de la zona, que de forma habitual son de tipo esporádico, algo más fluidas en el último año debido a que ocupa un cargo directivo en una institución sectorial.

La empresa pertenece a distintas asociaciones empresariales, (AIDIMA, ANIEME, SIDI, FIM), participando con frecuencia de sus actividades.

Desde su punto de vista, la empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, al disponer de mano de obra

especializada y del conocimiento y la especialización de la zona que, sobre todo en un primer momento, fue primordial.

En opinión del gerente las empresas ubicadas en la zona no actúan como un grupo y no crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder. Las empresas del sector del mueble en la CV actúan como unidades independientes, poca comunicación y muy escasa formación del empresariado.

En cambio, si que se observa un alto nivel de integración de fabricantes y proveedores. En esta línea si que se produce una actuación sinérgica.

6.4.1.2.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 35. Recursos económico –financieros empresa B2.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	26,09	36,14	17,79	
Rotación de activos	1,85	1,81	2,42	2,73
Productividad	1,76	1,47	1,47	1,31
Crecimiento Valor Añadido (%)	59,67	27,01	65,48	954,01
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	14,13	11,7	8,64	2,16
Rentabilidad financiera (%)	41,76	48,09	37,56	11,33
Gastos financieros (%)	1,36	1,83	2,14	3,17
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	169	83	57	73
Necesidad fondo maniobra (Mil)	1	-3	19	27
Tesorería (Mil)	168	86	38	46
Equilibrio	3,14	2,42	2,21	5,26
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	49	30	28	42
Necesidad fondo de maniobra (días)	0	-1	9	15
Tesorería (días)	48	31	19	27
Crédito clientes (días)	63	83	40	28
Crédito proveedores (días)				
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	66,16	75,66	77	80,93
FP sobre permanentes (%)	92,49	95,17	67,23	48,4
Capacidad devolución	0,35	0,41	0,31	0,29
F. Liquidez				
Liquidez general	1,39	1,2	1,28	1,53
Liquidez inmediata	0,39	0,21	0,19	0,33

Fuente: SABI

Por lo que respecta a los recursos físicos de los que dispone la empresa, las instalaciones son adecuadas para su actividad. Una parte importante de las mismas se destina a almacén de piezas en crudo, para poder responder en poco tiempo a la demanda final. Las oficinas presentan aspectos mejorables, como la amplitud o la ubicación.

Mantiene una relación estable de producción con socios industriales, lo que le permite tener una estructura de empresa bastante más liviana y la utilización de la capacidad productiva no presenta inconvenientes. Por otra parte, el control que se ejerce sobre los proveedores permite introducir mejoras en sus sistemas productivos e innovar en procesos como si de su propia empresa se tratara. Gran parte de su producción se encuentra automatizada, sobre todo los procesos intermedios.

Con respecto a los recursos humanos, en esta empresa tienen claro que lo más importante para una pyme es su capital humano, que sigue formación especializada y es tratado como parte integrante de un grupo cohesionado.

La organización de la empresa se puede resumir de la siguiente manera:

- Área de producción, integrada por la sección de barnizado; pero sobre todo es control y supervisión de los proveedores y almacenaje.
- Área comercial, formada por un director comercial y persona de apoyo.
- Área administrativa.

- Área de producto formada por un diseñador fijo que tiene el apoyo de profesionales del diseño (free-lance) por contratos por servicio.

La empresa mantiene una colaboración estable con la Universidad Jaume I (UJI), para temas de diseño y en el tema comercial con un instituto superior francés a través de becas de colaboración Universidad - Empresa.

El cuadro directivo tiene formación superior y se ejerce una gestión de tipo profesional.

Se realizan actividades de formación a todos los niveles, la empresa apuesta por la capacitación de sus trabajadores a través de la formación y por la creación de un entorno de trabajo estable y cómodo.

Los empleados conocen y comparten la filosofía de la empresa, el 100% de la plantilla son trabajadores con contrato fijo y nunca ningún trabajador ha dejado la empresa.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa se sitúa en una posición intermedia en cuanto a procesos y alta en cuanto a productos, ya que apuesta por la innovación constante en diseño y nuevos materiales.

Para obtener información sobre el entorno y sus competidores así como sobre las tendencias de los mercados, se asiste a las Ferias más importantes del sector tanto como expositores y como

visitantes, pertenecen a varias asociaciones profesionales y recurren a revistas y publicaciones especializadas.

Al referirnos a los recursos asociados a la reputación de la empresa, se detecta el establecimiento de relaciones con los proveedores estrechas y estables a lo largo del tiempo. Con los clientes, sobre todo los nacionales se ofrece un trato personalizado.

No se llevan a cabo actuaciones de refuerzo de la marca.

El cuadro directivo cree que en estos momentos se están dando dos circunstancias (por primera vez en la historia) que afectan en gran medida a las empresas de la Comunidad Valenciana. Por una parte, una crisis coyuntural a nivel mundial, lo que afecta al sector de manera indirecta y, por otra, un cambio en los gustos del consumidor a nivel internacional. Mercados tan clásicos como el inglés o el ruso está cambiando hacia tendencias más contemporáneas. Ante esta situación que en el corto plazo no tiene visos de cambio, las empresas deben reajustar sus previsiones y sus actuaciones.

Desde esta empresa se apuesta por la investigación en nuevos materiales; cada vez va a ser menos sostenible un sector basado en un bien escaso, como es la madera.

La empresa conoce su público objetivo: 25-35 años, clase media alta, consciente de que el precio de sus productos es alto, pero también de que ofrece alta calidad y es una forma de diferenciarse, a través de la calidad y el diseño.

El proceso clave en la empresa es el diseño y concepción del producto y la calidad.

Las diferencias competitivas que presenta la empresa se basan en un alto nivel de diferenciación de sus productos, la innovación constante, el disponer de una estructura flexible, ocupar un hueco de mercado poco explotado, y estar orientados a la exportación.

Por otra parte y como factor externo a ella, se encuentran posicionados en un segmento hacia el que se decantan los gustos de los consumidores internacionales.

Las principales amenazas que detectan se centran en la entrada de nuevos competidores, (Fabricantes de muebles de otros estilos están reorientando sus productos hacia el diseño contemporáneo) y en la debilidad global del sector, crisis coyuntural y descenso del % de la renta familiar dedicado a la compra de muebles.

La empresa plantea entre sus objetivos a corto plazo dominar tecnologías referentes a nuevos materiales y ampliar/ mejorar la gama de productos con diseños de calidad.

La empresa otorga gran importancia a la atención al cliente, conocimiento personal de los distribuidores, gran adaptabilidad (medidas, colores, acabados, etc.), garantía, respeto a los plazos de entrega así como a la innovación y a la diferenciación.

Clasifica a su empresa como mueble de diseño contemporáneo realizado con técnicas de ebanistería tradicionales. Tradicionalmente el mueble de diseño ha estado en Cataluña pero la industria de la

ebanistería tradicional se situaba en Valencia. Pensó que al realizar muebles de diseño como en Cataluña no iba a aportar nada, por lo que buscó un espacio no cubierto.

La empresa tiene un plan de actuación (estratégico) a medio plazo, el estilo de dirección es participativo y ve el futuro de manera optimista, ya que piensan que son capaces de adaptarse a los cambios y evolucionar.

Es una empresa con una clara vocación exportadora que se plantea abrir nuevos mercados y consolidar los existentes.

6.4.1.3.- EMPRESA C2.

6.4.1.3.1.- Información general.

La empresa C2 produce muebles de diseño gama medio-alta. Fue fundada a principios de los años 70 por tres socios, un interiorista, un diseñador gráfico y un emprendedor, sin ninguna experiencia previa en empresas del sector del mueble. Surgió ante la necesidad de dar salida a sus creaciones, ya que no encontraban ninguna empresa que las llevara a cabo.

Tomaron como referente a los países nórdicos y centroeuropeos, que estaban mucho más avanzados en el campo del diseño. Creyeron en la modernización de la sociedad también a través de los muebles.

En estos momentos la empresa la componen 70 empleados y está organizada por áreas (Dirección general, dirección financiera, comercial y departamento de diseño). En el área técnica reciben el apoyo de AIDIMA.

Aunque se trata de una empresa familiar, la gestión está profesionalizada.

6.4.1.3.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia, sin que formara parte previamente de otra, y sin partir de una experiencia previa en el sector del mueble por parte de los socios.

La experiencia y la tradición de esta zona, no condicionó su localización al principio o, al menos, era lo que creían, aunque ahora lo consideran un factor crítico y de suma importancia. La presencia de empresas pertenecientes al sector auxiliar del mueble, de proveedores y de otras empresas fabricantes resulta clave para que la empresa mantenga su ubicación en esta zona.

Como se observa en la tabla siguiente, los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son los relacionados con el capital humano, la disponibilidad de mano de obra especializada y la formación y la experiencia de los trabajadores junto a las infraestructuras de que dispone la zona de Valencia.

Se considera también interesante la existencia de proveedores y subcontratistas en las proximidades de la empresa. Por otra parte, el compartir conocimientos con las empresas de la zona, el soporte institucional o especiales consideraciones con respecto a costes laborales, facilidad de crédito o la existencia de clientes en la zona no afectan a la localización de la empresa.

En la siguiente tabla (Tabla 36) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 36. Valoración de factores de localización, empresa C2.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona				X
La existencia de proveedores en esta zona		X		
La existencia de subcontratistas en esta zona		X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona			X	
Disponibilidad de mano de obra especializada	X			
Soporte institucional			X	
Facilidad de crédito en la zona				X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X			
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)	X			
Costes laborales.				X

Sus clientes se encuentran, en territorio nacional (70%) y el restante 30% en países europeos de nuestro entorno, principalmente. Los productos de la empresa van dirigidos a un público de ciudad con nivel educativo universitario, de clase media, con inquietudes culturales.

Sus proveedores están ubicados en la provincia de Valencia principalmente y sus principales competidores son de origen italiano.

Mantiene de forma habitual alguna relación de cooperación con empresas de la zona. Fue pionera en el establecimiento del primer consorcio de exportación español de mobiliario y forma parte de un grupo de empresas que se reúne periódicamente para hablar de los problemas que tiene el sector. Califica las relaciones que mantiene con las empresas de la zona como fluidas, aunque su cooperación no va más allá de relaciones de tipo comercial.

Pertenece a varias asociaciones empresariales y participan de sus actividades (AIDIMA, ANIEME, SIDI).

Desde su punto de vista, la empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, por la existencia de proveedores especializados, así como la existencia de empresas subcontratistas, ya que gran parte de la producción se subcontrata. Aquellos procesos que no aportan valor o los que no justificarían la inversión. Además, opina que las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder sobre todo a nivel vertical.

Los conocimientos que se comparten son principalmente con empresas del SIDI y aquí con empresas de otros sectores, metalmecánico, barnices, textil, etc. Las empresas de la zona se encuentran en otras fases o en segmentos distintos y, por lo general, son bastante reticentes a compartir conocimientos.

Considera clave la localización en esta zona, con un elevado nivel de actividad y generación de conocimientos.

6.4.1.3.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 37.- Recursos económico –financieros empresa C2.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	-7,01	-0,14	8,84	25,06
Rotación de activos	0,94	1,09	1,25	1,3
Productividad	1,33	1,4	1,33	1,34
Crecimiento Valor Añadido (%)	8,41	5,99	12,44	7,92
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	1,55	3,24	3,64	1,31
Rentabilidad financiera (%)	8,17	17,28	20,51	8,17
Gastos financieros (%)	4,39	2,93	2,37	3,27
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	242	25	278	152
Necesidad fondo maniobra (Mil)	2130	1220	1206	-3
Tesorería (Mil)	-1888	-1195	-929	155
Equilibrio	1,14	1,01	1,21	1,14
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	19	2	20	12
Necesidad fondo de maniobra (días)	165	88	87	0
Tesorería (días)	-146	-86	-67	12
Crédito clientes (días)	127	114	104	110
Crédito proveedores (días)	133	176	119	
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	81,06	81,27	82,25	83,97
FP sobre permanentes (%)	46,91	47,12	45,41	45,53
Capacidad devolución	0,83	0,72	0,64	0,62
F. Liquidez				
Liquidez general	1,08	1,01	1,11	1,07
Liquidez inmediata	0,02	0,06	0,11	0,07

Fuente: SABI

Las instalaciones son bastante nuevas y se consideran adecuadas.

El gerente indica que la empresa presenta un nivel de utilización de la capacidad productiva de un 60-70%, y funciona bajo pedido con un nivel alto de stock de productos semiacabados.

En torno al 60% de la fabricación de los productos finales se encuentra automatizado y el resto se debe realizar de forma manual. La ampliación de la capacidad productiva y la automatización de los procesos sería una posible inversión a corto plazo, aunque no cree que sea en estos momentos necesario porque hay ámbitos más interesantes sobre los que actuar.

No han tenido alguna vez problemas de aprovisionamiento ni de distribución o logística de salida, debido a que gestionan bien y con suficiente antelación estos temas.

Con respecto al capital humano, tanto la cualificación del personal de la empresa como la de los miembros del equipo directivo es elevada. Los puestos de responsabilidad están ocupados por licenciados, ingenieros y/o diplomados y el gerente se ha formado en escuelas de negocios de prestigio.

A través de AIDIMA, sobre todo para el personal de fábrica, se realizan actividades de formación y actualización. El resto de personal recibe formación específica acorde con sus necesidades (diseño, gestión, etc.)

Ningún trabajador ha dejado la empresa desde que esta se fundó.

La empresa ostenta varias certificaciones de calidad así como premios nacionales e internacionales.

La cultura empresarial de esta organización se podría definir como creativa y culturalmente inquieta.

La clasificación tecnológica con respecto a la media del sector es alta, con desarrollos innovadores en cuanto a productos siempre.

En la empresa se llevan a cabo actividades de investigación centradas en el ámbito del diseño de manera continuada.

Tienen múltiples patentes registradas, lo que no soluciona la copia por parte de terceros. En ese sentido tienen varias actuaciones judiciales en marcha, ya que es uno de los temas que más les afecta.

La marca no es reconocida por los clientes finales, aunque su estilo se reconoce con facilidad.

La empresa tiene varias certificaciones de calidad reconocidas, aunque por parte de los empleados no se llevan a cabo acciones de mejora.

Presenta un alto nivel de automatización, aunque sigue teniendo dos secciones intensivas en mano de obra, el montaje final y el barnizado (o pulimento).

Uno de sus productos está incluido entre los muebles de diseño más importantes de la historia.

La innovación ha sido el factor clave de la empresa y lo seguirá siendo, ya que figura entre sus objetivos junto a posicionar la marca e incidir en el plan de marketing.

Con respecto a la red comercial, utilizan la distribución por representantes multicartera, aunque detectan que presenta muchos inconvenientes al ser una red compartida, multicartera. Adecuada en períodos de crecimiento, pero no si se busca consolidar una empresa.

En opinión del gerente, la principal amenaza que presenta el entorno para la empresa son las manufacturas provenientes de países con costes laborales más bajos.

Como principales oportunidades se perciben la capacidad de innovación y la alta creatividad que tienen y desarrollan así como la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación en otros países o la concesión de licencias de fabricación.

Es una empresa que no quiere crecer de manera desproporcionada, prefieren crecer en términos cualitativos, mejorando a gestión, la calidad, el servicio, la distribución, etc.

De sus competidores se diferencia, según la opinión del gerente, a través de una mayor personalización en el mueble y un precio final un ligeramente menor.

6.4.1.4.- EMPRESA D1.

6.4.1.4.1.- Información general.

La empresa D1 produce muebles de estilo clásico de gama alta. Fue fundada a finales del siglo XIX, gestionada por la cuarta generación con presencia de la quinta. La empresa inició su actividad en un primer momento como fabricantes de artículos de iluminación por un orfebre que aprovechó la oportunidad de negocio en los inicios de la electrificación. Al tener conocimientos sobre el tratamiento del bronce y detectar que no se estaba cubriendo a nivel nacional la fabricación de mueble de "estilo francés", que tenía una gran carga de ostentabilidad y recargamiento, se inicia en 1917 la fabricación de mobiliario de alta calidad con incrustaciones de bronce. Para comenzar a fabricar piezas de mobiliario se contaba con la experiencia que existía ya en la zona de fabricación y tratamiento de muebles y madera.

En estos momentos la empresa de muebles la componen 110 empleados y está organizada por departamentos (Dirección general, administración, área técnica, departamento de I+D, comercial y marketing).

Se trata de una empresa familiar con gestión profesionalizada. Para la realización de este estudio nos entrevistamos con el director gerente.

6.4.1.4.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia, sin que formara parte previamente de otra, y sin partir de una experiencia previa en el sector del mueble por parte del fundador, aunque aprovechando el conocimiento existente en la zona junto a sus conocimientos como orfebre.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó totalmente su localización. La presencia de empresas pertenecientes al sector auxiliar del mueble, de proveedores y de otras empresas fabricantes resulta clave para que la empresa mantenga su ubicación en esta zona y, sobre todo, se le da gran importancia a la ubicación en Valencia de la Feria del Mueble, que se considera un escaparate clave desde sus inicios y causa significativa de la expansión que se produjo en el sector.

Como se observa en la tabla siguiente, los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son los relacionados con el capital humano, la disponibilidad de mano de obra especializada y la formación y la experiencia de los trabajadores, junto a la existencia de proveedores y subcontratistas en la región.

Se considera también importante el soporte institucional (La presencia del instituto tecnológico, de la asociación de empresarios exportadores, de la feria muestrario internacional), junto a las infraestructuras de que dispone la zona de Valencia, que se consideran muy apropiadas para el comercio.

Por otra parte, el compartir conocimientos con las empresas de la zona, o especiales consideraciones con respecto a costes laborales, facilidad de crédito o la existencia de clientes en la zona no afectan a la localización de la empresa.

En la siguiente tabla (Tabla 38) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 38. Valoración de factores de localización, empresa A1.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona				X
La existencia de proveedores en esta zona	X			
La existencia de subcontratistas en esta zona	X			
Compartir conocimientos con las empresas de la zona			X	
Disponibilidad de mano de obra especializada	X			
Soporte institucional		X		
Facilidad de crédito en la zona				X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X			
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)		X		
Costes laborales.				X

Se hace especial hincapié e las aptitudes innatas para realizar trabajos de artesanía, tanto en aspectos de habilidad manual como

en el terreno creativo, que existe en la provincia de Valencia. El gerente indica que una de las principales fortalezas del sector, que es la elevada formación y calidad de ebanistas y especialistas en marquetería, etc., se está perdiendo la tradición, lo que repercutirá negativamente en la calidad del mueble a medio plazo.

Sus clientes se encuentran, en el extranjero (80%), dedicando al mercado nacional únicamente un 20 %. Las zonas a las que dirigen sus productos son Oriente (30%), Países árabes (20%), Europa (25%, Portugal, Italia) y EE.UU el restante 25%.

Los productos dirigidos al mercado de exportación no europeo son diferentes al producto dirigido al mercado nacional y europeo. Los productos orientados al mercado exterior van dirigidos a un público que busca ostentación, muy recargados y con una alta carga de lujo y exclusividad. Los productos del mercado español y europeo van dirigidos a un público de alto nivel adquisitivo y gustos clásicos.

Según se indica en la entrevista, sus proveedores están ubicados en la provincia de Valencia principalmente y sus competidores a nivel nacional también, a nivel internacional es un hueco poco cubierto, ya que se requiere de una alta especialización.

Sus principales competidores están en Italia, de los que se diferencian básicamente en el diseño de los productos. Además, en seriedad, prestigio y cumplimiento de pedidos existe una diferencia positiva siempre a favor de España frente a Italia. Aunque en España también tienen algún competidor no se considera competencia directa, si del mismo segmento, mueble clásico de alta calidad, pero

a través de la marca, el prestigio, la imagen y el diseño se diferencian.

No suelen mantener acuerdos de cooperación con empresas de la zona, aunque califica las relaciones que mantienen como fluidas.

Pertenece a todas las asociaciones empresariales del sector y participan de sus actividades (AIDIMA, ANIEME, FEVAMA, FIM), representando cargos de dirección en algunas de ellas, siendo también fundadores de la Feria del Mueble, FIM.

Desde su punto de vista, la empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, por la existencia de proveedores especializados, así como la existencia de empresas subcontratistas, ya que excepto el diseño, el acabado y el montaje, se subcontrata gran parte de la producción. Todas aquellas actividades que no determinan directamente la calidad final del producto.

Las empresas ubicadas en la zona, sobre todo debido a la existencia del sector auxiliar, actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.

Los conocimientos que se comparten son principalmente a través de las instituciones, Ferias, Asociaciones de empresarios, Anieme, Aidima, etc., y no a nivel individual entre empresas.

Considera clave la localización en esta zona, en la que existe un gran dinamismo del sector y ofrece todo lo necesario para crear

ventajas competitivas (suministros, información, mano de obra, cercanía de los competidores, etc.)

6.4.1.4.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 39. Recursos económico –financieros empresa D1.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	1,67	14,8	-5,76	19,29
Rotación de activos	1,72	1,69	1,82	1,84
Productividad	1,18	1,24	1,21	1,33
Crecimiento Valor Añadido (%)	-0,73	17,12	-8,75	20,73
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	5,33	9,43	9,5	10,66
Rentabilidad financiera (%)	11,44	21,96	21,87	32,02
Gastos financieros (%)	1,36	1,28	1	1,58
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	2910	2611	2123	1841
Necesidad fondo maniobra (Mil)	4240	4332	3847	3884
Tesorería (Mil)	-1330	-1721	-1725	-2043
Equilibrio	1,78	2,03	2,03	2,21
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	51	47	43	36
Necesidad fondo de maniobra (días)	74	77	79	75
Tesorería (días)	-23	-31	-35	-39
Crédito clientes (días)	77	91	94	94
Crédito proveedores (días)	119	173	140	130
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	53,37	57,03	56,57	66,71
FP sobre permanentes (%)	83,38	100	100	100
Capacidad devolución	0,3	0,34	0,31	0,36

F. Liquidez				
Liquidez general	1,55	1,38	1,39	1,27
Liquidez inmediata	0,09	0,06	0,07	0,18

Fuente: SABI

Las instalaciones han sufrido varias remodelaciones a lo largo de la vida de la empresa, en estos momentos se consideran adecuadas, aunque los despachos y ambientes no dan sensación de actualización y se encuentran un poco estancados en tiempos pasados.

Al tratarse de una industria artesanal resulta complicado reducir los costes productivos, a lo que se suma la pérdida de competitividad que se está produciendo en nuestro país con respecto a los costes laborales y a la productividad.

De momento no se plantean deslocalizar la producción, aunque si mantener contactos de colaboración con empresas ubicadas en países con costes inferiores.

Para tratar de solucionar el problema de la copia de catálogos completos, incluidas las marcas, se están abriendo líneas jurídicas y políticas, aunque la solución siempre se produciría a medio o largo plazo, siendo inevitables las pérdidas. A corto plazo se plantean crear un grupo de presión y acción con sectores productivos relacionados con el "habitat" (textil, cerámica, iluminación), de cara a la administración local y nacional para hacerse escuchar.

Según el gerente, la empresa presenta un nivel de utilización de la capacidad productiva que oscila entre el 50-80%, y funciona bajo

pedido con un nivel alto de stock de productos semiacabados. Una parte importante de la producción se subcontrata.

En torno al 70% de la fabricación de los productos finales se encuentra automatizado y el resto se debe realizar de forma manual. Han tenido pocos problemas de aprovisionamiento, de distribución o logística de salida, a lo largo de la historia reciente, debido a que se ha establecido unas relaciones muy sólidas con los proveedores y empresas subcontratistas.

Con respecto al capital humano, tanto la cualificación del personal de la empresa como la de los miembros del equipo directivo es elevada. Los puestos de responsabilidad están ocupados por Licenciados, Ingenieros y/o diplomados y la mayor parte de los miembros del equipo directivo han completado su formación en escuelas de negocios de prestigio.

La empresa ostenta varias certificaciones de calidad así como premios nacionales e internacionales, tanto por su trayectoria empresarial como por su calidad o por ser una empresa familiar de éxito.

La cultura empresarial de esta organización se podría definir como protectora, muy preocupada por los temas sociales y de gran confianza y respeto hacia los trabajadores.

En la empresa se llevan a cabo actividades de investigación centradas en el ámbito de la organización productiva y el diseño de manera continuada, hay un departamento específico para ello.

Tienen varias patentes registradas, así como marcas y nombres comerciales, lo que no soluciona la copia por parte de terceros, que en estos momentos representa una de las amenazas más serias para su estabilidad como empresa líder en el mercado de mueble clásico.

La marca es reconocida por los clientes finales, sobre todo en España, al igual que su estilo, símbolos de calidad, tradición y prestigio.

La clasificación tecnológica con respecto a la media del sector es alta, con desarrollos de mejora continua en cuanto a procesos y de actualización y reposicionamiento en cuanto a productos. Presenta un alto nivel de automatización, aunque sigue teniendo dos secciones intensivas en mano de obra, el montaje final y el pulimento que, según nos comenta el gerente, son las actividades que crean valor en el proceso de producción del mueble. Esta opinión se ha constatado ya en entrevistas anteriores.

Con respecto a la distribución, en España realizan venta a través de representantes multicartera y venta directa (con representantes propios), combinan así los beneficios de ambos sistemas. Por una parte los vendedores son autóctonos (multicartera) y conocen la cultura, la zona y los clientes, y por otra, al utilizar vendedores propios, aumenta el conocimiento del producto y la motivación. Por lo que respecta al mercado de exportación, las ventas siempre se realizan por representantes propios.

En estos momentos, no se plantean abrir tiendas propias, ya que se contempla como un paso arriesgado. Se han analizado las experiencias que han llevado a cabo otras fabricantes y no se considera adecuado ya que los gustos pueden diferir por

comunidades, se necesita una inversión muy importante para abarcar las grandes distancias a nivel nacional, etc. Lo que se lleva a cabo como paso intermedio es destinar espacio en tiendas de prestigio para decorarlo únicamente con productos de esta marca ("corners"), experiencia que si que está dando buenos resultados.

La dirección conoce los márgenes de contribución de todos los productos, así como la rentabilidad y la productividad de las líneas y productos.

En la entrevista se indica que la empresa sigue una estrategia clara en relación a los recursos humanos. Ha estado desde siempre volcada en las personas, nunca se ha despedido a nadie, se destina parte de beneficios a un fondo de pensiones gestionado y auspiciado por la empresa, la retribución a partir de un determinado nivel está formada por parte fija y parte variable en función de la consecución de objetivos y los planes de formación y promoción son conocidos y aceptados por los trabajadores de todas las escalas.

Por lo que respecta a la formación, se realiza de manera continua a todos los niveles; a través de AIDIMA, sobre todo para el personal de fábrica, se realizan actividades de formación y actualización, el resto de personal recibe formación específica acorde con sus necesidades (reciclaje, postgrado, etc.).

Se lleva a cabo una gestión participativa, con sistemas de premio y reconocimiento público. Se realizan estudios de adecuación puesto-empleado y las actuaciones de promoción siguen unos protocolos establecidos en el seno de la familia propietaria.

En la misma línea, en los últimos años se está haciendo mucho hincapié en temas relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo; reducción de accidentes laborales, estudio de puestos, ergonomía, etc.

La adaptación del modelaje a las nuevas tendencias (cada vez menos recargado y más lineal) es clave para la supervivencia de la empresa así como para dificultar las copias por parte de terceros. A nivel nacional, sobre todo, ya se percibe el cambio realizado, aunque siempre se mantiene el “espíritu de la marca”, no se pretende realizar cambios bruscos en las gamas de productos.

Los objetivos de la empresa para el próximo año pasan por tratar de salir de la crisis en la que se encuentra inmersa la economía, a través de la diferenciación y la reducción de costes.

Los principales activos intangibles de la empresa son los valores sociales, la capacidad de adaptación a las tendencias de la moda, la exportación, y la profesionalidad.

La empresa identifica como amenazas del entorno las copias provenientes de países con costes laborales más bajos y que no cumplen la legislación internacional (especialmente China), la crisis económica a nivel mundial que está atravesando una etapa recesiva más larga y dura de lo esperado y que afecta al sector del mueble de manera importante, la pérdida de competitividad con respecto a costes a nivel nacional frente a los países de nuestro entorno (que además se ve reforzado por la alta inflación actual) y la excesiva fortaleza del euro frente al dólar, lo que dificulta las exportaciones.

Las oportunidades a las que la empresa opta serían la adaptación a las nuevas tendencias y el establecer acuerdos de cooperación con empresas en países con condiciones más favorables.

Con respecto al sector en general, cree que debe atravesar esta etapa de reflexión, adaptarse al entorno y a los gustos cambiantes, además de luchar contra las copias de productos.

6.4.1.5.- EMPRESA E1.

6.4.1.5.1.- Información general.

La empresa E1 centra su actividad en el segmento de mueble clásico gama media y media-alta y mueble moderno gama media-alta y media.

El año de fundación de la empresa fue 1970, en el que comenzó desarrollando una actividad innovadora en su momento, la aplicación de poliéster con compresor como autónomo subcontratado para empresas fabricantes de muebles. Así pues, no se trató de un spin-off ni se tenía experiencia previa en la fabricación de muebles, pero se conocía el sector ya que el fundador de la empresa había trabajado como empresa auxiliar.

La empresa se inició fabricando únicamente comedores de estilo clásico, que se siguen fabricando en la actualidad, aunque han pasado a un segundo plano. Debido a los cambios en la tendencia del consumidor se comenzó a fabricar mueble de estilo moderno aprovechando los conocimientos de fabricación del mueble clásico de calidad (artesanía, tratamiento de la madera de calidad, técnicas de barnizado, etc.). En estos momentos la producción de mueble moderno supone el 80% del total, y el clásico no se deja de producir porque se ha constatado por parte del gerente que la demanda del mismo es cíclica, por lo que es interesante mantener esta producción remanente (se mantiene la mano de obra especializada y el saber hacer).

En la actualidad la empresa mantiene una estructura familiar y está formada por unos 95-98 trabajadores, de los que 5 pertenecen a la unidad familiar, aunque sólo uno a la dirección, que no está profesionalizada. La empresa no pretende cambiar de momento esta estructura.

6.4.1.5.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia y sus alrededores en el año 1970 por un empresario con experiencia en el sector auxiliar de barnizado.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización, así como la concentración de empresas del mueble y afines (barnices, herrajes, tableros, maderas, etc.), ya que la idea surgió como una prolongación de la actividad que se estaba realizando y para la que había una demanda por las características particulares de la zona.

Como se observa en la tabla siguiente, los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de subcontratistas en los alrededores, de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región (haciendo especial hincapié en la proximidad e importancia del puerto de Valencia) así como la formación y la experiencia de los trabajadores.

El hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona y la existencia de clientes ocuparían un papel secundario.

Entre los aspectos que no influyen en absoluto en la ubicación de la empresa en la zona son el soporte institucional de la región, aunque se consideran importante la presencia de AIDIMA y de la FIM, la existencia de clientes en esta zona, ya que la empresa presenta una orientación nacional y no local y los costes laborales, que no se consideran menores que en otras zonas.

En la siguiente tabla (Tabla 40) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 40. Valoración de factores de localización, empresa E1.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona		X	
La existencia de proveedores en esta zona	X		
La existencia de subcontratistas en esta zona	X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona		X	
Disponibilidad de mano de obra especializada	X		
Soporte institucional			X
Facilidad de crédito en la zona			X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X		
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)	X		
Costes laborales.			X

La empresa destina la mayor parte de su producción al mercado nacional, aunque están intentando abrir nuevos mercados en el

extranjero. Hasta el momento no lo han hecho porque el tipo de producto que hacen tiene muchos problemas de especificaciones y debe ser montado por especialistas.

Con respecto a los proveedores, la totalidad de los mismos se encuentra en la provincia de Valencia, lo que se considera una gran ventaja (chapas en recto, chapas curvadas, barnices, herrajes, etc.), consideran que lo hay aquí no se encuentra en ningún otro sitio.

Las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son esporádicas, se conocen y entre empresas que se complementan (comedores, dormitorios, sillas) fluidas, pero es un sector muy introvertido.

Las actuaciones que se llevan a cabo por el conjunto de empresas de la zona son de tipo comercial, hace un tiempo se creó un consorcio de exportación que fracasó debido a una mala gestión del mismo.

La empresa está integrada en las actividades de las distintas asociaciones de la zona (FIM, ANIEME, AIDIMA), así como en la asociación de empresarios del mueble de los municipios cercanos y en FEVAMA. En todas ellas participan con frecuencia de sus actividades.

Desde su punto de vista, esta empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, por la presencia de empresas auxiliares alrededor, y la disponibilidad existente de mano de obra especializada y del conocimiento y la especialización de la zona, lo que resulta crítico para el correcto funcionamiento de este tipo de empresas.

En opinión del gerente las empresas ubicadas en la zona se ven beneficiadas por estar ubicadas aquí, ya que todos los proveedores se encuentran en la zona, chapas rectas, chapas curvadas, hasta las bombillas, los halógenos, los alambres, excepto la chapa que hay que importarla, todo lo demás se fabrica en los alrededores de Valencia. Los fabricantes ubicados en otros sitios tienen que buscarlos aquí. Además, a nivel de proveedores y de mano de obra y por lo que respecta al conocimiento y la creatividad, las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.

6.4.1.5.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 41. Recursos económico –financieros empresa E1.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	42,89	43,16	47,87	21,26
Rotación de activos	2,53	2,56	2,31	2,13
Productividad	1,42	1,38	1,28	1,13
Crecimiento Valor Añadido (%)	22,27	38,96	40,5	26,43
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	3,85	4,41	4,52	5,03
Rentabilidad financiera (%)	11,99	10,84	9,64	8,71
Gastos financieros (%)	5,13	5,58	1,72	0,81
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	96	304	359	228
Necesidad fondo maniobra (Mil)	-54	275	256	222
Tesorería (Mil)	150	29	104	6
Equilibrio	1,12	1,59	1,9	2,26
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	8	34	58	54
Necesidad fondo de maniobra (días)	-4	31	41	53
Tesorería (días)	12	3	17	1
Crédito clientes (días)	14	26	16	46
Crédito proveedores (días)				
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	67,93	59,33	53,11	42,22
FP sobre permanentes (%)	66,08	62,3	59,78	100
Capacidad devolución	0,26	0,23	0,22	0,2
F. Liquidez				
Liquidez general	1,1	1,7	2,73	1,76
Liquidez inmediata	0,16	0,07	0,5	0,02

Fuente: SABI

Con respecto a instalaciones, en estos momentos se perciben problemas de logística interna (se detectan problemas de organización de la producción, las líneas de fabricación no presentan continuidad y los materiales se desplazan de parte a parte de las instalaciones), aunque se solucionarán en breve, ya que se está construyendo una nueva nave con una distribución en planta adecuada.

La producción se realiza bajo pedido, manteniendo un elevado nivel de stock de productos intermedios.

Una gran parte de la producción se encuentra automatizada, aunque hay procesos en los que no es posible llevarla a cabo, se deben seguir realizando de manera manual y con utilización de mano de obra intensiva.

Esporádicamente se tienen problemas de aprovisionamiento por picos de demanda, aunque se está tratando de solucionar con los proveedores afectados.

No tienen problemas de distribución porque disponen de una flota propia de camiones para realizar el reparto de sus productos. Se decidió asumir este proceso porque se estaba teniendo problemas al subcontratar este servicio. Este tipo de fallos merma mucho la imagen de la empresa.

El nivel de stock de productos intermedios es elevado, aunque se constata que es una constante en el sector con el objetivo de dar un adecuado servicio y cumplir plazos de entrega. Se constata la existencia de un elevado número de referencias. La empresa no

conoce en detalle los costes de cada producto, lo que dificulta la toma de decisiones sobre el mantenimiento o la eliminación de referencias. Se basan en rentabilidad de gamas, pero que una gama en su conjunto sea rentable no implica que lo deban ser todos los productos que la integran.

La cualificación de la empresa se podría clasificar como media, ya que aunque hay titulados en puestos de responsabilidad, no se observa idoneidad con respecto a los puestos ocupados.

El gerente cursó una escolarización básica y dentro del equipo directivo hay licenciados en marketing, empresariales y especializaciones en gestión de almacenes, aunque la gestión se lleva a cabo de manera unipersonal. La parte técnica debería estar gestionada por personal con formación adecuada.

La formación que se aporta a los trabajadores de fábrica consiste en cursos organizados por AIDIMA y por la Organización local de empresarios.

La empresa ha evolucionado de manera considerable en los últimos años. Por una parte por su interés en la internacionalización, por la construcción de nuevas instalaciones y la inversión en maquinaria y además se constata un creciente interés por el diseño y la calidad.

En alguna ocasión se ha tenido problemas para encontrar personal de planta con conocimientos, cuando hace unos años esto no ocurría. Por otra parte, cada vez es más necesaria la formación en aspectos informáticos y de programación, lo que también resulta

difícil de encontrar. De todas formas, se dispone de la capacidad de formar a los nuevos empleados si es necesario.

Los trabajadores son fieles a la empresa, no ha habido abandonos desde su creación. Al preguntar sobre la rotación de puestos se explica que están muy especializados, lo que aporta poca flexibilidad a la plantilla.

El gerente define la cultura empresarial de esta organización se puede definir como la de una gran familia, en la que se percibe un clima de confianza entre los trabajadores y el gerente.

Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, en cuanto a procesos no es una empresa líder, pero sí en cuanto a tecnología aplicada a los productos. Se mantiene a la cabeza de la innovación en las aplicaciones. Pese a tener las patentes registradas no es efectiva la protección, teniendo, como consecuencia, graves problemas con el plagio empresarial.

Para conocer o adoptar innovaciones la empresa utiliza los siguientes canales; el contacto con los clientes y proveedores, la asistencia a muestras o ferias, revistas u otro tipo de publicaciones, centros de promoción, Institutos Tecnológicos, Cámaras y asesores externos (diseñadores).

Se llevan a cabo innovaciones continuas de productos y en proyecto está la realización de una gran inversión en nuevas instalaciones y bienes de equipo. La innovación es una premisa básica para la empresa que se tiene muy asumida por las personas que ocupan puestos de responsabilidad. Las nuevas instalaciones se

llevarán adelante con financiación propia en su totalidad. El empresario cree que las ventajas se percibirán en breve, ya que en estos momentos, al tener la fábrica en tres naves distintas, se pierde mucha eficiencia y se reduce la productividad a la vez que aumentan los costes, representando, además, los principales obstáculos para la innovación en la empresa.

Aunque no se ha invertido en potenciar la marca, el gerente afirma que muchos clientes la conocen y acuden a los distribuidores preguntando específicamente por estos muebles. Es un aspecto en el que también se tiene pensado invertir.

Según la opinión del gerente, el sector del mueble clásico debería comenzar una transformación hacia más diseño y adaptarse a las tendencias de los consumidores. En estos momentos están muy estancados, parece que están fabricando lo que les gusta a ellos, están de espaldas al mercado.

A nivel general, sería necesario endurecer las condiciones de responsabilidad por impago y las de despido, ya que una de las dificultades con las que se encuentran los empresarios del sector es que no pueden afrontar las crisis en buenas condiciones. Difícil superar las crisis con las plantillas de empleados tan rígidas que tienen en estos momentos.

Con respecto a la subcontratación de partes del proceso ha habido experiencias favorables y desfavorables. No se puede subcontratar los procesos clave (barnizado y montaje), aunque si que lo hacen con los procesos intermedios. Los procesos clave, según el gerente, son el diseño y el acabado.

Con respecto al canal de venta, se realiza a través de representantes multicartera. No han tenido problemas reseñables con este tipo de distribución debido, en opinión del gerente, a que la empresa tiene un nivel de ventas importante y los representantes encuentran parte del trabajo hecho. De momento no se plantean contratar representantes en exclusiva.

Al abordar la cuestión de la apertura de tiendas propias, el gerente explica que al estar centrados únicamente en el mercado nacional, se enfrentaría a una reacción contraria por parte de los clientes además de necesitar una gran inversión para establecer los puntos de venta.

6.4.1.6.- EMPRESA F2.

6.4.1.6.1.- Información general.

La empresa centra su actividad en el segmento de mueble moderno de gama baja.

La empresa se creó a principios de los años 80 y ha ido evolucionando desde la fabricación de tableros rectos, actuando como empresa subcontratista, a la producción de mueble moderno de gama económica.

Fue fundada por varios socios aunque en la actualidad pertenece sólo a uno de los fundadores. Todos los socios iniciales provenían del sector auxiliar del mueble, ya que habían trabajado en distintas empresas, aunque sin desempeñar ningún cargo de responsabilidad. A principios de los 90 uno de los socios adquirió la totalidad de la empresa y decidió, aprovechando los conocimientos que tenía sobre tratamiento de chapas y tableros rectos, fabricar muebles de estilo moderno de gama económica, principalmente mueble auxiliar sin montar.

En la actualidad la empresa está formada por 125 trabajadores, y se lleva a cabo una gestión profesionalizada. La presente entrevista se realizó a un miembro del equipo directivo.

6.4.1.6.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia y sus alrededores a partir de la experiencia de los socios emprendedores.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. La mayoría de los miembros de sus familias eran trabajadores del sector auxiliar del mueble, y sus clientes estaban ubicados en las proximidades de la empresa. En la siguiente tabla (Tabla 42) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en ésta zona geográfica.

Tabla 42. Valoración de factores de localización, empresa F2.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona	X			
La existencia de proveedores en esta zona		X		
La existencia de subcontratistas en esta zona			X	
Compartir conocimientos con las empresas de la zona		X		
Disponibilidad de mano de obra especializada	X			
Soporte institucional			X	
Facilidad de crédito en la zona				X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X			
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)		X		
Costes laborales.				X

Los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de clientes en las proximidades, la disponibilidad de mano de obra especializada así como la formación y la experiencia de los trabajadores. Se considera importante también la influencia que ejercen la existencia de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región y el hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona.

Menos influencia tendrían la existencia de subcontatistas, el soporte institucional, los costes laborales, la existencia de crédito en la zona.

La empresa orienta la mayor parte de su producción al mercado nacional en una proporción aproximada 75%-25%, exportando principalmente a Portugal. Los proveedores están ubicados en la provincia de Valencia.

Según se deduce de la entrevista, las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son esporádicas, casi inexistentes, aunque si que pertenecen a la asociación de empresarios FEVAMA, a través de la que se realizan actividades conjuntas de formación, así como a AIDIMA, lo que, según el gerente, resulta muy beneficioso para la empresa desde el punto de vista técnico y tecnológico.

La empresa no expone en la FIM, ya que el producto que fabrican así como sus distribuidores (principalmente grandes superficies) no utilizan ese circuito para la comercialización de sus productos.

Según el gerente, esta empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, principalmente, por la existencia de proveedores y sector auxiliar. La cercanía de los proveedores y la información que se genera en la zona es básica para el éxito del sector.

Cree que las empresas ubicadas en la acceden a ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no se pueden beneficiar, sobre todo porque se difunde información de vital importancia para las empresas del sector, relacionada con la tecnología, con la situación del sector, con las principales problemas que tiene la industria y el sector, etc.

6.4.1.6.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 43.- Recursos económico –financieros empresa F2.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	26,99	23,48	6,57	69,72
Rotación de activos	2,05	1,79	1,58	1,73
Productividad	1,75	1,73	1,56	1,46
Crecimiento Valor Añadido (%)	14,33	22,14	20,59	41,39
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	8,66	8,29	4,62	2,59
Rentabilidad financiera (%)	22,81	25,46	17,5	10,16
Gastos financieros (%)	2,3	2,54	2,47	2,81
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	48	174	-185	-106
Necesidad fondo maniobra (Mil)	-175	347	-232	-187
Tesorería (Mil)	223	-174	47	81
Equilibrio	1,02	1,08	0,92	0,95
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	1	7	-9	-5
Necesidad fondo de maniobra (días)	-5	14	-11	-10
Tesorería (días)	7	-7	2	4
Crédito clientes (días)	51	79	54	51
Crédito proveedores (días)	113	125	136	134
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	62,01	67,45	73,6	74,56
FP sobre permanentes (%)	88,11	73,37	57,39	52,23
Capacidad devolución	0,29	0,36	0,45	0,41
F. Liquidez				
Liquidez general	1,01	1,06	0,93	0,95
Liquidez inmediata	0,29	0,21	0,34	0,24

Fuente: SABI

Con respecto a instalaciones, se consideran adecuadas, observando un alto nivel de automatización en todo el sistema productivo.

La producción no se realiza bajo pedido, se mantiene un importante stock de seguridad de aquellos productos más demandados, la empresa busca, principalmente, eliminar los fallos de servicio. El coste de las existencias es alto, y se podría reducir optimizando el sistema de planificación y organización de la producción.

La mayor parte de la producción se encuentra automatizada, con control de costes adecuado. Se llevan a cabo innovaciones incrementales de proceso con objeto de mejorar los costes de manera continua.

Esporádicamente se han tenido problemas de aprovisionamiento por picos de demanda, aunque se está tratando de solucionar aumentando el nivel de stock de materias primas.

Los problemas con la distribución de productos acabados son escasos, ya que su producto es de muy fácil transporte (mueble kit) y en las localidades colindantes hay varias empresas de transporte con las que se mantiene una relación de trabajo muy estable.

Con respecto a la capacitación y formación de los trabajadores, la dirección está integrada por titulados medios en su mayoría, habiendo realizado casi todos cursos de gestión y dirección de empresas.

Para el personal de planta se diseña con periodicidad bianual un proyecto formativo adaptado a las necesidades. En algunas de estas actividades participa el instituto tecnológico (AIDIMA).

No se lleva a cabo ninguna acción para el fomento de la participación de los empleados, aunque se ha mejorado la motivación relacionando parte del salario con la productividad de sus líneas.

La empresa usualmente acoge a alumnos de los últimos cursos de distintas titulaciones técnicas para la realización de prácticas a través del convenio Universidad -Empresa. Considera esta actuación interesante porque es una forma de actualizar conocimientos y favorece a ambas partes.

Según indica el gerente, a los empleados de planta no se les transmiten los objetivos de la empresa ni la situación de la misma, aunque conocen la estrategia general de la misma, competir en base a precios bajos. Un 20-25% de la plantilla tiene contrato temporal, lo que aporta flexibilidad la empresa.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa se sitúa en una posición alta en cuanto a procesos y media-baja en cuanto a productos, ya que el porcentaje de productos innovadores sobre el total no es significativo.

Para obtener información sobre el entorno y sus competidores así como sobre las tendencias de los mercados, pertenecen a varias asociaciones profesionales y recurren a revistas y publicaciones especializadas.

No se llevan a cabo actuaciones de refuerzo de la marca, ya que el segmento en el que se encuentra la empresa no lo admitiría.

La empresa tiene una estrategia competitiva clara y definida, compiten por costes, en el mercado en el que se mueven la diferenciación no es un aspecto generador de ventajas competitivas.

Los aspectos clave para esta empresa son el servicio y los costes productivos. Se conocen y controlan los márgenes de contribución y la productividad de las líneas.

Los principales objetivos para el próximo año se enmarcarían en la mejora y optimización de los procesos, con el fin de reducir costes.

La empresa otorga gran importancia a la atención al cliente y al servicio.

La gerencia tiene un plan de actuación estratégico a corto y medio plazo, y ve el futuro de manera optimista. Por una parte la estructura es flexible lo que les permite adaptarse a los cambios con facilidad y el tipo de producto que fabrican, al ser de bajo coste, se ve menos perjudicado por las crisis económicas.

La concentración de las grandes superficies representa una amenaza para la empresa, y a corto plazo se plantean abrir nuevos mercados y consolidar los existentes.

6.4.1.7.- EMPRESA G2.

6.4.1.7.1.- Información general.

La empresa centra su actividad en el segmento de mueble de rattan y fibras, se creó a principios de los 90 a partir de un proceso de spin off proveniente de una empresa de rattan preexistente.

En un primer momento fabricaba productos de los considerados “tradicionales” dentro del segmento de las fibras naturales. Debido a la incursión en el mercado de productos de importación provenientes de países asiáticos reorientó su posicionamiento estratégico adaptándose al entorno. Detectó un hueco de mercado no cubierto en el segmento de mueble de diseño con fibras tradicionales. En estos momentos, sus productos ofrecen al consumidor fibras tradicionales y elementos naturales con una dosis importante de diseño e innovación.

La empresa no es familiar y tiene externalizados los servicios y los procesos que no aportan valor al producto, realizando únicamente el acabado final en sus instalaciones. Está integrada por 7 trabajadores. Esta estructura le aporta gran ligereza y flexibilidad y facilita, como su gerente, indica, gran capacidad de adaptación al entorno.

6.4.1.7.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en la provincia de Valencia, aunque no en sus alrededores, sino en la comarca de la Costera que es la zona

especializada en muebles de fibras naturales, como parte escindida de otra empresa. Se partía de una experiencia previa en el sector del mueble de fibras naturales por parte de los socios, pero se cambió totalmente la orientación de la misma.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. Fue de vital importancia la existencia en los alrededores de pequeños talleres de tejido de las fibras naturales, así como la especialización de los trabajadores. En esta zona se ha trabajado desde siempre este material, la población ha crecido viendo como sus generaciones precedentes lo hacían y el tratamiento adecuado de las fibras es algo difícil de enseñar, y aquí no es necesario, la gente ya sabe.

De las empresas de los alrededores es una de las que se mantiene como fabricante; muchas de ellas se han transformado en importadores de mobiliario de los países competidores. Los costes de los productos importados son mucho menores debido principalmente al precio de la mano de obra.

Los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de subcontratistas en los alrededores, las infraestructuras de que dispone la región (haciendo especial hincapié en la proximidad e importancia del puerto de Valencia) así como la formación y la experiencia de los trabajadores, además de la existencia de proveedores y de trabajadores con formación especializada en esta zona

Se considera que el soporte institucional, la existencia de clientes en esta zona o los costes laborales a esta empresa en concreto afectan a la localización.

En la siguiente tabla (Tabla 44) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 44. Valoración de factores de localización, empresa G2.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona			X
La existencia de proveedores en esta zona	X		
La existencia de subcontratistas en esta zona	X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona			X
Disponibilidad de mano de obra especializada	X		
Soporte institucional			X
Facilidad de crédito en la zona			X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X		
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)	X		
Costes laborales.			X

La empresa exporta el 75% de su producción, es una empresa con clara vocación exportadora, principalmente a Australia, Alemania y Suecia. Los proveedores se encuentran en los alrededores de la

empresa en su totalidad, aunque las fibras naturales son de importación.

A nivel nacional y en cuanto al uso de fibras naturales, no tiene competidores directos en los productos que utilizan fibras sintéticas, sus competidores se ubican en el País Vasco y en Cataluña.

Las relaciones con las empresas de la zona son inexistentes excepto por las relaciones derivadas de la subcontratación de actividades. La empresa está integrada en las instituciones del sector y mantiene relaciones de cooperación, sobre todo de tipo comercial, con otras empresas del sector no pertenecientes a su segmento de actividad.

La principal ventaja de la localización actual radica en el conocimiento de la manipulación de las fibras naturales y la cercanía de los proveedores. La empresa no se plantearía el hecho de cambiar de ubicación, ya que estos lazos son estables y difíciles de encontrar en otros lugares. Para el empresario es un claro aspecto diferenciador.

Desde el punto de vista del gerente, la actuación cooperativa o conjunta se produce entre fabricantes y subcontratistas pero no entre competidores directos.

6.4.1.7.3.- Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 45. Recursos económico –financieros empresa G1.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1997
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	38,54	-3,96	0,65	67,5
Rotación de activos	2,17	1,49	1,56	3,22
Productividad	8,92	5,26	4,41	3,61
Crecimiento Valor Añadido (%)	69,71	35,32	11,92	-43,27
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	2,51	0,37	0,63	-0,19
Rentabilidad financiera (%)	13,49	2,11	3,95	-0,66
Gastos financieros (%)	2,93	2,6	2,23	2,42
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	-39	-10	15	29
Necesidad fondo maniobra (Mil)	-75	-105	-54	-6
Tesorería (Mil)	37	95	69	35
Equilibrio	0,74	0,93	1,1	3,16
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	-24	-9	12	25
Necesidad fondo de maniobra (días)	-48	-92	-45	-5
Tesorería (días)	23	83	58	30
Crédito clientes (días)	42	18	35	53
Crédito proveedores (días)				
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	81,44	82,3	84,05	71,23
FP sobre permanentes (%)	43,02	35,29	26,67	88,58
Capacidad devolución	0,36	0,54	0,53	0,22
F. Liquidez				
Liquidez general	0,74	0,93	1,13	1,33
Liquidez inmediata	0,25	0,69	0,62	0,39

Fuente: SABI

Con respecto a las instalaciones industriales, la empresa dispone del suficiente espacio para las actividades que realiza (700 m²). Se trata de instalaciones nuevas, sin automatizar, aunque sería mejorable la preocupación por la seguridad así como la adecuación de la distribución de actividades de la nave.

En estos momentos se está intentando gestionar un sistema de control de almacén, que de momento no existe. La producción se realiza bajo pedido, realizando únicamente el proceso de acabado. Se almacenan productos en crudo, sin terminar, ofreciendo así un acabado personalizado en cuanto a colores y texturas.

Se observa que el nivel de utilización de la capacidad productiva es bajo en la actualidad, se pretende aumentar los volúmenes de fabricación, ya que se está invirtiendo en publicidad e imagen. El nivel de automatización es bajo, ya que el proceso es intensivo en mano de obra y se realizan actividades difíciles de automatizar.

El gerente considera primordial mejorar la formación de los trabajadores de las empresas subcontratadas y evitar que se pierda la tradición, en alguna ocasión han tenido problemas de aprovisionamiento por la falta de personal cualificado en el manejo de las fibras.

El nivel formativo es adecuado en los trabajadores de la empresa, la empresa lleva a cabo una gestión profesionalizada, cubriendo sus posibles carencias con asesoría externa.

Por parte de los trabajadores existe un alto grado de fidelización, el ambiente de trabajo que se observa es cómodo.

Con respecto a la media del sector la empresa se define como avanzada en diseño, así como en la utilización y desarrollo de materiales innovadores.

Asisten con regularidad a ferias, como visitantes y como expositores y mantienen relaciones estables con distintos diseñadores de prestigio. Se tiene muy en cuenta las opiniones de los clientes, de los representantes comerciales y de los diseñadores.

Las principales innovaciones en los últimos años se basan en la utilización de nuevos materiales. Se va a seguir en esa línea. La innovación y el diseño son aspectos clave para la continuidad de la empresa.

Los objetivos a corto plazo se centran en aumentar el volumen de producción y poder así mejorar la productividad y reducir los costes totales.

Aunque no se realiza publicidad, en la empresa se considera que la marca es reconocida, se ha construido una imagen de empresa seria y reconocida por su calidad. A corto plazo se realizará una importante inversión en campañas publicitarias en revistas del sector a nivel internacional.

Los factores que hacen que esta empresa sea competitiva son el diseño, la calidad y la combinación de nuevos materiales con materiales tradicionales, la seriedad, el servicio post-venta, la garantía y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Presenta un alto nivel de diferenciación, ocupa un hueco poco explotado y mantiene una línea de innovación en diseño y nuevos materiales constante, la organización de la empresa le aporta flexibilidad y está orientada a la exportación.

Debería mejorar la orientación comercial, y ampliar su cartera de proveedores para evitar los fallos de servicio.

6.4.1.8.- EMPRESA H1.

6.4.1.8.1.- Información general.

La industria H1 es una empresa de muebles tapizados de estilo clásico.

Empresa fundada a finales de los años 70 por un único emprendedor. Esta persona provenía de un taller de fabricación de mueble tapizado, por lo que ya tenía experiencia en el sector. Se puede considerar un spin-off, ya que fue una escisión de una empresa ya existente.

Se trata de una empresa familiar, constituida en la actualidad por una plantilla de 68 trabajadores, que no lleva a cabo una gestión profesionalizada. Para la realización de este estudio nos entrevistamos con la persona que fundó la empresa, que es quien la dirige. En estos momentos hay 3 miembros de la familia en la empresa, el gerente, el responsable de producción y el responsable administrativo.

La gama de productos que fabrica la empresa ha evolucionado bastante en los últimos 10 años, tratando de adaptarse a los cambios en las tendencias. El mueble tapizado clásico como se conocía hace 2 décadas en estos momentos tiene un mercado muy reducido. Se siguen produciendo muebles de estilo pero menos recargados y más discretos.

6.4.1.8.2.- Localización y concentración sinérgica.

Esta empresa se originó en el área de Valencia, como parte escindida de un taller de fabricación de mueble tapizado.

La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización, ya que existía gran cantidad de ebanistas, carpinteros y especialistas en la fabricación de muebles.

Como se observa en la siguiente tabla, los factores que más influencia presentan sobre la ubicación y el mantenimiento de esta empresa en la zona son la existencia de proveedores especializados en los alrededores, así como la formación, la experiencia de los trabajadores y la disponibilidad de mano de obra, aunque últimamente este factor es deficitario, lo que afecta a la empresa de manera negativa.

Tanto la existencia de clientes en la zona como las infraestructuras disponibles juegan también un papel importante en la ubicación de la empresa.

En la siguiente tabla (Tabla 46) se presenta la importancia que tienen los factores considerados en que la empresa se encuentre en esta zona geográfica.

Tabla 46. Valoración de factores de localización, empresa H1.

INFLUENCIA DEL FACTOR	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
La existencia de clientes en esta zona		X		
La existencia de proveedores en esta zona	X			
La existencia de subcontratistas en esta zona		X		
Compartir conocimientos con las empresas de la zona			X	
Disponibilidad de mano de obra especializada	X			
Soporte institucional				X
Facilidad de crédito en la zona				X
La formación y la experiencia de los trabajadores	X			
Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)		X		
Costes laborales.				X

Por otra parte, resulta menos determinante la existencia de subcontratistas en esta zona, el hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona, el soporte institucional que recibe la zona, los costes laborales o la facilidad de crédito en la zona.

La empresa destina el 100 % de su producción al mercado nacional. Con respecto a los proveedores, el 80% de los componentes

de sus productos finales proceden de la provincia de Valencia y el 100% de la Comunidad Valenciana.

En general las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son escasas, todos se conocen pero no hay transferencia de conocimientos.

La empresa está integrada en las actividades de la asociación de empresarios de su localidad y, aunque no pertenece a AIDIMA, han realizado algún curso de formación así como las pruebas de calidad, resistencia o ergonomía que consideran oportunas.

Desde su punto de vista, esta empresa se veía más beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí hace unos años, cuando había más personal con formación específica disponible (sobre todo ebanistas), ya que en estos momentos es más difícil encontrar artesanos. Por otra parte, antes había más mercado en esta zona, ahora se importan muchos muebles y se fabrican muebles tapizados en serie que resultan más económicos.

En opinión del gerente, las empresas ubicadas en la zona no actúan como un grupo pero se apoyan en determinados momentos; para cubrir picos de producción o de suministro, por ejemplo. La Feria del Mueble es un elemento catalizador del comercio de los fabricantes de la zona y genera gran cantidad de información e ideas.

6.4.1.8.3.-. Identificación de recursos y competencias.

En la siguiente tabla se presentan los recursos económico-financieros de la empresa.

Tabla 47.- Recursos económico –financieros empresa H1.

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	EUR	EUR	EUR	EUR
A. Actividad				
Crecimiento de la Cifra de ventas (%)	-0,27	24,23	-15,15	42,06
Rotación de activos	2,48	2,5	2,46	3,22
Productividad	1,16	1,27	1,35	1,21
Crecimiento Valor Añadido (%)	6,6	10,76	-24,79	41,21
B. Rentabilidad				
Rentabilidad económica (%)	0,81	3,39	4,26	4,68
Rentabilidad financiera (%)	3,07	13,2	15,66	18,39
Gastos financieros (%)	1,69	1,41	1,79	2,63
C. Equilibrio				
Fondo maniobra (Mil)	159	191	199	122
Necesidad fondo maniobra (Mil)	158	166	199	66
Tesorería (Mil)	1	24	0	56
Equilibrio	1,53	1,76	2,34	1,65
D. Ratios Cinéticos				
Fondo de maniobra (días)	17	20	26	13
Necesidad fondo de maniobra (días)	16	17	26	7
Tesorería (días)	0	3	0	6
Crédito clientes (días)	31	38	56	38
Crédito proveedores (días)				
E. Solvencia				
Endeudamiento (%)	73,68	74,34	72,77	74,56
FP sobre permanentes (%)	80,2	80,05	88,72	83,57
Capacidad devolución	0,29	0,29	0,29	0,23
F. Liquidez				
Liquidez general	1,17	1,2	1,25	1,17
Liquidez inmediata	0	0,03	0,06	0,08

Fuente: SABI

No se ha efectuado ninguna renovación de las instalaciones en los últimos años, debido, según el gerente, a la crisis que está atravesando el sector del mueble y que afecta a la empresa y además porque en estos momentos no se considera necesario. Las instalaciones están compuestas de una nave de 1500 m² y oficinas anexas.

Se observa una escasa automatización de los procesos, la fabricación es intensiva en mano de obra, se observan actividades mejorables a simple vista.

El responsable de producción indica que la empresa mantiene un importante nivel de stock de productos intermedios porque alguna vez han tenido fallos de aprovisionamiento al aumentar la demanda. El gerente comenta que en este tipo de empresas, los fallos de servicio suponen graves pérdidas de nivel de confianza de los clientes y de prestigio.

Por lo que respecta a la cualificación del personal de la empresa, hay un titulado medio que es responsable de producción. El resto de los empleados ha realizado alguna actividad de formación específica de su puesto de trabajo. En general el nivel formativo es mejorable.

Según el gerente, la cultura de esta organización se podría definir como patriarcal y de toma de decisiones centralizada. Aunque el resto de personas que ocupan puestos de responsabilidad también intervienen en la etapa de generación de ideas y opiniones.

La empresa con respecto a la "media tecnológica" del sector se clasifica como "baja-media". Son conscientes de que uno de sus puntos a mejorar es la automatización de la producción, en lo que ya han empezado a trabajar.

Para conocer o adoptar innovaciones indican que utilizan sobre todo a los representantes, que son los que conocen el mercado, en opinión del gerente, y a las empresas con las que colaboran esporádicamente.

No se dispone de patentes, ni de plan de calidad. Se podrían mejorar las condiciones de trabajado (seguridad, puesto de trabajo, luz, etc.). Así como la productividad de la empresa si se adoptaran algunas mejoras de organización productiva.

En este caso, se ha dado un paso adelante en la integración vertical y se ha establecido un sistema de ventas mixtos integrado por algunas tiendas propias y por distribución tradicional sin que surjan inconvenientes. Las tiendas propias permiten poner a la venta prototipos que han sido desechados para la fabricación o artículos expuestos en certámenes feriales junto a otros de catálogo. Además resulta beneficioso porque permite mantener un contacto directo con el mercado y los consumidores detectando los cambios en las tendencias y cuáles son las líneas y diseños de mayor éxito.

La empresa justifica su éxito en el adecuado diseño de sus productos, que corresponden a un estilo clásico evolucionado, que aún sigue teniendo mercado en nuestro país.

Sus productos aportan, básicamente calidad y *tradición actualizada*, además de ofrecer un servicio personalizado. Así es como se diferencian de sus principales competidores. Los objetivos a corto plazo se centran en reducir costes productivos y ampliar así los márgenes de beneficios.

6.5.- VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

6.5.1.- EXAMEN DE PATRONES.

Para determinar la validez interna de la investigación realizada (Yin, 1998) se realizará el "**examen de patrones o pattern matching**".

Los patrones de comportamiento se cotejan utilizando tablas comparativas, por las que se comparan las variables analizadas entre las empresas sometidas a estudio.

A continuación se presentan las distintas variables estudiadas y los valores obtenidos en cada empresa estudiada. Así, con el objeto de obtener conclusiones del estudio de casos a través del estudio comparativo, se esquematiza y reseña a través de las tablas, los aspectos más destacados de cada una de las empresas.

En la tabla 48 se han sintetizado los aspectos relacionados con la información general de cada empresa. En las tablas siguientes (49 y 49') se recogen los aspectos relacionados con la localización y concentración sinérgica. En la tabla 50 se presentan los temas relativos a la generación e identificación de recursos y, por último, en la tabla 51 se resumen las competencias distintivas identificadas.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 48.- Tabla comparativa I. Características generales de las empresas.

DATOS GENERALES	ACTIVIDAD	SEGMENTO	AÑO DE FUNDACIÓN	HISTORIA DE LA EMPRESA	Nº DE EMP.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
EMPRESA A1	3614- Fabricación y venta de toda clase de muebles.	Mueble rústico de gama media y media-alta y de mueble tapizado de diseño.	1979	Empresa fundada por 2 socios. Uno de ellos provenía de una empresa del sector y el otro había trabajado como asesor en varias empresas del ramo. Aunque en un principio eran dos empresas independientes, la de tapizado y la de mueble macizo, en la actualidad forman parte del mismo grupo.	300	Familiar, gerente propietario. Varias personas de la misma familia trabajando en la empresa y prevista la incorporación de la segunda generación.
EMPRESA B2	3610- El comercio de muebles. La creación de modelos. La producción y la adquisición en propiedad de diseños para elaborar, por cuenta propia, o mediante encargo, a terceros, piezas objeto de su comercio.	Mueble de diseño de gama alta.	1990	El gerente tenía experiencia previa en el sector del mueble, tanto en el mueble de estilo clásico como, posteriormente, en el mueble de diseño contemporáneo, habiendo desempeñado diferentes puestos de responsabilidad en varias empresas.	18	Familiar, gerente propietario.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA C2	3610- Fabricación y venta de muebles de todas clases.	Mueble de diseño de gama medio-alta.	1975	Fue fundada por tres socios, un interiorista, un diseñador gráfico y un emprendedor, sin ninguna experiencia previa en empresas del sector del mueble. Surgió ante la necesidad de dar salida a sus creaciones, ya que no encontraban ninguna empresa que las llevara a cabo.	70	Familiar, gerente propietario. Varias personas de la misma familia trabajando en la empresa.
EMPRESA D1	3614- Fabricación y comercialización de muebles.	Mueble de estilo clásico de gama alta.	1893	La empresa inició su actividad como fabricantes de artículos de iluminación. Al tener conocimientos sobre el tratamiento del bronce y detectar que no se estaba cubriendo a nivel nacional la fabricación de mueble de "estilo francés", se inicia en 1917 la fabricación de mobiliario de alta calidad con incrustaciones de bronce. Para comenzar a fabricar piezas de mobiliario se contaba con la experiencia que existía ya en la zona de fabricación y tratamiento de muebles y madera.	110	Familiar, gerente propietario. Varias personas de la misma familia trabajando en la empresa y prevista la incorporación de la quinta generación.
EMPRESA E1	3614- Fabricación de muebles.	Mueble de estilo clásico de gama media y media-alta y mueble moderno de gama media-alta y media.	1970	No se trató de un spin-off ni se tenía experiencia previa en la fabricación de muebles, pero se conocía el sector ya que el fundador de la empresa había trabajado como empresa auxiliar. La empresa se inició fabricando comedores de estilo clásico. Debido a los cambios en la tendencia del consumidor se comenzó a fabricar mueble de estilo moderno aprovechando los conocimientos de fabricación del mueble clásico de calidad.	95	Familiar, gerente propietario. Varias personas de la misma familia trabajando en la empresa e incorporados miembros de la segunda generación.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA F2	3610- Fabricación y venta de muebles de todas clases, así como cualquier operación con ella relacionada.	Mueble moderno de gama baja.	1983	Fue fundada por varios socios aunque en la actualidad pertenece sólo a uno de los fundadores. Todos los socios iniciales provenían del sector auxiliar del mueble. A principios de los 90 uno de los socios adquirió la totalidad de la empresa y decidió, aprovechando los conocimientos que tenía sobre tratamiento de chapas y tableros rectos, fabricar muebles de estilo moderno de gama económica, principalmente mueble auxiliar sin montar.	125I	Familiar, gerente propietario. Varias personas de la misma familia trabajando en la empresa.
EMPRESA G2	3614- Fabricación de muebles.	Mueble de rattan y fibras.	1992	Se creó a partir de un proceso de spin off proveniente de una empresa de rattan preexistente. En un primer momento fabricaba productos de los considerados "tradicionales" dentro del segmento de las fibras naturales. Debido a la incursión en el mercado de productos de importación provenientes de países asiáticos reorientó su posicionamiento estratégico adaptándose al entorno. Detectó un hueco de mercado no cubierto en el segmento de mueble de diseño con fibras tradicionales.	7	No es una empresa familiar. Tres socios sin lazos familiares se reparten la propiedad y la gestión. Sin participación de más integrantes familiares.
EMPRESA H1	3610- Fabricación y venta de muebles de todas clases, así como cualquier operación con ella relacionada.	Mueble tapizado de estilo clásico.	1978	Empresa fundada por un único emprendedor. Esta persona provenía de un taller de fabricación de mueble tapizado, por lo que ya tenía experiencia en el sector. Se puede considerar un spin-off, ya que fue una escisión de una empresa ya existente. La gama de productos que fabrica ha evolucionado en los últimos 10 años, tratando de adaptarse a los cambios en las tendencias. Se siguen produciendo muebles de estilo pero menos recargados y más discretos.	25	Se trata de una empresa familiar. En estos momentos hay 3 miembros de la familia en la empresa, incluido el gerente.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 49.-Tabla comparativa II. Localización y concentración geográfica.

LOCALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN	LUGAR CREACIÓN	ASPECTOS CLAVE	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACIÓN	RELACIÓN CON EMPRESAS E INSTITUCIONES	PRINCIPALES MERCADOS
EMPRESA A1	Alrededores de Valencia, L'Horta	La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. En un principio, el conocimiento sobre la realización de esqueletos y la ubicación en la zona de empresas auxiliares de almacenistas de materia prima y de transporte fue primordial	Mucho: la existencia de subcontratistas en los alrededores, de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región, así como la formación y la experiencia de los trabajadores. Poco: la existencia de clientes en esta zona, ya que la empresa presenta una orientación internacional. Nada: los costes laborales no se consideran menores que en otras zonas.	El hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona resulta de vital importancia. Participa en foro de empresarios. Otro factor a considerar es el soporte institucional que recibe la zona. Está FIM, ANIEME, lo que ayuda mucho a mantener cohesionado al día al sector y AIDIMA, que representa un fuerte estímulo. En general las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son fluidas, aunque es un sector cerrado. Las actuaciones que se llevan a cabo por el conjunto de empresas de la zona son de tipo comercial.	La empresa exporta el 50% de su producción anual, siendo sus principales destinos internacionales los países europeos (40%) y el resto del mundo un 10%, mantiene relación comercial con 30 países.
EMPRESA B2	Alrededores de Valencia, L'Horta	La experiencia y la tradición de esta zona condicionó mucho su localización, la existencia en los alrededores de pequeños talleres de ebanistería tradicional valenciana fue esencial. La concentración de empresas del mueble y afines (tableros, chapas, barnices, herrajes, etc.) también influyó en que su empresa se situara en esta zona y en que se	Mucho: la existencia de subcontratistas en los alrededores, las infraestructuras de que dispone la región, así como la formación y la experiencia de los trabajadores. Poco: la existencia de proveedores y de trabajadores con formación especializada. Nada: las ayudas institucionales, la existencia de clientes en esta zona y los costes laborales, que a esta empresa en concreto no le	Por lo que respecta a compartir conocimientos con las empresas de la zona, es un aspecto que se considera importante pero que no se produce, las relaciones con otras empresas son esporádicas. La empresa participó en un consorcio de exportación con empresas complementarias, siendo este tipo de relación, de índole comercial, la única que se establece con las empresas de la zona. La empresa pertenece	La empresa exporta entre el 35 y el 50% de su producción anual, siendo sus principales destinos internacionales a nivel europeo Grecia y Portugal. Fuera de Europa exportan a los países del Sudeste

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

		mantenga ahí.	afectan, ya que no presenta instalaciones productivas.	a distintas asociaciones, participando con frecuencia de sus actividades.	Asiático y EE.UU.
EMPRESA C2	Alrededores de Valencia, L'Horta	La experiencia y la tradición de esta zona, no condicionó su localización al principio, aunque ahora lo consideran un factor crítico y de suma importancia. La presencia de empresas pertenecientes al sector auxiliar del mueble, de proveedores y de otras empresas fabricantes resulta clave para que la empresa mantenga su ubicación en esta zona.	Mucho: los relacionados con el capital humano, la disponibilidad de mano de obra especializada y la formación y la experiencia de los trabajadores junto a las infraestructuras de que dispone la zona de Valencia. Bastante: la existencia de proveedores y subcontratistas en las proximidades de la empresa. Poco o nada: especiales consideraciones con respecto a costes laborales, facilidad de crédito o la existencia de clientes en la zona.	Mantiene de forma habitual alguna relación de cooperación con empresas de la zona. Fue pionera en el establecimiento del primer consorcio de exportación español de mobiliario y forma parte de un grupo de empresas que se reúne periódicamente para hablar de los problemas que tiene el sector. Califica las relaciones que mantiene con las empresas de la zona como fluidas, aunque su cooperación no va más allá de relaciones de tipo comercial. Pertenece a varias asociaciones empresariales y participan de sus actividades.	Sus clientes se encuentran, en territorio nacional (70%) y el restante 30% en países europeos de nuestro entorno
EMPRESA D1	Alrededores de Valencia, L'Horta	La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó totalmente su localización. La presencia de empresas pertenecientes al sector auxiliar del mueble, de proveedores y de otras empresas fabricantes resulta clave para que la empresa mantenga su	Mucho: los relacionados con el capital humano, la disponibilidad de mano de obra especializada y la formación y la experiencia de los trabajadores, junto a la existencia de proveedores y	La relación con otras empresas de la zona resultaría interesante, pero las iniciativas son escasas. No suelen mantener acuerdos de cooperación, aunque califica las relaciones que mantienen como fluidas. Pertenece a todas las asociaciones empresariales del	Sus clientes se encuentran, en el extranjero (80%), dedicando al mercado nacional únicamente un 20%. Las zonas a las que

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

		<p>ubicación en esta zona y se le da gran importancia a la ubicación en Valencia de la FIM, que se considera un escaparate clave desde sus inicios y causa de la expansión que se produjo en el sector.</p>	<p>subcontratistas en la región.</p> <p>Bastante: las infraestructuras de que dispone a zona de Valencia, el soporte institucional (AIDIMA, ANIEME Y FIM).</p> <p>Poco: el compartir conocimientos con las empresas de la zona, o especiales consideraciones con respecto a costes laborales, facilidad de crédito o la existencia de clientes en la zona no afectan a la localización de la empresa.</p>	<p>sector y participan de sus actividades (AIDIMA, ANIEME, FEVAMA, FIM), representando cargos de dirección en algunas de ellas, siendo también fundadores de la Feria del Mueble, FIM.</p>	<p>dirigen sus productos son Oriente (30%), Países árabes (20%), Europa (25%, Portugal, Italia) y a EE.UU el restante 25%.</p>
<p>EMPRESA E1</p>	<p>Alrededores de Valencia, L'Horta</p>	<p>La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización, así como la concentración de empresas del mueble y afines (barnices, herrajes, tableros, maderas, etc.), ya que la idea surgió como una prolongación de la actividad que se estaba realizando y para la que había una demanda por las características particulares de la zona.</p>	<p>Mucho: la existencia de subcontratistas en los alrededores, de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región, así como la formación y la experiencia de los trabajadores.</p> <p>Poco: el hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona y la existencia de clientes ocuparían un papel secundario</p> <p>Nada: el soporte institucional de la región, aunque se consideran importante la presencia de AIDIMA y de la FIM, la</p>	<p>Las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son esporádicas, se conocen y entre empresas que se complementan (comedores, dormitorios, sillas) fluidas, pero se considera un sector muy introvertido.</p> <p>La empresa está integrada en las actividades de las distintas asociaciones de la zona (FIM, ANIEME, AIDIMA), así como en la asociación de empresarios del mueble de los municipios cercanos y en FEVAMA. En todas ellas participan con frecuencia de sus actividades.</p>	<p>La empresa destina la mayor parte de su producción al mercado nacional, aunque están intentando abrir nuevos mercados en el extranjero.</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

			<p>existencia de clientes en esta zona, ya que la empresa presenta una orientación nacional y no local y los costes laborales, que no se consideran menores que en otras zonas.</p>		
EMPRESA F2	Alrededores de Valencia, La Ribera.	<p>La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. La mayoría de los miembros de sus familias eran trabajadores del sector auxiliar del mueble, y sus clientes estaban ubicados en las proximidades de la empresa.</p>	<p>Mucho. existencia de clientes en las proximidades, la disponibilidad de mano de obra especializada así como la formación y la experiencia de los trabajadores. Se considera importante también la influencia que ejercen la existencia de proveedores especializados, las infraestructuras de que dispone la región y el hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona.</p> <p>Poco o nada: la existencia de subcontratistas, el soporte institucional, los costes laborales, la existencia de crédito en la zona.</p>	<p>Las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son esporádicas, casi inexistentes, aunque si que pertenecen a la asociación de empresarios FEVAMA, a través de la que se realizan actividades conjuntas de formación, así como a . ANIEME y a AIDIMA, lo que, según el gerente, resulta muy beneficioso para la empresa desde el punto de vista técnico y tecnológico.</p>	<p>La empresa orienta la mayor parte de su producción al mercado nacional en una proporción aproximada 75%-25%, exportando principalmente a Portugal.</p>
EMPRESA G2	Provincia de Valencia, La Costera	<p>La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización. Fue de vital importancia la existencia en los alrededores de pequeños talleres de tejido de las fibras</p>	<p>Mucha: la existencia de subcontratistas en los alrededores, las infraestructuras de que dispone la región así como la formación y la experiencia de los trabajadores, además de la existencia de proveedores y de</p>	<p>Las relaciones con las empresas de la zona son inexistentes excepto por las relaciones derivadas de la subcontratación de actividades. La empresa está integrada en las instituciones del sector y mantiene relaciones de</p>	<p>La empresa exporta el 75% de su producción, es una empresa con clara vocación exportadora,</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

		naturales, así como la especialización de los trabajadores	trabajadores con formación especializada en esta zona Nada: el soporte institucional, la existencia de clientes en esta zona o los costes laborales.	cooperación, sobre todo de tipo comercial, con otras empresas del sector no pertenecientes a su segmento de actividad.	principalmente a Australia, Alemania y Suecia.
EMPRESA H1	Alrededores de Valencia, L'Horta	La experiencia y la tradición de esta zona, condicionó mucho su localización, ya que existía gran cantidad de ebanistas, carpinteros y especialistas en la fabricación de muebles.	Mucha: la existencia de proveedores especializados en los alrededores, así como la formación, la experiencia de los trabajadores y la disponibilidad de mano de obra, aunque últimamente este factor es deficitario, lo que afecta a la empresa de manera negativa. Bastante: la existencia de clientes en la zona y las infraestructuras disponibles juegan también un papel importante en la ubicación de la empresa. Poco o nada: la existencia de subcontratistas en esta zona, el hecho de compartir conocimientos con empresas de la zona, el soporte institucional, los costes laborales o la facilidad de crédito.	En general las relaciones que se mantienen con las empresas de la zona son escasas, todos se conocen pero no hay transferencia de conocimientos. La empresa está integrada en las actividades de la asociación de empresarios de su localidad y, aunque no pertenece a AIDIMA, han realizado algún curso de formación así como las pruebas de calidad, resistencia o ergonomía que consideran oportunas.	La empresa destina el 100 % de su producción al mercado nacional

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 49´.-Tabla comparativa II. Localización y concentración geográfica.

LOCALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN	OPINIÓN SOBRE LAS VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN.	OPINIÓN SOBRE LA ACTUACIÓN COMO GRUPO.
EMPRESA A1	<p>Esta empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, ya que tiene empresa auxiliar alrededor, dispone de mano de obra especializada y del conocimiento y la especialización de la zona. Existe una amplia red de empresas de transportes y el tener el puerto tan cerca es una gran ventaja. El estar aquí aporta grandes ventajas de las que no disponen las empresas ubicadas en otros lugares (a nivel nacional).</p>	<p>Las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.</p>
EMPRESA B2	<p>La empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, al disponer de mano de obra especializada y del conocimiento y la especialización de la zona que, sobre todo en un primer momento, fue primordial.</p>	<p>Las empresas ubicadas en la zona no actúan como un grupo y no crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder. Las empresas del sector del mueble en la CV actúan como unidades independientes, poca comunicación y muy escasa formación del empresariado.</p> <p>En cambio, si que se observa un alto nivel de integración de fabricantes y proveedores. En esta línea si que se produce una actuación sinérgica.</p>
EMPRESA C2	<p>La empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, por la existencia de proveedores especializados, así como la existencia de empresas subcontratistas, ya que gran parte de la producción se subcontrata</p> <p>Considera clave la localización en esta zona, con un</p>	<p>Las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder, sobre todo a nivel vertical.</p> <p>Los conocimientos que se comparten son</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

	elevado nivel de actividad y generación de conocimientos.	principalmente con empresas de su segmento pertenecientes a organizaciones internacionales y aquí con empresas de otros sectores, metalmecánico, barnices, textil, etc. Las empresas de la zona se encuentran en otras fases o en segmentos distintos y, por lo general, son bastante reticentes a compartir conocimientos.
EMPRESA D1	<p>La empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, por la existencia de proveedores especializados, así como la existencia de empresas subcontratistas, ya que excepto el diseño, el acabado y el montaje, se subcontrata gran parte de la producción.</p> <p>Considera clave la localización en esta zona, en la que existe un gran dinamismo del sector y ofrece todo lo necesario para crear ventajas competitivas (suministros, información, mano de obra, cercanía de los competidores, etc.).</p>	<p>Las empresas ubicadas en la zona, sobre todo debido a la existencia del sector auxiliar, actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.</p> <p>Los conocimientos que se comparten son principalmente a través de las instituciones, Ferias, Asociaciones de empresarios, Anieme, Aidima, etc., y no a nivel individual.</p>
EMPRESA E1	<p>Las empresas ubicadas en la zona se ven beneficiadas por estar ubicadas aquí, ya que todos los proveedores se encuentran en la zona, chapas rectas, chapas curvadas, hasta las bombillas, los halógenos, los alambres, excepto la chapa que hay que importarla, todo lo demás se fabrica en los alrededores de Valencia. Los fabricantes ubicados en otros sitios tienen que buscarlos aquí.</p>	<p>A nivel de proveedores y de mano de obra y por lo que respecta al conocimiento y la creatividad, las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder.</p>
		Cree que las empresas ubicadas en la zona

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA F2	<p>Esta empresa se ve beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí, principalmente, por el alto nivel de conocimientos y especialización que existe en la zona. La cercanía de los proveedores y la información que se genera en la zona es básica para el éxito del sector.</p>	<p>actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder, sobre todo porque se difunde información de vital importancia para las empresas del sector. Información relacionada con la tecnología, con la situación del sector, con los principales problemas que tiene la industria y el sector, etc. El COSMU, Congreso sobre coyuntura del sector del mueble se ha convertido en un punto de referencia para las empresas del sector.</p>
EMPRESA G2	<p>La principal ventaja de la localización actual radica en el conocimiento de la manipulación de las fibras naturales y la cercanía de los proveedores. La empresa no se plantearía el hecho de cambiar de ubicación, ya que estos lazos son estables y difíciles de encontrar en otros lugares. Para el empresario es un claro aspecto diferenciador.</p>	<p>Desde el punto de vista del gerente, la actuación cooperativa o conjunta se produce entre fabricantes y subcontratistas pero no entre competidores directos.</p>
EMPRESA H1	<p>Esta empresa se veía más beneficiada por el hecho de estar ubicada aquí hace unos años, cuando había más personal con formación específica disponible (sobre todo ebanistas), ya que en estos momentos es más difícil encontrar artesanos. Por otra parte, antes había más mercado en esta zona, ahora se importan muchos muebles y se fabrican muebles tapizados en serie que resultan más económicos.</p>	<p>Las empresas ubicadas en la zona no actúan como un grupo pero se apoyan en determinados momentos; para cubrir picos de producción o de suministro, por ejemplo. La Feria del Mueble es un elemento catalizador del comercio de los fabricantes de la zona y genera gran cantidad de información e ideas</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 50.-Tabla comparativa III. Identificación de recursos.

RECURSOS	FINANCIEROS (Datos año 2000)	FÍSICOS	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	REPUTACIÓN DE LA EMPRESA
EMPRESA A1	<p>Rentabilidad económica 6.21% Rentabilidad financiera 14.06% Liquidez general 1.46% Endeudamiento 55.83% Fondos propios sobre permanentes 87.66% Crecimiento valor añadido 12.81% Productividad 3.03% Crecimiento de la cifra de ventas -5.14%</p>	<p>Ubicación en polígono industrial de fácil acceso. Instalaciones renovadas. Inversión en maquinaria e instalaciones elevada. Alta utilización de la capacidad productiva (80%). Instalación flexible, fácil adaptación a distintos productos. Nivel de stock adecuado (productos finales /intermedios).</p>	<p>Cargos de responsabilidad con titulación superior. Plan de formación adecuado a la plantilla. Desarrolla proyectos de seguridad e higiene y de calidad (ISO 9000). Plantilla retribuida según convenio y puestos de responsabilidad por objetivos. Existencia de enlaces sindicales. Sin problemas laborales ni abandonos. Hay departamento de recursos humanos.</p>	<p>Líderes tecnológicos en procesos y productos. Automatización en torno al 50%. Patentes registradas. Departamento de diseño y tecnológico propio. Recursos físicos y humanos dedicados al I+D. Conocimientos de los procesos de tratamiento de madera maciza. Aplicación MRP.</p>	<p>Cumplimiento estricto de tiempos de servicio. Marca reconocida en el mercado. Clientes y proveedores estables. Relación sólida con subcontratistas. Inversión en publicidad.</p>
EMPRESA B2	<p>Rentabilidad económica 11.70% Rentabilidad financiera 48.09% Liquidez general 1.20% Endeudamiento 75.66% Fondos propios sobre permanentes 95.17% Crecimiento valor añadido 27.01% Productividad 1.47% Crecimiento de la cifra de</p>	<p>Ubicación en polígono industrial de fácil acceso. Instalaciones no renovadas en los últimos años, oficinas mejorables. Empresa con organización productiva flexible, producción deslocalizada. Alto nivel de stocks</p>	<p>Cargos de responsabilidad con titulación superior. Sin problemas laborales ni abandonos. Gran preocupación por el capital humano. Formación específica en las distintas áreas de la empresa. No hay departamento de recursos humanos.</p>	<p>Gran importancia del diseño como actividad creadora de valor. Innovación en productos y nuevos materiales. Conocimiento de los procesos de trabajo de la ebanistería tradicional. No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks.</p>	<p>Relación con los subcontratistas de confianza y estabilidad (socios industriales). Relación personalizada con los clientes.</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

	ventas 36.14%	producto semiacabado.			
EMPRESA C2	<p>Rentabilidad económica 3.24 % Rentabilidad financiera 17.28 % Liquidez general 1.01 % Endeudamiento 81.27 % Fondos propios sobre permanentes 47.12% Crecimiento valor añadido 5.99% Productividad 1.40% Crecimiento de la cifra de ventas -0.14%</p>	<p>Ubicación en polígono industrial de fácil acceso. Instalaciones renovadas, identificación clara del estilo de empresa con las instalaciones y despachos. Utilización medio-alta de la capacidad productiva (60-70%). Subcontratación de parte del proceso.</p>	<p>Cargos de responsabilidad con titulación superior o formación en escuelas de negocios. Fidelidad de los trabajadores. Plan de formación específica adecuado al nivel y necesidades de los trabajadores. Hay departamento de recursos humanos.</p>	<p>Patentes registradas. Nivel de automatización medio-alto. Innovación en productos. No gestiona la organización y mejora productiva, es un servicio subcontratado. Investigación centrada en el diseño. Se detecta falta de personal técnico. No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks</p>	<p>Premios de diseño y calidad y reconocimiento del estilo de la empresa, aunque no de la marca. Clientes y proveedores estables. Relación sólida con subcontratistas.</p>
EMPRESA D1	<p>Rentabilidad económica 9.43% Rentabilidad financiera 21.96% Liquidez general 1.36% Endeudamiento 57.03% Fondos propios sobre permanentes 100% Crecimiento valor añadido 17.12% Productividad 1.24% Crecimiento de la cifra de ventas 14.80%</p>	<p>Instalaciones adecuadas, aunque los despachos y ambientes necesitan una actualización. Subcontratación de algunas actividades. La utilización de la capacidad productiva varía hasta en un 30%. Estructura poco flexible.</p>	<p>Cargos de responsabilidad con titulación superior complementado con reciclaje en escuelas de negocios. Fidelidad de los trabajadores. Gran preocupación por los aspectos sociales. Formación centrada en oficinas, menor nivel formativo destinado a personal de planta. Alto nivel de especialización y conocimiento de los procesos. Hay departamento de recursos humanos.</p>	<p>Alta automatización para el segmento de mueble clásico. Patentes, diseños, nombres y marcas registradas. Mejora continua en cuanto a procesos y reposición de productos. Departamento de organización y mejora de la producción y de diseño y producto. Se destinan recursos físicos y humanos a la investigación y mejora. Aplican sistemas de gestión almacenes/stocks.</p>	<p>Alto reconocimiento de marca a nivel nacional. Empresa asociada a fiabilidad, garantía, calidad, servicio y tradición. Premios y reconocimientos asociados a la calidad y a la gestión empresarial. Clientes estables, sobre todo a nivel nacional. La empresa es líder reconocida</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

					de su segmento.
EMPRESA E1	<p>Rentabilidad económica 4.41% Rentabilidad financiera 10.84% Liquidez general 1.70% Endeudamiento 59.33% Fondos propios sobre permanentes 62.30% Crecimiento valor añadido 38.96% Productividad 1.38% Crecimiento de la cifra de ventas 43.16%</p>	<p>Instalaciones inadecuadas. Problemas de logística interna. Problemas puntuales de abastecimiento. Flota propia de camiones de distribución. Elevado nivel de stock. Elevado número de referencias de fabricación. Subcontratación de parte de la producción. Elevados volúmenes productivos, aprovechamiento de la capacidad productiva en un 75-80%.</p>	<p>Fidelidad de los trabajadores. Existencia de enlaces sindicales. Sin problemas laborales ni abandonos. Falta adecuación formación-puestos de trabajo. Falta formación en gestión en área directiva. Alta especialización de los trabajadores. No hay departamento de recursos humanos.</p>	<p>Falta de personal técnico. Problemas de organización de la producción. Innovación en tecnología aplicada a los productos. Patentes registradas. Innovaciones de producto. No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks. Bajo nivel de automatización.</p>	<p>Clientes y proveedores estables, sobre todo a nivel nacional. Reconocimiento de marca. Relación sólida con subcontratistas.</p>
EMPRESA F2	<p>Rentabilidad económica 8.29% Rentabilidad financiera 25.46% Liquidez general 1.06% Endeudamiento 67.45% Fondos propios sobre permanentes 73.37% Crecimiento valor añadido 22.14% Productividad 1.73% Crecimiento de la cifra de ventas 23.48%</p>	<p>Instalaciones adecuadas. Mantenimiento de stock de seguridad. Problemas puntuales de abastecimiento. La empresa no subcontrata actividades. Elevado número de referencias de fabricación. Aprovechamiento al máximo de la capacidad productiva.</p>	<p>No hay departamento de recursos humanos. Cargos de responsabilidad con titulaciones medias complementado con cursos de gestión. Plan de formación bianual para empleados de planta. Algunos trabajadores han dejado la empresa.</p>	<p>Alto nivel de automatización. No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks. Escasa innovación de producto. Innovación de proceso. No tienen patentes registradas.</p>	<p>Marca no reconocida. No se mantiene relación estable con los clientes. Empresa compite por costes, no se reconoce por calidad, servicio o garantía.</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA G2	<p>Rentabilidad económica 0.37%</p> <p>Rentabilidad financiera 2.11%</p> <p>Liquidez general 0.93%</p> <p>Endeudamiento 82.3%</p> <p>Fondos propios sobre permanentes 35.29%</p> <p>Crecimiento valor añadido 35.22%</p> <p>Productividad 5.26%</p> <p>Crecimiento de la cifra de ventas -3.96%</p>	<p>Subcontratación de actividades productivas y de gestión.</p> <p>Bajo volumen de producción.</p> <p>Escaso aprovechamiento de la capacidad productiva.</p>	<p>Preocupación escasa por la formación a productivos.</p> <p>No hay responsable de recursos humanos.</p>	<p>Innovación de producto.</p> <p>Bajo nivel de automatización.</p> <p>Importancia del diseño y la innovación en nuevos materiales.</p> <p>No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks.</p> <p>No tienen patentes registradas.</p>	<p>Marca reconocida por clientes industriales, no por clientes finales.</p> <p>Escasa inversión en publicidad.</p> <p>Imagen de empresa seria y de productos de calidad.</p> <p>Proveedores y clientes estables.</p>
EMPRESA H1	<p>Rentabilidad económica 3.39%</p> <p>Rentabilidad financiera 13.2%</p> <p>Liquidez general 1.2%</p> <p>Endeudamiento 74.34%</p> <p>Fondos propios sobre permanentes 80.05%</p> <p>Crecimiento valor añadido 10.76%</p> <p>Productividad 1.27%</p> <p>Crecimiento de la cifra de ventas 24.23%</p>	<p>Instalaciones anticuadas, sin renovar en los últimos años.</p> <p>Elevado nivel de stock.</p> <p>Problemas de organización de la producción.</p> <p>La empresa sólo subcontrata actividades ante necesidades puntuales.</p>	<p>Nivel formativo de los trabajadores mejorable.</p> <p>Escasa adecuación de nivel formativo-puestos de trabajo.</p> <p>Escasa preocupación por temas de seguridad e higiene en el trabajo.</p> <p>Algunos trabajadores han dejado la empresa.</p> <p>No hay responsable de recursos humanos.</p>	<p>Escasa automatización de procesos.</p> <p>Se detecta exceso de mano de obra, actividades mejorables.</p> <p>No aplican sistemas de gestión almacenes/stocks.</p> <p>Nivel tecnológico bajo-medio.</p> <p>No tienen patentes registradas.</p> <p>Reposicionamiento de productos.</p> <p>Innovación continua en materiales, en diseño mejorable.</p> <p>Falta de personal técnico.</p> <p>No disponen de patentes</p>	<p>Marca reconocida por consumidores a nivel local.</p> <p>Imagen de empresa con productos de calidad.</p> <p>Cartera de proveedores demasiado amplia, no se establece una relación de confianza.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 51.- Tabla comparativa IV. Identificación de competencias distintivas.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS (I)	DIRECCIÓN GENERAL	FINANZAS / COSTES	PRODUCCIÓN
EMPRESA A1	Línea estratégica definida. Gestión profesionalizada. Visión clara y realista del entorno. Inquietud. Enfoque hacia el futuro. Equipo directivo compenetrado. Cultura empresarial orientada al cambio y a la innovación. Reflexión y análisis. Implicación en la red de organizaciones sectoriales. Dirección accesible.	Control exhaustivo de costes. División interna de la empresa por unidades de negocio. Establecimiento de márgenes de contribución y ajuste. Limitación de los productos catalogados a los márgenes establecidos. Sin problemas de financiación.	Alto conocimiento de los procesos. Especialistas en tratamiento de madera maciza. Utilización de maderas novedosas. Alta especialización del personal técnico. Creatividad e innovación. Distribución óptima de planta según criterios de optimización de la producción. Preocupación por la calidad de procesos. Alto nivel de eficiencia productiva.
EMPRESA B2	Empresario-gerente innovador. Gestión profesionalizada. Cultura empresarial abierta y volcada en el trabajo. Conocimiento de los valores y objetivos empresariales por la plantilla. Establecimiento de relaciones fluidas con empresas, instituciones y organizaciones sectoriales. Definición de plan estratégico a corto plazo (2 años)	Control de costes de producción a través de subcontratación. Mínimos costes estructurales. Sin problemas de financiación.	Flexibilidad. Cooperación para la mejora y la innovación junto a socios subcontatistas.
EMPRESA C2	Gestión profesionalizada. Cultura empresarial creativa e inquieta. Diferenciación clara en diseño. Dirección creativa.	Autofinanciación.	

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA D1	<p>Profesionalidad y seriedad. Red sólida de relaciones con el entorno. Gestión de calidad integrada. Empresa familiar con protocolo de sucesión.</p> <p>Capacidad directiva y de gestión contrastada (formación específica, conocimiento profundo de la empresa). Reflexión ante los cambios del entorno y toma de decisiones. Gestión participativa (premios, celebraciones, selección de ideas, etc.)</p>	<p>Control de costes, márgenes de contribución adecuado. Sin problemas de financiación.</p>	<p>Combina el mueble artesanal y la producción industrial. Conocimientos específicos (know-how) de tratamiento metal artesanal y aplicaciones de madera.</p>
EMPRESA E1	<p>Empresario-gerente líder. Capacidad de análisis. Objetivos a corto-medio plazo definidos. Equipo directivo compenetrado.</p>	<p>Financiación propia de las inversiones.</p>	<p>Conocimiento del tratamiento de los materiales curvados. Creatividad.</p>
EMPRESA F2	<p>Estrategia clara, liderazgo en costes. Gestión profesionalizada.</p>	<p>Los costes productivos representa el aspecto primordial sobre el que se incide.</p>	<p>Alto nivel de automatización.</p>
EMPRESA G2	<p>Imagen de empresa seria y fiable.</p>	<p>Mínimos costes estructurales.</p>	<p>Flexibilidad.</p>
EMPRESA H1	<p>Análisis del entorno.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

Tabla 51' .- Tabla comparativa IV. Identificación de competencias distintivas.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS (II)	MARKETING/ COMERCIAL	TECNOLOGÍA / I+D	ORGANIZACIÓN /RECURSOS HUMANOS
EMPRESA A1	<p>Red comercial propia. Capacidad de adaptación a los cambios. (Se observa cambios constantes en las líneas de productos a lo largo de los años, renovación continua). Análisis del mercado (interpretación tendencias actuales y futuras y conocimiento del segmento al que dirigen sus productos). Expediciones de prospección a posibles países competidores. Análisis <i>in situ</i> de ventajas comparativas/competitivas. Imagen de marca.</p>	<p>Departamento propio de I+D, diseño y proyectos de ingeniería. Innovación de procesos y productos. Apoyo de la dirección hacia el comportamiento innovador. Creatividad.</p>	<p>Organigrama poco jerarquizado. Gestión participativa. Plantilla orientada a la eficiencia y la calidad.</p>
EMPRESA B2	<p>Conocimiento segmento de mercado y público objetivo. Distribución selectiva. Creatividad. Diferenciación de productos a través de diseño y calidad. Relación personalizada con los clientes nacionales. Seriedad empresarial. Adaptación producto-cliente.</p>	<p>Colaboración estable con diversas universidades y escuelas de diseño. Innovación de producto dinámica. Investigación pionera en nuevos materiales.</p>	<p>Preocupación por las personas. Relación muy directa dirección-empleados.</p>
EMPRESA C2	<p>Alta reputación de productos. Diferenciación a través del diseño.</p>	<p>Alto nivel tecnológico. Organización volcada en el diseño.</p>	<p>Alta integración del equipo directivo.</p>

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE CASOS.

EMPRESA D1	<p>Capacidad de adaptación a las tendencias de la moda.</p> <p>Distribución y venta a nivel mundial, la capacidad de exportación se considera un aspecto clave en el éxito de la empresa.</p> <p>Red de distribución adaptada a necesidades particulares (combinación red propia/multicartera).</p> <p>Diferenciación a través de calidad, tradición y prestigio.</p> <p>Reconocimiento de marca.</p> <p>Creatividad en las ventas (<i>corners</i>).</p>	<p>Departamento propio de organización y diseño (I+D).</p> <p>Investigación en procesos y productos.</p> <p>Automatización elevada de acuerdo a sus características.</p>	<p>Valores sociales muy marcados.</p> <p>Desarrollo política rr.hh. (preocupación por los aspectos sociales, fondo de pensiones, planes de formación, salario variable, planes de seguridad e higiene, reducción de accidentes laborales, estudio de puestos, etc.)</p>
EMPRESA E1	<p>Adaptación al entorno (al pasar de fabricar únicamente mueble clásico a ser uno de los principales fabricantes de mueble moderno).</p> <p>Dominio del mercado nacional (amplia red de ventas y relación estable con clientes).</p>	<p>I+D propio.</p> <p>Innovación en aplicaciones a productos.</p>	<p>Preocupación por los trabajadores, trato familiar.</p>
EMPRESA F2	<p>Conocimiento del segmento y adaptación a los requerimientos del mismo.</p>	<p>Innovación en procesos, en los que presenta un alto nivel tecnológico.</p>	
EMPRESA G2	<p>Adaptación a los cambios del entorno.</p> <p>Diferenciación de productos a través de diseño y calidad.</p> <p>Seriedad empresarial.</p>	<p>Investigación en nuevos materiales.</p> <p>Creatividad aplicada a los productos.</p>	
EMPRESA H1	<p>Capacidad de adaptación a los cambios de tendencias.</p>		

Fuente: Elaboración propia

6.5.2.-TRIANGULACIÓN.

Siguiendo las pautas establecidas en el capítulo 4 (proceso metodológico), una vez realizado el cotejo de patrones y tras el análisis de la información de estas comparaciones, hay que buscar una explicación a los resultados obtenidos (Pérez, 1998, Rialp, 1998). Se utilizará entonces la **triangulación**, para comprobar que la información aportada por distintas fuentes es coincidente.

Como elementos de contraste para llevar a cabo la triangulación se han seleccionados diversas organizaciones del sector así como empresas pertenecientes al sector auxiliar del mueble. Además, se ha complementado la información con entrevistas a asesores externos del sector, consultores y consejeros de distintas empresas. Se pretende de esta manera validar las conclusiones con referentes de la industria, empresas e instituciones que pueden aportar una visión global al abarcar un ámbito de actuación amplio.

A continuación se exponen las entrevistas realizadas.

6.5.2.1- EMPRESAS AUXILIARES.

Las empresas visitadas son fabricantes de barnices y de chapas, tableros y maderas.

6.5.2.1.1.- FABRICANTES DE BARNICES.

Se han realizado dos entrevistas a empresas auxiliares del mueble dedicadas a la fabricación de tintes y barnices. A continuación se resaltan las conclusiones extraídas:

En el sector de tintes y barnices se está llevando a cabo un proceso de concentración, cada vez son menos empresas las que abastecen a los fabricantes de muebles y de mayor tamaño. Es un sector con altas exigencias en lo que respecta a cuestiones de seguridad y a la protección del medio ambiente. En un plazo de tiempo cercano (2008) se deberán sustituir los barnices con base disolvente por barnices al agua, lo que supondrá una importante y necesaria inversión tanto en investigación para las empresas de barnices como en nuevas aplicaciones para las empresas de muebles, lo que afectará a las empresas del sector del mueble de manera positiva, al arrastrar a las empresas fabricantes.

Es un sector muy dinámico, que realiza innovaciones continuas, en cuanto a aplicaciones, nuevas propiedades y colores, entre otras propiedades, aunque los principales avances tecnológicos los desarrollan sus proveedores. Esta actividad innovadora repercute directamente en innovaciones de producto en el sector del mueble.

La sustitución de los barnices tradicionales por barnices al agua acarreará cambios importantes en el proceso de fabricación de muebles, ya que supondrá una nuevas formas de aplicación de los mismos, de secado y características finales de los productos acabados en cuanto a textura, color, etc. Las empresas necesitarán estar capacitadas tecnológicamente y atentas a los cambios.

Con respecto al sector del mueble, se observa la existencia de demasiadas empresas fabricantes, muchas de ellas superfluas (no aportan nada diferente); los fabricantes de barnices entrevistados opinan que esas empresas irán desapareciendo progresivamente, bien de manera definitiva o a través de una reconversión en talleres que actuarán como subcontratistas.

Otra de las características del sector es que depende mucho de las tendencias del mercado, aquellas empresas que no estén atentas y pendientes de las indicaciones de cambio de tendencia del mercado tendrán problemas, que es lo que está ocurriendo ahora con las empresas fabricantes de mueble de estilo o clásico; las que no han reorientado sus productos atraviesan una crisis importante en estos momentos.

6.5.2.1.2.- FABRICANTES DE CHAPAS, TABLEROS Y MADERAS PLANAS Y CURVADAS.

Se han realizado tres entrevistas a empresas auxiliares del mueble dedicadas a la elaboración de chapas, maderas y tableros, tanto planos como curvados. A continuación se resaltan las principales características de las mismas:

Trabajan bajo pedido sobre especificaciones del cliente, son empresas muy flexibles, ya que se deben adaptar a las necesidades de las empresas fabricantes. No son empresas demasiado especializadas, es decir, abarcan un amplio rango de actividades, en función de las necesidades, incluso llegan a subcontratar a su vez cuando resulta necesario. Las empresas auxiliares del mueble actúan

como “colchón” de los fabricantes, tienen una plantilla muy versátil para absorber los picos de demanda, lo que aporta flexibilidad a los fabricantes de muebles.

Las principales empresas auxiliares están en la provincia de Valencia y sus clientes se encuentran repartidos por el territorio nacional, incluso a nivel internacional. Las empresas estudiadas tienen entre 350 y 500 clientes, con un tamaño medio de 50-60 empleados.

Resulta muy caro para los fabricantes cambiar de proveedor, ya que las especificaciones de producción por parte de los clientes son muy concretas, no existe demanda uniforme y son pocos proveedores, con lo que están en una posición de fuerza. Las empresas de muebles que establecen con estas relaciones estables y colaboran en la mejora de procesos y de costes se benefician de todas las ventajas que las empresas subcontratistas pueden ofrecer.

Desde la empresa auxiliar se detecta poca innovación y gustos muy homogéneos en muchos fabricantes, sobre todo en los fabricantes de mueble moderno y clásico. Desde su punto de vista, prima más lo que hacen los demás, y ver qué se está haciendo en las ferias de los países de alrededor que lo que el cliente demanda, lo que no beneficia, desde el punto de vista de las empresa entrevistadas, al avance general del sector.

El sector del mueble se ve favorecido por la existencia de un gran número de artesanos ebanistas en la zona y la existencia de una red fuerte de transporte debido a la fuerza del sector agrícola, que se empezó a utilizar en la temporada baja. Además, que estén

localizadas aquí las subcontratistas y los proveedores es básico para el comportamiento favorable del sector.

6.5.2.2.- INSTITUCIONES REPRESENTATIVAS DEL SECTOR DEL MUEBLE.

Se han mantenido contactos periódicos con representantes de varias organizaciones sectoriales, AIDIMA, Instituto Tecnológico del mueble y afines y FIM, la Feria Internacional del mueble.

Según el Instituto Tecnológico, el sector está en una buena disposición para innovar, han atravesado una etapa muy favorable en los últimos años y han podido sanear su sistema financiero, además están más orientadas hacia el mercado y la calidad.

Se está de acuerdo en que tienen un punto débil, la organización y la gestión de la producción, prácticamente no hay personal con formación técnica en las empresas. Desde el instituto tecnológico se hace mucho hincapié en nuevos proyectos de investigación relacionados con la seguridad, medio ambiente, nuevas tecnologías, nuevos materiales, ergonomía, etc.

Se constata que la cooperación horizontal (entre competidores) es muy escasa, aunque sí que se produce (y mucho) a través de organizaciones empresariales e instituciones. La cooperación en le ámbito vertical es muy dinámica.

Desde el instituto tecnológico se corrobora:

- Exceso de productos y de procesos.
- Necesidad de mejora en formación relacionada con el control de costes.
- Necesidad de mejora en formación relacionada con la organización y control de producción.
- Necesidad de mejora y optimización de procesos.
- Se precisa una mayor orientación hacia el mercado y hacia la innovación.

Como puntos positivos, se destaca la imagen de empresa de los fabricantes de muebles españoles que aportan una calidad igual a la italiana o mejor y presentan un mejor servicio. Esta situación está permitiendo avanzar al sector, sobre todo en el ámbito internacional, aunque de momento la imagen de prestigio, y de calidad de los muebles italianos que arrastran desde hace años sigue presente.

Entre las ventajas a las que acceden las empresas del sector de mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, destacan:

- Acceso a mano de obra formada.
- Aprovechamiento de las economías de escala, ya que aunque en general hablamos de pyme, las relaciones que se establecen entre fabricantes y subcontratistas permiten asimilar el sistema a una empresa mayor que aprovecha las ventajas derivadas de las economías de escala.
- Proximidad de la industria auxiliar, aunque el proceso de relación con ellas no está bien definido (no hay

procedimientos, relación más estrecha, estandarizar la relación, etc,).

- Relación con las instituciones.
- Acceso fácil a las nuevas tecnologías (benchmarking, instituto tecnológico).

6.5.2.3. ENTREVISTA ASESOR EXTERNO Y CONSEJERO DE EMPRESAS.

Se ha entrevistado a un consejero externo con más de 20 años de experiencia en el sector.

De la entrevista, se deduce que uno de los principales problemas del sector es que no existe una gestión profesionalizada, lo que se traduce en que funcionan al día y no suele haber estrategias definidas.

Se necesita mejorar la formación específica en ebanistería que antes existía y ahora no. Si no se aborda este tema, en un futuro puede haber problemas para encontrar personal con la formación adecuada.

La flexibilidad (tanto interna como externa) es una de las claves del éxito, cada vez más necesaria. La cultura empresarial la definiría "de andar por casa", con un uso de mano de obra intensiva, sin preocuparse de los costes y de la productividad. En general, desconocimiento de los márgenes comerciales y excesivas referencias producidas. Las empresas presentan un escaso nivel tecnológico y se produce una incongruencia, se está compitiendo en costes cuando no

se tiene una infraestructura adecuada para ello, escasa productividad por empleado, sobre todo cuando se compara con empresa vascas, catalanas y alemanas.

Ante este panorama, sólo las empresas que tengan en consideración estos aspectos serán competitivas.

Por lo que respecta al nivel tecnológico, se pueden representar en forma piramidal. Hay muy pocas en la parte de arriba, algunas más en la parte baja y la mayoría en la base con un nivel tecnológico muy bajo, cuando ésta es otra de las variables de éxito.

Desde su punto de vista, lo interesante no es invertir en la marca, sino en mantener y crear una reputación de la empresa de cara a los clientes. En estos momentos sería prácticamente imposible invertir para lograr marcas reconocidas, salvo excepciones.

Se deberían buscar nuevos mercados, ya que hay una escasa orientación exportadora de los fabricantes de mueble clásico de gama media y medio-baja, sobre todo.

Como acciones de futuro, se podría llevar a cabo una deslocalización productiva casi total, empezando por ubicar las fábricas en países de nuestro entorno. (Marruecos, Argelia, Turquía), así como en los países de la Europa del Este (Polonia, Rumanía, etc.) gestionando sólo el diseño, la parte creativa e innovadora y la parte comercial, así como mejorar de la productividad y de la eficiencia a través de la inversión en tecnología.

Sería interesante también actuar sobre los sistemas:

- COMERCIAL, basado en una red de representantes que ha avanzado poco con el paso del tiempo. Prestar más atención a las grandes cadenas de distribución que cada vez van a copar más el mercado aumentando su fuerza con respecto a los fabricantes e incluso realizar un paso adelante, integración vertical o crear grupos de venta.
- LOGÍSTICO, Mejorar y optimizar costes de transporte, reorganizar sistemas de aprovisionamiento y almacén.
- INDUSTRIAL, reducción de los costes derivados de la mano de obra intensiva, tecnificación de las instalaciones.

Identifica como principal amenaza la aparición en el mercado de nuevos competidores que compiten por costes y con una gran ventaja. Entre las principales debilidades está la escasa tecnificación de las instalaciones productivas, lo que incapacita para adaptarse a los cambios de la demanda con rapidez y las estructuras muy rígidas y lentas. Como oportunidad, la deslocalización productiva y las principales fortalezas el conocimiento, los recursos humanos.

Otro aspecto negativo detectado es la falta de estrategias definidas, los objetivos se plantean según ha calado la gama de productos en la feria ese año, entonces se tiene un buen año, y si no, se cambian.

Así pues, según la opinión de diversos expertos y empresarios, el principal problema que tienen los fabricantes de mueble clásico es

que se mantiene inamovible desde hace décadas, no evoluciona. Parece que no saben lo que venden, podían transmitir que venden lujo, artesanía, tradición, sensaciones que en estos momentos el resto de los estilos si que lo hacen (el mueble de diseño vende estilo, modernidad, avance, estilo propio, el mueble rústico evoca otras tierras, viajes, mezcla de culturas). El mueble de estilo (clásico) ofrece inmovilismo, recargamiento, pesadez, épocas pasadas, tienen que dar un giro aprovechando toda su experiencia y su carga de conocimientos.

En su opinión es un segmento que se ha quedado un tanto obsoleto y precisa de un cambio (discontinuidad), podría ir hacia una reconversión, ya que hay muchas empresas que aportan poco valor, sus modelos referenciales están cambiando y ellos no cambian.

6.6.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS.

En este apartado se plantean los resultados de la comparación y el estudio de las tablas. Las ideas y relaciones surgidas de la comparación de los casos se completan con las impresiones obtenidas *in situ* dotando así de mayor significado a las conclusiones.

De la tabla 48 se observa que una característica común en la mayor parte de las empresas estudiadas es su carácter familiar, con una importante implicación de la familia en la propiedad y la dirección de las empresas.

Con la caracterización general de los casos estudiados se comprueba que se trata de una muestra representativa del sector del

mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, habiendo seleccionado, como ya se indicó en el capítulo cuarto dedicado a la metodología, las empresas con mejor comportamiento de cada uno de los segmentos estudiados.

En el capítulo quinto, dedicado por completo al estudio del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, se amplía la información general del sector, se caracteriza a las empresas que lo integran y se definen sus principales características. Con las conclusiones generales obtenidas del citado estudio, creemos, por tanto, que los resultados obtenidos serán extrapolables al sector estudiado.

La selección de las empresas con mejor comportamiento para la realización del estudio de casos responde a una elección no aleatoria, como ya se indicó en el capítulo correspondiente al proceso metodológico, dependiente del objetivo final de la investigación, que en este caso consiste en identificar pautas de comportamiento competitivo, por lo tanto, una vez realizado el estudio general del sector (capítulo quinto), se pretende profundizar en el comportamiento de aquellas empresas que presentan mejores resultados.

6.6.1.- CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL SINÉRGICA.

Del análisis de la tabla 49 se concluye la importancia de la experiencia y la tradición de la zona en la localización inicial de las empresas estudiadas, así como del mantenimiento actual de su ubicación. Otra de las claves de la ubicación de las empresas en las comarcas cercanas a Valencia es la existencia de un sector auxiliar desarrollado en la zona, que califican de esencial.

Las empresas con mayor orientación internacional están más concienciadas hacia el establecimiento de relaciones de cooperación con otras empresas, sobre todo de índole comercial y se detecta una mayor integración y aprovechamiento de las actividades e instituciones de la zona (participación activa en la FIM, relación estrecha con ANIEME, utilización de los servicios de AIDIMA).

De la totalidad de las empresas estudiadas, aquellas que presentan una vocación exportadora significativa (A1, B2, C2 y D1) y que están ubicadas en la zona de L'Horta, confieren gran importancia al hecho de compartir conocimientos, manteniendo relaciones fluidas con otras empresas e, incluso, participando activamente en foros de debate.

Las empresas estudiadas consideran la localización una variable clave que afecta a su competitividad. La ubicación en las comarcas situadas en los alrededores de Valencia (L'Horta, La Ribera y, en el caso del rattán, la Costera) condiciona su comportamiento y sus resultados.

Los factores que presentan una mayor importancia son la existencia de mano de obra especializada con formación específica y experiencia en el sector, de proveedores y de empresas subcontratistas. La existencia aquí de las principales instituciones del sector a nivel nacional se considera un elemento dinamizador de la industria del mueble valenciana.

En la totalidad de los casos analizados, subcontratan parte del proceso productivo, en general, aquellas actividades que no aportan valor a la empresa (corte de tableros, lijado, ensamblado, formación de capas rectas y curvas, etc.). Se observa un proceso creciente de externalización productiva ("outsourcing"), manteniendo como básicas las actividades clave, que en el sector estudiado son el diseño y el acabado.

Así pues, en todos los casos analizados se considera básica la ubicación para la competitividad de la empresa, sobre la que influyen la existencia de empresa auxiliar, de empresas subcontratistas, de mano de obra especializada y de las principales asociaciones nacionales del sector. La generación de conocimientos y el nivel de actividad de la zona (actuaciones FEVAMA, AIDIMA, ANIEME y FIM) son aspectos genéricos positivos a considerar.

De los casos estudiados se desprende la actuación sinérgica del sector del mueble, sobre todo a nivel vertical, empresas fabricantes con proveedores, subcontratistas e instituciones. Por lo que respecta al nivel horizontal la actuación a través de las asociaciones sectoriales es dinámica.

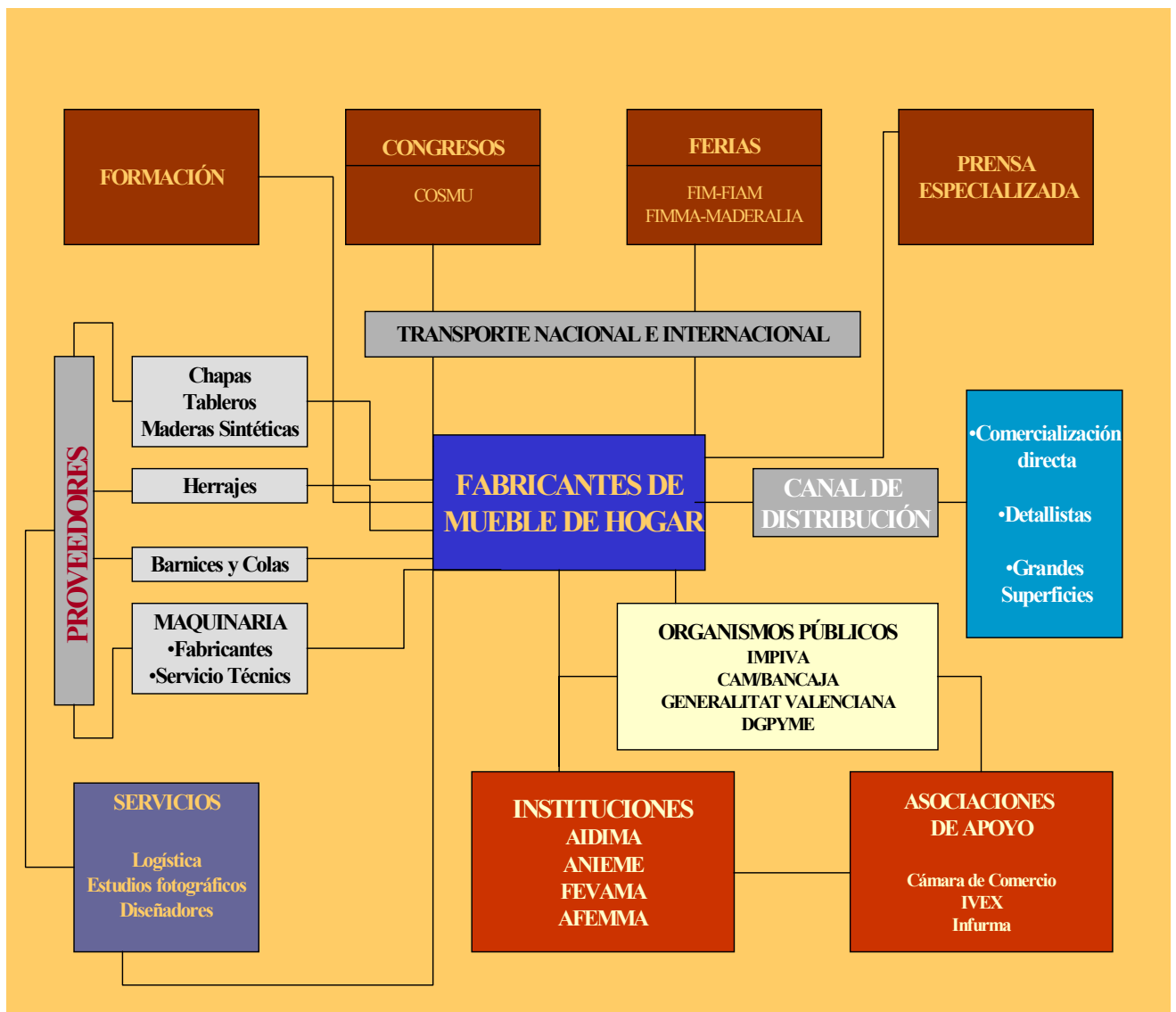
Destacar que las conclusiones a las que se llega sobre las relaciones establecidas entre las empresas e instituciones del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana se han obtenido tras la realización de numerosas entrevistas con los integrantes del sector, visitas a empresas e instituciones y análisis cualitativo sobre el terreno. Se puede comprobar así como se realiza la transferencia de conocimientos entre fabricantes-fabricantes, fabricantes-proveedores, fabricantes-clientes y de todos ellos con las distintas asociaciones, FIM, ANIEME, AIDIMA, FEVAMA, la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) y representantes del Salón Internacional de Diseño, SIDI.

Este trabajo muestra la importancia del aprovechamiento de sinergias y su repercusión en la competitividad del sector del mueble analizando variables *no cuantificables*, como ya indicó Soler (2000), lo que apoya la realización de estudios de tipo cualitativo para analizar las relaciones establecidas entre los integrantes de un cluster o distrito industrial, en contraposición al uso de información extraída de bases de datos numéricas para identificar relaciones y analizar la creación de ventajas derivadas de la actuación en grupo.

Siguiendo la línea teórica desarrollada por Porter (1998a, 1999), así como las aportaciones de Krugman (1991a, 1991b), Baptista (1998). Henderson (1986), Ciccone y Hall (1996) o Glaeser y otros (1992), como se indica en el capítulo segundo, el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana conformaría un cluster en el que se constatan las relaciones establecidas tanto a nivel vertical como a nivel horizontal, así como las principales características definitorias de este tipo de agrupación geográfica.

En la siguiente figura (Figura 51) se ha representado la estructura del cluster del mueble con los principales agentes integrantes del mismo.

Figura 51.- Cluster del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.



Fuente: Elaboración propia.

6.6.2.- IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.

En la tabla 50 se presentan las conclusiones de los casos estudiados en referencia a los recursos de las empresas. De la tabla 50 se puede concluir que las empresas A1,B2, C2, D1 y F2 presentan los resultados más favorables, dentro de las empresas estudiadas y mantienen cierta similitud en la gestión y uso de los recursos.

La distinción en cuanto a resultados se ha realizado al constatar rentabilidades E+F (económica y financiera) superiores al 20% en las empresas señaladas anteriormente (A1:20.27%, B1:59.79%, C1:20.52%, D1:32.39%, F1:33.75%) . Las diferencias en la utilización y gestión de los recursos se presentan en la tabla 52. En la segunda columna, *Recursos que favorecen el rendimiento empresarial*, se presentan aquellas características que comparten las empresas que presentan mejor comportamiento empresarial y en la tercera, *Recursos que afectan al comportamiento empresarial*, se exponen aquellos que suponen un lastre o mala utilización y que minan los resultados de las empresas estudiadas, todo ello constatado a través del estudio de casos realizado.

Tabla 52: Identificación de recursos. Conclusiones obtenidas del estudio de casos.

Tipología.	Recursos que favorecen el rendimiento empresarial.	Recursos que afectan al comportamiento empresarial.
FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inversión elevada en maquinaria e instalaciones. ⇒ Estructura productiva flexible. ⇒ Instalaciones adecuadas. ⇒ Utilización elevada de la capacidad productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Escaso aprovechamiento de la capacidad productiva. ⇒ Instalaciones inadecuadas (problemas de logística interna, obsolescencia). ⇒ Elevado número de referencias de fabricación. ⇒ Elevado nivel de stock.
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cuadro directivo/gerente con formación superior ampliada, en algunos casos, en escuelas de gestión. ⇒ Existencia de política de rr.hh. (planes de formación, adaptación puesto-trabajador, planes de carrera, retribución variable). ⇒ Actuaciones en los ámbitos de la calidad, la seguridad es higiene en el trabajo o la eliminación de accidentes laborales. ⇒ Preocupación por los aspectos sociales/capital humano. ⇒ 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Falta de formación adecuada e el área directiva/gerente. ⇒ Inexistencia de planes de formación. ⇒ Inexistencia, en algunos caos, de responsable de rr.hh. ⇒ Escasa preocupación por temas de calidad o seguridad.

<p>TECNOLÓGICOS</p>	<p>⇒ Automatización elevada. ⇒ Nivel tecnológico medio-alto. ⇒ Innovación en productos y procesos. ⇒ Existencia de un departamento o responsable de diseño, innovación y aspectos tecnológicos. ⇒ Recursos humanos y físicos dedicados a actividades de I+D. ⇒ Patentes registradas. ⇒ Gran importancia del diseño. ⇒ Control de inventarios y almacenes.</p>	<p>⇒ Falta de personal técnico. ⇒ Escasa automatización de procesos. ⇒ Nivel tecnológico medio-bajo. ⇒ No aplican sistemas de gestión de almacenes/stocks. ⇒ No disponen de patentes, salvo excepciones. ⇒ Problemas de organización de la producción.</p>
<p>REPUTACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>⇒ Imagen de marca e inversión en marketing. ⇒ Premios de diseño y gestión.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los recursos asociados a la *reputación de la empresa*, en general no se establecen diferencias importantes, con relación a este aspecto se detectan una serie de valores comunes:

- ⇒ Imagen de empresa de calidad, seriedad y garantía.
- ⇒ Establecimiento de relaciones estables con clientes y proveedores.
- ⇒ Cumplimiento de tiempos de servicio.

Así pues, del estudio de casos se concluye y constata la existencia de una cartera de recursos adecuada a las empresas del sector del mueble que influyen en su comportamiento empresarial.

6.6.3.- IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Por lo que respecta a la identificación de las competencias que afectan positivamente al comportamiento empresarial de las empresas estudiadas, el estudio de casos y el conocimiento en profundidad de los métodos de trabajo y las estructuras de las organizaciones estudiadas ha resultado imprescindible.

De la tabla 50 se extraen las conclusiones, que se reflejan en la siguiente tabla (n 53).

Tabla 53: Identificación de competencias obtenidas del estudio de casos.

Tipología	Competencias identificadas a través del estudio de casos.
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Empresario-gerente líder. ⇒ Definición clara de estrategias. ⇒ Gestión profesionalizada. (Capacidad de dirección) ⇒ Dirección creativa e innovadora. ⇒ Análisis del entorno. (Capacidad de análisis) ⇒ Enfoque hacia el futuro. ⇒ Cultura empresarial abierta, orientada al cambio y la innovación. ⇒ Implicación en red de organizaciones sectoriales, relaciones fluidas con empresas e instituciones. ⇒ Reflexión y análisis. ⇒ Equipo directivo compenetrado. ⇒ Gestión participativa.
FINANZAS/ COSTES	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Control de costes. ⇒ Establecimiento de márgenes de contribución y limitación de referencias. ⇒ Capacidad de autofinanciación (Fondos propios /permanentes)
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Alto conocimiento de los procesos (know-how, eficiencia productiva, optimización de la producción, tratamiento de materiales, calidad). ⇒ Especialización del personal técnico. ⇒ Flexibilidad. ⇒ Cooperación tecnológica.

<p>MARKETING/ COMERCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Capacidad de adaptación a los cambios. ⇒ Conocimiento del mercado y análisis de tendencias. ⇒ Diferenciación de productos. ⇒ Seriedad empresarial (tiempos de servicio, garantía, calidad). ⇒ Imagen de marca o reputación de productos.
<p>TECNOLOGÍA/ I+D</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Innovación de productos y procesos. ⇒ Apoyo de la dirección al comportamiento innovador. ⇒ Creatividad. ⇒ Departamento o responsable de I+D.
<p>ORGANIZACIÓN/ RR.HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desarrollo de política de RR.HH. (formación, incentivos, participación, etc.) ⇒ Importancia de los aspectos sociales. ⇒ Preocupación por el capital humano. ⇒ Gestión participativa. ⇒ Plantilla orientada a la eficiencia y la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con este análisis, las empresas que son capaces de desarrollar todas o parte de estas capacidades presentan un comportamiento empresarial favorable. Los resultados de esta apartado se integrarán en el modelo de análisis competitivo resultante.

7.- CONCLUSIONES.

7.1.- INTRODUCCIÓN.

Tal como se indicó al hacer referencia a la estructura de la tesis, en este capítulo se realizará la propuesta de un modelo de estudio y de mejora de la competitividad empresarial aplicado al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, se generarán las estrategias de mejora competitiva adecuadas a los resultados obtenidos y se expondrán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Tras sintetizar las principales aportaciones de la tesis doctoral, también se presentan en esta parte del trabajo las futuras líneas de investigación a seguir, partiendo de este estudio.

El objetivo de esta tesis es fundamentalmente determinar cuales son los aspectos exógenos del entorno, (en este caso el sector del mueble de hogar) y endógenos, es decir, propios de las empresas que afectan a la competitividad de un sector industrial, tomando como aplicación el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana. Para ello se ha tratado de profundizar en los conceptos teóricos relacionados: concentración industrial sinérgica por lo que respecta a los factores externos y el estudio de los

recursos y capacidades o competencias por lo que respecta a los aspectos particulares de las empresas.

La Tesis aporta una metodología de análisis de la competitividad de un sector industrial aplicable a cualquier área que **aúna el análisis externo** basado en los trabajos de Porter (1980, 1985, 1990, 1998b) y enriquecido con las aportaciones de Murray (1999) y de la propia autora, **y el interno**, desarrollado a partir de las bases teóricas que establece la Teoría de recursos y capacidades.

La aplicación de este modelo de estudio se ha realizado sobre el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana con el objetivo de obtener conclusiones reales y no quedarnos en un mero desarrollo teórico.

La aplicación del modelo que permite contrastar la validez del modelo teórico preliminar II que se presentó en el tercer capítulo de esta tesis (figura 19), se presenta en la figura 53. El modelo presentado se ha visto enriquecido por las conclusiones obtenidas del mismo, que ya fueron presentadas en el capítulo sexto de este trabajo (punto 6.6).

7.2.-CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

7.2.1.- CONCLUSIONES SOBRE LA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Siguiendo la línea teórica desarrollada por Porter, el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana conformaría un cluster en el que se constatan las relaciones establecidas tanto a nivel vertical como a nivel horizontal. Este autor, en algunos de sus trabajos más recientes (1998a, 1999), identifica las principales características definitorias de este tipo de agrupación geográfica.

En primer lugar, afirma que este tipo de estructuras (los clusters) se rodean de proveedores especializados y se complementan con sectores afines e instituciones. En el estudio realizado observamos las siguientes características:

- Entre las empresas del sector se incluyen relaciones estrechas entre proveedores-fabricantes y subcontratistas. Incluso en ocasiones la relación fabricante-subcontratista se mantiene estable a lo largo de tiempo incluyendo acciones conjuntas de investigación y mejoras productivas.

- El sector industrial estudiado está integrado por un núcleo definido (las empresas productoras de muebles de hogar), por una red de sectores afines (herrajes, barnices, proveedores de madera, fabricantes de chapas rectas y curvadas, etc.) y por varias instituciones representativas del

sector a nivel nacional y que presentan un importante dinamismo (FIM, ANIEME, AIDIMA).

En segundo lugar, Porter (1998a) identifica los aspectos que afectan a la competencia en varios frentes, a través de la mejora de la productividad, de la capacidad de innovar y a través de la creación de nuevas empresas.

➤ En el sector estudiado, la mejora de la productividad se ve favorecida por la experiencia y formación de la fuerza de trabajo existente, lo que facilita la búsqueda y contratación y minimiza los costes de formación para los empresarios, así como por la existencia de empresas subcontratistas especializadas que permiten mantener estructuras productivas más flexibles, redundando ambas características en mejoras de productividad significativas. Además, debido a la presencia cercana y dinámica de las principales instituciones del sector del mueble en la zona geográfica estudiada, la información fluye con mayor facilidad. La rivalidad y el conocimiento mutuo existente entre las empresas del sector es otro de los factores que favorecen la productividad empresarial dentro del cluster.

➤ Con respecto al incremento de la capacidad de innovación, el estar en contacto con proveedores especializados y empresas pertenecientes a sectores afines, todos ellos situados en las proximidades, contribuye a que las empresas detecten más rápidamente los cambios o las nuevas tendencias. La realización de la FIM estimula la

creatividad y anima a la diferenciación constante, como ya se ha justificado en capítulos anteriores.

➤ La creación de nuevas empresas en el cluster estudiado se produce de varias maneras, bien a partir de procesos de spin-off, (trabajadores procedentes de otras empresas que emprenden la aventura en solitario al ser conocedores de todo o parte del proceso, de proveedores, de clientes, etc, con lo que se reducen las barreras de entrada), debido también a la aparición de nuevas necesidades (como pueden ser servicios especializados de consultoría, de gestión medioambiental, etc.) y, por otra parte, debido al establecimiento de filiales extranjeras en la zona (distribuidores de maquinaria, barnices, etc.).

En otro orden de cosas, el autor identifica como una de las principales causas de crecimiento de un cluster el estar orientado al exterior. En este caso:

➤ Se observa una clara orientación exportadora. Como ya se indicó en el capítulo quinto de esta tesis doctoral, la Comunidad Valenciana es líder en producción de mueble de hogar a nivel nacional, seguida de Cataluña, consolidándose como primera autonomía española exportadora de muebles, con cifras cercanas a los 495 millones de euros anuales, lo que representa más del 30% del total exportado por el sector en España. (figura 38, cap. 5).

Como se indicó en el apartado 6.6, al hacer referencia a las conclusiones del estudio de casos se constata la actuación sinérgica del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, identificando como principales aspectos externos que influyen en la competitividad los reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 53: Aspectos exógenos que afectan a la competitividad del sector.

- ⇒ La experiencia y la tradición de la zona.
- ⇒ Disponibilidad de fuerza de trabajo especializada.
- ⇒ Existencia de un sector auxiliar desarrollado.
- ⇒ Localización en Valencia de todas las instituciones sectoriales importantes a nivel nacional.
- ⇒ Establecimiento de relaciones con otras empresas tanto a nivel horizontal (sobre todo a través de las instituciones) como a nivel vertical.
- ⇒ Alto nivel de integración en las instituciones y aprovechamiento de las acciones llevadas a cabo por estas.
- ⇒ Acceso a la información generada por instituciones y/o empresas. (Participación en foros de debate, acuerdos de cooperación, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.- CONCLUSIONES SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Como se vio en el capítulo dedicado al marco teórico, son varios los autores que plantean conectar el análisis interno y externo, aspecto este con el que estamos totalmente de acuerdo. Según afirman Priem y Butler (2001a), la investigación en el ámbito competitivo debe prestar atención a ambas partes, la interna y la externa, a la producción y a la demanda, a los recursos y a los productos. Las ideas de la teoría de los recursos y capacidades deben integrarse en un modelo de análisis del entorno, que es lo que se ha pretendido realizar en esta tesis doctoral.

Siguiendo la línea de investigación propuesta por diversos autores (Priem y Butler, 2001a, Dubin, 1976, Whetten, 1989, Brush y Artz, 1999, Miller y Shamsie, 1996, Yeoh y Roth, 1999 o Rouse y Daellenbach, 1999), para realizar la identificación de los recursos que afectan a la competitividad empresarial y aplicar de manera efectiva los conocimientos teóricos desplegados por la teoría de recursos y capacidades (TRC), se debe determinar de una manera precisa el contexto en el que se va a realizar el estudio, en nuestro caso el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, y se recomienda llevar a cabo estudios de tipo cualitativo.

Con este planeamiento se determinaron a través del estudio de casos aquellos recursos que favorecían el comportamiento empresarial y los que afectaban negativamente a la competitividad de las empresas pertenecientes al sector estudiado (tabla 51).

Para el análisis de los recursos se utilizó la clasificación realizada por Grant (1991), identificando así cinco áreas básicas de estudio; los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y los asociados a la reputación de la empresa.

Como se apuntó en el punto 6.6.2, a través del estudio de casos se han identificado aquellos recursos que afectan a la competitividad del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana. Se han clasificado como recursos que poseen y despliegan las empresas de mejor comportamiento dentro del sector industrial estudiado y los que lastran el comportamiento empresarial en el ámbito de estudio.

En la tabla 54 se presentan los principales recursos identificados como favorecedores de la competitividad empresarial del sector estudiado.

Tabla 54: Principales recursos que favorecen la competitividad empresarial en el sector del mueble de hogar de la CV.

- ⇒ Inversión en instalaciones, flexibilidad, aprovechamiento de la capacidad productiva.
- ⇒ Formación adecuada del equipo directivo, existencia de políticas de RR.HH., actuaciones en los ámbitos de la calidad y seguridad, preocupación por los aspectos sociales.
- ⇒ Innovación en productos a través del diseño, nuevos materiales y adaptación a nuevas tendencias, dedicación de recursos al I+D, protección industrial.
- ⇒ Aumento eficiencia a través de la automatización y optimización de costes, elevando el nivel tecnológico.

⇒ Refuerzo de la imagen de marca y establecimiento de relaciones estables y serias con clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Las características asociadas a los recursos que se han expuesto en la tabla anterior afectan claramente al comportamiento empresarial y al nivel competitivo de las empresas del sector, tal como se ha comprobado en el proceso de investigación empírico.

7.2.3.- CONCLUSIONES SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

En este trabajo, las competencias se entienden como conocimiento aplicado; al igual que las personas, las organizaciones están limitadas en aquello que saben hacer bien. Tanto el conocimiento existente en el capital físico como en el capital humano de la empresa son básicos, pero al capital físico y humano hay que añadir el aspecto organizativo, cómo la empresa gestiona las rutinas de las personas y las máquinas.

Las capacidades se pueden clasificar como capacidades distintivas y esenciales. Como capacidad esencial se hace referencia a aquella característica que constituye la naturaleza de la empresa y permanece invariable, es decir, la esencia. Por lo general difícil de identificar así como de imitar o adquirir si no se posee. Por competencias distintivas se entiende aquellas habilidades (capacidad de hacer) que distingue a unas empresas de otras, que las

caracteriza. En general, se identifican con mayor facilidad y se pueden adquirir (a través del aprendizaje o una evolución). Mientras las competencias esenciales se mantienen invariables, las distintivas se adaptarán a los cambios del entorno, del mercado, etc. y por lo tanto no serán invariables.

La identificación de estas características y habilidades propias de las empresas pasa, desde nuestro punto de vista, por la realización de entrevistas y diferentes visitas a las empresas ya que, en la mayoría de las ocasiones, las competencias de que las empresas disponen no están clasificadas como tales.

Para estructurar el análisis se ha seguido la clasificación realizada por Camisón (1999a), que subdivide las competencias identificables en seis bloques, las relacionadas con la dirección de la empresa, las finanzas y los costes, la producción, los aspectos de marketing y comerciales, la tecnología y el I+D y, por último, los aspectos relacionados con la organización y los recursos humanos.

En el apartado 6.6.3, se presentan las conclusiones obtenidas del estudio de casos. Ha resultado muy interesante realizar este estudio y obtener las conclusiones presentadas en la tabla 52, en la que se identifican los aspectos intangibles relacionados con el comportamiento empresarial que diferencian el resultado empresarial e influyen en los resultados de las empresas del sector.

Aunque se han identificado competencias distintivas en todas las áreas que han sido objeto de estudio, se puede afirmar que en el ámbito de la dirección de la empresa la importancia de las conclusiones obtenidas es, desde nuestro punto de vista,

determinante, ya que los resultados obtenidos de la investigación serán la base de la generación de estrategias de mejora a seguir por las empresas del sector.

En la tabla 55 se presenta la síntesis de las principales competencias distintivas que afectan a la competitividad empresarial del sector estudiado.

Tabla 55: Competencias distintivas que favorecen la competitividad empresarial en el sector del mueble de hogar de la CV.

- ⇒ Capacidad de dirección y gestión (dirección creativa, involucrada en la innovación, orientada hacia el cambio, participativa).
- ⇒ Definición clara de estrategias, análisis del entorno y reflexión.
- ⇒ Establecimiento de relaciones estrechas con empresas e instituciones, participación en las actividades sectoriales.
- ⇒ Conocimiento de costes, productividades y referencias.
- ⇒ Alto conocimiento de los procesos ((know-how, eficiencia productiva, optimización de la producción, tratamiento de materiales, calidad)
- ⇒ Especialización técnica, cooperación tecnológica.
- ⇒ Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- ⇒ Generación de imagen de marca y/o reputación de productos.
- ⇒ Capacidad creativa y de innovación.
- ⇒ Orientación hacia aspectos sociales y preocupación por los RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

Se han identificado aquellos aspectos intangibles que favorecen la competitividad empresarial, que era uno de los objetivos marcados en la tesis.

Partiendo de la figura 19, el modelo teórico preliminar, y enriqueciéndola y modificándola con las conclusiones obtenidas del estudio de casos y planteadas en los apartados 7.2.1, 7.2.2 y 7.2.3, nos permitirá obtener el modelo teórico definitivo, que se muestra en el siguiente punto.

7.3.- MODELO DE COMPETITIVIDAD APLICADO AL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

El modelo teórico definitivo aplicado al sector industrial estudiado refleja la interrelación que debe existir entre los aspectos exógenos, aquellos que hacen referencia a la estructura del sector y a la creación y aprovechamiento de sinergias debidas a la actuación en grupo, y los endógenos, asociados al comportamiento y los conocimientos y habilidades específicos adquiridos y desarrollos por las empresa de manera individual, en el análisis de la competitividad empresarial.

A través del estudio de casos se ha constatado la complementariedad de los dos enfoques, el externo y el interno, concluyendo que, tanto la existencia de un cluster activo y el aprovechamiento de las ventajas que genera un sector industrial concentrado geográficamente y actuando sinérgicamente, como la adecuación de los recursos y las competencias desarrolladas

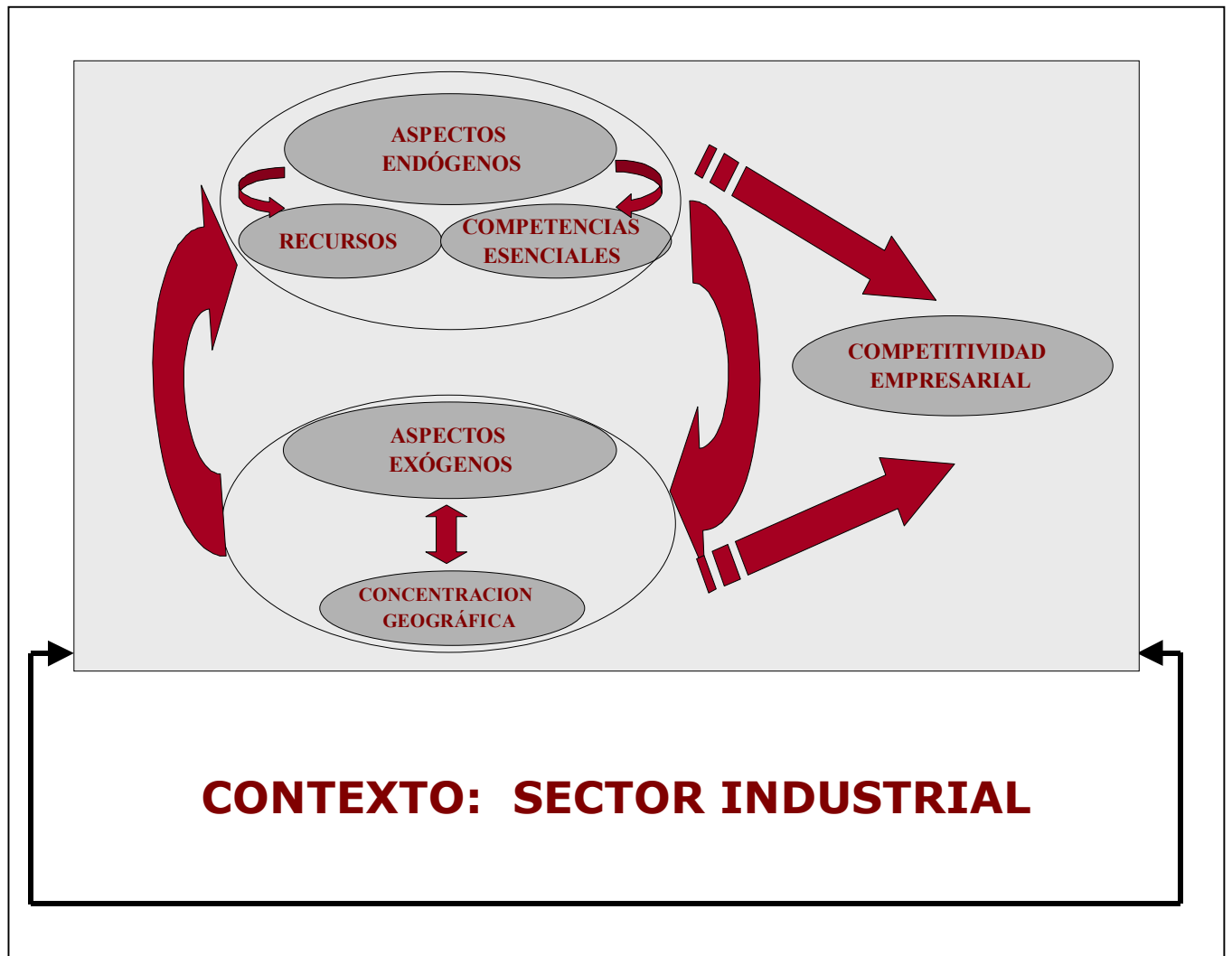
contribuyen a establecer el nivel competitivo del sector en general y de las empresas con mejor actuación empresarial en particular.

En el modelo de actuación competitiva se han aplicado los preceptos teóricos que se han ido presentando a lo largo del desarrollo de la tesis; la aplicación a un contexto concreto, en este caso el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, la identificación de recursos y competencias que afectan a la competitividad y la complementariedad de ambos enfoques.

En las figuras 52 y 53 se muestran, respectivamente, el modelo teórico general elaborado por la autora (ya explicado en el capítulo tercero de la tesis) y el modelo que resulta de realizar la aplicación al sector del mueble de hogar.

A través de la aplicación y validación en el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, se dota de validez al modelo teórico general, cumpliendo así el objetivo principal que se propuso en esta Tesis Doctoral.

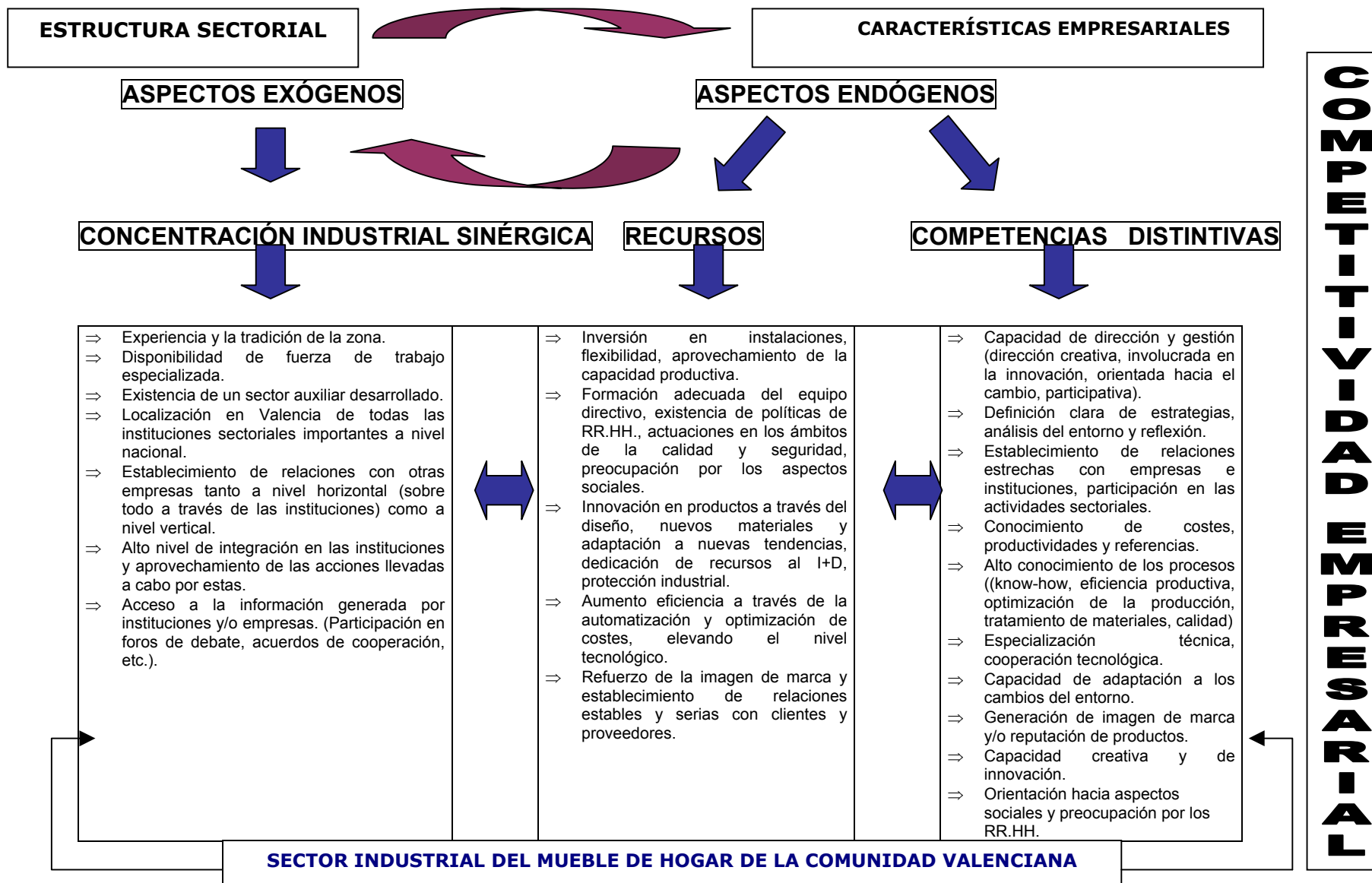
Figura 52 .- Modelo de análisis competitivo general.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.

Figura 53 .- Modelo de análisis competitivo aplicado. Elaboración propia.



7.4.- VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.

Basándonos en las ideas obtenidas del estudio de casos y tomando como referencia las proposiciones teóricas expuestas en el capítulo 3 de esta Tesis Doctoral, se contrastarán los resultados obtenidos con las mismas, mejorando y ampliando, en la medida de lo posible, los planteamientos teóricos previos.

A partir de las 3 proposiciones teóricas iniciales y, tras el estudio llevado a cabo, llegamos a un mayor nivel de especificación pasando a plantear 6 proposiciones más concretas, aunque siempre en la línea de las hipótesis de partida.

- **PROPOSICIÓN 1:** La concentración industrial sinérgica está directamente relacionada con la competitividad del sector estudiado.

Se ha comprobado que el sector industrial estudiado, líder a nivel nacional en cuanto a producción y a exportación y ocupando una posición principal a nivel internacional, posee las características que permiten clasificarlo como cluster y que desarrolla una concentración industrial sinérgica.

Los resultados derivados de la investigación realizada permiten concluir que el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana es un cluster (Porter, 1998a, 1999) y de sus actuaciones como tal se derivan ventajas que proporcionan una posición competitiva favorable, como se ha constatado en el punto 7.2.1 de este trabajo.

- **PROPOSICIÓN 2:** Se constata la existencia de determinados recursos específicos relacionados con la actuación empresarial favorable de la empresa. La explotación de los mismos y su adecuación afectan al nivel competitivo de las empresas. (Entre otros y a título de ejemplo cabría destacar en este caso la inversión en instalaciones, la flexibilidad, el aprovechamiento de la capacidad productiva, la formación adecuada, las actuaciones en calidad y seguridad, la innovación o el refuerzo de la imagen de empresa). Ver apartado 6.6.2.
- **PROPOSICIÓN 3:** La capacidad de gestión y las características de la dirección, la vocación innovadora, el establecimiento de estrategias claras, la capacidad para establecer una red de relaciones estables y estrechas dentro del sector, el elevado conocimiento de los procesos y los productos, la capacidad de análisis, reflexión y adaptación al entorno o la preocupación por aspectos relacionados con el capital humano son capacidades (competencias distintivas) que influyen en la competitividad de la empresa.
- **PROPOSICIÓN 4:** Cuanto más adaptada a las necesidades de la empresa se encuentra la cartera de recursos, y más amplio el desarrollo de capacidades (competencias distintivas), mayor es la competitividad de la empresa.
- **PROPOSICIÓN 5:** La competitividad de un sector industrial se ve influida por la concentración industrial sinérgica existente y por el conjunto de recursos y capacidades específicos del sector que poseen y desarrollan las empresas.

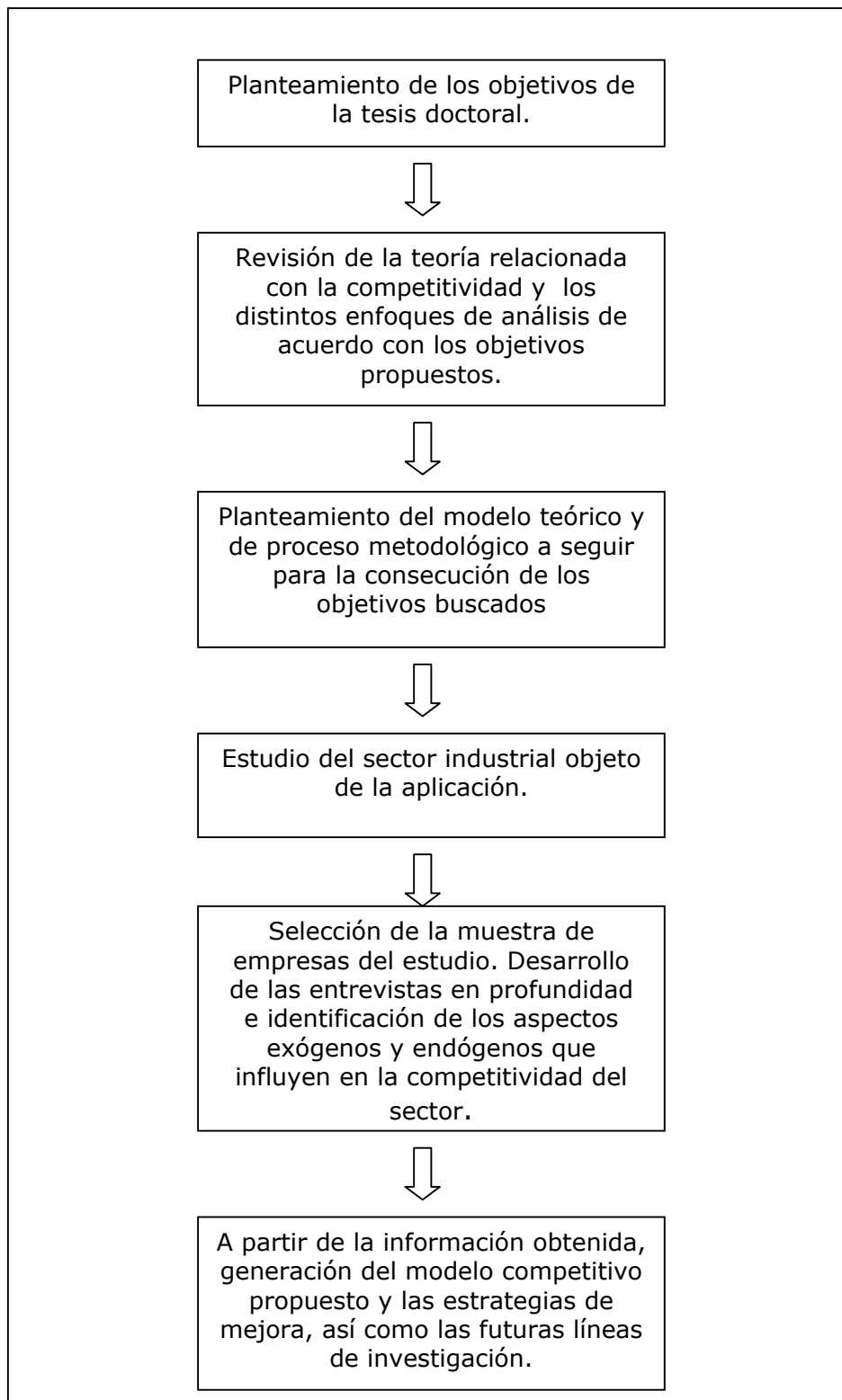
- **PROPOSICIÓN 6:** A mayor aprovechamiento de las ventajas derivadas de la concentración industrial sinérgica, mayor nivel de relaciones establecidas, tanto de cooperación como de competencia entre las empresas y las instituciones (FIM, ANIEME, AIDIMA, FEVAMA, etc.) ubicadas en una misma área geográfica, mayor generación de recursos y desarrollo de competencias distintivas se produce, y viceversa.

Con la generación de las proposiciones expuestas quedan contrastadas y mejoradas las premisas planteadas como consecuencia del análisis teórico en el capítulo 3.

Tal como se planteó en los objetivos de la tesis se ha generado un modelo teórico general (figura aplicado al sector estudiado y se han contrastado y ampliado las proposiciones teóricas que han guiado la realización de la tesis. Además, se ha validado una metodología de investigación, el estudio de casos, muy útil en la realización de investigaciones de tipo cualitativo. Las conclusiones sobre el objeto de estudio de la tesis se presentan en la figura 54.

En los siguientes puntos de este capítulo se presentan las recomendaciones estratégicas a seguir por las empresas del sector para mantener y mejorar su nivel competitivo y las futuras líneas de investigación que complementen o permitan mejorar los resultados de esta tesis.

Figura 54.- Conclusiones sobre el objeto de estudio de la tesis.



Fuente: Elaboración propia.

7.5.- GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD ADECUADAS AL SECTOR DEL MUEBLE DE HOGAR DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Aprovechando los resultados obtenidos en la tesis, se plantean las siguientes sugerencias con carácter genérico aplicables a las empresas fabricantes de mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, la aplicación de las mismas les permitirá adquirir ventajas competitivas sostenibles.

El estudio que se ha llevado a cabo ha dejado al descubierto las "fortalezas" en forma de cartera de recursos y desarrollo de competencias que diferencian a las empresas más competitivas dentro del sector del mueble de hogar. En ese sentido y tomando como referencia los datos obtenidos, se plantean las siguientes propuestas, que deberán servir de punto de partida para la generación de estrategias, a nivel individual, por parte de las empresas del sector.

❖Evolución en la red de distribución.

El actual sistema multicartera no es el más adecuado para un sector moderno y dinámico, en muchos casos los vendedores no conocen a fondo los productos, se decantan hacia aquellos de mayor volumen de ventas o mayor margen. Una posible solución podría ser la creación de grupos de venta por productos complementarios, se obtendría mayor especialización de los vendedores y mayor coherencia entre los productos.

❖ **Optimización de los recursos productivos.**

Un aspecto a cubrir en el sector es la innovación en procesos (y no sólo en productos), la organización de la producción, el control de la eficiencia de líneas, de márgenes de beneficios, de costes por productos y de productividades, campo de actuación poco explotado. Además se detecta también falta de personal con formación técnica que pueda actuar sobre estos aspectos, mejorando las instalaciones u optimizando los proyectos de inversión.

En ocasiones se subcontratan estos servicios bien al instituto tecnológico o a consultoras especializadas, con lo que la empresa pierde el control sobre un campo de acción estratégico.

❖ **Mayor inversión en publicidad y marketing.**

El conocimiento del público objetivo resulta imprescindible para desarrollar una estrategia comercial exitosa, las empresas no deben basar su desarrollo en ventas o tendencias pasadas o en apreciaciones. Por lo tanto, una adecuación mayor a las nuevas tendencias, previsiones de ventas o estudios de mercado, resultarían muy convenientes.

❖ **Refuerzo de las relaciones a nivel vertical.**

La relación fabricantes-proveedores presenta fallos en ocasiones, los fabricantes mantienen relaciones con varios proveedores (ofrecen a cada uno una parte de la producción). Si se establecen relaciones estables y de mayor confianza con proveedores se pueden generar sinergias muy adecuadas para ambas partes; reducción de costes por la fabricación de mayores volúmenes, desarrollo de mejoras conjuntas o disminución de fallos de servicio, entre otras ventajas.

❖ **Orientación hacia la innovación.**

El sector estudiado mantiene todavía cierto apego a las tendencias tradicionales y miedo al cambio. Los gustos de los consumidores varían y así deben hacerlo también los fabricantes, adaptando sus productos a las nuevas tendencias, manteniendo el estilo.

❖ **Afrontar la competencia proveniente de países con menores costes laborales.**

En el momento actual los muebles provenientes de países del sudeste asiático están haciéndose con un hueco en el mercado debido principalmente a sus menores costes y al cambio en los gustos de los consumidores. Las empresas valencianas deben afrontar la competencia, para lo que pueden escoger entre varias opciones:

- Reducción de costes y optimización de la producción, bien externalizando aquellas actividades que no aportan valor a la empresa o incluso valorando la posibilidad de deslocalizar la producción trasladándola a países de nuestro entorno con costes menores.
- Diferenciar sus productos a través del diseño, la innovación y la calidad para posicionarse en otros segmentos de mercado diferentes.

❖ **Fomentar la colaboración entre iguales.**

El sector del mueble está formado principalmente por PYMES que se podrían beneficiar de manera importante de actuaciones llevadas a cabo por parte de las instituciones para fomentar la cooperación entre iguales como, por ejemplo, la creación de plataformas para superar su pequeño tamaño, que podría materializarse en :

- Grupos de compra.
- Negociación conjunta con distribuidores.
- Formación específica (nuevas tecnologías, ebanistería, p.e.)

❖ **Potenciar las políticas de recursos humanos.**

El sector del mueble es intensivo en mano de obra pero sobre las políticas de recursos humanos se podría trabajar más, con lo que sería posible actuar sobre la

motivación, la participación de los empleados, la mejora de las condiciones de seguridad u obtener mayores beneficios de la formación continua. En pocas empresas se realizan estudios de puestos de trabajo, tanto a nivel operativo como a nivel directivo, en ocasiones los mandos intermedios realizan tareas que no aportan valor y podrían delegar, la retribución es, en la mayoría de los casos fija (sin parte variable por objetivos) y los criterios de promoción no son públicos.

7.6.- APORTACIONES DE LA TESIS DOCTORAL.

7.6.1.- APORTACIONES A LA COMUNIDAD ACADÉMICA.

Como aportaciones a la comunidad académica tenemos las siguientes:

- Introducción de un modelo de análisis de la competitividad.
- Análisis de la competitividad en el sector objeto de estudio.
- Determinación de variables influyentes en la competitividad de un sector industrial, a través de un trabajo de campo directo.
- Determinación de las relaciones entre las distintas variables, internas y externas.

- Contrastación del modelo propuesto.
- Contrastación de hipótesis.
- Determinación de qué es lo que diferencia a las mejores empresas del sector analizado.

7.6.2.- APORTACIONES A LA COMUNIDAD EMPRESARIAL.

Como aportaciones a la comunidad empresarial destacan:

- La investigación se realiza en un sector muy arraigado de la Comunidad Valenciana, importante a nivel de generación de empleo y de recursos económicos.
- El tipo de investigación llevada a cabo, estudio de tipo cualitativo, ha permitido conocer de manera directa el sector; sus problemas y sus ventajas, por lo que las conclusiones obtenidas son reales y de fácil comprensión y aplicación por parte de los empresarios.
- Se analiza la situación general del sector así como las variables relacionadas con la estructura y la organización del sector (externas) y con el comportamiento específico de cada empresa (internas), que permiten conocer los aspectos que afectan a la competitividad de cada empresa en particular y del sector en general.

- Conocer cuáles son los factores que influyen en las empresas de mejores resultados.
- Se generan estrategias de mejora de la competitividad adecuadas al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.
- Cada empresa puede situarse y ejecutar un benchmarking.

7.6.3.- APORTACIONES AL ENTORNO SOCIAL Y POLÍTICO.

Los resultados encontrados señalan unas fortalezas y unas debilidades en el sector estudiado que pueden servir a los distintos gobiernos para tomar medidas para potenciarlas o corregirlas así como para establecer las condiciones de partida necesarias (adecuación de los institutos tecnológicos a las necesidades de las empresas, creación y mejora de infraestructuras, apoyo a la investigación, etc.).

Los hallazgos de la investigación pueden ser utilizados por las distintas asociaciones empresariales para difundir los resultados y orientar a las empresas.

Por otra parte, las conclusiones obtenidas y las estrategias generadas pueden ser utilizadas por las empresas para mejorar y, por lo tanto, aumentar la creación de empleo y riqueza en el entorno.

7.7.- LIMITACIONES.

Algunas consideraciones que pueden ser de interés para futuras investigaciones son las siguientes:

- La investigación se ha basado en entrevistas a una o dos personas de la empresa, mayoritariamente al gerente y al responsable de producción. Para profundizar más en el conocimiento de las empresas convendría entrevistar a un mayor número de empleados de la empresa.

- El modelo teórico general se ha validado al realizar la aplicación en el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, sería interesante realizar la aplicación en otros sectores para reforzar las premisas planteadas en esta tesis.

- La investigación ha considerado un modelo muy amplio con objeto de identificar áreas de mayor interés para profundizar en posteriores investigaciones (se constata la existencia de ventajas competitivas derivadas de la actuación industrial sinérgica, de la generación de recursos y capacidades pero queda pendiente el análisis de la creación de las mismas).

7.8.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo servirá como punto de partida para otros estudios que ampliarán, complementarán y permitirán mejorar los resultados de esta tesis. A continuación se proponen algunos de ellos:

- Tratar de extrapolar las proposiciones teóricas a otros sectores y complementarlas con estudios de tipo cuantitativo.

- Aplicación de la metodología de estudio utilizada en esta tesis al estudio del modelo competitivo adaptado a otros sectores representativos de la Comunidad Valenciana, como el juguete, el textil, el sector cerámico o el calzado, y al resto de sectores representativos del territorio nacional.

- Contrastar la validez de las proposiciones teóricas sugeridas en esta tesis y validarlas en mayor medida a través de un estudio más amplio que abarque a varios sectores industriales.

- Desarrollar las estrategias competitivas sugeridas en esta tesis y realizar aplicaciones concretas a través de las instituciones del sector evaluando los resultados obtenidos en períodos de tiempo concretos.

- Elaborar un sistema de indicadores de comportamiento empresarial adaptado a las empresas del sector del mueble en función de los recursos y competencias detectadas.

- Elaborar un sistema de indicadores de comportamiento empresarial adaptado a las empresas de la Comunidad Valenciana en función del sector industrial al que pertenezcan, dependiendo de los recursos y competencias que se detecten en los estudios previos.

Con estas futuras investigaciones se validaría en mayor medida la investigación realizada en esta tesis doctoral y se contribuiría al desarrollo regional de nuestra Comunidad a través de la mejora del nivel competitivo de nuestras empresas.

BIBLIOGRAFÍA.

AIDIMA (2001): *Informe sectorial 2001*, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines, Valencia.

Andrews, K. R. (1987): *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL:Irwin.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assess and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, ANIEME. (1999). *La situación de la industria del mueble en 1998 en España y en Europa*, Informe anual de la asociación.

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, ANIEME. (2000). *La situación de la industria del mueble en 1999 en España y en Europa*, Informe anual de la asociación.

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, ANIEME. (2001). *La situación de la industria del mueble en 2001 en España y en Europa*, Informe anual de la asociación.

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, ANIEME. (2002a). *La situación de la industria del mueble en 2002 en España y en Europa*, Informe anual de la asociación.

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España, ANIEME. (2002b). "ANIEME denuncia a China por copiar muebles a empresas españolas". En www.anieme.es, 29-11-02.

Aufdretsch, D.; Feldman, M. (1996): "R&D spillovers and the geography of innovation and production" *American Economic Review*, vol. 86, n. 3, pp. 630-640.

Bain, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Banco de España (2002): *Boletín económico. Septiembre 2002*, en www.bde.es, 10-10-02.

Baptista, R. (1998): "Clusters, innovation and growth: a survey of the literature", in Swann, Prevezer y Stout, ed.(1998), *The dynamics of industrial clustering*. Oxford University Press, pp. 13-51.

Baptista, R.; Swann, P. (1998): "Do firms in clusters innovate more?". *Research policy*, vol. 27, n. 5, pp. 525-540.

Barney, J.B. (1986a): "Strategic factors markets: expectations, luck and business strategy". *Management Science*, Vol. 32, pp. 1231-1241.

Barney, J.B. (1986b): "Organizational Culture: can it be a source of competitive advantage?". *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.

Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes.". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, pp. 41-58.

Bates, K.A. (1995): "Innovation history and competitive advantage: A resource-based view analysis of manufacturing technology innovations." *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 235-239.

Black, J. Y Boal, K. (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 131-148.

Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, vol. 3, enero-junio, pp. 123-140.

Bowen, H.P. y Wiersema, M.F. (1999): "Matching method to paradigm in strategy research: limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 625-636.

Brusco, S. (1982): "The Emilian model: productive decentralization and social integration". *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, pp. 167-184.

Brush, T.; Artz, K.(1999): "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 223-250.

Bueno, E. (1993): *Dirección estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.

Bueno, E. (1995): "La competitividad en la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España". *Dirección y Organización*, nº 13, pp. 5-15.

Bueno, E. (2001): "El pensamiento integrado. Retos y claves para la dirección de empresas en el nuevo milenio". *Dirección y progreso*, nº 71, pp. 26-31.

Camisón, C. (1999a): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *First International Conference Management Related Theory and research: An iberoamerican perspective*, Universidad Carlos III de Madrid.

Camisón, C. (1999b): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-1996", *Revista de Contabilidad, estudios Financieros y Tributación*, 1999, Octubre, pp. 202-264.

Carrión, J.; Ortiz, M. (2000): "La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento" *Gestiondelconocimiento.com*, 12-01-03.

Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.

Ciccone, A.; Hall, R.E. (1996): "Productivity and the density of economic activity". *American Economic Review*, vol. 86, n.1, pp. 54-70.

Claver, E.; Molina, J.F.; Quer, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante 1994-1998.". *Economía Industrial*, nº 334, IV, pp. 143-152.

Cohen, S.; Teece, D.; Zysman, L.; Tysor, L. (1984): *Competitiveness in global competition. The new reality*, vol. II.

Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-151.

Combs, J.G. y Ketchen, D.J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 867-888.

CSIL Milano, (1999a), "Poland: when changes lead to good performances", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (1999b), "Furniture distribution in Japan: Otsuka kagu reports a 16% increase in sales", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (1999c), "Hungary: strong competition in the furniture market", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (1999d), "The Furniture Industry in China", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2000a), "Le previsioni per il 2000 sul settore del mobile nei maggiori paesi Europei", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2000b), "What are the reasons for the success of the Italian furniture industry", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2000c), "Il mercato Europeo dell'home office", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2000d), "World Furniture Industry: What India has to offer", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2000e), "Il mercato Italiano del mobile imbottito", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 20-01-00.

CSIL Milano, (2002a), "The World Furniture Market", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 10-07-02.

CSIL Milano, (2002b), "US: performance and prospects of the household furniture market", Furniture News&Views, <http://www.csilmilano.com>. 10-07-02.

Cubbin, J.; Gerosky, P. (1987): "The convergence of profits in the long run: interfirm and inter-industry comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol: 35, nº 4, pp. 427-442.

Cuervo, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363- 377.

Chenery, H.; Robinson, S.; Syrquin, M. (1986): *Industrialization and grow*. Oxford University Press.

Chiva, R. (2000): *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño del producto en el negocio español de fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos*. Tesis Doctoral, Universidad Jaume I de Castellón.

Dalmau, J.I. (1999): *Competencia y Estrategia*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

De la Dehesa, G. (2000): *Comprender la globalización*. Alianza Editorial, Madrid, 2000.

Dierick, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.

Dubin, R. (1976): "Theory building in applied areas", in *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 17-39.

Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.

Enright, M. J. (1999): "Regional clusters and firm strategy", , pp. 315-342. En *The dynamic firm : the role of technology, strategy, organization, and regions*. Editado por Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström and Órjan Sölvell. Oxford University Press, ISBN 019829604.

Estany, A. (1993): *Introducción a la filosofía de la ciencia*. Barcelona crítica.

Fahy, J. (1996): "Competitive advantage in international services: A resource-based view". *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, n. 2, pp. 24-37.

Faulkner, R. R.; Anderson, A. (1987): "Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood". *American Journal of Sociology*, vol. 92, n. 4, pp. 879-909.

Fernández-Mayoralas, J.A. (1998), *El sector del mueble*, Instituto de Comercio Exterior, ICEX. Dirección General de Información. Departamento de información sectorial, agroalimentarios y bienes de consumo.

Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de economía española*, nº 56, pp. 178-193.

Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

Fernández, E.; Montes, J. M.; Vázquez, C.J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 3, pp. 11-32.

Feria internacional del mueble de Valencia, FIM, (2002): *Información FIM*, Valencia.

Florio et alter, (1998): "Market organization and propagation of shocks: the furniture industry in Germany and Italy". *Small Business Economics* 11. 169-182.

Foss, N. (1996): "Research in strategy, economics, and Michael Porter". *Journal of Management Studies*, nº 33, pp. 1-24.

Foss, N. (1997a): "Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions", in Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.3-18.

Foss, N. (1997b): "Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead", in Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.345-367.

Galán, J.; Vecino, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol:6, nº 1, pp. 21-36.

Generalitat Valenciana (2002): *Indicadors de Cojuntura. Sèrie 2: Indústria*, Conselleria d'Ocupació, Indústria i Comerç, nº:217-222, ISSN: 1576-8848.

Generalitat Valenciana, (2001), *Indicadors de Cojuntura. Sèrie 2: Indústria*, Conselleria d'Ocupació, Indústria i Comerç, nº:211-216, ISSN: 1576-8848.

Generalitat Valenciana (1994): *El mercado del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana*. Consellería de Industria, Comercio y Turismo, Valencia, 1994. ISBN: 84-482-0565-0.

Glaeser, E. L.; Kallal, H. D.; Scheinkman, J.; Shleifer, A. (1992): "Growth in cities". *Journal of Political Economy*, vol. 100, pp. 1126-1152.

Glasmeier, A. (1991): "Technological discontinuities and flexible production networks: the case of Switzerland and the world watch industry". *Research policy*, vol. 20, n. 5. pp. 469-485.

Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, spring 33, pp. 114-135.

Grant, R. M. (1993): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Aplicaciones*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussets..

Grant, R. M. (1996a): "Toward a knowledge based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.

Grant, R. M. (1996b): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas. Madrid.

Hall, R. (1992): "The strategy analysis of intangible resources"". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

Hamel, G. Prahalad, C.K., (1.990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n 3, pp.9.16.

Hamel, G. Prahalad, C.K., (1.994) "Competing for the future", *Harvard Business Review*, July-August.

Hannan. M. T.; Freeman, J. (1977): "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. March, pp. 929-964.

Hansen, G.; Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.

Hatzichronoglou, T. (1996): *Globalisation and competitiveness: Relevant indicators*. OECD. París.

Hatzichronoglou, T. (1999), *The globalisation of industry in the OECD countries*, STI Working papers, 1999/2, 81649, Directorate for Science, technology and Industry, OECD, Organisation for Economic Co - operation and Development, Paris.

Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P. (2003): "Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look at evidence", *Strategic Management Journal*, Special, vol. 24, n. 1, pp. 1-16.

Helper, S. (1990): "Comparative supplier relations in the U.S. and Japanese auto industries: An exit voice approach". *Business Economic History*, vol. 19, pp. 153-162.

Henderson, R., Cockburn, I., Stern, S. (2000): "Disentangling the origins of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Special Issue on The Evolution of Firm Capabilities.

Henderson, R., Cockburn, (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.

Henderson, J. V. (1986): "The efficiency of resource usage and city size", *Journal of Urban economics*, vol. 19, pp. 47-70.

Henderson, J. V. (1994): "Externalities and industrial development", *RAND Journal of economics*, vol. 24, n.1, pp. 248-270.

Hirsch, S. (1975): "The product-cycle model on international trade. A multy country-cross-section analysis". *Oxford Bulletin of Economics*.

Hofer, C. W., Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: analytical concepts*, West publishing, St. Paul.

ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, (1999): *Repertorio de fabricantes españoles de muebles para el hogar*. ISBN: 84-7811-317-7, Madrid.

Itami, H. (1994): "Los Activos Invisibles" En Campbell, A.; Luchs, K.; *Sinergia estratégica: cómo identificar oportunidades*, Deusto, Bilbao.

Jensen, M.C. (1993): *The case method and science* Work Paper. Harvard Business School.

Jensen, M.C.; Baker, G.; Baldwin, C. (1996): *Organizations and markets at the harvard Business School 1984-1986* Working Paper. Harvard Business School.

Jick, T. (1979): "Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action" *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.

Kaplan, R. S. (1986): *The role for empirical research in management accounting*. Accounting, Organizations and Society.

King, N. (1994): "The qualitative research interview", pp. 14-36. En *Qualitative methods in organizational research*, Cassel, C. y Simon G. Eds. Sage Publications, Ltd. London.

Kogut, B.; Zander, U. (1991): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organizational Science*, vol. 3, pp. 383-397. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.306-327.

Krugman, P.R. (1984): "Economías de escala, diferenciación de productos y patrón de comercio", *Cuadernos económicos ICE*, nº 27.

Krugman, P.R. (1986): *Strategic trade policy and the new international economie*. Cambridge, MIT Press.

Krugman, P.R. (1988): *International economie*. Boston, Scott Foresman Co. Ed.

Krugman, P.R. (1991a): *Geography and trade*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Krugman, P.R. (1991b): "Increasing returns and economic geography". *Journal of political economy*, vol. 99, pp.483-499.

Langlois, R. N. (1991): " Transaction-cost economics in real time". *Industrial and corporate change*, vol. 1, nº 1, pp. 99-127. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.286-306.

Litz, R. A. (1996): "A resource-based view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets." *Journal of Business Ethics*, vol. 15, pp. 1355-1363.

López-Martín, F.; Veciana, J. M. (2001): *Enfoque estructural vs. recursos y capacidades: Estudio empírico de los factores clave de éxito en las agencias de viaje de España*. Documento de trabajo

n.º2001/5, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

Mahoney, J. Y.; Pandian, J. R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.

Mahoney, J. Y. (1995): "The management of resources and the resource of management." *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.

Makadok, R. (1999): "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares" *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 935-952.

Makadok, R. (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation" *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.

Mallol, E. (2002): "La crisis abre el debate sobre la concentración y la deslocalización de las firmas del mueble", *El Mundo*, 22-09-02. Especial Feria del Mueble p.1.

Manor, B. (2001): "The resource-based as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry." *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 4., pp. 878-896.

Markides, C.; Williamson, P.J. (1994): "Related Diversification, core competences and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-157. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based*

perspective, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.327-344.

Marshall, A. (1890): *Principles of economics*, London, Mcmillan.

Martín, C. (1993): "Principales enfoques en el análisis de la competitividad". *Papeles de economía española*, nº 56, pp. 2-13.

Mascarenhas, B. ; Aaker, D. A. (1989): "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal* 1989, Vol 10, n 5, pp 475-485.

Mason, E. S. (1939): "Price and production policies of large scale enterprises". *American Economic Review* nº 29, pp. 61-74.

Mason, E. S. (1939): *Economic concentration and the monopoly problem*. Harvard University Press, Cambridge , Massachussets.

Mauri, A.; Michaels, M. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.

Maxwell, J.A.; (1998): "Designing a qualitative study". En Bickman, L. Y Rog, D.J. (Eds.); *Handbook of applied social research methods*. Sage publications, Thousand oaks, pp. 69-100.

McClintock, C.; Brannon, D.; Maynard-Moody, S. (1979): "Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method". *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 590-601.

McGahan, A. (1999): "The performance of U. S. Corporations: 1981-1994". *Journal of Industrial Economics*, vol. 47, pp. 373-395.

McGahan, A. Porter, E. (1997): "How much does the industry matter, really?". *Strategic Management Journal*, Summer Special issue, vol. 18, pp. 15-30.

McGee, J.; Thomas, H. (1986): "Strategic Groups: theory of research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 141-160.

McWilliams, A.y Smart, D. L. (1985): "The resource-based view of the firm: Does it go farenought in shedding the assumptions of the S-C-P paradigm?". *Journal of Management Inquiry*, vol. 4, pp. 309-316.

Michalisin, M.D.; Smith, R.D. y Kline, D.M. (1997): "In search of strategic assets". *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, pp. 360-387.

Miller, D. y Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Mangement Journal*, vol. 39, pp. 519-543.

Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999): " Reflecting on the strategic process". *Sloan Mangement Review*, vol. 40, n 3, pp. 21-30.

Miquel, S.; Bigné, E.; Lévy, J.P.; Cuenca, A.C.; Miquel, M. (1997): *Investigación de mercados*. Madrid. McGraw-Hill.

Montoro, J. (2002): *Metodología Social*. Documentación del curso Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales, impartido en la Universidad Politécnica de Valencia, junio 2002.

Mosakowski, E. (1998): "Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: the example of motivational techniques". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1169-1182.

Murray, E. (1999): "Cluster-based development strategies: lessons from the plastics industry in North Central Massachusetts". *Economic Development Quarterly*, vol. 13, n. 3, pp. 266-280.

Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998): *La dirección estratégica la empresa*. Editorial Civitas. Madrid.

Nelson, R. R., Winter, S.G.(1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (Massachusetts); London: The Belknap Press of Harvard University.

Nelson, R. R.(1991): "Why do firms differ, and how does it matter?", in *Fundamental Issues in Strategy: A research agenda*. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.257-267.

Novella, J. (1995): "Mundialización, competitividad, comercio internacional, política industrial y empleo", *Revista CIDOB d'afers internacionals*, vol. 19, pp.29-30.

Penrose. E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Pérez Castaño, B. J. (2001): *Estrategias de competitividad basadas en la gestión del conocimiento para pymes manufactures de Cali (Colombia)*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Junio, 2001.

Pérez, J. M. (1998): *El sector del mueble en la CAPV*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.

Pérez, W. (1998): "El estudio de casos por patrones de comportamiento". Ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología, ACEDE, Arnedillo, La Rioja*.

Peteraf, M. A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

Pettigrew, A. M. (1997): "What is a processual analysis?", *Scandinavian Journal of management*, vol. 13, n. 4, pp. 337-348.

Polti, M.(1999): "Visión mundial de la situación del sector del mueble en 1999 y expectativas para el 2000". *COSMU'99, I Congreso Nacional de Coyuntura del Sector del sector del mueble*, Valencia.

Porter , M. (1980). *Estrategia competitiva*, The Free Press, New York, USA.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press , New York, USA.

Porter, M. (1990). "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard Business Review*, ref. 90.211.

Porter , M. (1991a). *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés editores, S.A., Barcelona.

Porter , M. (1991b). "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Spring, vol. 12, 95-117.

Porter, M. , (1998a) ." The Adam Smith address: Location, clusters, and the 'new' microeconomics of competition", *Business Economics*, ISSN: 0007-666X, Vol: 33 Iss: 1, p: 7-13.

Porter, M. (1998b). "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1.998, pp.77-90.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.

Powell, T. C. (1992): "Strategic planning as competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 551-558.

Powell, T. C. (1996): "How much does industry matter? An alternative empirical test". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-334.

Priem, R.y Butler, J. (2001a): "Is the resource-based *view* a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, pp. 22-40.

Priem, R.y Butler, J. (2001b): "Tautology in the resource-based *view* and the implications of externally determined resource value: further comments". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, pp. 57-66.

Prieto, M.B. (1998): "Verificación empírica y método del caso: experiencias en contabilidad de gestión". Ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología, ACEDE, Arnedillo, La Rioja.*

Rama, R.; Ferguson, D.; Melero, A. (2003): "Subcontracting networks in industrial districts: the electronics industries of Madrid", *Regional Studies*, vol. 37, pp. 71-88.

Reger, R. K., Huff, A. S. (1993): "Strategic Group: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, Vol 14, n. 2, pp 103-123.

Rialp, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". Ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología, ACEDE, Arnedillo, La Rioja.*

Richardson, G. B., (1972): "The Organisation of Industry", *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-892. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.60-73.

Rindova, V.P. y Fombrun, C.J. (1999): "Constructing competitive advantage: the role of firm constituent interactions". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 691-710.

Riquelme, V. (2002): "Los españoles gastaron cerca de 8000 millones en muebles en 2001", *El Sector*, Sept. 2002, p. 13.

Roquebert, J.; Phillips, R. y Westfall, P. (1996): "Markets vs. Management: what *drives* profitability?". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.

Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (1999): "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.

Ruiz Navarro, J., Ordaz, C., Medina Garrido, J.A., Peris Beamonte, A., Ramos Rodríguez, A. R. (2001): "Recursos y Capacidades sectoriales: un estudio empírico en el sector aeronáutico". Ponencia presentada en el *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.

Rumelt, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En N. Foss (ed.), *Resources, Firms and Strategies. A reader in the Resource-Based View perspective*. Oxford Management Readers, 1997, PP. 131-145.

Rumelt, R. (1987): "Theory, strategy and entrepreneurship". En D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, 1987, pp. 137-158.

Rumelt, R. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.

Ryall, M. D., (1998): *When competencies are not core: Self confirming theories and the destruction of firm value*, Working Paper Version RO4G, University of Rochester, New York.

Sacristán, M. (2002): "La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación". *Boletín de estudios económicos*, Universidad de Deusto, vol. LVII, nº 177, pp. 517-542.

Samuelson, P. A. (1947): *Foundations of economic analysis* , Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Saxenian, A. (1996): *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sayer, A. (1984): *Method in social science: a realist approach*, Hutchinson.

Schmalensee, R. (1989): *Handbook of industrial organization*. Elsevier Science Publisher , 1989. Amsterdam.

Schoemaker, P. (1994): "Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades clave", *Harvard-Deusto Business Review*, vol.60, pp. 22-39.

Schulze, W. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory" *Advances in Strategic Management*, vol. 10, pp. 127-152.

Scott, A. (1985): "Procesos de localización, urbanización y desarrollo territorial: un ensayo exploratorio" *Estudios territoriales*, vol. 17, pp. 17-40.

Scott, A. (1991): "The aerospace-electronics industrial complex of Southern California: The formative years, 1940-1960." *Research Policy*, vol. 20, n. 5, pp. 439-456.

Selznick, P. (1957): Leadership in administration: a sociological perspective. Harper y Row, Nueva York. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.21-26.

Silverman, R. (1993): *Interpreting qualitative data*. SAGE publications, Thousand Oaks.

Snow, C.C.; Thomas, J.B. (1994): "Field research methods in strategic management contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, Vol. 3, n. 4, pp. 457-480.

Soler, V. (2000): "Verificación de las hipótesis de distrito industrial. Una aplicación al caso valenciano" *Economía Industrial*, n. 334, pp. 13-23.

Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective" *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.

Stoecker, R. (1991): "Evaluating and rethinking the case study" *Sociological Review*, pp. 88-112.

Suárez, I. (1994): "El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, n. 1, pp. 25-35.

Sutton, R. I. (1997): "The virtues of closet qualitative research" *Organization Science*, vol. 8 (1), pp. 97-106.

Sutton, R. I.; Staw, B. (1995): "What theory is not", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 371-384.

Teece, D.; Pisano, G.. (1994). " The dynamic capabilities firms: an introduction". *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3, pp. 537-555.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533. Reeditado en Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp.268-286.

Tomás-Carpi, J.A., (1995), *Competitividad, medio ambiente y estrategia industrial : Los sectores metalmeccánico, textil y del mueble de la industria valenciana ante la política medioambiental de la Unión Europea*, - Valencia Universitat, Cultura universitària popular , Vol.1 y 2, ISBN 8437019729.

Tomás-Carpi, J.A. et alter (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana (Consellería d'Ocupació, Indústria y Comerç), IMPIVA, Valencia.

Valentin, E. K. (2001): "SWOT analysis from a resource-based view". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9,n. 2, pp. 54-69.

Vargas Montoya, P. (2000): "Características de los activos intangibles". *Gestiondelconocimiento.com*. 15-03-01.

Ventura, J. (1998): "Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico", *IIX Congreso Nacional de ACEDE*, Canarias.

Vernon, R. (1979): "The product-cycle hypothesis". *Oxford Bulletin of Economics*, n. 41.

Volpe, A., (1999), "Taiwan: office furniture makers face competition", <http://www.csilmilano.com>), 19-01-00.

Volpe, A., (1999), "China: main furniture distribution channels", <http://www.csilmilano.com>), 19-01-00.

Von Hippel, E. (1988): *The sources of innovation*. Cambridge; Cambridge University Press.

Wehrich, H. (1982): "The TOWS Matrix, a tool for situational analysis" *Long Range Planning*, Vol. 15, n.2.

Wehrich, H. (1999): "Analyzing the competitive advantages of Germany with the TOWS Matrix. An alternative to Porter". *European Business Review*, Vol. 99, n.1, pp. 9-22.

Wernerfelt, B. (1984): "A resource – based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1997): "Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective", Foreword. in Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp. xvii-xviii.

Whetten, D. (1989): "What constitutes a theoretical contribution?" *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 490-495.

Yan, A.; Gray, B (1994): "Bargaining Power, Mangement Control, and performance in US-China Joint Ventures: A comparative case study", *Academy of Management* , Vol 37, n 6, pp 1478-1517.

Yeoh, P. L., Roth, K. (1999): "An empirical analysis of sustained advantage in the U. S. Pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 637-653.

Yin, R. K. (1989): *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, Newbury Park.

Yin, R. K. (1998): "The abridged version of case study research". En Bickman, L. Y Rog, D.G. (eds.): *Handbook of applied social research methods*. Sage publications, Thousand Oaks, p. 229-259.

Zott, C. (2003): "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustrial differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, vol. 24, n.2 pp. 97-125.

ANEXOS

ANEXO 1:

**INSTRUMENTO DE
EVALUACIÓN DE RECURSOS.**

(Grant, 1991)

CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

RECURSO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES CLAVE
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica.	Ratio de endeudamiento. Ratio cash-flow neto a inversión. Calificación financiera.
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y el equipo; localización y usos alternativos de terrenos y edificios; las reservas de materias primas limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	Valor de reventa de los activos fijos. Tamaño de las instalaciones. Usos alternativos de los activos fijos.
Recursos humanos	El entrenamiento y experiencia de los trabajadores determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles de retribución respecto a la media del sector. Nivel de conflictos laborales. Nivel de rotación.
Recursos tecnológicos	Stock de tecnologías, incluyendo la tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y su experiencia en la aplicación del know-how. Recursos para la innovación: facilidades para la innovación, empleados científicos y técnicos.	Número e importancia de las patentes. Ingresos por licencias de patentes. Proporción de personal de I+D sobre el total.
Reputación	Reputación con los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con los clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc. Reputación de la empresa con los proveedores de componentes, financiación, servicios auxiliares y otros <i>inputs</i> .	Reconocimiento de marcas. Sobrepeso respecto a las marcas competidoras. Porcentaje de compras repetidas.

Fuente: (Grant 1991, y ampliado con Fernández 1993).

ANEXO 2:

**GUÍA DE EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS DISTINTIVAS .**

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN DIRECCIÓN GENERAL (Gerente o Director General)

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
CUALIFICACIÓN.						
Competencia para resolver problemas / Conocimiento.						
1.- Perfil de habilidades.		Especialista	Enfocado a las operaciones	Enfocado al marketing	Enfocado a I+D	Emprendedor
2.- Habilidades de dirección priorizadas.		Técnicas administrativas	Métodos cuantitativos para resolver problemas operativos.	Métodos de gestión comercial	Técnicas de gestión del cambio.	Técnicas de creatividad
3.- Enfoque en la asignación de recursos.		Tradición	racionalidad	Oportunidades de mercado	Creación de oportunidades relacionadas	Creación de oportunidades radicales
4.- Capacidad para la adopción de decisiones.	Capacidad para analizar y seleccionar las mejores					

	decisiones.					
5.- Forma de resolver problemas.		Buscando precedentes	Modelizando	Analíticamente	Intuitivamente con apoyo analítico	Creativamente con apoyo analítico
6.- Modo de adquisición de habilidades.						
Experiencia internacional						
7.- Experiencia internacional de la alta dirección.	Capacidad para la gestión, adquirida en empresas multinacionales o en puestos directivos internacionales.					
8.- Comprensión intercultural.	Capacidad para dirigir con mentalidad global y con una visión intercultural.					
Talento / Personalidad.						
9.- Perseverancia y tenacidad.	Capacidad para sostener el esfuerzo en pro de objetivos.					
10.- Capacidad para aprender.	Capacidad para adquirir y actualizar conocimientos valiosos para la organización.					
11.- Autoestima.	Capacidad para evaluar justamente el valor de uno mismo.					
12.- Ambición.	Deseo apasionado de cumplir objetivos.					
13.- Conducta ética.	Capacidad para regular el comportamiento y las relaciones humanas por un conjunto de reglas morales.					
14.- Confianza.	Ánimo para obrar, fundado en la					

	confianza en el éxito.					
15.- Movilidad.	Disposición para el movimiento espacial.					
16.- Capacidad de improvisación.	Habilidad para inventar una acción mientras se ejecuta.					
17.- Adaptabilidad.	Capacidad de adaptación a situaciones difíciles.					
18.- Comprensión.	Espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones de opiniones diversas.					
19.- Flexibilidad.	Capacidad para acomodarse con facilidad a las circunstancias.					
20.- Innovación y creatividad.	Capacidad para iniciar proyectos e introducir novedades.					
21.- Cooperación.	Capacidad y predisposición para la colaboración.					
Posición de poder / Ejercicio del poder.						
22.- Poder en el Consejo de Administración.	Capacidad para influir sobre el Consejo.					
23.- Poder en la organización.	Capacidad para influir sobre la organización.					
24.- Propensión a usar el poder.	Propensión a usar el poder de que se dispone.					
25.- Estilo de gestión dominante.		Orientación al control				Centrado en los objetivos
26.- Liderazgo.	Habilidad para inspirar la aceptación del cambio.					
27.- Empatía.	Capacidad para entender a los demás.					
28.- Lealtad.	Fidelidad a la empresa y a los propios compromisos.					

29.- Fundamento del principio de autoridad.		Estatus - poder				Grupo - compartida
30.- Descentralización.	Tendencia a la delegación de autoridad.					
31.- Integrador.	Capacidad de integrar y movilizar a miembros de un equipo.					
32.- Trabajo en equipo.	Habilidad para el trabajo en equipo.					
33.- Impulso de la iniciativa.	Habilidad para apoyar iniciativas y sugerencias.					
34.- Predica con el ejemplo.	Capacidad para actuar como modelo para los demás.					
35.- Consenso.	Habilidad para desarrollar el consenso.					
36.- Popularidad y carisma.	Habilidad para ser el centro de atención y ser seguido.					
37.- Gestión de conflictos.		Recurso a la legalidad				Autocrítica y apertura a la mejora continua
MENTALIDAD						
Conocimiento y percepción del entorno.						
38.- Planificación a largo plazo.	Capacidad de planificación a largo plazo.					
39.- Apertura al entorno.		Despreocupación				Gran atención.
40.- Anticipación.	Capacidad de anticipación a nuevas oportunidades y amenazas.					

41.- Conducta en situaciones de crisis.		Esperar a ver los acontecimientos.				Aprovechamiento activo para descubrir nuevas oportunidades.
42.- Holismo.	Capacidad de comprensión global.					
Conocimiento y percepción del entorno.						
43.- Orientación al futuro.		Desinterés o reacción muy tardía.				Alto compromiso con decisión y rapidez.
44.- Confianza en resultados vs. Expectativas.		Orientación total a resultados		Mixta		Orientación total a las expectativas.
Propensión al riesgo.						
45.- Iniciativa y disposición al riesgo.	Capacidad para adoptar iniciativas y asumir riesgos individuales.					
46.- Capacidad emprendedora.	Capacidad para aceptar riesgos impulsando nuevos proyectos.					
47.- Disposición al cambio.	Capacidad para aceptar el cambio e introducirlo activamente.					

**INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN TECNOLOGÍA E I+D.
(Responsable I+D)**

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
1.- Conocimiento científico y tecnológico.	Capacidad para obtener información del estado y los progresos de la ciencia y las tecnologías relevantes.					
2.- Innovación en productos.	Capacidad para desarrollar nuevos productos.					
3.- Innovación en procesos.	Capacidad para desarrollar nuevos procesos.					
4.- Tecnología de procesos.	Capacidad de generación de tecnologías de proceso avanzadas.					
5.- Frontera tecnológica.	Capacidad de para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio.					
6.-Diferenciación tecnológica.	Habilidad para la diferenciación tecnológica del producto.					
7.- Patentes.	Capacidad de la empresa para crear y proteger patentes de producto y de proceso.					
8.- Tecnologías de información y comunicación.	Capacidad para estar al día e introducir innovaciones basadas en las TIC, así para su uso interno como para lograr una gestión eficaz de conocimientos y la reunión virtual de profesionales físicamente alejados.					
9.- Asimilación tecnológica.	Capacidad para asimilar nuevas tecnologías e innovaciones útiles o de potencial probado.					
10.- Personal científico-técnico.	Capacidad para atraer y retener a personal científico técnico cualificado.					
11.- Organización de la I+D.	Habilidad para organizar el esfuerzo de innovación e I+D.					

12.- prospectiva tecnológica.	Habilidad para diferenciar a priori el interés de los proyectos de I+D e innovación.					
13.- Cultura de la innovación	Habilidad para desarrollar una cultura empresarial de innovación.					
14.- Coherencia tecnológica – estrategia.	Habilidad para integrar el plan de I+D con la estrategia competitiva.					
15.- Tecnologías básicas y clave.	Capacidad para dominar, generar o absorber las tecnologías básicas o claves del negocio.					
16.- Recursos financieros a I+D.	Asignación de recursos financieros al departamento de I+D.					
17.- Recursos humanos a I+D.	Asignación de recursos humanos al departamento de I+D.					
18.- Proactividad tecnológica.	Capacidad de innovar para ganar competitividad ampliando la cartera de productos y tecnologías, más que para responder a exigencias de la demanda o a la presión de la competencia.					
19.- Cooperación en innovación.	Capacidad para conseguir una colaboración eficaz con otras organizaciones en I+D e innovación.					
20.- Control de I+D.	Eficacia en la definición de mecanismos de seguimiento y revisión de los proyectos de I+D.					
21.- Diagnóstico tecnológico.	Conciencia por la empresa de sus competencias en innovación, especialmente respecto a las tecnologías clave,					
22.- Desarrollo de competencias.	Eficacia en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de competencias tecnológicas o de absorción de tecnologías, bien sea de centros de I+D, de proveedores o de clientes.					
23.- Integración de I+D.	Capacidad para coordinar e integrar todas las					

	fases del proceso de innovación y sus interrelaciones con las tareas funcionales de ingeniería, producción, marketing y diseño.					
24.- Equipos multidisciplinares.	Eficacia en la organización de equipos multidisciplinares de I+D, integrados por miembros de diversas áreas funcionales.					
25.- Gestión del conocimiento.	Capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento, que garanticen su capacidad de generar tecnología o de absorberla de otras organizaciones, así como la participación de sus empleados en la elaboración de los planes tecnológicos.					
26.- Formación tecnológica.	Eficacia en el desarrollo de programas de formación adecuados para que la base de los conocimientos tecnológicos de la empresa permita su comunicación con organizaciones de difusión de innovaciones y de transferencia de tecnología.					
27.- "First to market"	Habilidad para ser el innovador original introduciendo nuevos productos en el mercado.					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (Responsable Recursos Humanos)

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
CULTURA ORGANIZATIVA: VALORES ORGANIZATIVOS.						
1.- Liderazgo Intra-organizativo.	Estímulo del liderazgo en toda la organización.					
2.- Líderes y directivos apoyan el cambio y no se resisten a él.	Grado de apoyo al cambio por parte de directivos y líderes.					
3.- Aceptación de críticas.	Grado de aceptación de críticas por parte de los directivos.					
4.- Implicación de los empleados en decisiones importantes.	Grado de implicación de los empleados en la toma de decisiones importantes.					
5.- Cumplimiento de los objetivos.	Aceptación general del compromiso con el logro de los objetivos.					
6.- Compromiso estratégico.	Identificación con la estrategia de la organización.					
7.- Organización motivadora.	Satisfacción de los empleados con el diseño organizativo.					
8.- Calidad de vida en el trabajo.	Satisfacción de los empleados con la calidad de vida laboral.					
9.- Formación y desarrollo del personal.	Interés en la formación y desarrollo del personal.					
10.- Paz laboral.	Ausencia de conflictividad laboral.					
11.- Bienestar laboral.	Compromiso con el bienestar de los trabajadores.					

12.- Comunicación interna.						
13.- Comunicación vertical.						
14.- Comunicación horizontal.	Posibilidad de hablar con los demás (de otros dept.) sobre el trabajo.					
15.- Toma de decisiones compartida.						
16.- Cooperación en relaciones interpersonales.						
17.- Capacidad de compartir.	Grado de capacidad de compartir con el resto de la empresa las cosas buenas o ideas logradas.					
18.- Trabajo en equipo.	Estímulo al trabajo en equipo.					
19.- Respeto a la tradición.	Grado de respeto a la tradición.					
20.- Reputación de honestidad.	Historial de honestidad en la relación con todos los grupos vinculados a la organización.					
21.- Fidelidad a los clientes.	Historial de lealtad en la relación con los clientes.					
22.- Satisfacción de los clientes.	Compromiso con la satisfacción de los clientes.					
23.- Responsabilidad social.	Responsabilidad social.					
24.- Imagen pública de empresa en el mercado.						
25.- Imagen global del clima organizativo.						
26.- Participación de los empleados.	Grado de participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos, planes y tareas.					
27.- Absentismo laboral.	Grado de absentismo laboral.					
28.- Flexibilidad para la rotación laboral.	Aceptación laboral de la rotación de puestos y espacial.					
29.- Lealtad a la organización.	Grado de fidelidad de los trabajadores con la organización.					

30.- Autorresponsabilización.	Compromiso de los trabajadores a nivel personal con la calidad.					
31.- Autorrealización en el trabajo.	Satisfacción de los empleados con el trabajo por el logro de sus objetivos personales.					
32.- Obediencia y respeto a la autoridad.	Grado de respeto y aceptación de la autoridad formal.					
33.- Iniciativa e innovación.	Grado de estimulación del cambio.					
34.- Derecho al error.	Grado de aceptación de los errores.					
35.- Posibilidad de aportar nuevas ideas para la empresa.	Grado de aceptación de nuevas ideas.					
36.- Incentivación para cuestionar la forma en que las cosas se hacen,	Grado de incentivación para cuestionar las cosas.					
37.- Incentivación para experimentar.	Grado de incentivación para cuestionar las cosas.					
38.- Incentivación para aprender.	Grado de incentivación para aprender.					
RECOMPENSAS E INCENTIVOS						
39.- participación en resultados.	Grado de participación de los empleados en resultados.					
40.- Aceptación de política retributiva y de incentivos.	Grado de aceptación por el personal de la política de retribución y de incentivos.					
41.- Énfasis en recompensas económicas.	Importancia otorgada en la organización a recompensas no monetarias.					
42.- Conocimiento de los criterios de evaluación, promoción y recompensa.	Grado de conocimiento y de aceptación de los criterios de evaluación, promoción y recompensa.					
43.- Recompensa de las buenas ideas.	Existencia y grado de importancia de las recompensas de las buenas ideas.					

44.- Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad.						
ESTRUCTURA DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN.						
45.- Influencia de los sindicatos.	Influencia de los sindicatos en la organización.					
46.- Peso e influencia de los poderes informales.	Influencia de poderes informales intraorganizativos en la organización.					
47.- Influencia de poderes públicos.	Influencia de los poderes públicos sobre la organización.					
48.- Influencia directa de los trabajadores.	Influencia directa de los trabajadores sobre la organización.					
49.- Influencia socioeconómica diversa.	Influencia de instituciones socioeconómicas diversas sobre la organización.					
INFORMACIÓN / SÍMBOLOS / NORMAS / RITUALES						
50.- Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa.						
51.- Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización.						
52.- Apoyo y aceptación de la misión de la empresa por parte del personal.	Grado de apoyo a la misión de la empresa.					
53.- Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden sólo los miembros de la organización.						
54.- Existencia de modelos de						

comportamiento a imitar por los empleados.						
55.- Existencia de acontecimientos rituales que reflejen de forma positiva los valores de la empresa.						
DISEÑO ORGANIZATIVO						
56.- Naturaleza de los procedimientos.						
57.- Estructuración de las tareas.						
58.- Flexibilidad del diseño organizativo.	Grado de implantación de formas organizativas flexibles.					
59.- Autonomía en el trabajo.	Grado de creación de unidades organizativas descentralizadas.					
60.- Participación de los empleados en la configuración del trabajo.	Grado de participación del personal en la definición del contenido de los puestos y la forma de realizar los procesos.					
61.- Participación de los empleados en decisiones estratégicas.	Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica.					
62.- Organización plana.	Número de niveles jerárquicos.					
63.- Polivalencia en la definición de tareas.	Grado de amplitud en el contenido de tareas de los puestos.					
64.- Enriquecimiento del puesto de trabajo.	Grado de implantación de sistemas como: variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre los resultados del trabajo, ampliación de tareas o rotación de puestos.					
65.- Garantía del empleo a largo plazo.	Grado de implantación de sistemas formales o informales de compromiso					

	a largo plazo de la empresa con el trabajador.					
66.- Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa.	Grado de aplicación de sistemas de promoción basados en el compromiso del empleado más que en la antigüedad.					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MARKETING (Responsable Comercial/Marketing)

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
1.- Conocimiento de los clientes y los mercados actuales.	Capacidad para obtener información de los clientes y los mercados actuales.					
2.- Conocimiento de los clientes y los mercados potenciales (nuevos).	Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos.					
3.- Conocimiento de la competencia.	Capacidad para obtener información de los competidores.					
4.- Conocimiento prospectivo.	Capacidad para identificar las tendencias del negocio.					
5.- Previsión.	Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad.					
6.- Fortalezas en marketing.	Conciencia de la empresa por sus fortalezas en marketing.					
7.- Debilidades en marketing.	Conciencia de la empresa por sus debilidades en marketing.					
8.- Planificación comercial.	Eficacia del proceso de planificación comercial.					
9.- Recursos a marketing.	Asignación de recursos al departamento de marketing.					
10.- Integración de marketing.	Capacidad para integrar las capacidades de marketing.					
11.- Segmentación.	Habilidad para segmentar los mercados objetivo.					

12.- Diferenciación.	Habilidad para diferenciar la oferta de productos.					
13.- Diseño y lanzamiento de nuevos productos.	Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado.					
14.- Calidad de servicio.	Habilidad para prestar un servicio consistente de calidad.					
15.- Política de precios.	Eficacia de la política de precios.					
16.- Política de comunicación.	Eficacia de la política de publicidad, promoción, y relaciones públicas.					
17.- Imagen de empresa.	Eficacia de la política de imagen d empresa.					
18.- Imagen de marca.	Eficacia de la política de marca de producto.					
19.- Localización comercial.	Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales.					
20.- Bajos costes comerciales.	Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing.					
21.- Control de marketing.	Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing.					
22.- Distribución amplia.	Capacidad para distribuir los productos ampliamente.					
23.- Amplitud de línea de productos.	Capacidad para distribuir una amplia gama de productos.					
24.- Garantía postventa.	Capacidad para garantizar al cliente contra problemas en el producto posteriores a la venta.					
25.- Organización comercial.	Eficacia de la organización comercial.					
26.- Diseño.	Habilidad para diferenciar el producto mediante el diseño.					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN FINANZAS (Responsable Finanzas)

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
1.- Conocimiento de los mercados financieros.	Capacidad para obtener información sobre mercados nacionales e internacionales.					
2.- Conocimiento financiero-contable.	Capacidad para obtener información relevante del sistema contable de la empresa rápidamente.					
3.- Conocimiento de legislación.	Capacidad para aprovechar la legislación para optimizar la gestión financiera.					
4.- Autofinanciación.	Capacidad de incrementar las reservas vía autofinanciación.					
5.- Capitalización propia.	Capacidad para acrecentar el capital vía ampliaciones.					
6.- Acceso al mercado de capitales.	Facilidad de acceso al mercado de capitales.					
7.- Coste del dinero.	Capacidad de obtener financiación a un bajo coste medio.					
8.- Financiación externa.	Capacidad para obtener financiación externa ventajosa.					
9.- Rotación de las ventas.	Optimización de las inversiones en activos.					
10.- Capital circulante.	Eficacia en la gestión del activo circulante.					
11.- Liquidez.	Eficacia en la gestión de activos y pasivos financieros a corto plazo.					

12.- Solvencia financiera.	Eficacia en la gestión de la estructura del capital.					
13.- Apalancamiento financiero.	Capacidad para encontrar oportunidades de inversión con una rentabilidad económica superior al coste de la deuda.					
14.- Tasa de crecimiento sostenible.	Capacidad para crecer de forma sana sin deteriorar la liquidez.					
15.- Gestión de riesgos.	Capacidad para una eficaz gestión del riesgo.					
16.- Selección de proyectos de inversión.	Eficacia en la valoración y selección de proyectos de inversión.-					
17.- Financiación internacional.	Capacidad para acceder a financiación internacional ventajosa.					
18.- Relaciones con entidades financieras.	Capacidad para acceder a financiación ventajosa a causa de lazos especiales con entidades financieras.					
19.- Gestión de activos fijos.	Capacidad para reducir el coste del inmovilizado mediante una eficaz gestión de activos.					
20.- Seguridad de provisiones financieras.	Capacidad para establecer provisiones financieras exactas y fiables.					
21.- Planificación y control financiero.	Eficacia en la planificación y el control financiero.					
22.- Integración de actividades financieras.	Capacidad para integrar las actividades de gestión financiera.					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN PRODUCCIÓN (Responsable Producción)

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Normal	Alto	Muy Alto
1.- Conocimiento del mercado de inputs.	Capacidad para obtener información de proveedores y suministradores.					
2.- Conocimiento de subcontratistas.	Capacidad para obtener información de subcontratistas.					
3.- Bajos costes de producción.	Eficacia en la contención o reducción de costes de producción.					
4.- Flexibilidad de volumen.	Eficacia del proceso de respuesta a oscilaciones en el volumen de demanda con el ajuste de la producción.					
5.- Flexibilidad de del "product mix".	Habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en los tipos de productos manufacturados.					
6.- Flexibilidad de diseño.	Capacidad para hacer rápidos cambios en diseño y/o introducir nuevos productos rápidamente					
7.- Variedad del equipamiento.	Grado de flexibilidad de las instalaciones productivas.					
8.- Variedad de producto.	Habilidad para producir una amplia variedad de productos.					
9.- Planificación de capacidad.	Eficacia del proceso de planificación de la capacidad para cambios de capacidad frecuentes.					
10.- Especialización de la producción.	Habilidad para fabricar productos especializados.					

11.- Diversificación de la producción.	Habilidad para diversificar la oferta de productos.					
12.- "Customización del producto".	Habilidad para fabricar sobre pedido y ajustar el diseño del producto a las necesidades del cliente.					
13.- Conformidad o aseguramiento de la calidad.	Capacidad para ofrecer una calidad consistente.					
14.- Calidad de producto.	Habilidad para ofrecer una alta calidad de producto.					
15.- Desempeño.	Capacidad para ofrecer productos de alto desempeño, que cumplan con sus funciones.					
16.- Velocidad.	Capacidad para entregar productos rápidamente.					
17.- Seguridad.	Capacidad para entregar a tiempo.					
18.- Servicio postventa.	Capacidad de proveer servicio postventa.					
19.- Fortalezas en producción.	Conciencia por la empresa de sus fortalezas de producción.					
20.- Debilidades en producción.	Conciencia por la empresa de sus debilidades de producción.					
21.- Recursos a producción.	Asignación de recursos al departamento de producción.					
22.- Integración de producción.	Capacidad para integrar las capacidades de producción.					
23.- Localización de la producción.	Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones productivas.					
24.- Planificación y control de la producción.	Eficacia en la planificación y control de producción.					
25.- Organización de la producción.	Eficacia de la organización de la producción.					

26.- Control de inventarios.	Habilidad para mantener un bajo nivel de stocks sin deterioro del servicio.					
27.- Economías de escala.	Planta física altamente equipada y orientada al volumen.					
28.- Integración vertical.	Capacidad para desarrollar íntegramente dentro de la empresa la hilera de producción.					
29.- Descentralización productiva.	Habilidad para desarrollar acuerdos de cooperación que generen ventajas competitivas mediante la externalización productiva.					

ANEXO 3:

**INSTRUMENTO DE
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE
LA CONCENTRACIÓN
GEOGRÁFICA.**

**(Murray, 1999 y ampliación
propia)**

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre y dirección.

Persona de contacto

DATOS ESTRUCTURALES

Marco de actividad

Año de fundación

Historia de la empresa:

(Fechas importantes, nuevas personas, funciones o departamentos, estrategias, objetivos y prioridades, productos, mercados, tecnologías en producción u otros, inversiones, plantas, etc.)

Número de empleados:

(Por áreas o departamentos)

Empresa familiar:

Personas de la familia trabajando en la empresa:

Personas de la familia en la dirección:

Personas de la familia en el consejo de administración:

¿Va a seguir siendo familiar?

1.- Su empresa, ¿se originó en el área de Valencia y sus alrededores (L'Horta)?

A.-SI _____

B.-NO _____

Si la respuesta es afirmativa, formaba parte previamente de otra empresa, fue un spin-off?

SI _____

NO _____
Comentarios:

2.- La experiencia y la tradición de esta zona, ¿condicionó su localización?

- A.-Lo condicionó mucho _____
- B.-Lo condicionó un poco _____
- C.-No lo condicionó nada _____

3.- La concentración de empresas del mueble y afines (barnices, herrajes, etc.), influye en que su empresa se mantenga aquí?

- A.-Influye mucho _____
- B.-Influye poco _____
- C.-No influye nada _____

4.- De los siguientes factores, ¿cuáles influyen en que su empresa se encuentre en esta zona geográfica?

Nada Mucho Poco

- A.-La existencia de clientes en esta zona
- B.-La existencia de proveedores en esta zona
- C.-La existencia de subcontratistas en esta zona
- D.-Compartir conocimientos con las empresas de la zona
- E.-Disponibilidad de mano de obra especializada
- F.- Soporte institucional
- G.- Facilidad de crédito en la zona
- H.- La formación y la experiencia de los trabajadores
- I.- Infraestructuras, Accesos (Autopista, Tren, Puerto)
- J.- Costes laborales (mano de obra, impuestos, tasas locales, etc.)

Comentarios:

5.- ¿Dónde se encuentran sus clientes, en %?

0 75-100 / 50-74 / 25-49 / 1-24 /

- A.- En la zona de Valencia y sus alrededores.
- B.- En la Comunidad Valenciana
- C.- Resto de España
- D.- Resto de Europa (especificar)

- E.- Resto del mundo (especificar)

6.- ¿Dónde se encuentran sus proveedores, en %?

0

- A.- En la zona de Valencia y sus alrededores.
- B.- En la Comunidad Valenciana
- C.- Resto de España
- D.- Resto de Europa (especificar)

E.- Resto del mundo (especificar)

7.- Identifique sus tres principales clientes

- 1.-
- 2.-
- 3.-

Comentarios:

8.- Identifique sus tres principales competidores y sus ubicaciones:

- 1.-
- 2.-
- 3.-

Comentarios:

8.- ¿Ha mantenido alguna relación de cooperación con alguna empresa de la zona?

- A.- De forma habitual.
- B.- Alguna vez.
- C.- Nunca.

Comentarios:

9.- ¿Cómo son las relaciones que mantiene con las empresas de la zona?

- A.- Muy fluidas (intercambiamos información, trabajadores, etc.)
- B.- Fluidas (Hablamos de vez en cuando)
- C.- Esporádicas.
- D.- Inexistentes.

10.- ¿Qué tipo de actuaciones se llevan a cabo por el conjunto de empresas de la zona?

- A.- De innovación.
- B.- De investigación.
- C.- Comerciales.
- D.- De formación.
- E.- Otras (especificar)

11.- Desde su punto de vistas, se ve beneficiada su empresa por el hecho de estar ubicada aquí?, ¿Por qué?

12.- ¿Cree que las empresas ubicadas en la zona actúan como un grupo y crean ventajas a las que las empresas que no se encuentran aquí no pueden acceder?, ¿por qué?

ANEXO 4:

**MATRIZ DE SEGMENTACIÓN:
PROCEDIMIENTO DE
OBTENCIÓN.**

PRIMERA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN: ESTILO X MATERIAL

	Madera maciza	Tablero recubierto de chapa de madera	Tablero recubierto de melamina	Tablero recubierto de DM	Combinación de materiales	Textil
Mueble clásico	✓	✓	X	X	X	X
Mueble de diseño	X	✓	X	X	X	X
Mueble moderno	X	✓	✓	✓	✓	X
Mueble rústico	✓	X	X	X	X	X
Mueble de rattán	✓	X	X	X	X	X
Tapizado	X	X	X	X	X	✓

Se reducen las variables en función de los resultados obtenidos en esta primera matriz, con lo que se obtienen las siguientes variables:

- Mueble clásico de madera maciza.
- Mueble clásico de tablero de chapa de madera.
- Mueble de diseño de tablero de chapa de madera.
- Mueble de diseño de materiales combinados.
- Mueble moderno de tablero de chapa de madera.
 - Mueble moderno de tablero de melamina.
 - Mueble moderno de tablero de DM.
 - Mueble rústico de madera maciza.
 - Mueble de rattán de madera maciza.
 - Mueble tapizado.

SEGUNDA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN: GAMA X ESTILO

	Mueble clásico	Mueble de diseño	Mueble moderno	Mueble rústico	Mueble de rattán	Tapizado
	✓	✓	✗	✗	✗	✓
MEDIO-ALTA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MEDIA	✓	✗	✓	✓	✓	✓
BAJA	✗	✗	✓	✗	✓	✓

A partir de estos datos se realiza la matriz de segmentación, figura 26

ANEXO 5:

**CLASIFICACIÓN DE LAS
EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLE DE ESTILO RÚSTICO.**

M. ESTILO RUSTICO**COMEDORES
GAMA ALTA**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
ENEBRO MUEBLES, S.L.
FERRANDO GUANTER, S.L.
MARINER, S.A.
PACHU CANO, S.L.
R. JUSTE REQUENA, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ACTEON INTER, S.L.
ANTONIO ALMERICH, S.L.
ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
BORGIA RUANO, MUEBLE SY
ORNAMENTACION, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
DISEÑOS VEGETALES, S.A.
ENEBRO MUEBLES, S.L.
EXPORT-MOBI, S.L.
FERRANDO GUANTER, S.L.
HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
INDUSTRIAS CASANOV AGANDIA, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
LLOPIS ARTESANOS
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
MAY-RAF, S.L.
MOBIENTORNO, S.A.
MOGART, S.A.
MUEBLES ALPUCH, S.L.
MUEBLES BOSQUESOT, S.L.
PACHU CANO, S.L.
PESMAC MOBLES, S.L.
PILAR CERVERO MAS
R. JUSTE REQUENA, S.L.
UBEDA Y RICO, S.L.
VI EUROESTILO CP, S.L.

GAMA MEDIA

ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARTESANO MOBILIARIO, S.L.
CALATAYUD, S.L.
FRANCISCO CAMBRES, S.L.
GINER Y COLOMER, S.L.
HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
MOBIENTORNO, S.A.
PESMAC MOBLES, S.L.
START MUEBLES, S.A.
UBEDA Y RICO, S.L.
VI EUROESTILO CP, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.

GAMA ECONOMICA

INDUFEX, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.

**DORMITORIO
GAMA ALTA**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
MARINER, S.A.
PACHU CANO, S.L.
R. JUSTE REQUENA, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ACTEON INTER, S.L.
ANTONIO ALMERICH, S.L.
ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLE SY ORNAMENTACION, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
DISEÑOS VEGETALES, S.A.
EXPORT-MOBI, S.L.
INDUSTRIAS CASANOV AGANDIA, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
LLOPIS ARTESANOS
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
MAY-RAF, S.L.
MOBIENTORNO, S.A.
MOGART, S.A.
MUEBLES ALPUCH, S.L.
PACHU CANO, S.L.
PILAR CERVERO MAS
R. JUSTE REQUENA, S.L.

GAMA MEDIA

ARTESANO MOBILIARIO, S.L.
FRANCISCO CAMBRES, S.L.
GINER Y COLOMER, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
MOBIENTORNO, S.A.
PALANC AMOBILIARIO D EESTILO, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.

GAMA ECONOMICA

INDUFEX, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.

**MUEBLE AUXILIAR
GAMA ALTA**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
FERRANDO GUANTER, S.L.
MARINER, S.A.
MODEFORMA, S.L.
PACHU CANO, S.L.
R. JUSTE REQUENA, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ACTEON INTER, S.L.
ANTONIO ALMERICH, S.L.
ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ARTECESAR, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLE SY ORNAMENTACION, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
DISEÑOS VEGETALES, S.A.
EXPORT-MOBI, S.L.
FERRANDO GUANTER, S.L.
HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
INDUSTRIAS CASANOV AGANDIA, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
LLOPIS ARTESANOS
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
MODEFORMA, S.L.
MOGART, S.A.
MUEBLES ALPUCH, S.L.
MUEBLES BOSQUESOT, S.L.
PACHU CANO, S.L.
PESMAC MOBLES, S.L.
PILAR CERVERO MAS
R. JUSTE REQUENA, S.L.
UBEDA Y RICO, S.L.
VI EUROESTILO CP, S.L.

GAMA MEDIA

ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARTESANO MOBILIARIO, S.L.
CALATAYUD, S.L.
FRANCISCO CAMBRES, S.L.
GINER Y COLOMER, S.L.
HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
JOVALTRI, S.L.
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
PALANC AMOBILIARIO D EESTILO, S.L.
PESMAC MOBLES, S.L.
START MUEBLES, S.A.
UBEDA Y RICO, S.L.
VI EUROESTILO CP, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.
TRANSFORARTE, S.L.

GAMA ECONOMICA

INDUFEX, S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.

ANEXO 6:

**CLASIFICACIÓN DE LAS
EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLE DE
DISEÑO/VANGUARDIA.**

M. DE DISEÑO/VANGUARDIA**COMEDORES**

EDUARDO TERRADEZ, E.V.E., S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
MUEBLES DOCE, S.L.
SOHER, S.A.

DORMITORIO

CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
EDUARDO TERRADEZ, E.V.E., S.L.
FEDERICO BURGUET (MOBILIARIO ARTESANO)
MUEBLES DOCE, S.L.

MUEBLE AUXILIAR

ANTONIO ALMERICH, S.L.
EDUARDO TERRADEZ, E.V.E., S.L.
EL MOBLE VA, S.L.
FEDERICO BURGUET (MOBILIARIO ARTESANO)
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
KOO AMBIENTS, S.L.
MUEBLES DOCE, S.L.
SOHER, S.A.

SILLERÍA

ARMCHAIR, S.L.
EDUARDO TERRADEZ, E.V.E., S.L.
I.S.V. GROUP, S.A.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
KOO AMBIENTS, S.L.
MUEBLES DOCE, S.L.
SOHER, S.A.
MODEFORMA, S.L.

MUEBLE TAPIZADO

COMFORT RELAX, S.L.
EDUARDO TERRADEZ, E.V.E., S.L.
KOO AMBIENTS, S.L.
SOHER, S.A.

GAMA MEDIA-ALTA

ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ARTESANÍA SIMAR, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLES Y ORNAMENTACIÓN, S.L.
CHUECA HERMANOS, S.L.
EXPORMIM, S.A.
INDUSTRIAL WIEDEN-SIMO, S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
NEOMO MUEBLES, S.L.
PILAR NAVARRO SOLVES
PUNT MOBLES, S.L.
SOHER, S.A.
UNIVERMOBLE, S.A., BANAK

GAMA MEDIA-ALTA

ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ARTESANÍA SIMAR, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLES Y ORNAMENTACIÓN, S.L.
CHUECA HERMANOS, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
ESSEUNO MUEBLES, S.L.
EXPORMIM, S.A.
MUEBLES LUIS IBOR, S.A.
PUNT MOBLES, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ANTONIO ALMERICH, S.L.
ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ARTECESAR, S.L.
ARTESANÍA SIMAR, S.L.
ARTYDEC, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLES Y ORNAMENTACION, S.L.
CHUECA HNOS., S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
EXPORMIM, S.A.
FEDERICO BURGUET (MOBILIARIO ARTESANO)
INDUSTRIAL WIEDEN-SIMO, S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
PILAR NAVARRO SOLVES
PLEGLABLES GRAU, S.L.
PUNT MOBLES, S.L.
ROMERO LLOPIS, S.L.
SOHER, S.A.
TADEL, S.C.V.

GAMA MEDIA-ALTA

ANDREU WORLD, S.A.
ARCA MOBLES GRUPO ZAIMAR, S.L.
ARTESANÍA SIMAR, S.L.
BORGIA RUANO, MUEBLES Y ORNAMENTACIÓN, S.L.
CEM HISPANIA, A.I.E.
CHUECA HERMANOS, S.L.
IBERSILLA, S.A.L.
INDUSTRIAL WIEDEN-SIMO, S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
MARIA TERESA GINER BAIXAULI
MODEFORMA, S.L.
MODOS-TAP ANTONIO RUIZ
NEOMO MUEBLES, S.L.
PILAR NAVARRO SOLVES
PUNT MOBLES, S.L.
SOHER, S.A.
TAPICERIAS COMERSIL, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ARTESANÍA SIMAR, S.L.
CLASS TAPIZADOS, S.L.
COMFORT RELAX, S.L.
EUROKEYTON, S.A.
EUSTAQUIO Y CHILET ASOCIADOS, S.L.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
MARIA TERESA GINER BAIXAULI
MODERN COMODITY, S.L.
MODOS-TAP ANTONIO RUIZ
NATURA DISEÑO, S.L.
PILAR NAVARRO SOLVES
PUNT MOBLES, S.L.
SOHER, S.A.
TAPICERIAS M. SORIA, S.L.
TAPICERIAS MODERNAS, S.A.
TAPIGRUP, S.L.
TAPIZADOS VILA-MIGUEL VILA CHILET.

GAMA MEDIA

CLASS TAPIZADOS, S.L.
COMFORT RELAX, S.L.

GAMA MEDIA

CHUECA HERMANOS, S.L.
EXPORMIM, S.A.
INDUSTRIAS DEL MUEBLE MARTIN, S.L.
MARCARJE, S.L.
NEOMO MUEBLES, S.L.
PUNT MOBLES, S.L.
SOHER, S.A.

GAMA ECONOMICA

GAMA MEDIA

CHUECA HERMANOS, S.L.
EXPORMIM, S.A.
MUEBLES LUIS IBOR, S.A.
PUNT MOBLES, S.L.

GAMA ECONOMICA

MUEBLES LUIS IBOR, S.A.

UNIVERMOBLE, S.A., BANAK

GAMA MEDIA

ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARTYDEC, S.L.
CHUECA HNOS., S.L.
EXPORMIM, S.A.
INDUSTRIAS DEL MUEBLE MARTIN, S.L.
JOVALTRI, S.L.
MARCARJE, S.L.
PLEGLABLES GRAU, S.L.
SOHER, S.A.

GAMA ECONOMICA

PLEGLABLES GRAU, S.L.

CEM HISPANIA, A.I.E.

CHUECA HERMANOS, S.L.

INDUSTRIAS DEL MUEBLE MARTIN, S.L.

NEOMO MUEBLES, S.L.

PUNT MOBLES, S.L.

SOHER, S.A.

GAMA ECONOMICA

FRANCISCO RUIZ PONS, S.L.

MODERN COMODITY, S.L.

NATURA DISEÑO, S.L.

PUNT MOBLES, S.L.

SOFAS CAMA ZARDA, S.L.

SOHER, S.A.

TAPICERIAS M. SORIA, S.L.

TAPICERIAS MODERNAS, S.A.

TAPIGRUP, S.L.

TAPIZADOS VILA-MIGUEL VILA

GAMA ECONOMICA

COMFORT RELAX, S.L.

TAPICERIAS MODERNAS, S.A.

ANEXO 7:

**CLASIFICACIÓN DE LAS
EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLE DE ESTILO CLÁSICO.**

M. ESTILO CLÁSICO

	COMEDORES	DORMITORIO	MUEBLE AUXILIAR	SILLERÍA	MUEBLE TAPIZADO
ALTA	ACANTO NUEVA, S.L.	ACANTO NUEVA, S.L.	ACANTO NUEVA, S.L.		
	AMBOAN	AMBOAN	AMBOAN	ACANTO NUEVA, S.L.	ACANTO NUEVA, S.L.
	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ANTONIO ALMERICH, S.L.	AMBOAN	ARTESANÍA SIMAR, S.L.
	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	ANTONIO ALMERICH, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.
	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	BLANCO ARTESANO	ARMCHAIR, S.L.	COMFORT RELAX, S.L.
	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
	CREACIONES ROYAL, S.L.	CREACIONES ROYAL, S.L.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	CREACIONES ROYAL, S.L.
	CRECI, S.A.	CRECI, S.A.	CREACIONES ROYAL, S.L.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	DECOR AND CONSULTING, S.L.
	DAFNIS DIFUSIÓN, S.L.	DECOR AND CONSULTING, S.L.	CRECI, S.A.	CREACIONES ROYAL, S.L.	EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
	DECOR AND CONSULTING, S.L.	EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.	DAFNIS DIFUSIÓN, S.L.	CRECI, S.A.	ENEBRO MUEBLES, S.L.
	EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	DECOR AND CONSULTING, S.L.	DECOR AND CONSULTING, S.L.	FERRANDO GUANTER, S.L.
	ENEBRO MUEBLES, S.L.	FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)	EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.	EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
	FERRANDO GUANTER, S.L.	FERRANDO GUANTER, S.L.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	IBAX-DECOR, S.A.
	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)	FERRANDO GUANTER, S.L.	MARINER, S.A.
	IBAX-DECOR, S.A.	I.S.V. GROUP, S.A.	FERRANDO GUANTER, S.L.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	SINKEL ESPAÑA, S.A.
	LACCA FERRO, S.A.	IBAX-DECOR, S.A.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	I.S.V. GROUP, S.A.	SOHER, S.A.
	MARINER, S.A.	LACCA FERRO, S.A.	I.S.V. GROUP, S.A.	IBAX-DECOR, S.A.	SYRNA, S.A.
	MUEBLES ANTONIO CELDA, S.L.	MARINER, S.A.	IBAX-DECOR, S.A.	LACCA FERRO, S.A.	TAPIZADOS POLSAL, S.L.
	MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.	MUEBLES CANELLA, S.L.	LACCA FERRO, S.A.	MARINER, S.A.	VILLA GARNELO INTERNACIONAL, S.L.
	MUEBLES CANELLA, S.L.	MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.	MARINER, S.A.	MODEFORMA, S.L.	
	MUEBLES FOMENTO, S.L.	MUEBLES FOMENTO, S.L.	MODEFORMA, S.L.	MUEBLES CANELLA, S.L.	
	MUEBLES PICO, S.A.	MUEBLES PICO, S.A.	MUEBLES CANELLA, S.L.	MUEBLES PICO, S.A.	
	POLMADE, S.A.	POLMADE, S.A.	MUEBLES PICO, S.A.	R. JUSTE REQUENA, S.L.	
	R. JUSTE REQUENA, S.L.	R. JUSTE REQUENA, S.L.	MUEBLES PICO, S.A.	SILLA STIL-ACANZA, S.L.	
	SINKEL ESPAÑA, S.A.	SINKEL ESPAÑA, S.A.	R. JUSTE REQUENA, S.L.	SINKEL ESPAÑA, S.A.	
	SOHER, S.A.	SMATEX, S.A.	SINKEL ESPAÑA, S.A.	SOHER, S.A.	
	SYRNA, S.A.	SYRNA, S.A.	SOHER, S.A.	SYRNA, S.A.	
	TERESA HUALDE ANAUT	TERESA HUALDE ANAUT	SYRNA, S.A.	TERESA HUALDE ANAUT	
	VILLA GARNELO INTERNACIONAL, S.L.	VILLA GARNELO INTERNACIONAL, S.L.	TERESA HUALDE ANAUT	VILLA GARNELO INTERNACIONAL, S.L.	
			VILLA GARNELO INTERNACIONAL, S.L.		

	GAMA MEDIO-ALTA	GAMA MEDIO-ALTA	GAMA MEDIO-ALTA	GAMA MEDIO-ALTA	GAMA MEDIO-ALTA
GAMA MEDIO-ALTA	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ALMACEN DE RELOJERIA ALONSO VALENCIA, S.L.	ACRIME, S.A.	AMPARO MORA, S.L.	AMPARO MORA, S.L.
	ANTONIO GUILLÉM CHARQUES, S.A.	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ALMACEN DE RELOJERIA ALONSO VALENCIA, S.L.	ARTE MOBILIA, S.L.	ARTE MOBILIA, S.L.
	ARTE ROMERA, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	AMPARO MORA, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.
	ARTE CÉSAR, S.L.	AUXILIARES DE ESTILO SOLIS	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ASCENSION LATORRE, S.L.	ASCENSION LATORRE, S.L.
	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	BLANCH'S HOUSE	ANTONIO GUILLÉM CHARQUES, S.A.	BLANCH'S HOUSE	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.
	AUXILIARES DE ESTILO SOLIS	CEM HISPANIA, A.I.E.	ARTE MOBILIA, S.L.	BORGIA RUANO, MUEBLES Y ORNAMENTACION, S.L.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
	BLANCH'S HOUSE	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	ARTE ROMERA, S.L.	ANTONIO ALMERICH, S.L.	ENEBRO MUEBLES, S.L.
	CEM HISPANIA, A.I.E.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	ARTE CÉSAR, S.L.	CEM HISPANIA, A.I.E.	ESTILL 93, SDAD. COOP. VALENCIANA
	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	CREACIONES S.S., S.A.	ARTESANÍA SIMAR, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	FERRANDO GUANTER, S.L.
	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	AUXILIARES DE ESTILO SOLIS	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	HIDRAU-MODEL, S.L.
	CREACIONES FEJOMI, S.L.	FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)	BELENGUER ARTE DECORATIVO, S.L.	DISVALMA, S.A.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
	DISVALMA, S.L.	FERRANDO GUANTER, S.L.	CEM HISPANIA, A.I.E.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	IBAX-DECOR, S.A.
	ENEBRO MUEBLES, S.L.	HIJOS DE JAIME GINER, S.L.	COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.	ESTILL 93, SDAD. COOP. VALENCIANA	COMFORT RELAX, S.L.
	FERRANDO GUANTER, S.L.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	CONSOL BORAU-FORJA, S.L.	FERRANDO GUANTER, S.L.	ESGRI, S.L.
	HIJOS DE JAIME GINER, S.L.	IBAX-DECOR, S.A.	CREACIONES FEJOMI, S.L.	HIJOS DE JAIME GINER, S.L.	INCOR-MODI, S.A.
	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	INCOR.MODI, S.A.	CURVADOS ARTISTICOS, S.A.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	
	IBAX-DECOR, S.A.	JOSEP BENLLIURE BAIXAULI	DISVALMA, S.A.	IBAX-DECOR, S.A.	
	INCOR.MODI, S.A.	LACCA FERRO, S.A.	ENEBRO MUEBLES, S.L.	IBERSILLA, S.A.L.	
	JOSEP BENLLIURE BAIXAULI	LINEA STIL, S.L.	FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)	LACCA FERRO, S.A.	
	LACCA FERRO, S.A.	MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.	FERRANDO GUANTER, S.L.	LINEA STIL, S.L.	JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
	LINEA STIL, S.L.	MANDEM, S.L.	HIJOS DE JAIME GINER, S.L.	LLASS, S.L.	MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
LLAS, S.L.	MAY-RAF, S.L.	HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.	MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.	MODELICAS, S.L.	
MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.	MUEBLES ALPLUCH, S.L.	IBAX-DECOR, S.A.	MANDEM, S.L.	MODERN COMODITY, S.L.	
MANDEM, S.L.	MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.	INCOR.MODI, S.A.	MAY-RAF, S.L.	MUEBLES TAPIZADOS, STIL-FER, S.L.	
MAY-RAF, S.L.	MUEBLES MARFE, S.L.	INDUSTRIAS TRA, S.L.	MENSULA, S.A.	PASCUAL MARCO, S.L.	
MUEBLES ALPLUCH, S.L.	MUEBLES PUCHADES, S.A.	JOSEP BENLLIURE BAIXAULI	MODEFORMA, S.L.	PESMAC MOBLES, S.L.	
MUEBLES ANTONIO CELDA, S.L.	MUEBLES VICENT MONTORO, S.L.	LACCA FERRO, S.A.	MUEBLES ALPLUCH, S.L.	PULIMENTOS BAYMA, S.A.	
MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.	PULIMENTOS BAYMA, S.A.	LINEA STIL, S.L.	MUEBLES SOLOMANDO	SOHER, S.A.	
MUEBLES CERCOS, S.L.	R. JUSTE REQUENA, S.L.	MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.	PESMAC MOBLES, S.L.	TAPICERIAS M. SORIA, S.L.	
MUEBLES PERSAL, S.L.	RAFAEL PONS, S.L.	MANDEM, S.L.	PULIMENTOS BAYMA, S.A.	TAPICERIAS MODERNAS, S.A.	
MUEBLES SOLOMANDO	ROMERO LLOPIS, S.L.	MAY-RAF, S.L.	R. JUSTE REQUENA, S.L.	TAPIGRUP, S.L.	

PESMAC MOBLES, S.L.
 POLMADE, S.A.
 R. JUSTE REQUENA, S.L.
 PULIMENTOS BAYMA, S.A.
 SAMBUCCO, S.L.
 SCHULLER COMERCIAL, S.L.
 SELECTAR, SL.
 SOHER, S.A.
 TARAZONA ARNAU, S.A.
 UNIVERMOBLE, S.A. BANAK
 VALMUAX, S.L.

SAMBUCCO, S.L.
 SCHULLER COMERCIAL, S.L.
 TARAZONA ARNAU, S.A.

MENSULA, S.A.
 MOBIENTORNO, S.A.
 MODEFORMA, S.L.
 MUEBLES ALPLUCH, S.L.
 MUEBLES PERSAL, S.L.
 MUEBLES SOLOMANDO
 PESMAC MOBLES, S.L.
 PULIMENTOS BAYMA, S.A.
 R. JUSTE REQUENA, S.L.
 RAFAEL PONS, S.L.
 ROMERO LLOPIS, S.L.
 SAEVAL, S.L.
 SAMBUCCO, S.L.
 SCHULLER COMERCIAL, S.L.
 SOHER, S.A.
 TARAZONA ARNAU, S.A.
 TAYMOBLE, S.L.
 UNIVERMOBLE, S.A. BANAK
 VALMUAX, S.L.

SAMBUCCO, S.L.
 SCHULLER COMERCIAL, S.L.
 SELECTAR, S.L.
 SILLA STIL-ACANZA, S.L.
 SOHER, S.A.
 TARAZONA ARNAU, S.A.
 VI EUROESTILO CP, S.L.

TAPIZADOS JUANES, S.A.
 TAPIZADOS NOVA LINEA, S.L.
 TAPIZADOS POLSAL, S.L.
 TAPIZADOS PUCHALT, S.L.
 TAPIZADOS RIBES Y FABRA, S.L.
 TAPIZADOS VICAR, S.L.
 TAPIZADOS VILA-MIGUEL VILA CHILET E HIJOS, S.L.
 TAYMOBLE
 TRESILLOS DE ALTA CALIDAD., S.L.

GAMA MEDIA

GAMA MEDIA

A.S. MOBILIARIO, S.L.
 ANTONIO GUILLÉM CHARQUES, S.A.
 CEM HISPANIA, A.I.E.
 CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
 DISVALMA, S.L.
 FABRICA DE MUEBLE CLASICO, S.A.
 FABRICA DE MUEBLES OLMO S.A.
 HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
 HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
 INDUSTRIAS DEL MUEBLE MARTIN, S.L.
 JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
 LINEA STIL, S.L.
 MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
 MONRABAL CHIRIVELLA, S.L.

GAMA MEDIA

CEM HISPANIA, A.I.E.
 FABRICA DE MUEBLES OLMO S.A.
 HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
 HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
 JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.
 JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
 LINEA STIL, S.L.
 LUIS MARCO INDUSTRIA DEL MUEBLE, S.A.
 M.S.2. S.A.
 MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
 MONRABAL CHIRIVELLA, S.L.
 MONTEVA, S.A.
 MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.
 MUEBLES BENICARLO S.L.

GAMA MEDIA

A.S. MOBILIARIO, S.L.
 CEM HISPANIA, A.I.E.
 DISVALMA, S.L.
 HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
 HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
 INDUSTRIAS TRA, S.L.
 JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
 JOVALTRI, S.L.
 LINEA STIL, S.L.
 MOBAX, S.L.
 MOBIENTORNO, S.A.
 MONTEVA, S.A.
 MUEBLES VI-FA, S.L.
 PALANCA MOBILIARIO DE ESTILO, S.L.

GAMA MEDIA

A.S. MOBILIARIO, S.L.
 CEM HISPANIA, A.I.E.
 DISVALMA, S.L.
 ESTILL 93, SDAD. COOP. VALENCIANA
 HIJOS DE JAIME GINER, S.L.
 HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
 INDUSTRIAS DEL MUEBLE MARTIN, S.L.
 LINEA STIL, S.L.
 MADERAS LA GOBERNADORA, S.A.
 MONTEVA, S.A.
 PALANCA MOBILIARIO DE ESTILO, S.L.
 PESMAC MOBLES, S.L.
 SAMBUCCO, S.L.
 SILLA STIL-ACANZA, S.L.

GAMA MEDIA

COMFORT RELAX, S.L.
 ESGRI, S.L.
 ESTILL 93, SDAD. COOP. VALENCIANA
 HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
 JOSEP BENLLIURE BAIXAULI
 MODERN COMODITY, S.L.
 PESMAC MOBLES, S.L.
 TAPICERIAS M. SORIA, S.L.
 TAPIZADOS BUR-MAR, S.L.
 TAPIZADOS VILA-MIGUEL VILA CHILET E HIJOS, S.L.
 TAPICERIAS MODERNAS, S.A.

MONTEVA, S.A.
MUEBLES AÑÓN QUEROL, S.L.
MUEBLES VI-FA, S.L.
PESMAC MOBLES, S.L.
SAMBUCCO, S.L.
SOHER, S.A.
STAR MUEBLES, S.A.
VICRORIANO FRESNEDA, S.L.

MUBLES PUCHADES, S.A.
PALANCA MOBILIARIO DE ESTILO, S.L.
SAMBUCCO, S.L.
VICRORIANO FRESNEDA, S.L.

SAMBUCCO, S.L.
SOHER, S.A.
START MUEBLES, S.A.
VICRORIANO FRESNEDA, S.L.

SILLAS ESCRICHE, S.L.
SOHER, S.A.
STAR MUEBLES, S.A.
TAPIZADOS BUR-MAR, S.L.
VI EUROESTILO CP, S.L.

ECONÓMICA

ECONÓMICA

ECONÓMICA

ECONÓMICA

ECONÓMICA

ECONÓMICA

TAPICERIAS MODERNAS, S.A.

JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.
LUIS MARCO INDUSTRIA DEL MUEBLE, S.A.
MUBLES PUCHADES, S.A.

AMBIENTE-ALTA DECORACIÓN

AMBOAN
ARTE ROMERA, S.L.
ARTE CÉSAR, S.L.
ARTESANÍA SIMAR, S.L.
BELENGUER ARTE DECORATIVO, S.L.
COLECCIÓN ALEXANDRA, S.L.
DAFNIS DIFUSIÓN, S.L.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
FERRANDO GUANTER, S.L.
HURTADO MUEBLES DECORACIÓN, S.A.
I.S.V. GROUP, S.A.
MOBILIARIO Y DECORACIÓN BALLESTER, S.L.
PILAR NAVARRO SOLVES
ROMERO LLOPIS, S.L.
SOHER, S.A.
SYRNA, S.A.
VI EUROESTILO CP, S.L.
VIDAL GRAU MUEBLES, S.A.

ANEXO 8:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLE DE ESTILO MODERNO.

M. ESTILO MODERNO**COMEDORES**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.
PRIMARTE, S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ANTONIO ALMERICH, S.L.
BIBOSI, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CHUECA HNOS., S.L.
CRISTAL MOBLE, S.A.
EXPORMIM, S.A.
FEIBA, S.L.
GINERART, S.L.
INDEME, S.A.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
INDUSTRIAS TRA, S.L.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
MEGA MOBILIARIO, S.L.
MOBEL RECORD, S.A.
MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.
MUEBLES BOSQUESOT, S.L.
PRIMARTE, S.L.
UNIVERMOBLE, S.A. BANAK

GAMA MEDIA**DORMITORIO**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.
PRIMARTE, S.L.
SMATTEX, S.A.

GAMA MEDIA-ALTA

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CEM HISPANIA, A.I.E.
CHUECA HNOS., S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
CRISTAL MOBLE, S.A.
ESSEUNO MUEBLES, S.L.
EXPORMIM, S.A.
GINERART, S.L.
INDEME, S.A.
INDUMART MUEBLES, A.L.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
MEGA MOBILIARIO, S.L.
MOBEL RECORD, S.A.
MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.
MOBLICOP. SDAD. COOP. VALENCIANA
MUEBLES LUIS IBOR, S.A.
PRIMARTE, S.L.
UNIVERMOBLE, S.A. BANAK
TAPIZADOS NOVA LINEA, S.L.

GAMA MEDIA**MUEBLE AUXILIAR**

ANTONIO ALMERICH, S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)

GAMA MEDIA-ALTA

ACRIME, S.A.
ANTONIO ALMERICH, S.L.
ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.
ARTECESAR, S.L.
ARTYDEC, S.L.
BIBOSI, S.L.
CALATAYUD, S.L.
CEM HISPANIA, A.I.E.
CHUECA HNOS., S.L.
CONSOL BORAU-FORJA, S.L.
CURVADOS ARTISTICOS, S.A.
FEDERICO BURGNET (MOBILIARIO ARTESANO)
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
INDUSTRIAS TRA, S.L.
JOSE CARBONALL, S.L.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
MEGA MOBILIARIO, S.L.
MOBIENTORNO, S.A.
MUEBLES BOSQUESOT, S.L.
TADEL, S.C.V.
TAPIZADOS NOVA LINEA, S.L.

GAMA MEDIA**SILLERÍA**

ARMCHAIR, S.L.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.
I.S.V. GROUP, S.A.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.

GAMA MEDIA-ALTA

ANDREU WORLD, S.A.
CALATAYUD, S.L.
CEM HISPANIA, A.I.E.
CHUECA HNOS., S.L.
EXPORMIM, S.A.
IBERSILLA, S.A.L.
INDUSTRIAS ALBUIXECH, S.A.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
INDUSTRIAS TRA, S.L.
MANUFACTURAS CELDA, S.A.
MARIA TERESA GINER BAIXAULI
MUEBLES BOSQUESOT, S.L.
SILLA STIL-ACANZA, S.L.
SILLERIAS ALACUAS, S.A.
TAPICERIAS COMERSIL, S.L.
UNIVERMOBLE, S.A. BANAK

GAMA MEDIA**MUEBLE TAPIZADO**

ARTESANIA DL TRESILLO, S.A.
COMFORT RELAX, S.L.
DELHOM, S.A.
EDUARDO TERRADEZ E.V.E., S.L.

GAMA MEDIA-ALTA

ARTESANIA DL TRESILLO, S.A.
CALATAYUD, S.L.
CLASS TAPIZADOS, S.L.
COMFORT RELAX, S.L.
COMFORT 200S.A.
DELHOM, S.A.
DISEÑOS TAPIZADOS MUÑOZ, S.L.
ESGRI, S.L.
EUSTAQUIO T GINER TAPIZADOS, S.L.
GINERAT, S.L.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
MODELICAS, S.L.
MODERN COMODITY, S.L.
MODOS TAP-ANTONIO RUIZ
NATURA DISEÑO, S.L.
PASCUAL MARCO, S.L.
TAÉSMA, S.A.
TAPICERIAS M. SORIA, S.L.
TAPICERIAS MODERNAS, S.A.
TAPIGRUP, S.L.
TAPIZADOS JUANES, S.A.
TAPIZADOS NOVA LINEA, S.L.
TAYMOBLE, S.L.
GAMA MEDIA

CALATAYUD, S.L.	CALATAYUD, S.L.	ANTONIO GUILLEM CHAQUES, S.A.	CALATAYUD, S.L.	ARTESANIA DL TRESILLO, S.A.
CHUECA HNOS., S.L.	CEM HISPANIA, A.I.E.		CEM HISPANIA, A.I.E.	CALATAYUD, S.L.
ESTELLER FUSTER, S.A.	CHUECA HNOS., S.L.	ARTYDEC, S.L.	CHUECA HNOS., S.L.	CLASS TAPIZADOS, S.L.
EXPORMIM, S.A.	ESTELLER FUSTER, S.A.		EXPORMIM, S.A.	COMFORT RELAX, S.L.
HERMANOS VAQUER, S.A.	EXPORMIM, S.A.	CALATAYUD, S.L.	INDUSTRIAS TAINOVA, S.L.	MODERN COMODITY, S.L.
INDUSTRIAS TAINOVA, S.L.	HERMANOS VAQUER, S.A.	CEM HISPANIA, A.I.E.	INDUSTRIAS TRA, S.L.	DELHOM, S.A.
INDUSTRIAS TRA, S.L.	INDUSTRIAS TAINOVA, S.L.	CHUECA HNOS., S.L.	MARCARJE, S.L.	NATURA DISEÑO, S.L.
JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.	JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.	EXPORMIM, S.A.	SILLA STIL-ACANZA, S.L.	ESGRI, S.L.
MARCARJE, S.L.	M.S.2, S.A.	INDUSTRIAS TAINOVA, S.L.	SILLERIAS ALACUAS, S.A.	FRANCISCO RUIZ PONS, S.L.
MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.	MARCARJE, S.L.	INDUSTRIAS TRA, S.L.	SILLAS ESCRICHE, S.L.	SOFAS CAMA ZARDA, S.L.
MUEBLES MAVELAN, S.L.	MOBLE 5, S.C.V.	JOVALTRI, S.L.	VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	TAPICERIAS M. SORIA, S.L.
SERIE MOBLE, S.L.	MUEBLES AÑON-QUEROL, S.A.	MARCARJE, S.L.		TAPICERIAS MODERNAS, S.A.
START MUEBLES, S.A.A	MUEBLES BENICARLO, S.L.	MOBIENTORNO, S.A.		TAPIZADOS VILA-MIGUEL VILA , S.L.
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	MUEBLES LUIS IBOR, S.A.	MOBLE 5, S.C.V.		
	START MUEBLES, S.A.A	SOFAS CAMA ZARDA, S.L.		
	VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	START MUEBLES, S.A.A		
		UNIVERMOBLE, S.A. BANAK		
GAMA ECONOMICA	GAMA ECONOMICA	GAMA ECONOMICA	GAMA ECONOMICA	GAMA ECONOMICA
HERMANOS VAQUER, S.A.	HERMANOS VAQUER, S.A.	PLEGLABLES GRAU, S.L.	M. R. FABRICACION, S.A.	COMFORT RELAX, S.L.
JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.	JOSE SERRET BONET E HIJOS, S.A.	UNION DE TRABAJADORES MOGENTINOS, S.A.	PLEGLABLES GRAU, S.L.	DELHOM, S.A.
M. R. FABRICACION, S.A.	M. R. FABRICACION, S.A.	VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	TAPICERIAS MODERNAS, S.A.
UNION DE TRABAJADORES MOGENTINOS, S.A.	UNION DE TRABAJADORES MOGENTINOS, S.A.			
VALENCIA MOBILIARIO, S.L.	VALENCIA MOBILIARIO, S.L.			

MUEBLE KIT

FABRICACION Y DISTRIBUCION DEL MUEBLE, S.L.
FRANCISCO RUIZ PONS, S.L.
HERMANOS VAQUER, S.A.
M. R. FABRICACION, S.A.
MUEBLES PUCHADES, S.A.
PLEGLABLES GRAU, S.L.
SOFAS CAMA ZARDA, S.L.
TADEL, S.C.V.

ANEXO 9:

**CLASIFICACIÓN DE LAS
EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLE DE RATTÁN Y OTRAS
FIBRAS.**

M. DE RATTAN Y FIBRAS

GAMA ALTA

INDUSTRIAS MOVA, S.A.
POINT , S.A.

GAMA MEDIA-ALTA

CALATRAYUD, S.L.
EXPORMIM, S.A.
GINERART, S.L.
INDUSTRIAS CERDA, S.A.
INDUSTRIAS MOVA, S.A.
MADERAS L AGOBERNADORA, S.A.
MUEBLES EXPORTJUNK, S.L.
NEOMO MUEBLES, S.L.
RATTANDECO, S.A.

GAMA MEDIA

CALATRAYUD, S.L.
EXPORMIM, S.A.
GINER Y COLOMER, S.L.
MADERAS L AGOBERNADORA, S.A.
MONTEVA, S.A.
NEOMO MUEBLES, S.L.

GAMA ECONOMICA

ANEXO 10:

**CLASIFICACIÓN DE LAS
EMPRESAS FABRICANTES DE
MUEBLE TAPIZADO.**

TAPIZADO-CLASICO

MUEBLES TAPIZADOS STIL FER SL (ALBAL)
TAPIZADOS JUANES SA (ALBAL)
TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)
PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)
TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA. (ALBERIQUE)

TAPIZADO -DISEÑO

CONFORT 2000 SA (ALBAL)
EUROKEYTON SA (ALICANTE)
EUSTAQUIO Y CHILET TAPIZADOS SL (ALBAL)
PUNT MOBLES SL (PATERNA)
FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)
SOFAS CAMA ZARDA SL (ALBUIXECH)
KOO AMBIENTS SOCIEDAD LIMITADA. (SILLA)
NATURA DISENO S.L. (ALBAL)
MODERN COMODITY S.L. (BENETUSER)
TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)
ESGRI SL (ALBAL)
PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)
FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)
TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA. (ALBERIQUE)
DISENOS TAPIZADOS MUNOZ SL (BENIPARRELL)
SOFAS CAMA ZARDA SL (ALBUIXECH)
NATURA DISENO S.L. (ALBAL)

TAPIZADO -MODERNO

CONFORT 2000 SA (ALBAL)
DELHOM SA (BENIPARRELL)
TAESMA SA (SILLA)
TAPIZADOS JUANES SA (ALBAL)
TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)
ESGRI SL (ALBAL)
PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)
FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)
TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA.
DISENOS TAPIZADOS MUNOZ SL (BENIP.)
SOFAS CAMA ZARDA SL (ALBUIXECH)
NATURA DISENO S.L. (ALBAL)
MODERN COMODITY S.L. (BENETUSER)

ANEXO 11:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE RÚSTICO, GAMA ALTA-
MEDIO ALTA.**

RUSTICO ALTA-MEDIO ALTA

0: HALEPENSIS LINE SOCIEDAD LIMITADA. (MOIXONT)

1: LINEAS TALLER DE MUEBLES SA (PAIPORTA)

2: ESMOR SA (CUART DE POBLET)

3: DISENOS VEGETALES SAL (VALLADA)

4: UBEDA Y RICO SL (PATERNA)

5: ANTONIO ALMERICH SL (VALENCIA)

6: HIJOS DE JAIME GINER SL (PATERNA)

7: MUEBLES BOSQUESOT SL (PATERNA)

8: COLEFU SL (ALBAL)

9: HERMANOS CALATAYUD SL (LA FONT DE LA FIGUERA)

10: INDUSTRIAS ACTEON SL (BENETUSER)

11: ARTIMOBEL SL (ALCACER)

12: MUEBLES ALPUCH SL (CARLET)

13: GAMAMOBEL (BENIPARRELL)

14: LLOPIS AR TESANOS S.L. (SILLA)

15: RIBERMOBEL S.L. (ALGEMESI)

16: ROYAL FURNITURE SOCIEDAD LIMITADA. (ALCACER)

		2001																	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Ingresos de explotación	mil EUR	2118	3235	1250	1293	3586	4634	1732		600	1730	1192	1678	4783	8170	2075	948	1312	
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	52	277	98	7	94	308	30		-7	29	33	54	165	643	27	45	17	
Total Activo	mil EUR	1180	1724	1143	910	1711	2138	1236		422	1363	695	1123	2378	4853	618	819	771	
Fondos propios	mil EUR	201	1076	980	158	893	1624	278		30	276	307	576	634	2272	81	84	73	
Rentabilidad económica	%	3,68	10,94	6,78	0,58	4,35	12,91	2,11		-1,69	2,2	3,41	4,15	5,35	10,72	3,12	4,23	2,37	
Rentabilidad financiera	%	21,62	17,53	7,91	3,31	8,33	16,99	9,39		-23,54	10,85	7,73	8,09	20,07	22,89	23,64	41,16	24,93	
Liquidez general	X	1,08	2,24	4,07	0,86	1,85	3,67	1,8		0,81	1,07	1,81	1,82	0,57	1,58	0,88	0,84	1,16	
Endeudamiento	%	82,97	37,58	14,25	82,56	47,77	24,04	77,49		92,84	79,68	55,84	48,67	73,34	53,18	86,81	89,73	90,5	
Número empleados	-	26			22	46	36			13	30			47	70	19	2	6	

		2000																	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Ingresos de explotación	mil EUR	1305	2998	983	1311	3484	3974	1597	2153	527	1589	1296	1458	4455	7491	1518	685	782	
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	34	247	43	14	147	272	-8	-110	18	7	44	5	100	680	11	29	-14	
Total Activo	mil EUR	800	1553	1066	925	1551	2661	1162	1926	406	1149	733	1168	1431	4328	514	784	413	
Fondos propios	mil EUR	157	866	903	153	867	1348	252	435	37	241	283	529	506	1752	62	49	55	
Rentabilidad económica	%	3,08	10,82	2,84	1,74	6,49	9,32	0,07	-4,54	4,93	0,73	4,28	-8,74	8,75	11,68	6,02	2,86	2,6	
Rentabilidad financiera	%	15,68	19,39	3,35	10,47	11,62	18,39	0,32	-20,05	53,69	3,49	11,08	-19,28	24,72	28,85	49,76	45,3	19,55	
Liquidez general	X	1,15	1,89	3,51	1,04	1,99	1,89	1,79	1,01	0,81	1,37	1,63	1,68	1,68	1,51	0,87	0,78	1,41	
Endeudamiento	%	80,32	44,2	15,26	83,42	44,11	49,35	78,31	77,37	90,81	79,02	61,36	54,66	64,59	59,52	87,9	93,69	86,7	
Número empleados	-	15			27	46	32		41	11	28			42	45	16	2	7	

		1999																	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Ingresos de explotación	mil EUR	767	2531	1064	1057	3553	4017	1724	1838	520	1477	1181	1643	3880	6115	1223	393	790	
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	21	158	59	5	66	156	29	-839	10	20	22	46	96	237	18	9	-8	
Total Activo	mil EUR	371	1276	997	497	1765	2403	1123	1568	332	926	676	848	1459	3114	507	695	279	
Fondos propios	mil EUR	132	698	873	137	838	1100	252	523	17	232	251	632	381	1246	31	27	44	
Rentabilidad económica	%	4,99	8,86	4,57	1,26	7,05	7,63	2,27	-53,51	5,52	1,85	0,78	3,91	5,69	7,12	2,12	1,98	1,11	
Rentabilidad financiera	%	14,04	16,19	5,22	4,57	14,84	16,66	10,06	-160,42	105,8	7,37	2,1	5,24	21,78	17,78	34,45	50,7	7,03	
Liquidez general	X	1,11	1,86	4,17	1,22	1,8	1,57	1,92	0,98	0,79	1,18	1,58	3,46	1,29	1,46	0,95	0,66	1,16	
Endeudamiento	%	64,46	45,29	12,49	72,35	52,49	54,23	77,48	66,64	94,79	74,88	62,75	25,46	73,86	59,98	93,84	96,1	84,15	
Número empleados	-									11				38	85	16	2		

		1998																
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ingresos de explotación	mil EUR	622	2814	951	854	3113	3795	1411	2633	391	1322	900	1548	2623	5587			844,5
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	22	260	152	15	195	104	19	-3	1	-37	12	50	70	270			3
Total Activo	mil EUR	222	1216	1004	363	1691	2289	981	2162	301	970	772	772	1231	2460			367
Fondos propios	mil EUR	48	585	827	131	774	916	235	1362	-1	215	246	599	298	1024			5
Rentabilidad económica	%	7,99	14,27	12,19	6,74	4,56	4,94	2,32	1,15	4,59	0,9	1,16	4,53	12,3	9,6			0,86
Rentabilidad financiera	%	36,44	29,65	14,8	18,68	9,97	12,33	9,68	1,82	-1378	4,06	3,62	5,84	50,74	23,04			61,38
Liquidez general	X	1,16	1,68	3	1,26	1,7	1,42	2,18	1,77	0,69	1,2	1,49	3,93	1,29	1,45			0,98
Endeudamiento	%	78,09	51,87	17,64	63,9	54,21	59,96	75,99	36,99	100,33	77,79	68,06	22,49	75,76	58,35			98,62
Número empleados	-					6	43											

ANEXO 12:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE DE DISEÑO, GAMA
ALTA.**

DISEÑO ALTA

0 :MUEBLES DOCE S.L. (MASANASA)

1: ANDREU WORLD SA (CHIVA)

2: INDUSTRIAS EBANIS DE LLIRIA SAL (LLIRIA)

3: CHUECA HERMANOS, S.L. (MUSEROS)

4: INDUSTRIAL WIEDEN SIMO SOCIEDAD LIMITADA. (BETERA)

5: KOO AMBIENTS SOCIEDAD LIMITADA. (SILLA)

		2001					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos de explotación	mil EUR	998	13106	3999	2648	1466	1388
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	35	1248	46	70	-13	27
Total Activo	mil EUR	549	5392	3315	1311	790	199
Fondos propios	mil EUR	133	3903	1824	505	199	34
Rentabilidad económica	%	11,7	18,77	1,99	4,19	1,86	10,53
Rentabilidad financiera	%	48,09	25,93	3,62	10,87	7,41	60,65
Liquidez general	X	1,2	2,71	1,67	1	0,99	1,06
Endeudamiento	%	75,66	27,61	44,97	61,44	74,82	82,64
Número empleados	-	13	29	57		13	30
		2000					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos de explotación	mil EUR	733	12346	3487	2436	992	965
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	28	809	23	96	8	10
Total Activo	mil EUR	302	4358	3144	1213	720	188
Fondos propios	mil EUR	69	2891	1758	486	228	13
Rentabilidad económica	%	8,64	14,01	1,45	6,17	0,85	4,18
Rentabilidad financiera	%	37,56	21,12	2,59	15,39	2,69	57,96
Liquidez general	X	1,28	2,01	1,73	0,96	1,08	0,92
Endeudamiento	%	77	33,66	44,07	59,91	68,3	92,79
Número empleados	-	8	28	63		16	30
		1999					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos de explotación	mil EUR	621	11289	3226	1825	1064	664
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	1	547	-34	43	49	0
Total Activo	mil EUR	227	3973	3130	935	1065	173
Fondos propios	mil EUR	43	2281	1713	411	222	5
Rentabilidad económica	%	2,16	11,5	0,23	3,46	1,54	2,02
Rentabilidad financiera	%	11,33	20,03	0,42	7,87	7,37	61,11
Liquidez general	X	1,53	1,71	1,94	0,76	1,05	0,86
Endeudamiento	%	80,93	42,58	45,28	56	79,16	96,69
Número empleados	-		25	57			
		1998					
		0	1	2	3	4	5
Ingresos de explotación	mil EUR		8605		1949	552	853
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR		306		82	4	0
Total Activo	mil EUR	93	3106		757	509	97
Fondos propios	mil EUR	3	1824		379	205	2
Rentabilidad económica	%		9,43		5,82	1,2	-1,05
Rentabilidad financiera	%		16,05		11,61	2,98	-46,25
Liquidez general	X	1,01	2,01		0,93	1,41	0,89
Endeudamiento	%	96,8	41,27		49,89	59,6	97,72
Número empleados	-		23				

ANEXO 13:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE DE DISEÑO, GAMA
MEDIO-ALTA.**

MUEBLE DISEÑO -GAMA MEDIO-ALTA

0: MANUFACTURAS CELDA SA (SAN ANTONIO BENAGEBER)

1: CLASSYC SA (ALMANSA)

2: MUEBLES AÑÓN QUEROL,
S.A.

3: FEDERICO GINER SA (TABERNES DE LA VALLDIGNA)

4:JAIME GINER DESIGN, SL (NEXUS)

5: MICO VILAR SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)

6: MOBLES LINEAS HOY SOCIEDAD LIMITADA. (TORRENT)

7:PUNT MOBLES SL (PATERNA)

8: GANDIA BLASCO SA (ONTENIENTE)

		2001									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ingresos de explotación	mil EUR		3102	2329	18450	5196	2253	1269	7470	2354	
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR		180	28	407	201	130	340	933	50	
Total Activo	mil EUR		1477	1507	14159	4607	2244	943	3202	2756	
Fondos propios	mil EUR		562	507	5064	862	427	505	1237	1892	
Rentabilidad económica	%		8,5	1,09	2,26	3,24	3,85	24,31	20,09	1,86	
Rentabilidad financiera	%		22,3	3,23	6,33	17,28	20,18	45,39	52,01	2,71	
Liquidez general	X		1,06	1,53	1,31	1,01	0,93	1,97	1,47	2,43	
Endeudamiento	%		61,89	66,36	64,24	81,27	80,94	46,44	61,37	31,32	
Número empleados	-		55	25	237	62			77		
		2000									
		Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ingresos de explotación	mil EUR	5533	2890	1931	21611	5215	2083	1089	6308	2117	
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	186	179	-10	898	138	162	294	632	-51	
Total Activo	mil EUR	3118	1352	1442	13495	4020	2323	705	2055	3095	
Fondos propios	mil EUR	1261	438	490	4743	713	341	293	918	1871	
Rentabilidad económica	%	4,57	9,25	1,01	4,67	3,64	4,56	28,83	21,81	-1,48	
Rentabilidad financiera	%	11,31	28,55	2,96	13,28	20,51	31,01	69,2	48,81	-2,46	
Liquidez general	X	1,61	1,02	1,38	1,32	1,11	0,93	1,44	1,67	2,03	
Endeudamiento	%	59,57	67,6	65,99	64,85	82,25	85,3	58,34	55,32	39,57	
Número empleados	-	60	55	24	238	63			71		
		1999									
		Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ingresos de explotación	mil EUR	4016	1680	1756	17239	4613	1477	649		1993	
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	57	75	23	422	61	116	87		83	
Total Activo	mil EUR	2481	996	1071	12392	3539	2362	436		2954	
Fondos propios	mil EUR	1118	314	476	4113	567	235	138		1976	
Rentabilidad económica	%	4,52	6,33	1,07	2,55	1,31	3,35	12,65		2,81	
Rentabilidad financiera	%	10,04	20,09	2,41	7,67	8,17	33,61	39,85		4,21	
Liquidez general	X	1,6	0,81	1,95	1,24	1,07	0,9	1,18		2,48	
Endeudamiento	%	54,94	68,5	55,54	66,81	83,97	90,03	68,25		33,13	
Número empleados	-		52		216	59					

		1998								
		a	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos de explotación	mil EUR	4092	1252	1359	14036	3725	1232			1940
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	195	21	3	254	36	127			-87
Total Activo	mil EUR	2684	734	1038	11915	3090	699			2887
Fondos propios	mil EUR	1398	250	464	3798	521	156			1908
Rentabilidad económica	%	5,71	2,31	0,29	2,05	1,26	12,75			-2,33
Rentabilidad financiera	%	10,95	6,75	0,66	6,44	7,47	57,03			-3,53
Liquidez general	X	1,85	0,78	2,26	1,18	1,1	1,23			2,24
Endeudamiento	%	47,91	65,85	55,23	68,13	83,14	77,64			33,91
Número empleados	-		18							

ANEXO 14:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE CLÁSICO, GAMA ALTA.**

MUEBLE CLASICO-ALTA

0: ACRIME SA (SILLA)

1: IBAXDECOR S. A.
(PATERNA)

2: MARINER SA (PATERNA)

3: HURTADO MUEBLES Y DECORACION SA (RIBARROJA DEL TURIA)

4: MUEBLES PICO SA (SILLA)

5: RELOJES SOHER SA (TORRENTE)

6: BAIXAULI SA (PAIPORTA)

7: LACCA FERRO SA
(MANISES)

8: COLECCION ALEXANDRA SOCIEDAD LIMITADA. (BURRIANA)

9: FERRANDO GUANTER SL (VALENCIA)

10: ANTONIO ALMERICH SL
(VALENCIA)

11: VIDAL GRAU MUEBLES S.L. (BETERA)

12: MUEBLES CANELLA SL
(PICASENT)

13: MUEBLES ANTONIO CELDA SL (ALDAYA)

14: EDUARDO TERRADEZ EVE SDAD DE RESPONSABILIDAD LTDA (MANISES)

15: AMBOAN S.L. (ALFAFAR)

16: R JUSTE REQUENA SL (ALCACER)

17: GRAN MOBLE SL (MASANASSA)

18: DECOR AND CONSULTING SL (SILLA)

19: CREACIONES ROYAL SL (PAIPORTA)

20: ACANTO NUEVA S. L. (MONCADA)

		2001																				
		Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ingresos de explotación	mil EUR	886.00	2215.00	20225.00	11818.00	2119.00	2644.00	1618.00	1212.00	5884.00	961.00	4635.00	8439.00	4032.00	3199.00	2370.00	3811.00		2547.00	1589.00	2497.00	3078.00
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	-8.00	164.00	1397.00	645.00	92.00	688.00	7.00	18.00	1173.00	74.00	308.00	-38.00	768.00	74.00	18.00	234.00		44.00	393.00	196.00	32.00
Total Activo	mil EUR	575.00	801.00	11959.00	10692.00	2529.00	2521.00	949.00	553.00	5734.00	448.00	2138.00	7395.00	3098.00	1247.00	1314.00	1539.00		1177.00	832.00	1477.00	1832.00
Fondos propios	mil EUR	345.00	345.00	5138.00	2833.00	1742.00	1343.00	484.00	200.00	2546.00	293.00	1624.00	1427.00	2080.00	507.00	208.00	961.00		215.00	196.00	888.00	597.00
Rentabilidad económica	%	-0.43	16.35	9.43	4.53	5.47	20.85	0.97	2.36	13.94	12.77	12.91	0.27	17.22	4.41	1.00	12.54		3.78	46.95	11.44	1.23
Rentabilidad financiera	%	-0.71	37.97	21.96	17.09	7.94	39.15	1.90	6.52	31.40	19.55	16.99	1.40	25.64	10.84	6.29	20.09		20.70	199.16	19.04	3.78
Liquidez general	X		5.49	1.38	1.49	5.77	2.09	2.01	1.13	1.55	2.71	3.67	0.92	2.08	1.70	1.34	2.44		1.29	1.24	0.83	1.46
Endeudamiento	%	39.98	56.94	57.03	73.50	31.12	46.73	49.00	63.84	55.59	34.67	24.04	80.71	32.85	59.33	84.17	37.56		81.74	76.42	39.89	67.39
Número empleados	-	11.00	39.00	247.00	132.00	49.00	30.00	32.00				36.00	113.00	59.00		21.00			28.00	10.00	30.00	38.00

		2000																				
		Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ingresos de explotación	mil EUR																					
Result. ordinarios antes impuestos	mil EUR	940.00	1631.00	17637.00	9365.00	2085.00	2091.00	1807.00	1131.00	6215.00	738.00	3975.00	7437.00	3415.00	2227.00	996.00	2506.00	1680.00	2990.00	627.00	2326.00	2700.00
Total Activo	mil EUR	65.00	-2.00	1075.00	660.00	191.00	236.00	61.00	27.00	1159.00	29.00	272.00	-45.00	418.00	60.00	-10.00	57.00	31.00	41.00	-384.00	213.00	244.00
Fondos propios	mil EUR	567.00	621.00	9651.00	8789.00	2332.00	2041.00	860.00	873.00	3663.00	398.00	2662.00	5344.00	2086.00	965.00	705.00	1417.00	1596.00	1061.00	411.00	1046.00	1208.00
Rentabilidad económica	%	348.00	214.00	4191.00	2349.00	1604.00	877.00	476.00	187.00	1878.00	236.00	1348.00	1407.00	1547.00	452.00	195.00	768.00	967.00	174.00	-194.00	719.00	604.00
Rentabilidad financiera	%	8.19	1.06	9.50	4.29	6.77	9.43	6.32	4.10	24.26	7.47	9.32	0.15	14.17	4.52	0.45	3.95	4.37	4.22	-93.71	17.83	15.62
Liquidez general	X	13.35	3.08	21.87	16.05	9.84	21.94	11.40	19.18	47.31	12.62	18.39	0.58	19.11	9.64	1.61	7.29	7.21	25.66	198.06	25.94	31.24
Endeudamiento	%	2.35	1.35	1.39	1.36	6.95	2.18	2.19	1.10	1.74	2.25	1.89	0.97	2.84	2.73	1.33	2.01	1.90	1.38	0.61	2.44	1.63
Número empleados	-	38.66	65.55	56.57	73.27	31.22	57.02	44.61	78.60	48.72	40.80	49.35	73.68	25.84	53.11	72.37	45.80	39.38	83.57	147.31	31.26	49.99
		9.00	31.00		126.00	51.00	27.00			28.00		32.00	99.00	45.00		22.00			28.00	14.00	29.00	

		1999																				
Ingresos de explotación	mil EUR	Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	880.00	1473.00	18720.00	12045.00	2043.00	2328.00	1357.00	1027.00	4740.00	747.00	4017.00	7605.00	3228.00	1507.00	1069.00	2294.00	1863.00	2420.00	1515.00	2104.00	2861.00
Total Activo	mil EUR	80.00	-29.00	1586.00	670.00	322.00	475.00	16.00	7.00	858.00	23.00	157.00	-155.00	525.00	47.00	-2.00	92.00	-49.00	26.00	-14.00	108.00	254.00
Fondos propios	mil EUR	542.00	455.00	10107.00	8271.00	2142.00	1253.00	765.00	438.00	2203.00	372.00	2404.00	5015.00	1755.00	707.00	443.00	1127.00	1719.00	1244.00	910.00	1259.00	1056.00
Rentabilidad económica	%	301.00	207.00	3365.00	1972.00	1451.00	745.00	422.00	151.00	990.00	206.00	1100.00	1398.00	1251.00	409.00	192.00	712.00	898.00	134.00	189.00	532.00	500.00
Rentabilidad financiera	%	9.22	0.44	10.66	5.41	11.66	30.37	2.09	2.91	31.00	6.45	7.63	-1.24	10.30	5.03	1.27	8.98	-2.44	2.07	-1.49	6.63	20.40
Liquidez general	X	16.58	0.97	32.02	22.70	17.22	51.08	3.79	8.43	68.99	11.64	16.66	-4.45	14.44	8.71	2.94	14.21	-4.68	19.24	-7.19	15.67	43.09
Endeudamiento	%	2.23	1.52	1.27	1.18	7.88	2.25	2.17	1.16	1.36	2.03	1.57	1.01	2.44	1.76	1.60	2.46	1.58	1.11	1.19	1.39	1.63
Número empleados	-	44.41	54.45	66.71	76.16	32.29	40.55	44.81	65.49	55.07	44.58	54.23	72.11	28.69	42.22	56.69	36.82	47.79	89.26	79.27	57.71	52.66
		8.00	26.00	247.00				31.00													34.00	

		1998																				
Ingresos de explotación	mil EUR	Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	780.00	1376.00	15667.00	10445.00	2136.00	1692.00	1.32	896.00	2839.00		3795.00	7677.00	2274.00	1242.00	1073.00	2050.00	1736.00	1496.00	2495.00	2598.00	2452.00
Total Activo	mil EUR	45.00	-4.00	1161.00	532.00	382.00	143.00	0.06	12.00	290.00		104.00	110.00	392.00	36.00	31.00	58.00	-36.00	27.00	43.00	187.00	-28.00
Fondos propios	mil EUR	479.00	481.00	8865.00	6501.00	1971.00	723.00	0.81	393.00	1737.00		2290.00	4882.00	1636.00	559.00	463.00	1022.00	1666.00	920.00	825.00	679.00	1466.00
Rentabilidad económica	%	251.00	205.00	2355.00	1524.00	1201.00	424.00	0.41	138.00	288.00		917.00	1461.00	1071.00	373.00	186.00	611.00	940.00	110.00	202.00	449.00	299.00
Rentabilidad financiera	%	7.55	1.87	7.66	5.69	14.73	20.89	7.20	3.22	7.55		4.94	2.52	17.85	4.56	5.72	-7.19	-3.27	3.24	4.65	21.24	-2.84
Liquidez general	X	14.39	4.39	28.82	24.25	24.18	35.61	14.42	9.13	45.55		12.33	8.44	27.27	6.84	14.20	-12.04	-5.80	27.09	18.96	32.13	-13.96
Endeudamiento	%	1.92	1.38	1.14	1.09	6.07	1.95	1.96	1.27	0.78		1.42	1.13	1.60	2.31	1.67	2.20	1.69	1.25	1.21	1.97	1.12
Número empleados	-	47.53	57.35	73.43	76.55	39.08	41.33	50.05	64.79	83.43		59.96	70.08	34.55	33.24	59.72	40.27	43.61	88.02	75.49	33.89	79.64
				118.00								43.00										

ANEXO 15:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE CLÁSICO, GAMA
MEDIO-ALTA, MEDIA.**

0: VICENTE ZARAGOZA SA (ALCACER)
1: TARAZONA ANDREU SA
(SEDAVI)
2: MUEBLES DE ESTILO RIVERA Y COMPANIA SA
(RIBARROJA DEL TURIA)
3:VICENTE ZARAGOZA SA
(ALCACER)
4: INCOR MODI SA (PICASENT)
5: CREACIONES SS S A (ALBAL)
6: FERRANDO GUANTER SL
(VALENCIA)
7: MUEBLES MARFE SL
(MASANASA)
8:ANTONIO ALMERICH SL
(VALENCIA)
9:HIJOS DE TOMAS CABALLERO SL
(ALFAFAR)
10:SCHULLER SOCIEDAD LIMITADA.
(BETERA)
11: MUEBLES ANTONIO CELDA SL
(ALDAYA)
12: RAFAEL PONS SL (PAIPORTA)
13:MOBAX SL (BENIPARRELL)
14: MUEBLES ALPUCH SL
(CARLET)
15:MUEBLES PEREZ BENAU SL (VALENCIA)
16: ALCOMOBEL SOCIEDAD LIMITADA
(BENIPARRELL)
17: LLAS SL (SILLA)
18: SAMBUCO SL (PICASENT)

		2001																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos de explotación	mil EUR	3682	11817	6971	5045	8509	2220		1132	3951	961	4634	1539	1732	3198	1358	2161	4783	3302	1840
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	515	645	472	464	33	138		10	28	73	308	31	30	74	48	115	165	174	40
Total Activo	mil EUR	1661	10692	3468	4892	5854	1187		705	2612	448	2138	761	1236	1247	701	1334	2378	1298	1348
Fondos propios	mil EUR	937	2833	1485	3547	607	723		229	374	292	1624	168	278	507	181	656	634	739	462
Rentabilidad económica	%	20,94	4,53	13,61	7,45	0,42	10,9		1,87	0,81	13	12,9	3,9	2,11	4,41	5,54	7,05	5,35	0,17	2,82
Rentabilidad financiera	%	37,12	17,09	31,79	10,3	4,09	17,8		5,74	5,62	20	17	17,6	9,39	10,8	21,4	14,3	20,1	0,3	8,24
Liquidez general	X	2,18	1,49	1,68	6,72	1,06	2,48		1,2	1,04	2,7	3,67	1,21	1,8	1,7	0,8	1,62	0,57	2,12	1,15
Endeudamiento	%	43,58	73,5	57,19	27,5	89,6	39,1		67,4	85,7	35	24	77,9	77,5	59,3	74,1	50,8	73,3	43,1	65,73
		2000																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos de explotación	mil EUR	3497	9364	5998	3571	8039	2027	6800	1185	3825	738	3974	1508	1597	2227	1052	2002	4455	3140	1754
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	507	659	468	363	296	73	119	2	-20	28	272	27	-8	60	29	33	100	169	21
Total Activo	mil EUR	1537	8789	3235	4602	5093	1245	1921	623	2220	398	2661	626	1162	964	667	1330	1431	1355	1193
Fondos propios	mil EUR	919	2349	1012	3241	582	594	370	216	355	235	1348	139	252	452	142	562	506	736	423
Rentabilidad económica	%	22,53	4,29	11,37	6,01	4,37	5,06	4,87	-1,89	0,34	7,5	9,32	4,74	0,07	4,52	3,73	2,64	8,75	9,17	1,84
Rentabilidad financiera	%	37,67	16,05	36,31	8,53	38,2	10,6	25,27	-5,43	2,14	13	18,4	21,3	0,32	9,64	17,5	6,23	24,7	16,9	5,18
Liquidez general	X	2,35	1,36	1,34	8,06	1,03	2,06	1,21	1,17	1,16	2,3	1,89	1,21	1,79	2,73	0,78	1,4	1,68	1,89	1,16
Endeudamiento	%	40,2	73,27	68,69	29,6	88,6	52,3	80,73	65,3	84	41	49,4	77,8	78,3	53,1	78,6	57,7	64,6	45,7	64,47

		1999																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos de explotación	mil EUR	3181	12044	6362	3191	7962	1819	3934	1254	3066	746	4017	1344	1724	1507	721	2170	3880	2866	1697
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	359	669	912	452	300	107	47	47	73	23	156	41	29	47	15	109	96	131	45
Total Activo	mil EUR	1275	8271	5417	4074	4174	915	1133	659	1852	371	2403	542	1123	707	334	1381	1459	1168	1298
Fondos propios	mil EUR	843	1972	2147	2964	359	531	276	228	347	205	1100	117	252	408	117	527	381	612	402
Rentabilidad económica	%	19,3	5,41	11,45	8,31	4,96	12,3	3,71	5,69	3,37	6,5	7,63	6,73	2,27	5,03	3,32	7,32	5,69	8,36	3,07
Rentabilidad financiera	%	29,19	22,7	28,88	11,4	57,6	21,2	15,2	16,5	18	12	16,7	31	10,1	8,71	9,42	19,2	21,8	16	9,93
Liquidez general	X	2,71	1,18	1,16	8,36	0,99	2,54	1,24	1,14	1,43	2	1,57	1,17	1,92	1,76	1,5	1,32	1,29	1,92	1,11
Endeudamiento	%	33,89	76,16	60,36	27,2	91,4	42	75,6	65,4	81,3	45	54,2	78,3	77,5	42,2	64,8	61,8	73,9	47,6	69,05
Número empleados	-				58	83	48		27								35	38		

		1998																		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos de explotación	mil EUR	3039	10444	4504	2291	6449	1953	3954	1399	2031		3795	1161	1411	1242	913		2623	2438	1401
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	328	531	467	593	140	150	57	103	-193		104	22	19	36	16		70	71	145
Total Activo	mil EUR	1347	6500	4376	3635	3846	812	1234	583	1639		2289	317	981	559	385		1231	1072	925
Fondos propios	mil EUR	705	1524	1527	2626	152	418	234	190	284		916	81	235	373	106		298	514	387
Rentabilidad económica	%	16,48	5,69	7,6	12,2	2,93	16,5	3,03	16,6	-6,5		4,94	5,77	2,32	4,56	2,69		12,3	4,63	11,65
Rentabilidad financiera	%	31,48	24,25	21,77	16,9	73,9	32,1	15,96	50,7	-38		12,3	22,6	9,68	6,84	9,73		50,7	9,64	27,86
Liquidez general	X	2,05	1,09	1,21	11,5	0,94	2,32	1,17	1,33	1,63		1,42	1,27	2,18	2,31	1,34		1,29	1,81	1,61
Endeudamiento	%	47,67	76,55	65,1	27,8	96	48,5	80,99	67,3	82,6		60	74,4	76	33,2	72,3		75,8	52	58,18
Número empleados	-		118									43								

ANEXO 16:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE MODERNO , GAMA
MEDIO-ALTA, MEDIA.**

MODERNO MEDIO-ALTA, MEDIA

- 0: MUEBLES BENICARLO SL (BENICARLO)
- 1: ESTELLER FUSTER SA (BENICARLO)
- 2: MILMUEBLE SA (VINAROS)
- 3: INDUSTRIAS DUPEN SA (ALGINET)
- 4: INDUSTRIAS MOVA, S.A. (MOGENTE)
- 5: INDUSTRIAS CERDA SA (VALLADA)
- 6: UNIVERMOBLE SA (BENIPARRELL)
- 7: INDUSTRIAS QUVAL SA (CUATRETONDA)
- 8: MONTEVA SA (MONTESA)
- 9: MARMOBEL MOBILIARIO SOCIEDAD ANONIMA (PICASENT)
- 10: MUEBLES ANTONIO CELDA SL (ALDAYA)
- 11: DELTABEL SL (ALZIRA)
- 12: MUEBLES NORBEST SL (PAIPORTA)
- 13: INDUSTRIAS TRA SL (ALBALAT DE LA RIBERA)
- 14: MUEBLES FEIBA SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)
- 15: FORES DISEÑO SL (CALIG)
- 16: FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)
- 17: INDUMART MUEBLES S.L. (SILLA)
- 18: MEGA MOBILIARIO SL (SILLA)
- 19: BIBOSI SOCIEDAD LIMITADA. (CUART DE POBLET)

		2001																			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ingresos de explotación	mil EUR	9049	12998	11396	7458	7427	6103	6508	1077	2548	868	15438	3667	2674	8319	2044	3198	796	2747	2054	723
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	1008	2036	359	474	343	8	190	141	87	14	2235	99	64	835	111	74	159	112	203	4
Total Activo	mil EUR	4943	5431	6383	3923	7129	5991	5017	659	1898	426	11948	2603	2345	4905	1062	1247	758	1192	1472	334
Fondos propios	mil EUR	3559	3451	1961	1295	2330	1059	430	480	888	203	3020	1358	1080	2097	273	507	652	559	778	44
Rentabilidad económica	%	14,19	24,61	5,28	8,61	4	0,08	2,95	14,78	4,49	4,08	12,26	2,87	1,93	11,42	7,26	4,41	13,56	6,06	9,33	0,77
Rentabilidad financiera	%	19,7	38,74	17,19	26,08	12,23	0,46	34,38	20,29	9,59	8,56	48,52	5,5	4,2	26,71	28,17	10,84	15,76	12,92	17,65	5,84
Liquidez general	X	3,74	2,71	1,16	1,27	1,51	1,11	1,06	3,61	1,61	1,84	1,17	2,07	1,79	1,21	0,89	1,7	4,54	2,2	2,03	0,71
Endeudamiento	%	27,99	36,46	69,28	66,98	67,3	82,31	91,42	27,13	53,18	52,33	74,72	47,81	53,94	57,25	74,22	59,33	13,98	53,08	47,13	86,8
Número empleados	-	88	88	86	49	99	130	54	14		8		48	48	68	10		11		37	16

		2000																			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ingresos de explotación	mil EUR	6760	9064	8959	4748	6492	6045	6143	1113	2245	893	10986	4158	2845	6812	1618	2227	778	2222	2368	756
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	558	776	264	268	453	-184	123	111	102	37	1250	102	54	519	90	60	175	134	513	4
Total Activo	mil EUR	3784	3832	5999	2825	5537	5587	3690	567	1731	407	8851	2509	2361	4285	824	964	891	1193	1571	389
Fondos propios	mil EUR	2984	2354	1876	957	2121	1055	282	383	803	186	1555	1284	1035	1537	216	452	748	487	640	41
Rentabilidad económica	%	9,92	13,67	5,54	8	6,15	-1,67	2,4	13,89	6,31	5,5	9,25	2,81	1,77	8,37	7,45	4,52	13,42	7,28	21,72	1,13
Rentabilidad financiera	%	12,58	22,24	17,7	23,62	16,06	-8,87	31,39	20,56	13,59	12,05	52,65	5,48	4,04	23,35	28,37	9,64	15,98	17,83	53,24	10,55
Liquidez general	X	4,3	2,59	1,34	1,21	1,61	1,15	0,99	3,29	1,58	1,73	1,02	1,99	1,8	1,13	0,91	2,73	4,09	1,9	1,69	0,74
Endeudamiento	%	21,14	38,57	68,72	66,11	61,69	81,12	92,35	32,43	53,58	54,33	82,43	48,84	56,16	64,13	73,75	53,11	15,99	59,18	59,21	89,3
		1999																			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ingresos de explotación	mil EUR	5931	6913	7076	4852	6042	6824	4171	795	1945	856	6179	4586	3309	5879	1329	1507	760	2327	1645	829
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	513	239	319	285	442	89	100	51	12	39	43	323	136	298	65	47	218	214	238	24
Total Activo	mil EUR	3440	3130	5154	2584	5391	5855	2169	547	1743	379	3916	2484	2738	3295	669	707	948	957	1143	276
Fondos propios	mil EUR	2699	1830	1544	731	1875	1220	193	304	694	163	736	1213	993	1178	155	408	839	356	335	37
Rentabilidad económica	%	10,06	5,45	4,66	9,5	6,18	1,58	3,35	7,21	3,26	7,48	2,57	8,62	2,17	7,25	8,33	5,03	15,79	14,55	15,09	5,37
Rentabilidad financiera	%	12,82	9,32	15,55	33,57	17,78	7,56	37,54	12,96	8,18	17,33	13,67	17,64	5,99	20,29	35,99	8,71	17,84	39,13	51,4	39,89
Liquidez general	X	4,11	2,35	1,46	1,02	1,54	1,37	1,05	2,24	1,66	1,6	0,7	1,82	1,43	1,07	1,24	1,76	5,68	1,32	1,34	0,89
Endeudamiento	%	21,55	41,52	70,04	71,69	65,22	79,15	91,07	44,39	60,15	56,83	81,2	51,14	63,73	64,25	76,84	42,22	11,49	62,8	70,65	86,54
		1998																			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ingresos de explotación	mil EUR	5117	5647	6419	4465	4817	7744	3182	769	1770	811	4942	4019	3413	5149	920	1242	701	2281	1171	625
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	362	116	213	155	44	75	44	36	55	45	182	278	-138	272	20	36	133	279	65	23
Total Activo	mil EUR	3161	2545	5455	2471	5141	4690	2129	513	1589	362	2354	1844	3260	2868	728	559	785	927	750	125
Fondos propios	mil EUR	2425	1660	1304	485	1560	1137	120	265	637	135	635	999	933	842	99	373	689	218	163	22
Rentabilidad económica	%	7,69	5,21	2,61	5,79	1,95	1,29	1,76	6,52	3,61	9,23	4,94	10,4	-2,59	8,14	2,08	4,56	12,94	6,52	7,48	13,08
Rentabilidad financiera	%	10,03	7,99	10,92	29,45	6,43	5,34	30,91	12,64	9	24,71	18,29	19,2	-9,04	27,71	15,3	6,84	14,74	27,62	34,4	73,54
Liquidez general	X	3,91	2,62	1,48	0,92	1,37	1,29	1,02	2,38	1,6	1,51	0,77	1,9	1,36	1,08	0,98	2,31	5,07	1,06	1,21	0,93
Endeudamiento	%	23,27	34,79	76,1	80,34	69,64	75,75	94,32	48,43	59,89	62,64	73	45,82	71,36	70,63	86,37	33,24	12,24	76,4	78,25	82,21

ANEXO 17:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE MODERNO, GAMA
ECONÓMICA.**

MODERNO MEDIA-ECONÓMICA

0: MUEBLES PUCHADES SA

1: MR FABRICACION SOCIEDAD ANONIMA. (BENIMODO)

2: JOSE SERRET BONET E HIJOS SA (VINAROS)

3: HERMANOS VAQUER SA (SAN MATEO)

4: INDUSTRIAS TRA SL (ALBALAT DE LA RIBERA)

5: MUEBLES FEIBA SOCIEDAD LIMITADA. (BENIPARRELL)

6: JAVIER GARRIDO SL (VALLADA)

7: SERIE MOBLE SL (ALBERIQUE)

8: JOSE CARBONELL S.L. (MUSEROS)

9: MUEBLES MAVELAN S.L. (SILLA)

10: INDUMART MUEBLES S.L.

(SILLA)

11: VALENCIA MOBILIARIO, SL

12: MAVILOP SL (ALBERIQUE)

13: JOVALTRI SL (ALACUAS)

		2001													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos de explotación	mil EUR	10576	10129	9291	6269	8319	2044	2750	4215	1016	1914	2747	2229	677	922
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	372	72	604	80	835	111	40	135	-64	156	112	-181	-5	37
Total Activo	mil EUR	5379	7778	5121	1108	4905	1062	841	1913	1054	1246	1192	1304	921	440
Fondos propios	mil EUR	2264	6066	1667	177	2097	273	280	662	650	704	559	197	245	40
Rentabilidad económica	%	4,71	1,2	8,29	5,95	11,42	7,26	3,76	4,93	-6,06	8,55	6,06	2,58	-0,75	6,64
Rentabilidad financiera	%	11,19	1,54	25,46	37,22	26,71	28,17	11,29	14,24	-9,83	15,14	12,92	17,07	-2,83	73,07
Liquidez general	X	1,35	4,57	1,06	1,18	1,21	0,89	1,51	1,37	1,08	2,23	2,2	1,05	1,25	0,96
Endeudamiento	%	57,9	22,01	67,45	84,03	57,25	74,22	66,73	65,36	38,36	43,49	53,08	84,88	73,4	90,91
Número empleados	-	130	90		9	68	10	52	73	14			39	5	7

		2000													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos de explotación	mil EUR	9956	10247	7518	5182	6812	1618	2157	4000	909	1715	2222	3124	531	614
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	234	110	314	59	519	90	29	184	-148	218	134	32	-26	8
Total Activo	mil EUR	5225	7582	4706	1080	4285	824	722	1956	1080	1297	1193	1485	721	346
Fondos propios	mil EUR	2011	5973	1242	111	1537	216	248	568	714	597	487	163	252	10
Rentabilidad económica	%	2,92	0,75	4,62	4,01	8,37	7,45	3,81	6,27	-9,54	10,23	7,28	2,35	0,22	2,24
Rentabilidad financiera	%	7,58	0,95	17,5	38,98	23,35	28,37	11,07	21,58	-14,43	22,21	17,83	21,33	0,63	72,56
Liquidez general	X	1,35	4,57	0,93	1,11	1,13	0,91	1,5	1,31	1,14	1,62	1,9	1	1,1	0,89
Endeudamiento	%	61,51	21,22	73,6	89,72	64,13	73,75	65,6	70,94	33,91	53,93	59,18	88,99	65,05	96,91
		1999													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos de explotación	mil EUR	10001	10773	7054	3379	5879	1329	1757	3337	1207	1435	2327	3194	647	377
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	489	84	121	31	298	65	25	148	73	108	214	53	1	3
Total Activo	mil EUR	4665	7993	4029	1172	3295	669	489	1491	1114	1043	957	1557	605	296
Fondos propios	mil EUR	1858	5916	1025	67	1178	155	220	445	817	465	356	128	250	2
Rentabilidad económica	%	7,19	0,59	2,59	1,94	7,25	8,33	3,68	7,18	5,29	6,23	14,55	2,35	0,45	1,25
Rentabilidad financiera	%	18,05	0,8	10,16	33,57	20,29	35,99	8,14	24,05	7,21	13,99	39,13	28,39	1,09	126,45
Liquidez general	X	1,35	3,59	0,95	1,07	1,07	1,24	1,85	1,31	1,6	1,6	1,32	0,97	1,63	0,94
Endeudamiento	%	60,16	25,99	74,56	94,22	64,25	76,84	54,84	70,12	26,67	55,44	62,8	91,74	58,59	99,01
		1998													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos de explotación	mil EUR	8838	11498	4469	2353	5149	920	1555	2474	1268	1370	2281	2417	707	311
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	108	224	116	16	272	20	24	59	74	139	279	108	3	4
Total Activo	mil EUR	4428	9372	2567	761	2868	728	450	1239	1068	929	927	1853	621	258
Fondos propios	mil EUR	1523	7389	921	45	842	99	203	338	758	399	218	92	247	0
Rentabilidad económica	%	1,79	12,44	2,79	1,81	8,14	2,08	4,51	4,19	4,89	12,17	6,52	3,81	0,52	1,4
Rentabilidad financiera	%	5,19	15,77	7,78	30,6	27,71	15,3	10	15,33	6,89	28,29	27,62	76,62	1,3	-464,52
Liquidez general	X	1,16	3,97	1,1	1,05	1,08	0,98	2,01	1,28	1,63	1,56	1,06	0,96	1,65	0,95
Endeudamiento	%	65,6	21,16	64,12	94,09	70,63	86,37	54,88	72,69	29,02	56,97	76,4	95,03	60,15	100,3

ANEXO 18:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE RATTAN Y FIBRAS.**

- 0: INDUSTRIAS MOVA, S.A. (MOGENTE)
 1: POINT SA (JALON)
 2: EXPORMIM SA (MOGENTE)
 3: INDUSTRIAS CERDA SA (VALLADA)
 4: BONESTIL SL (VALLADA)
 5: MONTEVA SA (MONTESA)
 6: RATTAN DECO SA (MOGENTE)
 7: HERMANOS CALATAYUD SL (LA FONT DE LA FIGUERA)
 8: GINERART SL (VALLADA)
 9: GINER Y COLOMER SL (VALLADA)
 10: MUEBLES EXPORTJUNK SOCIEDAD LIMITADA. (AIELO MALFERIT)

2001												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de explotación	mil EUR	7427	4780	8432	3980	6103	2548	3813	1730	1778	3736	1282
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	343	227	1209	77	8	87	73	29	60	56	13
Total Activo	mil EUR	7129	3991	5353	2820	5991	1898	3125	1363	1503	2178	828
Fondos propios	mil EUR	2330	1571	2861	1480	1059	888	900	276	179	272	96
Rentabilidad económica	%	4	4,07	15,33	2,16	0,08	4,49	2,1	2,2	3,09	1,8	1,45
Rentabilidad financiera	%	12,23	10,32	28,68	4,11	0,46	9,59	7,29	10,85	25,82	14,43	12,45
Liquidez general	X	1,51	1,2	1,96	1,8	1,11	1,61	0,84	1,07	0,45	1,21	3,1
Endeudamiento	%	67,3	60,62	46,55	47,51	82,31	53,18	71,21	79,68	88,05	87,49	88,32
2000												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de explotación	mil EUR	6492	5328	7480	3130	6045	2245	3774	1589	1431	2535	1357
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	453	519	675	82	-184	102	252	7	50	33	14
Total Activo	mil EUR	5537	3654	3325	2818	5587	1731	2954	1149	1310	1849	851
Fondos propios	mil EUR	2121	1409	2041	1426	1055	803	834	241	133	159	84
Rentabilidad económica	%	6,15	10,04	14,87	2,2	-1,67	6,31	6,01	0,73	3,37	1,18	1,45
Rentabilidad financiera	%	16,06	26,05	24,22	4,34	-8,87	13,59	21,28	3,49	33,16	13,72	14,62
Liquidez general	X	1,61	1,31	2,27	1,88	1,15	1,58	0,86	1,37	0,52	1,08	2,12
Endeudamiento	%	61,69	61,44	38,62	49,39	81,12	53,58	71,76	79,02	89,83	91,39	90,05

1999												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de explotación	mil EUR	6042	5054	6702	2492	6824	1945	2617	1477	1184	1410	1383
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	442	425	342	40	89	12	115	20	32	12	11
Total Activo	mil EUR	5391	2999	2576	2212	5855	1743	2202	926	1017	1072	789
Fondos propios	mil EUR	1875	1042	1546	1370	1220	694	656	232	89	137	72
Rentabilidad económica	%	6,18	10,73	9,41	1,48	1,58	3,26	3,56	1,85	2,94	0,99	1,26
Rentabilidad financiera	%	17,78	30,87	15,68	2,39	7,56	8,18	11,95	7,37	33,6	7,75	13,77
Liquidez general	X	1,54	1,2	2,17	2,14	1,37	1,66	0,92	1,18	0,5	1,12	2,23
Endeudamiento	%	65,22	65,25	39,97	38,03	79,15	60,15	70,17	74,88	91,25	87,2	90,84
Número empleados	-		31			278						

1998												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de explotación	mil EUR	4817	3546	5989	2379	7744	1770	1953	1322	767	1387	1320
Result. ordinarios A.I.	mil EUR	44	222	189	-25	75	55	54	-37	10	-11	6
Total Activo	mil EUR	5141	2335	2524	1903	4690	1589	1863	970	539	671	784
Fondos propios	mil EUR	1560	720	1304	1344	1137	637	578	215	59	126	62
Rentabilidad económica	%	1,95	6,54	8,43	-0,88	1,29	3,61	2,11	0,9	1,88	0,41	0,81
Rentabilidad financiera	%	6,43	21,2	16,31	-1,24	5,34	9	6,8	4,06	17,14	2,15	10,21
Liquidez general	X	1,37	1,14	1,86	2,58	1,29	1,6	1,12	1,2	0,63	1,18	1,67
Endeudamiento	%	69,64	69,14	48,34	29,36	75,75	59,89	68,97	77,79	89,04	81,14	92,05
Número empleados	-	101	32									

ANEXO 19:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE TAPIZADO CLÁSICO.**

TAPIZADO-CLASICO

0: MUEBLES TAPIZADOS STIL FER SL (ALBAL)

1: TAPIZADOS JUANES SA

(ALBAL)

2: TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)

3: PASCUAL MARCO SL

(VALENCIA)

4: TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA.

(ALBERIQUE)

		2001					2000				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ingresos de explotación	mil EUR	700.00	3456.00	1784.00	2253.00	1159.00	695.00	2782.00	1704.00	2021.00	1215.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	6.00	68.00	-35.00	46.00	-17.00	8.00	74.00	47.00	59.00	3.00
Total Activo	mil EUR	352.00	1381.00	1332.00	1887.00	668.00	329.00	1129.00	1080.00	1802.00	678.00
Fondos propios	mil EUR	72.00	354.00	396.00	180.00	13.00	66.00	307.00	403.00	126.00	16.00
Rentabilidad económica	%	1.68	3.39	-0.55	2.88	-0.37	2.48	4.26	4.34	2.84	0.52
Rentabilidad financiera	%	8.16	13.20	-2.36	30.05	-18.41	12.28	15.66	14.75	40.46	21.85
Liquidez general	X	1.76	1.20	0.80	1.27	0.74	2.16	1.25	0.94	1.29	0.77
Endeudamiento	%	79.43	74.34	76.51	90.42	97.97	79.79	72.77	70.57	92.98	97.63
		1999					1998				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ingresos de explotación	mil EUR	632.00	3279.00	2021.00	2187.00	1181.00	568.00	2308.00	1930.00	1727.00	1326.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	5.00	57.00	23.00	55.00	-3.00	6.00	-49.00	25.00	5.00	3.00
Total Activo	mil EUR	304.00	1019.00	1370.00	2068.00	675.00	318.00	1250.00	1620.00	1843.00	623.00
Fondos propios	mil EUR	58.00	259.00	361.00	75.00	12.00	52.00	211.00	323.00	18.00	8.00
Rentabilidad económica	%	2.06	4.68	3.06	2.75	0.64	3.05	0.52	2.30	0.28	-0.16
Rentabilidad financiera	%	10.76	18.39	16.32	75.60	34.45	18.61	3.10	11.49	28.14	-11.83
Liquidez general	X	1.72	1.17	0.90	1.20	0.84	1.32	1.16	1.04	1.39	0.76
Endeudamiento	%	80.83	74.56	81.25	96.36	98.14	83.61	83.07	80.01	99.00	98.68

ANEXO 20:

**PRINCIPALES VARIABLES
ECONÓMICAS. SUBGRUPO
MUEBLE TAPIZADO DISEÑO-
MODERNO.**

TAPIZADO DISEÑO-MODERNO

0: CONFORT 2000 SA (ALBAL)

1: DELHOM SA (BENIPARRELL)

2: GAMAMOBEL SA (BENIPARRELL)

3: TAPIZADOS JUANES SA (ALBAL)

4: TAPICERIAS MODERNAS SA (MASALAVES)

5: ESGRI SL (ALBAL)

6: PASCUAL MARCO SL (VALENCIA)

7: FRANCISCO RUIZ PONS SL (ALBUIXECH)

8: TAPIZADOS NOVA LINEA SOCIEDAD LIMITADA. (ALBERIQUE)

9: DISENOS TAPIZADOS MUNOZ SL (BENIPARRELL)

10: SOFAS CAMA ZARDA SL (ALBUIXECH)

11: NATURA DISENO S.L.
(ALBAL)

12: MODERN COMODITY S.L. (BENETUSER)

		2001												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos de explotación	mil EUR	2135.00	2983.00	3975.00	3456.00	1784.00	1632.00	2253.00	796.00	1159.00	4880.00	2948.00	928.00	1060.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	194.00	-77.00	23.00	68.00	-35.00	48.00	46.00	159.00	-17.00	57.00	397.00	13.00	130.00
Total Activo	mil EUR	1238.00	1855.00	2477.00	1381.00	1332.00	708.00	1887.00	758.00	668.00	2190.00	2054.00	320.00	346.00
Fondos propios	mil EUR	947.00	246.00	848.00	354.00	396.00	198.00	180.00	652.00	13.00	224.00	1460.00	48.00	-82.00
Rentabilidad económica	%	12.50	-4.50	0.76	3.39	-0.55	5.28	2.88	13.56	-0.37	1.77	12.93	3.36	-29.03
Rentabilidad financiera	%	16.34	-33.90	2.23	13.20	-2.36	18.84	30.05	15.76	-18.41	17.24	18.18	21.99	121.73
Liquidez general	X	3.07	1.09	1.41	1.20	0.80	1.31	1.27	4.54	0.74	1.06	1.75	1.42	0.74
Endeudamiento	%	23.47	86.73	65.77	74.34	76.51	72.00	90.42	13.98	97.97	89.73	28.89	84.74	123.85

		2000												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		2147.00	3621.00	3816.00	2782.00	1704.00	1270.00	2021.00	778.00	1215.00	4308.00	2794.00	768.00	1433.00
Ingresos de explotación	mil EUR	280.00	64.00	97.00	74.00	47.00	24.00	59.00	175.00	3.00	76.00	429.00	12.00	3.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	1166.00	2039.00	2343.00	1129.00	1080.00	480.00	1802.00	891.00	678.00	2016.00	3201.00	267.00	444.00
Total Activo	mil EUR	852.00	329.00	829.00	307.00	403.00	160.00	126.00	748.00	16.00	186.00	1195.00	38.00	17.00
Fondos propios	mil EUR	18.83	2.94	3.25	4.26	4.34	4.51	2.84	13.42	0.52	1.44	9.16	3.83	1.35
Rentabilidad económica	%	25.76	18.19	9.17	15.66	14.75	13.45	40.46	15.98	21.85	15.57	24.53	26.79	33.47
Rentabilidad financiera	%	2.53	1.19	1.35	1.25	0.94	1.47	1.29	4.09	0.77	0.99	1.16	1.47	1.12
Liquidez general	X	26.92	83.84	64.61	72.77	70.57	66.47	92.98	15.99	97.63	90.77	62.67	85.72	95.96
Endeudamiento	%	21.00	44.00	76.00			8.00	11.00	11.00		45.00	17.00	12.00	1.00
		1999												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos de explotación	mil EUR	1864.00	3154.00	4228.00	3279.00	2021.00	1728.00	2187.00	760.00	1181.00	4580.00	2695.00	936.00	1169.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	230.00	38.00	162.00	57.00	23.00	35.00	55.00	218.00	-3.00	40.00	406.00	18.00	10.00
Total Activo	mil EUR	1052.00	1754.00	2119.00	1019.00	1370.00	376.00	2068.00	948.00	675.00	1887.00	1420.00	192.00	441.00
Fondos propios	mil EUR	684.00	269.00	753.00	259.00	361.00	139.00	75.00	839.00	12.00	157.00	901.00	28.00	11.00
Rentabilidad económica	%	15.32	3.19	5.91	4.68	3.06	8.69	2.75	15.79	0.64	1.85	18.91	6.24	1.21
Rentabilidad financiera	%	23.57	20.76	16.64	18.39	16.32	23.49	75.60	17.84	34.45	22.27	29.77	41.62	44.80
Liquidez general	X	1.98	1.26	1.40	1.17	0.90	1.63	1.20	5.68	0.84	0.91	2.00	1.07	1.11
Endeudamiento	%	34.99	84.63	64.47	74.56	81.25	63.02	96.36	11.49	98.14	91.67	36.49	85.01	97.29

		1998												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos de explotación	mil EUR	1488.00	2680.00	3644.00	2308.00	1930.00	1109.00	1727.00	701.00	1326.00	4183.00	2511.00	520.00	1276.00
Result. ordinarios antes Impuestos	mil EUR	145.00	43.00	99.00	-49.00	25.00	13.00	5.00	133.00	3.00	42.00	322.00	2.00	10.00
Total Activo	mil EUR	903.00	1414.00	1748.00	1250.00	1620.00	382.00	1843.00	785.00	623.00	1586.00	1171.00	200.00	417.00
Fondos propios	mil EUR	567.00	213.00	627.00	211.00	323.00	106.00	18.00	689.00	8.00	122.00	635.00	56.00	6.00
Rentabilidad económica	%	21.40	3.39	4.46	0.52	2.30	3.32	0.28	12.94	-0.16	1.90	18.21	0.84	0.60
Rentabilidad financiera	%	34.07	22.47	12.41	3.10	11.49	11.92	28.14	14.74	-11.83	24.61	33.57	2.97	37.82
Liquidez general	X	1.71	1.26	1.41	1.16	1.04	1.31	1.39	5.07	0.76	0.93	1.52	1.28	1.09
Endeudamiento	%	37.19	84.89	64.09	83.07	80.01	72.13	99.00	12.24	98.68	92.30	45.76	71.78	98.42