



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**2015/2016**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Negocio Internacional

### **INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR MUEBLE DE OFICINA EN EUROPA**

**Europe's leading office-furniture companies  
and their internationalization**

MARÍA TORRES DURÁN

ÁNGEL HERRERO CRESPO

JUNIO 2016

## ÍNDICE

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción del sector.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Análisis externo e interno.....</b>	<b>8</b>
3.1    Macro entorno.....	8
3.2    Micro entorno.....	11
3.3    Análisis interno.....	13
3.3.1    Tabla: Principales datos de las empresas con mayor cuota de mercado del sector mueble de oficina en Europa.....	16
3.4    DAFO.....	17
<b>4. Análisis estratégico.....</b>	<b>18</b>
4.1    Estandarización y adaptación.....	18
4.1.1    Tabla: Estandarización vs Adaptación de las principales empresas del sector en relación a productos, marcas y comunicación.....	19
4.2    Estrategias de posicionamiento.....	24
4.2.1    Tabla: Estrategias de posicionamiento adoptadas por las empresas.....	26
4.3    Estrategias de crecimiento.....	27
4.3.1    Tabla: Estrategias de crecimiento adoptadas por las empresas....	28
4.4    Métodos de entrada y grado de penetración.....	30
4.4.1    Tabla: Métodos de entrada directos de las empresas.....	31
4.4.2    Tabla: Métodos de entrada mixtos de las empresas .....	33
4.4.3    Tabla: Método de entrada filial de producción de las empresas....	34
4.4.4    Tabla: Métodos de entrada (general) de las empresas.....	34
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>37</b>

## 1. RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en elaborar un análisis del proceso de internacionalización de las principales empresas europeas del mercado mueble de oficina. Para la consecución de dicho objetivo se parte de un análisis externo e interno de la industria en Europa, dando paso al análisis estratégico de las empresas seleccionadas. A través de dicho análisis se evalúa cuales son los principales patrones en cuanto a estandarización y adaptación, estrategias de posicionamiento y de crecimiento, y finalmente los métodos de entrada en mercados exteriores.

El sector mueble de oficina es una industria formada en gran medida por pequeñas y medianas empresas. Estudiando las bases por las que se rige la industria y analizando las actuaciones de las empresas líderes, se puede identificar las implicaciones para las empresas de mediano tamaño que deseen emprender el mismo camino de internacionalización.

Las cinco empresas objeto de estudio se han seleccionado en función de sus cuotas de mercado en el sector europeo, siendo las más importantes en base a este criterio: *Kinnarps Holding AB*, *Steelcase SA*, *Vitra Holding AG*, *NOWY Styl* y *USM Holding AG*.

A través del análisis externo e interno se han identificado las principales fuentes de amenazas y oportunidades del entorno entre las que cabe resaltar las nuevas tendencias de trabajo y apertura del mercado así como la creciente normativa y sus costes asociados. Por el lado de las fortalezas y debilidades de las empresas toman especial relevancia el dinamismo del sector y la fuerte capacidad productiva.

En relación al análisis estratégico, las tendencias más marcadas son la estandarización en términos de marcas, productos y catálogos y la diferenciación como estrategia de posicionamiento, debido a la calidad y carácter innovador de los productos comercializados. En el sector toman especial relevancia las estrategias de desarrollo de productos y de mercados siendo los métodos más frecuentes de crecimiento. Por último, en la industria predominan especialmente los métodos directos de penetración, especialmente los agentes/distribuidores y subsidiarias comerciales, así como métodos mixtos tales como Joint Ventures y alianzas estratégicas.

Las investigaciones realizadas a lo largo del trabajo están limitadas por la información disponible en las fuentes electrónicas, tomando como referencia al mismo tiempo diferentes manuales de marketing y autores expertos en la materia analizada.

*The aim of this study consists of evaluating the internationalization process of the Europe's leading office furniture companies. In order to reach this goal an external and internal analysis has been elaborated, followed by an strategic analysis of the companies chosen. This strategic analysis assess the main patterns of the firms in terms of standardisation and adaptation, positioning and growing strategies and finally the entry methods.*

*The office furniture industry is made up by a wide variety of small and medium enterprises. Through the study of the industry basis and analysing the performances of the leading companies, it can be identified the main implications for the medium sized companies that want to undertake the internationalization process.*

*The five companies have been selected based on their market share in Europe. Taking into account this criterion the most important ones are: Kinnarps Holding AB, Steelcase SA, Vitra Holding AG, NOWY Styl y USM Holding AG.*

*Throughout the external and internal analysis it has been identified the principal sources of threats and opportunities such as the new work trends, opening markets, new regulations and its associated costs. On the other hand, in terms of strengths and weaknesses of the firms, the dynamism of the industry and the strong production capacity are quite relevant too.*

*Regarding the strategic analysis, the most strong trends are the standardization when it comes to the brand, products and catalog, and the differentiation as the most common positioning strategy, due to the quality and innovation nature of the commercialized products. Furthermore, new product and market development are the most frequent strategies of growth. Finally, related to the market entry methods, direct exporting, especially agents/distributors and subsidiaries, and co-operation strategies such as Joint Ventures and strategic alliances, are the most used methods of the firms analysed.*

*The investigation made throughout the study is limited to the information available online but at the same time using as a reference different kind of marketing manuals and some specialized authors in the field.*

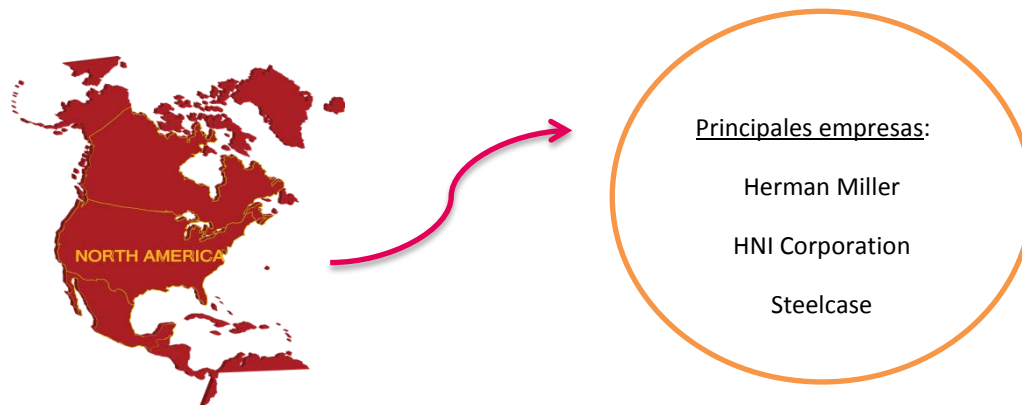
## 2. INTRODUCCIÓN DEL SECTOR

El mundo del trabajo es un sector en constante cambio y continúa evolucionando a medida que lo hace la tecnología y la sociedad en sí misma, dirigiéndose hacia nuevas concepciones de organización y formas de trabajo. Al mismo tiempo, surgen nuevas necesidades mobiliarias que encajen en estos espacios de trabajo (FAMO, 2016). En este sentido el sector del mueble de oficina se crea para poder hacer un uso adecuado del espacio de trabajo. Las empresas que se incluyen en este sector son tanto de fabricación como de venta o distribución.

Los principales productos que se comercializan en este mercado son sillas, mesas, estanterías y otros accesorios de oficina (MARKETRESEARCH, 2016). Cabe resaltar la creciente importancia del diseño, debido a los cambios en la cultura, para lo que algunas de las empresas líderes en el sector desarrollan centros de innovación a través de los cuales diseñan espacios completos. En esta misma línea de relevancia del diseño se crea el Museo de Diseño de Vitra dedicado a la arquitectura, los muebles y el diseño interior (VITRA DESIGN MUSEUM, 2016).

Uno de los factores relevantes de la industria es la importancia de la *mano de obra* así como el predominio de pequeñas y medianas empresas (PYMES), con complejas (a menudo subcontratadas) cadenas de suministro (EUROPEAN COMMISSION, 2014)

El sector mueble de oficina se podría concentrar en tres grandes áreas:

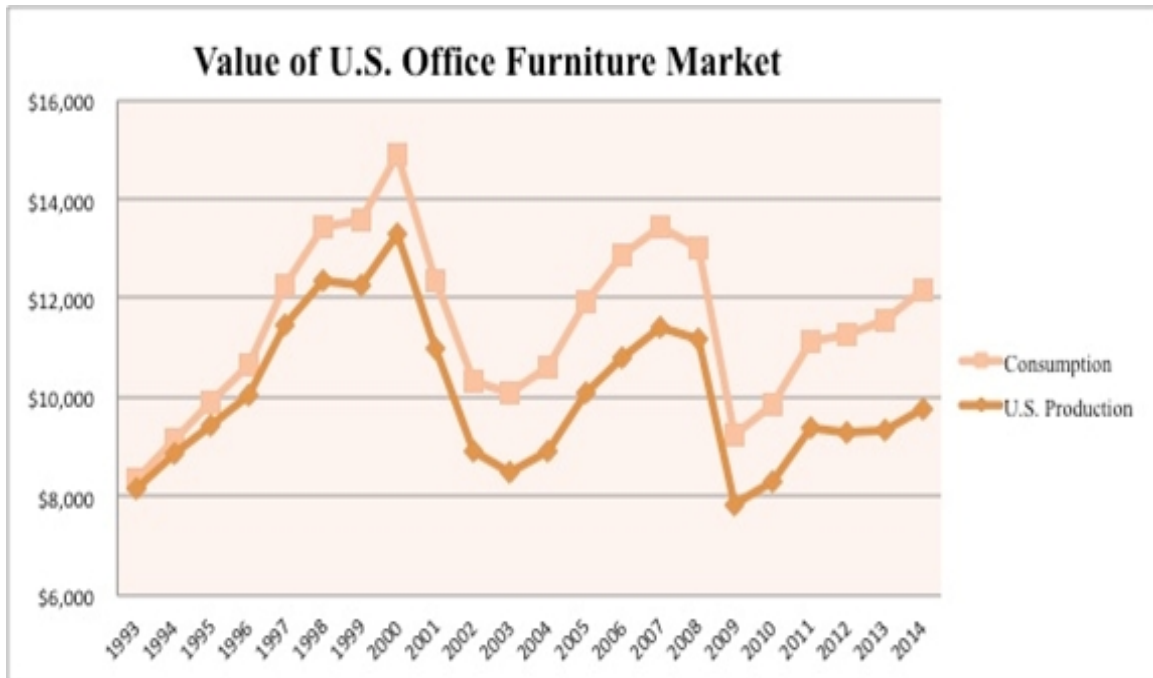


### Norte América

Los Estados Unidos se encuentran dentro de los países que han experimentado un mayor crecimiento en el valor de las *importaciones* en los últimos años (CSIL, 2016). Esto ha estimulado el comercio internacional, pero al mismo tiempo supone una debilidad ya que provoca una alta dependencia en las importaciones de países con bajos costes de mano de obra (Este de Asia) (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR MUEBLE DE OFICINA EN EUROPA

Debido a que gran parte de la población norteamericana se concentra en el sudeste del país, es en esta región donde se encuentra el 21,6% del total de la producción de mueble de oficina. Las empresas producen tanto mobiliario a medida como prediseñado y lo venden desmontado o montado. Se registran unos ingresos de 25.000 millones USD y unas 3.470 compañías en el sector, siendo la tasa de crecimiento anual de un 2% (IBISWORLD, 2016). El siguiente gráfico muestra la evolución del valor del mercado en USA (BIFMA, 2016).



### Asia - El pacífico



Australasia ■

En 2013 el mercado Asiático-Pacífico del mueble de oficina se estimaba con un valor de 7.000 millones USD y con un crecimiento en términos de producción y consumo del 4% anual, lo que lo convierte en el mercado con la mayor tasa de crecimiento.

Las importaciones conforman el factor más importante para el sector, suponiendo 11% del valor del mercado donde Australia y Japón importan por valor de 300 millones USD (CSIL, 2014).

Cabe resaltar la importancia de China en lo referente a las exportaciones, ya que desde 2004 se presenta como el país que más exporta a nivel mundial. Al mismo tiempo, es el primer país en producción y segundo en consumo (CSIL, 2016).

China es capaz de ofrecer sus productos a precios competitivos en el mercado internacional gracias a la abundancia de mano de obra cualificada y de bajo coste.

Por esas mismas razones entre otras, China es capaz de atraer a otros países (EEUU, Italia...) a establecer sus plantas de producción en la zona, así como a formar alianzas estratégicas (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

## Europa

Un cuarto del mobiliario mundial se produce en Europa. Tan solo en dos países, Alemania e Italia, se concentra el 45% del total de lo producido en Europa, por lo que dichos países juegan un papel crucial en la industria. También son los principales exportadores europeos.

Las importaciones crecen con cierta rapidez, al mismo tiempo que lo hacen las exportaciones. China se presenta como el principal proveedor de los países no miembros de la UE, seguido por Vietnam.

En 2012, Europa contaba con aproximadamente unos 500 millones de consumidores, gran parte de dicha demanda es satisfecha con la producción europea, lo que conforma un 85% del total de consumos europeos.

Existe una tendencia en relación a la *penetración de importaciones*, pero en el sector del mueble de oficina esta no es muy fuerte ya que generalmente las grandes compras de estos productos se desarrollan a través de colaboraciones entre los contratistas y los fabricantes lo que favorece a las empresas nacionales (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

Las exportaciones se vieron incrementadas en un 5% en Europa en 2014, a zonas como Norte América y Europa del Este principalmente.

En la actualidad, en el mercado europeo se caracteriza por la alta competitividad y *concentración*, donde ya en 2014, el 47% del total de la oferta era generada por las 20 principales compañías (CSIL, 2015). A 31 de Diciembre de 2015, la Federación Europea del Mueble de Oficina realizó una clasificación en orden de preferencia según importe de ventas de las principales empresas del sector en Europa, de las cuales analizaremos las cinco primeras a lo largo del trabajo: (FEMB, 2014).



**JSA League**

Updated to 31 O

Sales of

Office Furniture

Per latest Accts.

Market (€'bn)  
7.50

JSA  
Consultancy services

Website

Notes

© Copyright 2014 JSA Consultancy Services

Eur (m)

1	Kinnarps Holding AB	SE	www.kinnarps.com	2	429.25
2	Steelcase SA	US	www.steelcase.fr	2	380.16
3	Vitro Holding AG	CH	www.vitra.com		290.87
4	Nowy Styl SP Z.O.O. (now incl. Rohde & Grahl)	PL	www.nowystylgroup.com		249.30
5	USM Holding AG	CH	www.usm.com		196.17
<b>TOP 5</b>					<b>1545.76</b>

### 3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

#### 3.1 MACRO ENTORNO

##### **Políticos y Económicos:**

Uno de los factores más relevantes e influyentes del sector en términos del macro entorno es el creciente grado de apertura de los mercados que motiva la expansión internacional de las compañías líderes. Algunas de las principales causas para dicha apertura son:

- La penetración en el sector de mercados emergentes: los países con una renta per cápita media-baja han experimentado en los últimos años un importante crecimiento. En 2010, conformaban el 53% de la producción total. Este hecho se debe a la creciente demanda en los mercados domésticos de estas economías y a la inversión que realizan las compañías de economías desarrolladas en dichos países en producción, aventajándose de los reducidos costes de mano de obra. (EUROPEAN COMMISSION, 2014).
- Reducción de medidas proteccionistas: la disminución de aranceles derivada del proceso de globalización de los mercados influye positivamente a la apertura de los mismos. Europa se presenta como uno de los mercados más abiertos. No obstante, algunos mercados internacionales, como Japón, cuentan todavía con aranceles sobre las exportaciones europeas, a las que las empresas del sector tendrán que hacer frente.

En este contexto del macro entorno, es importante mencionar que el sector del mueble en su conjunto fue uno de los más afectados por la crisis, durante la cual muchas empresas cerraron y se perdieron un elevado número de puestos. En la actualidad, la industria no se encuentra totalmente recuperada (EFIC, 2015).

En términos financieros, en el panorama internacional en el que se encuentra el sector toman especial relevancia tanto las fluctuaciones de las divisas como los tipos de cambio. Al mismo tiempo, la elevación de los precios de las materias primas tiene un efecto directo en los costes de las empresas (EUROPEAN COMMISSION, 2014). Es importante mencionar que las PYMES, las cuales componen gran parte del sector, no cuentan con gran facilidad de acceso a fuentes de financiación (EFIC, 2015).

##### **Tecnológicos:**

El factor tecnológico es uno de los más relevantes en la industria del mueble de oficina.

Por un lado, resulta fundamental a la hora de mejorar la eficiencia y productividad de la maquinaria empleada en los *procesos de producción* y logística. Juega un papel crucial en todo lo relacionado con la automatización y optimización de los procesos, y su consecuente ahorro de capital, mediante la creación de sinergias (entre líneas) y economías de escala (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

Esta adaptación tecnológica se convierte en esencial para poder alcanzar las expectativas y eficiencia de las cadenas de suministro y distribución logística globales, a través de la implementación de diferentes técnicas existentes en el mercado tales como:

- Pedidos y seguimiento de contenedores enviados Online
- Facturación Online
- Programas de gestión de inventario electrónicos

Esta mejora en las cadenas de suministro y logística reduce las barreras de acceso al mercado exterior, pero también hace desaparecer ventajas competitivas adquiridas, debido al aumento de competidores (Weiss, Ollonqvist y Slee., 2011).

De forma paralela, los grandes cambios tecnológicos y nuevos dispositivos modelan en gran medida la forma de vida y trabajo, afectando directamente *al diseño de muebles y espacios de oficina*. Este conforma el reto actual de la industria, se espera que los muebles sean capaces de adaptarse y dar respuesta a las nuevas necesidades que estas tecnologías generan (Technical Furniture, SF).

Las compañías del sector en Europa son especialmente reconocidas a nivel mundial por su creatividad de diseño y uso de la tecnología e innovación para satisfacer la demanda existente (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

### **Medio ambientales:**

Las compañías europeas son líderes en sostenibilidad social y medioambiental (EFIC, 2015). Debido a la aparición de ciertos valores de los consumidores como la protección del entorno, el sector debe resolver las cuestiones de este ámbito que surjan a lo largo de su actividad como pueden ser:

- Emisiones contaminantes
- Uso de pesticidas/sustancias peligrosas
- Recursos no renovables durante la fabricación
- Abuso del uso de agua y energías
- Baja durabilidad de los productos...

La Unión Europea, a través de la GPP "Green Public Procurement" trata de resolver estos aspectos mediante las siguientes prácticas (EUROPEAN COMMISSION, 2008)

- Empleo de materiales reciclables o renovables
- Procurar el uso de madera proveniente de bosques sostenibles
- Reducción de emisiones y uso de disolventes orgánico
- Reciclaje y división/clasificación de productos...

### **Legales:**

El contexto europeo cuenta con fuertes estándares de seguridad, sociales y medioambientales en relación con la actividad de la industria del mueble. Existe una amplia regulación desarrollada por la Unión Europea relativa a temas ecológicos, ergonómicos o de seguridad y de protección del consumidor entre los que se encuentran:

- Regulaciones ecológicas: (EUROPEAN COMMISSION, 2008).
  - Directiva 67/548/EEC sobre sustancias peligrosas.
  - Directiva 2004/42/EC sobre la limitación de emisiones de compuestos orgánicos volátiles.

- Regulaciones de ergonomía y seguridad: (ISO, 1998)
  - ISO 9241-11:1998 sobre requerimientos ergonómicos para trabajo de oficina.
- Regulaciones para la protección del consumidor: (EUR-LEX, 1998)
  - Directiva 98/6/EC del Parlamento Europeo sobre la indicación de precios de los productos.

Uno de los efectos directos de esta amplia regulación es el aumento de los *costes operativos* para las empresas del sector, que se ven obligadas a realizar diferentes inversiones para lograr la adaptación a las normativas. No obstante, dicha implantación, también resulta ser el camino clave para *ganar la confianza* de los consumidores en los productos (EUROPEAN COMMISSION, 2014). Es importante mencionar que debido a la variedad de regulaciones nacionales, se dificulta la homogeneización de la actividad de las empresas (EFIC, 2015).

### **Socio-culturales:**

La sociedad y la cultura se transforman dando lugar a diferentes conceptos y situaciones que afectan al sector de diversas formas:

- Nuevas concepciones de trabajo:
  - El teletrabajo: que gracias a las telecomunicaciones es posible trabajar a distancia.
  - Versatilidad de los trabajadores: se tiende hacia modelos de trabajo más versátiles, desarrollando un mayor número de tareas y más intensas. Los muebles deben adaptarse, aportando flexibilidad, tendiendo a la desaparición de muebles especializados.
  - Organigramas cada vez más planos: lo que implican una mayor semejanza entre el mobiliario empleado para los distintos puestos (no distinción jerárquica).
  - Mayor comunicación y trabajo en equipo: muy ligado a los organigramas planos, lo que supone una planificación abierta de los espacios (FAMO, 2016)
- Ergonomía: en la misma línea de movilidad del trabajo y flexibilidad, aparece la tendencia de ergonomía, que según la Asociación Española de Ergonomía (2016), se define como la ciencia que se emplea para adaptar el trabajo, productos y ambientes a las capacidades físicas y mentales de la persona. Esto permite a las personas desplazarse e intercambiar sus posiciones de forma natural (EUROPEAN COMMISSION, 2014)
- Demografía: existen una serie de problemas estructurales motivados principalmente por la población europea cada vez más mayor, el bajo atractivo de la industria para la gente joven y la falta de personal cualificado (EFIC, 2015).

### 3.2 MICRO ENTORNO

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, a continuación se analizan los siguientes aspectos del micro entorno para una mejor comprensión del mismo:



#### Proveedores:

Este grupo puede convertirse en una fuerte ventaja competitiva para las empresas del sector en función de la forma en que gestionen las relaciones con los mismos. Con el objetivo de mejorar tanto productos como procesos, tal y como señala la Organización del Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (2009), existen distintas formas de colaboración entre empresas y proveedores tales como:

- Estableciendo objetivos de calidad, precios y entregas así como la comprobación de los rendimientos.
- Proporcionando formación directa a los proveedores.
- Proporcionando financiación para fomentar la expansión de la producción.
- Trabajando directamente con los proveedores para mejorar su rendimiento.
- Propia cadena de suministro.

El desarrollo de la logística y redes internacionales influyen de forma directa a la creciente demanda de proveedores extranjeros para poder competir en precios. En esta misma línea, y como ya se ha mencionado con anterioridad, China se posiciona como el principal proveedor del sector (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

Al mismo tiempo, una gran dependencia en el suministro de productos extranjeros puede conllevar a una disminución en la innovación de productos ya que estos países suelen producir en masa (EFIC, 2012).

Por último, tal y como señalaba la European Furniture Industries Confederation (2015), existe una cierta tendencia al oligopolio, tanto en términos de distribuidores como proveedores del sector, es decir, una cierta concentración, pudiendo provocar subidas de precios indeseadas y presión sobre los fabricantes, proporcionando a menudo una posición dominante a este grupo.

### **Entradas potenciales:**

En este sentido, toman una gran importancia aquellos países que son capaces de competir en precios, ya sea por no tener que hacer frente a extensas y costosas regulaciones (medio ambientales, de sanidad y salud) como las establecidas en el contexto europeo, no invirtiendo en diseño, o por los bajos costes de mano de obra. Países con una renta per cápita media-baja, como China, consiguen crecer a gran velocidad y causan fuertes presiones en el terreno de las importaciones. (EFIC, 2015).

No obstante, al ser los bajos costes, la razón del crecimiento de estos países, los costosos estándares europeos actuarán como una fuerte barrera de entrada para los mismos.

Por otro lado, también serían susceptibles de ser considerados como entradas potenciales, aquellos negocios que dedicándose a otras áreas del mercado del mueble, también destinen una parte de su actividad a la producción de muebles de oficina, aun no siendo esta su principal actividad, ni estén tan especializados. Un ejemplo en este sentido podría ser la empresa multinacional IKEA.

### **Competidores actuales:**

En este aspecto cabe resaltar la alta concentración del mercado europeo, que como resaltaba la Federación Europea del Mueble de Oficina (2014), tan solo las veinticinco principales empresas del sector conformaban casi el 53% de la cuota del mercado a finales de 2014.

Esto parece implicar una fuerte rivalidad entre las grandes compañías, y quizá unas menores oportunidades para la gran mayoría de PYMES que conforman el sector, junto con la dificultad de acceso a financiación que se comentaba en los aspectos del macro entorno.

### **Clientes/compradores:**

El poder de negociación de los consumidores puede ser considerado bastante elevado, ya que este sector nace y evoluciona junto con las necesidades de sus clientes. Por ello toda tendencia de cuidado del medio ambiente, protección de la salud e incluso importancia e interés por la estética y diseño en la sociedad, se traduce directamente en la creación e implementación de normativas y estándares en estos ámbitos, así como modela las tendencias de fabricación de productos.

Por otro lado, al existir muchas empresas en el sector, los consumidores tienen la capacidad de elegir entre una gran variedad de productos y precios aunque el factor “calidad”, y la búsqueda de servicios específicos (a medida) a menudo restrinja el rango de opciones.

### **Productos Sustitutivos:**

El sector mueble de oficina es un nicho muy específico y único del mercado, cuyos productos satisfacen una serie de necesidades muy concretas de los consumidores, en relación a ergonomía, diseño, flexibilidad y utilidad, bastante difíciles de ser sustituidos.

Sin embargo, debido al alto coste asociado a dicho mobiliario, muebles de gamas básicas pueden ser susceptibles de ser empleados para el mismo fin, pudiendo ser considerados como productos sustitutos.

### 3.3 ANÁLISIS INTERNO

Para la elaboración del análisis interno se han seleccionado las cinco empresas líderes del sector en el mercado Europeo.

#### Kinnarps Holding AB:

Empresa Sueca, creada en 1942 y compuesta inicialmente por solo dos empleados. Comenzaron su actividad, trabajando bajo pedidos, principalmente para arquitectos, hasta que comenzaron a colaborar con el Gobierno. La primera línea de productos de mueble de oficina surgió en 1952 y en los 60 pasaron a una "order-directed production". La empresa fue aumentando su tamaño, se introdujo en el mercado de las



exportaciones y desarrolló nuevos centros de producción y líneas de productos. A lo largo de su recorrido, la empresa se integra verticalmente hacia atrás mediante la adquisición de dos proveedores, Granstrands y Reiners. A partir del año 2000 la empresa se establece en varios mercados y adquiere diferentes compañías de diseño de mueble. En la actualidad, Kinnarps se presenta como la compañía con mayor cuota de mercado de Europa, emplea alrededor de 2.500 personas y cuenta con 7 plantas de producción y 3 centros de diseño. Kinnarps también ha recibido certificados por calidad de productos y por su sistema ecológico de gestión.

#### Steelcase SA:

La empresa estadounidense cuenta con más de 100 años de experiencia y comenzó como una compañía de muebles metálicos de oficina. Durante sus primeros años de vida la empresa crece ampliando sus líneas de productos y obteniendo patentes por las técnicas de procesos de producción que emplean. Amplían su actividad al diseño de espacios y en 1928 entran en el mercado internacional. Steelcase adquiere diversas compañías del sector, desarrolla numerosas marcas y es pionera en todo momento en cuanto a innovación tecnológica y de productos. La empresa implementa la técnica de "Lean manufacturing" y cuenta con un amplio reconocimiento por su responsabilidad social y medioambiental. En el contexto europeo, actualmente Steelcase emplea aproximadamente a 2.600 personas, es la segunda empresa con mayor cuota de mercado en este sector y cuenta con plantas de producción y numerosos concesionarios principalmente en Francia, Alemania y España.



### **Vitra Holding AG:**

Empresa familiar suiza que se creó en 1950 a partir de la iniciativa de su fundador, quien inspirado por el diseño de una silla quiso convertirse en fabricante de muebles. Vitra es una referencia en términos de calidad y diseño. Cuenta con una gran variedad de diseñadores, arquitectos e ingenieros de gran renombre y algunos de sus productos se exponen en el museo de arte moderno de Nueva York. La empresa tiene la colección de sillas más grande del mundo que se expone en el Vitra Design Museum diseñado por Frank Gehry. En la actualidad emplean casi a 1.000 personas y están presentes a nivel internacional.

The logo for Vitra, featuring the word "vitra." in a bold, lowercase, sans-serif font. The dot on the "i" is a solid black circle, and the period at the end is also a solid black circle.

### **Nowy styl SP Z.O.O:**

Es la empresa de más reciente creación del rango seleccionado. Comenzó en 1992, como una fábrica familiar de sillas en Polonia, contando únicamente con tres modelos de sillas y siete empleados. La empresa crece a gran rapidez y se lanza al mercado internacional en 1995 a través de la feria de comercio de Moscú. Continúa creciendo y

desarrolla nuevas líneas de productos pero su actividad esta principalmente centrada en la producción de sillas para oficinas y grandes compañías/entidades públicas. Nowy, realiza grandes inversiones para el desarrollo de la maquinaria de producción y adquiere importante redes de distribución y marcas. En la actualidad la compañía emplea alrededor de 5.000 personas, cuenta con la última tecnología en sus plantas de producción y están presentes a nivel internacional.

### **USM Holding AG:**

La empresa suiza cuenta con 55 años de experiencia. Su actividad se centra principalmente en la producción de sistemas modulares "flexibles y adaptables a diferentes necesidades" cuya venta comenzó en 1969 al mismo tiempo que se implanto la producción en serie. La empresa va incrementado su tamaño y expandiendo su actividad dentro y fuera de Europa. Es importante resaltar que algunos de los productos de la empresa forman parte de la exposición permanente del museo de arte moderno de Nueva York, MoMA. La empresa emplea alrededor de 5.000 personas y centraliza su producción en Suiza, mejorando de forma continua la automatización de los procesos.

The logo for USM Modular Furniture, featuring the letters "USM" in a large, bold, italicized, sans-serif font. Below "USM", the words "Modular Furniture" are written in a smaller, sans-serif font.

### **Ventajas competitivas:**

Una vez han sido explicadas las principales características de las empresas se podrían identificar las siguientes ventajas competitivas en lo que se refiere a recursos y capacidades:

En términos de cuota de mercado, **Kinnarps** se encuentra en cabeza en la industria Europea, lo que conforma su mayor ventaja frente a competidores, aunque difícil de mantener debido a la alta tasa de crecimiento del mercado. La empresa también cuenta con una importante fuerza de ventas y lo que es mas importante controla todo el proceso productivo. Kinnarps es reconocida por su responsabilidad medioambiental.

El número de plantas de producción es un recurso fundamental para garantizar el crecimiento y la penetración en los mercados. En este sentido, junto al grado de presencia internacional, **Steelcase** sería la compañía líder, ya que a pesar de ocupar el segundo puesto en Europa en lo referente a cuota de mercado, es una de las empresas más importantes de la industria Americana y al mismo tiempo con gran actividad en el mercado asiático. Por otro lado, la gran variedad de marcas con las que cuenta la compañía, suponen otra gran ventaja. En cuanto a capacidades: la empresa sobresale por la excelencia de las técnicas de producción que emplean.

En lo que se refiere a **Vitra**, el recurso más importante de la empresa es su I+D+I. La compañía cuenta con un prestigio muy reconocido por la calidad y sobre todo diseño de sus productos. Los arquitectos de la firma constituyen uno de los principales recursos de la compañía, convirtiéndose en casi la ventaja competitiva más importante de Vitra. En consecuencia las marcas con la que cuenta la empresa son un recurso muy valioso y quizá de las marcas con más renombre del mercado.

Por otro lado, la principal ventaja competitiva de **Nowy** reside en la tecnología de última generación de sus plantas de producción así como la fuerte red de distribución con la que cuenta. Es importante resaltar la gran capacidad de crecimiento de la empresa, que se sitúa entre las cinco principales empresas del sector europea siendo sin duda alguna la más “joven” de todas.

El diseño de los sistemas modulares de **USM** también resulta una ventaja en términos de I+D+I para la empresa. La empresa resalta su producción centralizada como fuente de valor clave para la marca, pero esto puede suponer una desventaja frente a sus competidores que cuentan con diversas plantas de producción en diversas localizaciones.

**3.3.1 Tabla: Principales datos de las cinco empresas con mayor cuota de mercado del sector mueble de oficina en Europa:**

	Kinnarps	Steelcase	Vitra	Nowy	USM
<b>Ventas (mueble de oficina)</b>	429.25 Millones	380.16 Millones	290.87 Millones	249.30 Millones	196.17 Millones
<b>Cuota de mercado</b>	5.7%	5.1%	3.9%	3.3%	2.6%
<b>Variación (año anterior)</b>	-8%	-5.5%	No disponible	15.9%	73.6%
<b>Ventas en Europa (mueble de oficina)</b>	98%	100%	73%	100%	100%
<b>Ventas fuera de EU (totales)</b>	2%	12%	10%	10%	No disponible
<b>Empleados (EU)</b>	2505	2640	916	5925	480
<b>Sede</b>	Suecia	USA	Suiza	Polonia	Suiza
<b>Presencia en países</b>	Alrededor de 40 (dentro y fuera de EU)	Alrededor de 80 (en todo el mundo)	No disponible	Alrededor de 60 (en el mundo)	Alrededor del mundo (América, Alemania; Francia; Hamburgo; Tokio; Japón; R.Unido)
<b>Centros de diseño/Innovación</b>	3 centros de diseño, todo en EU	Centro de innovación en USA, potencial apertura en Alemania	Vitra design museum, Vitra campus	Un centro de diseño + de 30 diseñadores	No disponible
<b>Plantas de producción</b>	7 (6-Suecia; 1-Alemania)	(Norte América; Europa: Francia, Alemania y España; Asia: China y Malasia)	6 (2Alemania;1 USA;1 China; 1 Japan;1 Hungría)	15 (Polonia; Alemania; Suiza; Ucrania; Rusia; Turquía)	Producción centralizada en suiza (como valor clave de la marca)
<b>Fuerza de ventas</b>	Alrededor de 500 puntos de venta en el mundo	Alrededor de 440 "concesionarios" internacionales	No disponible	No disponible	No disponible
<b>Año de creación</b>	1942	1912	1950	1992	1961
<b>Marcas</b>	6 (Kinnarps, Materia, Skandiform, NC Nordic Care, Drabert and Martin Stoll.)	Alrededor de 41	No disponible	6 (Nowy Styl, BN Office Solution, Grammer Office, Rohde & Grahl, Sitag and Forum Seating).	No disponible
<b>Distribución</b>	Propio sistema de logística	Propia red de distribución, desarrollo de centros regionales de distribución – reducción costes y mejora servicio	No disponible	Propia red de distribución, 17 estructuras de ventas )	No disponible
<b>Empresa familiar</b>	100%	No disponible	Empresa familiar	E. familiar	No disponible

Fuente: Elaboración propia a partir de FEMB (2014), VITRA (2016), KINNARPS (2016), NOWY (2016), STEELCASE (2016), STEELCASE INC (2010), USM (2016), USM (2014).

### 3.4 DAFO

Teniendo en cuentas los aspectos estudiados en los apartados anteriores, a continuación se presenta un análisis DAFO en el que se identifican los siguientes elementos del sector mueble de oficina:

#### **Fortalezas:**

Las principales fortalezas del sector europeo del mueble de oficina son:

- En primer lugar, es un sector dinámico reconocido por su gran calidad tanto en diseño como en tecnología empleada.
- Es reconocido por su sostenibilidad social y medioambiental
- Mercados establecidos tanto dentro como fuera de Europa
- Fuertes fuerzas de ventas
- Capacidad productiva

#### **Debilidades:**

Entre las debilidades más marcadas del sector se encuentran:

- Altos costes de mano de obra, en comparación con otras zonas/mercados
- Costes asociados a la adaptación de normativas

#### **Oportunidades:**

Entre las oportunidades del mercado, es importante mencionar:

- Creciente apertura de los mercados que ofrece nuevas oportunidades de negocio y expansión
- Creciente demanda internacional, especialmente en países emergentes
- Nuevas tendencias y concepciones de trabajo que abren la puerta al desarrollo de nuevos productos e innovaciones así como nuevas necesidades.
- En esta misma línea, la creciente preocupación por el medio ambiente impulsa el negocio hacia nuevas fronteras y oportunidades

#### **Amenazas:**

- Fuerte presión por parte de la competencia internacional, con menores costes (operativos y de mano de obra) y rápido crecimiento.
- A pesar de la apertura de los mercados, existen algunos mercados con medidas proteccionistas sobre los productos europeos para fomentar el comercio interior.
- Incremento de las regulaciones
- Aumento del coste de las materias primas, así como las fluctuaciones de las divisas y los tipos de cambio
- Sociedad envejecida, lo que afecta directamente a la dificultad de inculcar y promover el conjunto de “nuevos valores” en los que se basa el progreso y evolución de esta industria.
- Dificultad de homogeneización de la actividad debido a la *diversidad* de regulaciones *nacionales*

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1 ESTANDARIZACIÓN Y ADAPTACIÓN

A lo largo de este capítulo se analizarán que estrategias siguen las compañías seleccionadas en relación a sus productos, marcas y comunicación.

Tal y como señalan Jerez Riesco y García-Mendoza (2010) en su libro *Marketing internacional para la expansión de la empresa* existen dos estrategias alternativas de productos para las empresas a la hora de internacionalizarse.

#### **Estandarización:**

El objetivo de la estandarización se basa en conseguir comercializar los productos de la empresa de una manera uniforme en todos ( o casi todos) los mercados en los que desempeña su actividad. Dicho objetivo se puede alcanzar ya sea mediante el mantenimiento de los productos originales o a través de la creación de nuevos bienes o remodelación de los ya existentes de manera que satisfagan a los clientes o sean aceptados en la mayoría de los mercado en los que se opere.

Los principales beneficios de la estrategia de estandarización son :

- Beneficio de posibles economías de escala
- Reducción de costes/ahorro
- Posible mejora/mantenimiento de competitividad

En este aspecto tomarán especial relevancia para la implementación de esta estrategia, los mercados homogéneos entre sí.

#### **Adaptación:**

Por el contrario, la estrategia de adaptación trata a los mercados de una manera más individualizada lo que supone amoldar la oferta de la empresa a las distintas necesidades y comportamientos de los consumidores.

El principal beneficio que se puede obtener como resultado de la implementación de dicha estrategia reside en la mejor satisfacción de las necesidades y requerimientos de los diferentes consumidores.

En este sentido, adquiere mucha importancia:

- Diferencias socio-culturales
- Regulaciones y aspectos políticos de obligado cumplimiento

No obstante, ambas estrategias no son excluyentes, sino que, como señalan Jerez Riesco y García-Mendoza (2010), requieren “un compromiso entre ambos extremos”, es decir, que en la mayoría de los casos la combinación de ambas estrategias será necesaria, independientemente de la política inicial adoptada por la empresa.

#### 4.1.1 Tabla: Estandarización vs Adaptación de las principales empresas del sector en relación a productos, marcas y comunicación:

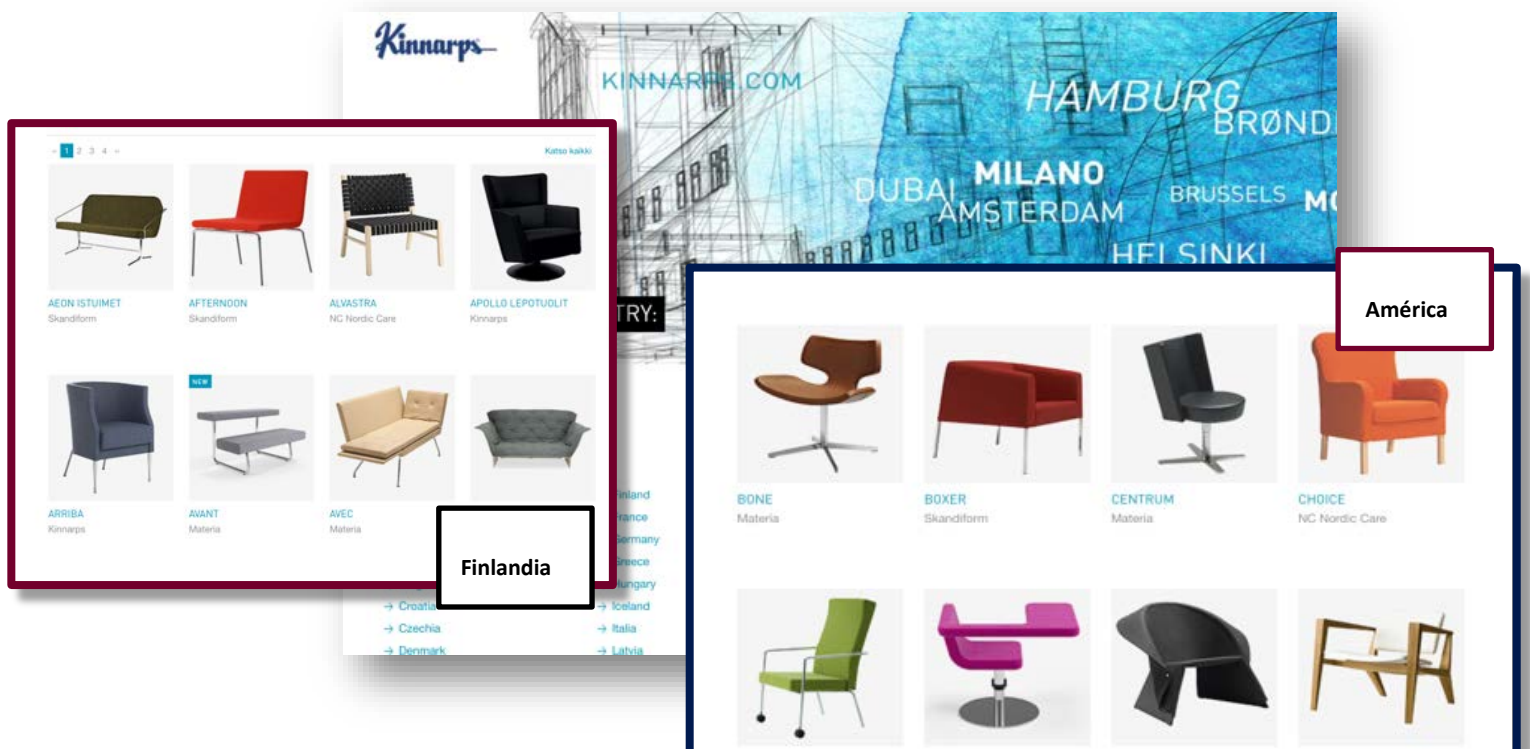
	PRODUCTOS		MARCAS		COMUNICACIÓN	
	Estandarización	Adaptación	Estandarización	Adaptación	Estandarización	Adaptación
<b>Kinnarps</b>		X	X		X	
<b>Steelcase</b>		X	X		X	
<b>Vitra</b>	X		X		X	
<b>Nowy</b>	X		X			X
<b>USM</b>	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia a partir de, VITRA (2016), KINNARPS (2016), NOWY (2016), STEELCASE (2016), STEELCASE INC (2010), USM (2016), USM (2014).

#### Kinnarps::

##### Productos

Parece que los productos de la compañía están poco estandarizados ya que la oferta varía notablemente entre los diferentes países. A pesar de contar con una única página web internacional donde se oferta la totalidad de productos, a través de sus distribuidores dicha oferta mengua o varía dependiendo del área. Sin embargo, parece que existe una cierta intención de proceso de cambio de estrategia, de homogeneización de la oferta mediante la aplicación de ciertos requisitos como los estándares ISO (ISOFocus, 2008).



## Marca

Por el contrario, la marca de la compañía emplea una estrategia de estandarización. Es única en el mercado pero mantiene las diversas marcas adquiridas a lo largo de su trayectoria como son: las alemanas Draebert y Martin Stoll, o las escandinavas Materia, Skandiform y Nordic Care todas ellas comercializadas en la mayoría de los mercados. Este hecho quizá hace que la marca en su conjunto sea poco homogénea.

## Comunicación

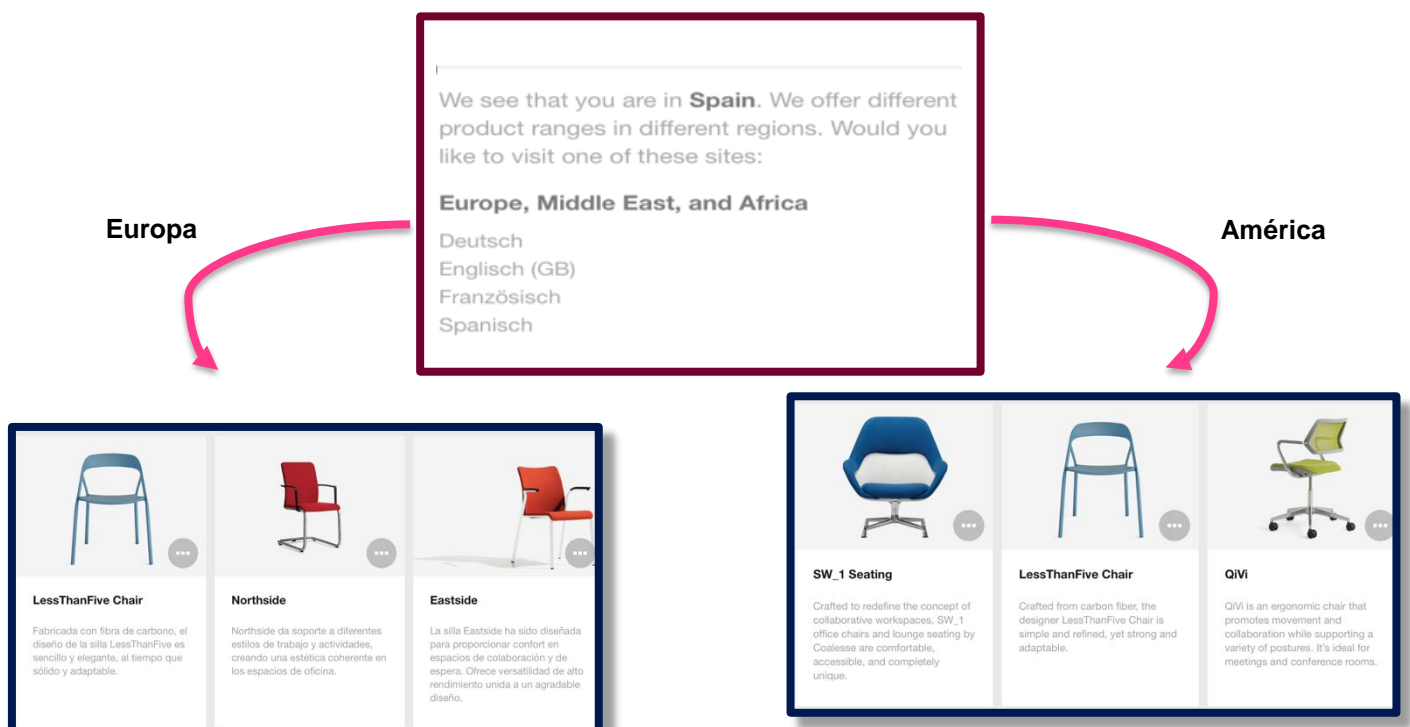
La estrategia de comunicación es estandarizada. Se lleva a cabo a través de su página web única acompañada del catálogo, showrooms y vídeos (algunos de ellos con adaptación del idioma). Las adquisiciones de las marcas mencionadas anteriormente también sirven de comunicación para la empresa, pudiendo aprovechar la imagen sólida de las mismas en mercados en los que Kinnarps todavía no tenía presencia o era débil.

## **Steelcase:**

### Productos

En relación a la estrategia que emplea la compañía para sus productos en los diferentes mercados en los que desarrolla su actividad, se trata claramente de una estrategia de adaptación.

Steelcase es una de las compañías de la industria que mejor tiene adaptada su estrategia de producto a los principales mercados. Dos grandes mercados han marcado la tendencia, siendo estos la industria Americana y la Europea y por extensión EMEA (Europa, Oriente Medio y África). Aunque se comparten productos entre los principales mercados, la empresa ha mantenido un desarrollo diferenciado de los mismos a través de los centros de I+D en USA y Europa. Este desarrollo conlleva a una gama de productos a nivel global muy amplia y diversificada.



### Marca

La gestión de marca ha sido siempre global, es decir, estandarizada, con una adaptación de productos local como ya se ha mencionado antes. La marca es única, Steelcase, pero se divide en la de los propios productos y fabricantes.

### Comunicación

La comunicación del fabricante está basada en los soportes habituales de Web, Catálogos, Ferias y, en última instancia, por el Distribuidor local. Dicha comunicación se encuentra totalmente estandarizada, salvo por los catálogos que necesariamente se tienen que adaptar por las variantes en la oferta de productos de cada país. El idioma también se adaptará de forma local.

### **Vitra:**

### Productos

Los productos de la empresa se encuentran completamente integrados y se ofertan de forma estandarizada a nivel internacional, siempre manteniendo la personalidad y diseño de todos “los autores” integrados en la compañía. Dicha estandarización le permitirá homogeneizar la oferta y en consecuencia beneficiarse de economías de escala y reducción costes.

### Marca

Al igual que los productos, la marca Vitra se encuentra estandarizada. Se presenta como el resultado de las diferentes personalidades de los arquitectos y diseñadores que conforman el equipo de la empresa. Esta estandarización de marca se debe probablemente a la reputación a nivel mundial entre arquitectos, que es percibida como única en términos de diseño.

### Comunicación

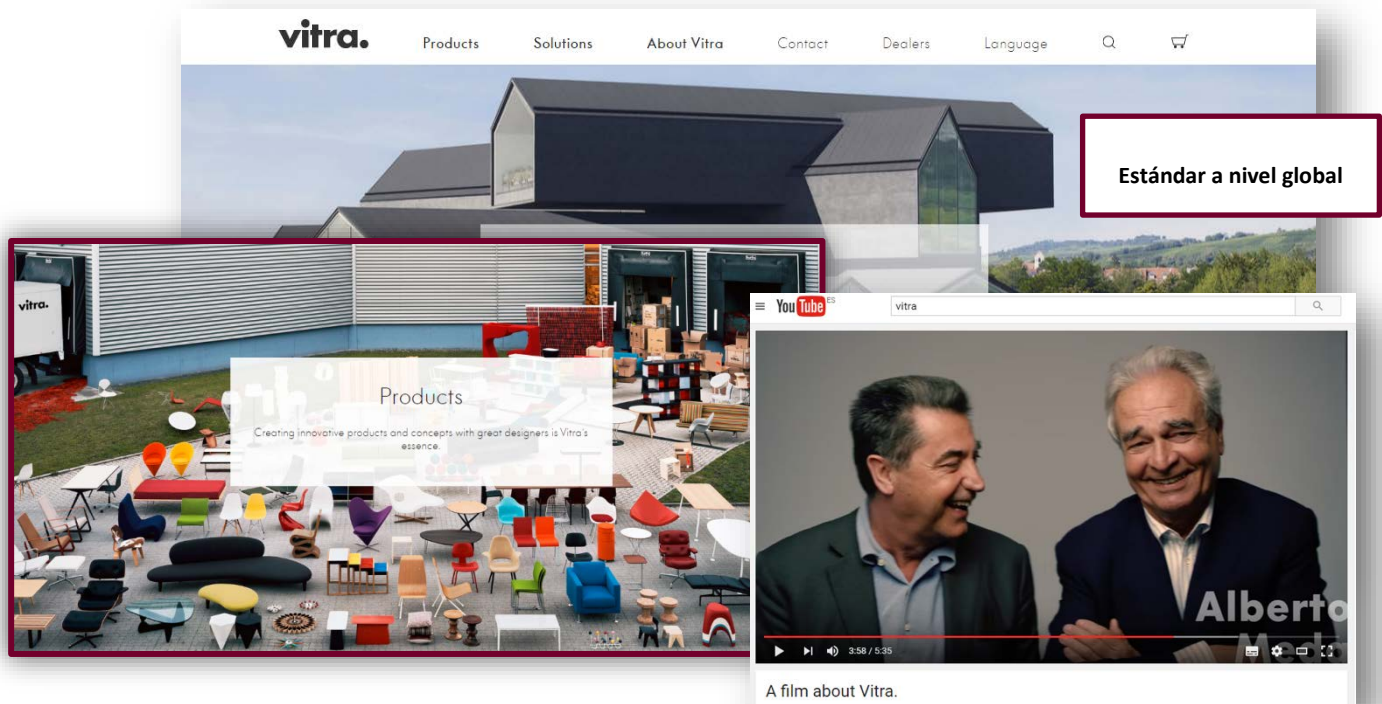
Para analizar la comunicación de Vitra es necesario hablar de los dos “medios” que emplea la empresa:

Por un lado la compañía emplea los medios tradicionales de comunicación, al igual que el resto de empresas del sector, como son la Página Web, Showrooms, Catálogos ...

Sin embargo, Vitra cuenta con una comunicación adicional y diferente al resto de empresas de la industrial. El propio equipo y de forma indirecta, donde han colaborado arquitectos tan conocidos como Frank Ghery o Zaha Hadid entre otros, así como el campus de Vitra, conforman una comunicación en sí mismos aportando un valor añadido.

La comunicación de Vitra sigue una estrategia de estandarización.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR MUEBLE DE OFICINA EN EUROPA



### Nowy:

#### Productos

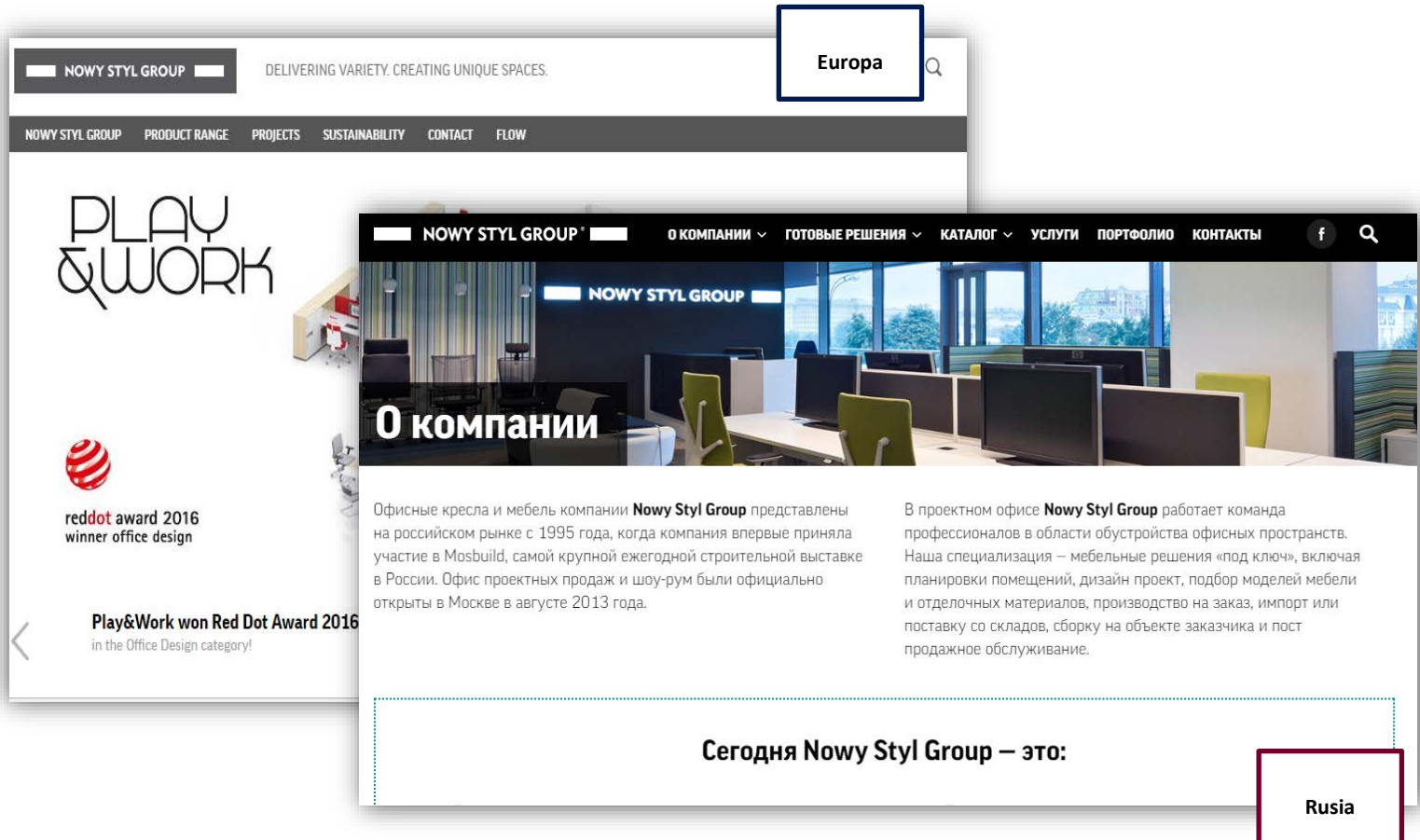
En el caso de Nowy, la oferta de productos sigue una estrategia estandarizada, de manera que se desarrollan los mismos productos para todas las áreas geográficas en las que opera, lo que seguramente le permita a la empresa ahorrar costes especialmente de fabricación. La oferta de la empresa está dirigida principalmente a la Europa del este, desarrollando una producción de gama media en función de las necesidades de dicho área.

#### Marca

La marca de la compañía, al igual que la gran mayoría de empresas del sector, sigue una estrategia estandarizada. Es importante resaltar que bajo la marca Nowy se integran las marcas de reciente adquisición como son: Rohde & Grahl, Grammer Office, BN Office Solution y Forum Seating. Al igual que en el caso de Kinnarps estas adquisiciones probablemente ayuden a mejorar el posicionamiento de la empresa. Dichas marcas adquiridas se comercializan en varias áreas, no sólo manteniéndose en los mercados de origen, aunque aún tiene potencial de expansión en este sentido.

#### Comunicación

En el caso de la estrategia de comunicación empleada por Nowy, podría considerarse adaptada si se tiene en cuenta el diseño de páginas web (tanto la del grupo como la de las marcas recién adquiridas), el cual varía ligeramente dependiendo del área. También emplean métodos típicos de comunicación como vídeos o showrooms pero estos se mantienen estándares.



## USM

En el caso de USM tanto para productos como marca y comunicación la empresa emplea una estrategia de estandarización. La oferta de productos no varía de un área geográfica a otra, y mantiene su posicionamiento único de producto modular patentado conformando una colección de alta gama. Al mismo tiempo, la marca y comunicación de la empresa también se mantiene constantes, tratando de transmitir una identidad minimalista y de calidad arquitectónica.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, se podría concluir que la estrategia de estandarización es la más frecuente en la industria, al menos entre las principales empresas del sector. Esto puede ser muy beneficioso para las compañías ya que, como se indica al inicio del capítulo, permite el ahorro y reducción de costes a través de economías de escala (principalmente en fabricación, comercialización e I+D), así como el mantenimiento de la competitividad, muy necesario en el sector mueble de oficina donde la tasa de crecimiento y competencia son muy elevados. Es importante señalar que aunque la tendencia más marcada sea la estandarización, las empresas no se pueden circunscribir únicamente a esta estrategia, sino que, como se aprecia en la Tabla 5.1.1, llevan a cabo una combinación de estandarización y adaptación.

Por otro lado, el análisis también refleja la tendencia que existe hacia la creación de marcas globales. Como señalan Bradley y Calderón (2006), en los últimos años las compañías han intentado hacer que los valores inherentes a sus marcas se mantengan en el contexto internacional en el que operan, de manera que las ventajas asociadas a las mismas y su percepción sean universales.

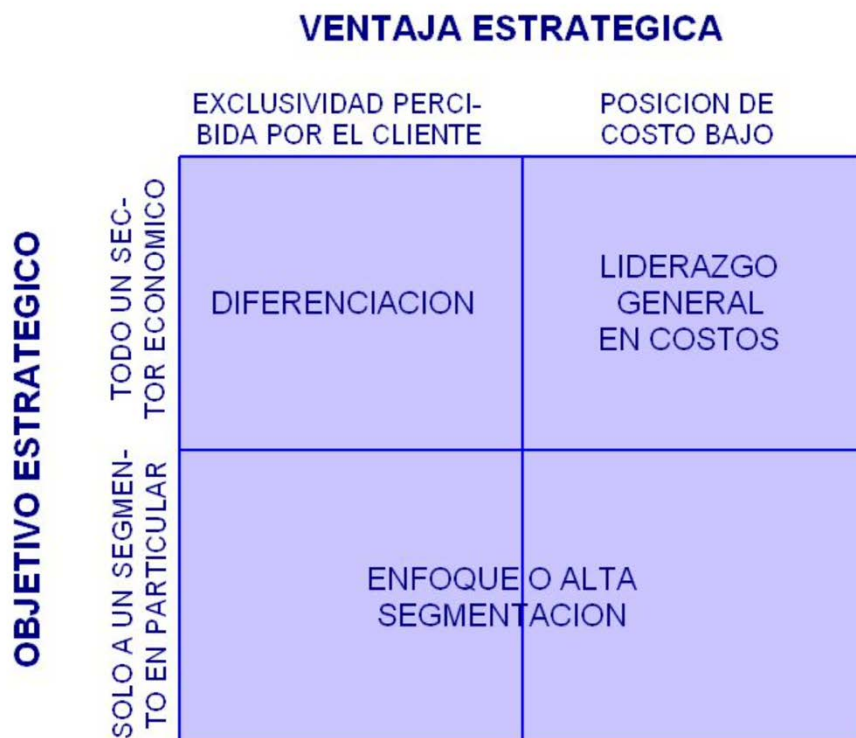
## 4.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

En este capítulo se analiza, de forma comparativa, que estrategia han adoptado las cinco empresas escogidas para poder hacer frente a sus competidores y poder obtener un rendimiento superior.

De acuerdo con lo señalado por Porter (1980) en su libro "Competitive Strategy" existen tres tipos de "estrategias genéricas" a través de las cuales las empresas tratarán de superar a sus competidores de la industria.

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Segmentación

En contados casos, las empresas deciden perseguir más de una estrategia genérica al mismo tiempo. Esta opción es posible aunque raramente exitosa ya que corre el riesgo de que la empresa se quede atrapada en medio de las dos, sin ser capaz de aprovechar las ventajas que cada una de las estrategias aporta de forma individual.



### Liderazgo en costes:

El liderazgo en costes se basa en una excelente gestión y reducción de los costes generales de la empresa de forma que se consigan mantener inferiores a aquellos de la competencia, obteniendo así mayores márgenes. Aunque mantener los costes bajos

se convierte en el punto central de la estrategia, no se deben ignorar otros aspectos del negocio como por ejemplo la calidad y el servicio.

Para la consecución de los objetivos (minimización de costes) las empresas pueden requerir, entre otras prácticas:

- Uso de economías de escala y efecto experiencia
- Acceso favorable a materias primas
- Rediseño de productos para facilitar/simplificar el proceso productivo
- Amplia gama de productos para distribuir los costes...

Como consecuencia, las empresas que decidan adoptar esta estrategia necesitarán realizar grandes inversiones iniciales en maquinaria de última generación. Una vez alcanzado el liderazgo en costes las compañías podrán reinvertir los altos márgenes obtenidos en nuevas instalaciones y maquinaria que les permitan mantener dicha posición.

### **Diferenciación:**

La segunda estrategia genérica consiste en ofrecer un producto o servicio que sea percibido en la industria como algo único y que permita a la firma establecer precios más elevados que los de la competencia. La fuente de diferenciación se puede presentar en diversas formas:

- Calidad
- El diseño o imagen de marca
- La tecnología empleada
- Características del producto/servicio
- Red de distribuidores
- Atención al cliente...

A pesar de que los costes no son el principal objetivo de la estrategia de diferenciación, esto no significa que las empresas deban ignorar su gestión. Esta estrategia permite obtener altos beneficios gracias a la baja sensibilidad respecto a los precios por la fidelidad a la marca de los consumidores. Además la percepción de exclusividad de los productos/servicios actúa como barrera de entrada para nuevos competidores.

Las actividades necesarias para desarrollar esta estrategia suelen llevar asociados grandes costes ya que requieren inversiones en investigación, diseño de producto, calidad de materiales empleados.

### **Segmentación:**

Esta última estrategia genérica pretende centrarse en un determinado segmento del mercado o área geográfica y ofrecer sus productos/servicios de una forma más eficiente o eficaz que aquellos que tienen por objetivo competir en toda la industria (liderazgo en costes y diferenciación). Las empresas que deciden apostar por la estrategia de segmentación podrán alcanzar la diferenciación, el liderazgo en costes o ambas siempre valorando el segmento en el que deciden operar y no la industria en su conjunto. La segmentación puede ser empleada cuando el mercado objetivo tiene una competencia muy pobre o débil así como cuando es un mercado poco sensible a productos sustitutivos (Thompson, Strickland y Gamble, 2005; West, Ford e Ibrahim, 2006).

**4.2.1 Tabla: Estrategias de posicionamiento adoptadas por las empresas:**

	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES	SEGMENTACIÓN
Kinnarps	X		
Steelcase	X		
Vitra	X		
Nowy	X		
USM	X		

Valorando lo mencionado al inicio de este apartado, se puede afirmar que las cinco empresas seleccionadas de la industria del mueble de oficina siguen una clara estrategia de diferenciación empleando la exclusividad percibida por el cliente como principal fuente de ventaja estratégica.

La industria del mueble de oficina se desarrolla en base a conceptos tales como:

- Calidad tanto de materiales empleados como de procesos productivos
- Tecnología empleada de última generación
- Excelencia en diseño e imagen de marca
- Las propias características de los productos comercializados: aportando una serie de propiedades ergonómicas que favorecen la postura y salud de los consumidores
- Fuerte red de distribuidores, tal y como se identificaba en el apartado de ventajas competitivas
- Firmas reconocidas por sus grandes esfuerzos en responsabilidad medioambiental

Este conjunto de características hacen que los productos ofertados por las empresas sean percibidos de forma única y que los clientes no sean tan sensibles a los precios ya que la “exclusividad” hace que la inversión valga la pena. De esta forma las firmas consiguen obtener altos márgenes en la venta de sus productos en comparación con aquellas que comercializan productos similares en el mercado.

Para poder mantener dicha posición será necesario que se realicen grandes inversiones en I+D+i de manera que se consiga una continua mejora de la oferta. Para ello, las compañías del sector cuentan con varios centros de innovación a través de los cuales lleva a cabo esta función, convirtiéndose en un elemento esencial para el negocio.

### 4.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

A lo largo de este apartado se lleva a cabo una comparativa de las estrategias de crecimiento empleadas por las empresas objeto de estudio, de acuerdo a lo enunciado por Ansoff (1976) en su libro “Corporate Strategy”.

El modelo de Ansoff (1976) propone cuatro vías para el crecimiento de la empresa en función de cómo se varíe o mantenga el campo de actividad de la compañía.



#### Penetración en el mercado:

La penetración en el mercado es la primera estrategia de crecimiento planteada. El principal objetivo de dicha estrategia consiste en aumentar la cuota de mercado mediante la explotación de los mismos productos/servicios que conforman el campo de actividad actual de la compañía y manteniendo los mismos mercados en los que operaba inicialmente.

El aumento de la cuota de mercado se podrá alcanzar mediante el incremento del volumen de ventas o bien consiguiendo adquirir nuevos clientes para la oferta actual.

#### Desarrollo de productos:

Tal y como su nombre indica, esta estrategia se basa en la creación de nuevos productos o mejora de los ya existentes para fomentar el crecimiento pero manteniendo su comercialización en los mismos mercados.

#### Desarrollo de mercados:

Por el contrario la estrategia de desarrollo de mercados trata de introducirse en mercados en los que la empresa antes no estaba presente, pero manteniendo en todo momento los productos/servicios tradicionales.

\*Las tres estrategias mencionadas no suponen un cambio significativo del campo de actividad actual de la empresa y como señalan Fuentes y Cordón (2011) generalmente son denominadas estrategias de expansión.

### Diversificación:

El objetivo principal de esta estrategia reside en la reducción del riesgo derivado de explotar negocios muy relacionados entre sí. La estrategia de diversificación consiste en comercializar nuevos productos/servicios en nuevos mercados lo que modifica sustancialmente el campo de actividad de la empresa, a diferencia de las tres estrategias anteriores (Stanton, Etzel y Walker, 2007; West, Ford e Ibrahim, 2006).

#### 4.3.1 Tabla: Estrategias de crecimiento adoptadas por las empresas:

	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto	Desarrollo de mercado	Diversificación
Kinnarps	X	X	X	
Steelcase	X	X	X	
Vitra	X	X	X	
Nowy	X	X	X	
USM	X	X	X	

A lo largo de su trayectoria, las empresas de la industria han llevado acabo una penetración de mercado. A través de dicha estrategia las empresas perseguían el objetivo de incrementar su cuota de mercado, objetivo que ha sido posible alzan a través de diferentes actuaciones tales como:

- Desarrollo de nuevos centros de producción, a través de los cuales se ha conseguido aumentar el volumen de producción de forma progresiva, y con ello el volumen de ventas. Algunos ejemplos de dichos desarrollo son:
  - 2015 – Steelcase amplía su centro de fabricación de Madrid, duplicando su facturación y viéndose multiplicada su producción por 4,5 (EFEEMPRESAS, 2015)
  - 2013 – nueva nave de producción en Vitra Campus diseñada por SANAA (METALOCUS, 2013).
- Adquisición de fabricantes o marcas que competían en los mismo mercados. Entre los ejemplos de este tipo de desarrollo se encuentran:
  - 2013 – una vez ya se encontraba dentro del mercado alemán, Nowy adquiere el fabricante alemán Rohde & Grahl GmbH afianzando su posición..
  - 2000 – Kinnarps adquiere las compañías escandinavas Materia and Skandiform.

En relación con el desarrollo de productos, se podría decir que esta estrategia es una de las más relevantes en la industria debido a la importancia de la innovación y el desarrollo así como la necesidad de avanzar junto a los continuos cambios tecnológicos y necesidades de sus consumidores en el entorno laboral. Entre los diferentes desarrollos de productos que las compañías han lanzado al mercado se encuentra los siguientes:

- Kinnarps:
  - 2015 - Entrada II: nueva silla mejorada. Este desarrollo de producto se presentó como una mejora a la inicial silla, Entrada. Esto supone una estrategia de desarrollo de producto modificando uno ya existente, de manera que su ciclo de vida se prolongue gracias a la aportación de nuevas utilidades y apariencia
  - 2015 - Nexus: nueva mesa versátil de la compañía, adaptable y multifuncional
- Steelcase:
  - 2015- Showcases Office Concept: espacio que proporciona a los usuarios un mejor control sobre la tecnología y el entorno
- Vitra
  - 2016 - Sistema de sitios modulares inteligentes: que pueden ser ajustados a través de de una app y con el gesto de la mano
- Nowy
  - Vesta – nueva silla de conferencias
- USM
  - 2016 Inos box: caja en cuatro tamaños en la línea de sistema modular

Tal y como se ha identificado a lo largo del trabajo, todas las empresas han llevado a cabo un proceso de internacionalización y se han lanzado al mercado internacional. Dicha internacionalización se ha alcanzado gracias a una clara estrategia de desarrollo de mercados, principalmente a través de la expansión geográfica. En la actualidad, las compañías cuentan con una fuerte presencia a nivel global y siguen expandiéndose en este sentido.

Desde el inicio de su trayectoria las empresas del sector han ido desarrollando y modelando su actividad, de manera que de se han diversificado hacia otras áreas del sector. Algunos ejemplos de esta diversificación se exponen a continuación:

- Nowy: la compañía polaca lleva a cabo proyectos de acomodación de diferentes establecimientos tales como estadios de fútbol, restaurantes, cines y teatros.
  - 2010 - Green Point Stadium in Cape Town
  - Sillas HUMPHREY para cines.
- Kinnarps: la firma proporciona soluciones de interior para establecimientos públicos como renovaciones de ayuntamientos o residencias de ancianos...
  - 2009 – Kungälv Town Hall, Sweden
  - 2014 – Mauersegler, Switzerland
- Steelcase: la empresa americana desarrolla multitud de proyectos áreas como la educación y la sanidad:
  - 2015 – Steelcase presentaba el “NeoCon 2015 – Steelcase education and health showroom” a través del cual se muestran productos tales como:
    - Salas comunes
    - Salas de espera
    - Salas de exámenes

Sin embargo dicho desarrollo supone una diversificación menor ya que las empresas continúan con la fabricación de muebles e interiores por lo que no supone un cambio sustancial del campo de actividad de las compañías estudiadas.

Haciendo una valoración conjunta de lo analizado en este capítulo, se podría afirmar que muchas de las estrategias de crecimiento son implementadas por las empresas.

Sin embargo, si se tiene en cuenta las características tanto de la industria como las de las propias empresas, las estrategias de desarrollo de producto y de mercado juegan un papel fundamental en el sector y son, en consecuencia, de las más empleadas por el grupo de compañías. Como se señala en puntos anteriores, la continua innovación es un factor fundamental para la supervivencia de las firmas ante la feroz competencia del sector. Al mismo tiempo el crecimiento a nivel internacional fomenta el afianzamiento de la posición de las compañías, absolutamente necesario debido a la creciente importancia de la globalización de los negocios.

#### 4.4 MÉTODOS DE ENTRADA Y GRADO DE PENETRACIÓN

En este capítulo se analizan los métodos de entrada en los mercados internacionales de las empresas seleccionadas y el grado de riesgo y control de las firmas, derivados de la implementación de dichos métodos.

Los medios de actuación disponibles a la hora de introducirse en mercados internacionales son muy amplios, adecuados según los objetivos y condiciones de las compañías.

Como señalan algunos autores, las vías de penetración se pueden agrupar en cuatro ramas diferentes (García Cruz, 2002):

- Métodos indirectos
- Métodos directos
- Métodos mixtos
- Filial de producción

Existe una relación directamente proporcional entre el riesgo y el control, en función del compromiso de internacionalización de las empresas. De esta manera aquellas decisiones de entrada que más control proporcionan, incrementan considerablemente el riesgo asumido por las compañías (Bradley y Calderón, 2006).

##### **Métodos Indirectos:**

La vía indirecta, también denominada por otros autores exportación indirecta, es el nivel más leve de penetración y en consecuencia el que lleva asociado una considerable pérdida de control. Se basa en la delegación de las tareas de comercialización en intermediarios que se encuentran en el país de origen y que actuarán en nombre de la compañía, lo que a nivel operativo se puede considerar como una mera venta doméstica ya que la entidad no lleva a cabo las funciones de exportación y de marketing internacional. Ejemplos de exportación indirecta son (García Cruz, 2002; Bradley y Calderón, 2006; Jerez Riesco y García-Mendoza 2010; Thompson, Strickland y Gamble, 2005):

- *Agentes de compra*
- *Trading companies*: compañías de importación y exportación, empleadas normalmente en las fases prematuras de internacionalización conformando el método más usual de las vías de acceso indirecto, debido a su conocimiento y experiencia de los mercados internacionales.

El grupo de compañías seleccionadas, como ya se ha identificado en apartados anteriores, se encuentran en una fase avanzada del proceso de internacionalización, por lo que los métodos indirectos no se analizarán en este apartado ya que

corresponden a fases prematuras de dicho proceso de internacionalización. Aunque las vías indirectas se hubieran implementado en un primer momento, no resulta relevante dada la situación actual de las compañías donde el resto de métodos adquieren un papel más importante en términos de análisis.

### Métodos Directos:

A través de la exportación directa, las empresas toman el papel que desempeñaban los intermediarios en la exportación indirecta. De este modo las firmas adquieren un mayor control sobre las actividades asumiendo al mismo tiempo un mayor riesgo. El principal beneficio del acceso directo reside en la posibilidad de adquirir experiencia y conocimiento de los mercados objetivos internacionales. La exportación directa se puede afrontar de diversas maneras (García Cruz, 2002; Bradley y Calderón, 2006; Jerez Riesco y García-Mendoza 2010; Thompson, Strickland y Gamble, 2005):

- *Venta directa:* llevada a cabo a través de representantes de la compañía en los mercados internacionales que llevará a cabo la gestión de las operaciones de venta.
- *Agente o distribuidor:* quienes llevarán acabo la representación de la empresa y venta de los productos, diferenciándose principalmente en la adquisición de la propiedad de los productos por parte del distribuidor, característica de la que carecen los agentes.
- *Subsidiaria comercial:* se trata de una división comercial de la organización en los mercados internacionales en los que opera. Existen dos tipos de subsidiarias: las filiales, que actúan con independencia empresarial y las sucursales quienes dependen de la compañía siendo una extensión de la misma. Ambas favorecen el contacto permanente con el público objetivo.

#### 4.4.1 Tabla: Métodos de entrada directos de las empresas:

	Venta directa	Agente/Distribuidor	Subsidiaria
Kinnarps		X	X
Steelcase	X	X	X
Vitra	X	X	X
Nowy			X
USM	X		X

Venta directa: Todas las empresas seleccionadas, a excepción de Kinnarps y Nowy, implementan la venta directa a través de la comercialización de sus productos en su página web oficial.

Agente/ distribuidor:

- *Kinnarps:* cuenta con acuerdos con una red de agentes independientes que actúan en los 500 punto de ventaneando los que está presente la compañía (KINNARPS, 2016).
- *Steelcase:* cuenta con numerosos distribuidores (tanto propios como independientes) situados a lo largo de las diferentes áreas en las que opera, siendo una de las principales vías de penetración empleadas en el ámbito internacional (STEELCASE, 2016).
- *Vitra:* la empresa emplea los distribuidores/agentes como principal medio de exportación directa, para hacer llegar sus productos a los consumidores finales. A través de dichos agentes y distribuidores, situados en diferentes áreas geográficas, la empresa consigue que sus productos sean más accesibles al público (VITRA, 2016).

#### Subsidiaria comercial:

- *Kinnarps*: cuenta con numerosas subsidiarias comerciales cada una de ellas a cargo de un director general que se encarga de un equipo nacional (KINNARPS, 2016).
- *Steelcase*: algunas de las subsidiarias comerciales con las que cuenta la compañía se exponen a continuación (STEELCASE. INC, 2009):
  - Steelcase S.A., en Francia
  - AF Steelcase S.A., en España
  - Steelcase Werndl AG, en Alemania
- *Vitra*: las subsidiarias de la compañía se encuentran en diferentes localizaciones tales como (VITRA, 2016): Alemania, Japón, EEUU...
- *Nowy*: cuenta con diversas subsidiarias a través de las que consigue estar presente en 17 países alrededor del mundo (NOWY, 2016).
- *USM*: la firma tiene diversos "Showrooms" en el contexto internacional, donde se exponen sus productos de forma continua (USM, 2016).

#### **Métodos Mixtos:**

Las vías mixtas de acceso a mercados internacionales llevan asociado una mayor control sobre las actividades de internacionalización que los dos grupos anteriores pero al mismo tiempo el grado de riesgo asumido se ve incrementado (García Cruz, 2002; Bradley y Calderón, 2006; Jerez Riesco y García-Mendoza 2010; Thompson, Strickland y Gamble, 2005).

- *Piggyback*: la compañía lleva a cabo la venta de sus productos a través de la red de distribución de otra empresa que se encuentra en los mercados exteriores, accediendo de este modo a una introducción rápida.
- *Transferencia de tecnología*: consiste en compartir una ventaja competitiva de la empresa con el fin de obtener cierto poder sobre su competidor u obtener vinculaciones patrimoniales.
- *Licencias*: consiste en subcontratar la fabricación y venta de los productos.
- *Franquicias*: se ceden, a una empresa exterior, los productos, marcas y know-how, bajo una serie de restricciones legales. Son un tipo de licencia especial.
- *Joint-Ventures*: empresa creada por un conjunto de compañías que se asocian, sin perder su personalidad jurídica, para desarrollar una actividad de forma conjunta.
- *Alianzas Estratégicas*: acuerdos de cooperación a través de los cuales las empresas consiguen tener acceso a capacidades y recursos de los que no disponen, adquiriendo una mayor competitividad.
- *Fabricación por contrata*: una compañía local fabrica los productos de la empresa bajo su nombre a cambio de una compensación económica.
- *Consortio de exportación*: consistiendo en una agrupación de empresas para llevar a cabo la exportación de manera conjunta.

#### **4.4.2 Tabla: Métodos de entrada mixtos de las empresas:**

	Joint Ventures	Alianzas
Kinnarps		X
Steelcase	X	X
Vitra	X	
Nowy	X	
USM		

Joint Ventures:

- *Steelcase*: algunas Joint Ventures son llevadas a cabo por la compañía con el objetivo de mantener y expandir su presencia a nivel internacional. Las Joint Ventures en las que participa la empresa son principalmente de fabricación. Steelcase Jeraisy Company Limited, situada en Arabia Saudí es uno de los ejemplos (STEELCASE. INC, 2014).
- *Vitra*: entre los ejemplos de este método de penetración de la compañía se encuentra (VITRA, 2016):
  - 2015 – Joint Venture entre Vitra y Camper para la organización en el Vitra Campus del Proyecto de tienda temporal, a través del cual se espera poder investigar y explorar nuevos conceptos de retail.
- *Nowy*: a lo largo de su trayectoria ha realizado diferentes Joint Ventures (Cracow University of Economics):
  - Joint Venture entre Chairtech Canonne (cliente francés al que la compañía vendía sus productos) y Nowy Styl para la distribución de productos del grupo (NOWY Styl Group).
  - Joint Venture con un socio de Sudáfrica con motivo del mundial de fútbol 2010 para la acomodación conjunta del estadio de fútbol. NOWY colaboró aportando la alta tecnología, el know-how, financiación y diseño de sillas, al tiempo que el socio se encargó de la producción de dichas sillas.

Alianzas:

- *Kinnarps*: la compañía proviene de una alianza estratégica entre Schärf Büromöbel GmbH, para quien producía la empresa originalmente, y Sitag Sitzmöbel GmbH (Environmental declaration,, 2014).
- *Steelcase*: la empresa identifica las alianzas estrategias como método de expansión y crecimiento futuro.
  - 2016 - La compañía firma una alianza estratégica con Alternativ, los que le permitirá a Steelcase proporcionar mayor calidad de servicios (ALTERNATIV, 2016)

**Filial de Producción:** También conocida como inversión directa, consiste en establecer un centro de producción propio en el país de destino, ya sea mediante adquisición o creación. Esto reporta a la empresa un mayor control y penetración en el mercado así como mayor riesgo ya que tiene altos costes asociados y necesidades de recursos. Suele ser frecuente en fases avanzadas del proceso de internacionalización (García Cruz, 2002; Bradley y Calderón, 2006; Jerez Riesco y García-Mendoza 2010; Thompson, Strickland y Gamble, 2005).

**4.4.3 Tabla: Método de entrada filial de producción de las empresas:**

	Filial de producción
Kinnarps	
Steelcase	X
Vitra	X
Nowy	X
USM	

- *Kinnarps*: a pesar de contar con 7 centros de producción estos se localizan únicamente en Suecia y Alemania, no empleando el método de filiar de producción exhaustivamente para introducirse en el resto de áreas en las que opera (KINNARPS, 2016).
- *Steelcase*: La empresa cuenta con diversas plantas de producción distribuidas en diferentes áreas geográficas entre las que se incluyen: Europa (Francia, Alemania, y España), Asia (China y Malasia) y Norte América. Steelcase implementa este método de penetración tanto a través de la creación como de la adquisición de fabricantes, con lo que consigue reforzar su posicionamiento en los mercados.
  - 1998 - Adquisición del fabricante Alemán Strafor (STEELCASE, 2016).
  - 2015 - Steelcase abre una nueva fábrica en República Checa (CZECH, 2015)
- *Vitra*: desarrolla su actividad a través de 6 plantas de producción que se localizan en diferentes áreas entre las que se encuentran: Alemania, China, Japón, EEUU... A través de dichas plantas la compañía es capaz de adquirir una mayor presencia y sobre todo control de la actividad en el contexto internacional (VITRA, 2016).
- *Nowy*: tiene alrededor de 15 plantas de producción establecidas en diferentes áreas como Polonia, Alemania, Rusia, Turquía... (NOWY, 2016).
- *USM*: cuenta con una producción centralizada en Suiza (USM, 2014).

Una vez han sido identificadas algunas de las vías de acceso que las compañías emplean a la hora de penetrar los mercados en su proceso de internacionalización, se puede identificar claramente que el método directo es el más empleado en el sector mueble de oficina. Los distribuidores/ agentes y subsidiarias comerciales conforman un eslabón clave en la industria y son el mecanismo habitual a través del cual las compañías operan y comercializan sus productos. Sin embargo, aunque no todas las compañías estudiadas lo implementan, el método de filial de producción aporta altos niveles de control y una importante ventaja competitiva en términos de presencia e influencia en el sector. Por ello para las compañías que implementen este método de penetración en el mercado supondrá un claro beneficio en este sentido.

#### 5.4.4 Tabla: Métodos de entrada (general) de las empresas:

	Indirecto	Directo	Mixto	Filial
Kinnarps		X	X	
Steelcase		X	X	X
Vitra		X	X	X
Nowy		X	X	X
USM		X		

## 5. CONCLUSIONES

Una de las tendencias más marcadas del siglo veintiuno es la globalización y su consecuente apertura de mercados, junto con la aparición de nuevas necesidades y comportamientos de los consumidores. En función de estas premisas las empresas de diferentes industrias tienden a emprender procesos de internacionalización para acceder a nuevos mercados y clientes, con la intención de incrementar su poder y cuota de mercado. El mercado del mueble de oficina se modela y evoluciona en función de los intereses y preocupaciones de la sociedad tales como el cuidado del entorno, calidad de los productos e interés por el diseño y la imagen.

El objetivo del trabajo se planteó como un estudio de las principales tendencias en el proceso de internacionalización, de las cinco empresas líderes del sector mueble de oficina en Europa. A través del análisis del comportamiento de estas empresas de gran tamaño de la industria, se pueden identificar algunas implicaciones para las empresas medianas que conforman el sector y que desean iniciar el mismo camino de internacionalización.

En primer lugar, a través del análisis DAFO del sector en Europa se identifican un conjunto de oportunidades y amenazas clave del entorno entre las que cabe resaltar: las nuevas tendencias e incremento de la demanda internacional, que gracias a la apertura de los mercados ofrece nuevas oportunidades de negocio, y las fuertes regulaciones en el terreno europeo que incrementan los costes de las empresas del sector en comparación con las compañías de otras economías emergentes. También se observa que en relación a las fortalezas y debilidades de las empresas, a partir de las cuales es posible obtener ventajas competitivas, toman un papel esencial los esfuerzos en capacidad productiva, fuerza de ventas e I+D+i.

A través del análisis estratégico se deduce que en términos de marcas, catálogos y productos las compañías analizadas apuesta por la estandarización, con el objetivo de reducir sus costes y generar economías de escala, ya que como ya se ha mencionado una especial atención a la estructura de costes será necesaria debida a la desventaja del sector europeo en términos de costes frente a otras economías. La estandarización también es posible debida a la globalización que fomenta la homogeneización de gustos.

La diferenciación es la estrategia de posicionamiento implementada por las compañías líderes. Los productos y servicios comercializados llevan inherentes unos cánones de calidad y diseño y en consecuencia una percepción de exclusividad de los mismos por los clientes. Esto permite establecer precios más elevados, ya que los usuarios son menos sensibles al precio por los beneficios que obtienen a cambio.

Se observa que las estrategias de crecimiento más utilizadas y al mismo tiempo, más relevantes para las empresas son el desarrollo tanto de producto como de mercado. Como se indica a lo largo del trabajo, la innovación, el diseño y las cambiantes necesidades de los consumidores, exigen a las compañías del sector un continuo desarrollo de productos que se ajusten a dichos requerimientos. Al mismo tiempo, la globalización de mercados obliga a las empresas a sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo para lo que se convierte en esencial el desarrollo de mercados.

Por último, se observa que la industria funciona en gran medida a través de distribuidores/agentes y subsidiarias comerciales que llevan a cabo la función de venta y distribución de los productos en el entorno internacional. En términos de cooperación con otras compañías, las empresas conjuntas o joint ventures así como las alianzas

estratégicas son las más frecuentes en el sector. De este modo, los métodos directos y mixtos adquieren especial importancia en cuanto a métodos de entrada.

Se puede concluir de esta forma que las empresas líderes del sector mueble de oficina en Europa siguen en su conjunto estrategias similares a la hora de internacionalizarse, lo que supone una posible guía de actuación de referencia para las medianas empresas del sector que desean emprender una camino similar. De esta forma la estandarización de la firma manteniendo una estrategia diferenciada, los esfuerzos en desarrollo de productos y mercados y la apuesta por métodos de entrada directos y mixtos parecen ser los factores claves para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso en este sector.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I. (1975): *Corporate Strategy*. Penguin Books Editorial.
- ALTERNATIVE. (2016). *Steelcase and Alternativ have signed a strategic alliance*. [en línea] [Consulta: 7 Jun. 2016]. Disponible: <http://www.alternativ.be/index.php/en/meubles-bureaux-design/102-steelcase-alternativ-3>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ERGONOMÍA. (2016). *¿Qué es la ergonomía?*. [en línea] [Consulta: 23 Dic. 2016]. Disponible: <http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>
- BIFMA, Business and Institutional Furniture Manufacturers Association. (2016). *Historical Industry Growth Data*. [en línea] [Consulta: 1 Abr. 2016]. Disponible: <https://www.bifma.org/?page=HistoricalData>
- Bradley, F y Calderón, H. (2006): *Marketing Internacional*. 5ª Edición. Pearson Education Editorial.
- Cracow University of Economics. *Stages in the internacionalitation process of firms*. [en línea] [Consulta: 7 Jun. 2016]. Disponible: [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Strategy/Chlipala\\_Zbikowska.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Strategy/Chlipala_Zbikowska.pdf)
- CSIL, Centre for Industrial Studies, (2016). *Office Furniture: World Market Outlook*. [en línea] [Consulta: 19 Mar. 2016]. Disponible: [http://www.office-work.net/uploads/media/CSIL\\_Office\\_Furniture\\_Outlook\\_2016.pdf](http://www.office-work.net/uploads/media/CSIL_Office_Furniture_Outlook_2016.pdf)
- CSIL, Centre for Industrial Studies. (2015). *The European market for office furniture*. [en línea] [Consulta: 21 Mar. 2016]. Disponible: <https://www.worldfurnitureonline.com/research-market/the-european-market-office-furniture-0058455.html>
- CSIL. (2014). *The office furniture market in Asia Pacific*. [en línea] [Consulta: 20 Mar. 2016]. Disponible: <https://www.worldfurnitureonline.com/research-market/the-office-furniture-market-asia-pacific-0058538.html>
- CZECH. (2015). *Steelcase pones modelo factory in Stribro*. [en línea] [Consulta: 7 Jun. 2016]. Disponible: <http://www.czechinvest.org/en/steelcase-opens-model-factory-in-stibro>
- EFEEMPRESAS, (2015). *Steelcase amplia su fábrica en Madrid, lo que supondrá 500 nuevos empleos*. [en línea] [Consulta: 27 May. 2016]. Disponible: <http://www.efeempresas.com/noticia/steelcase-ampliacion-madrid-empleo/>
- EFIC, European Furniture Industries Confederation, (2015). *Our contribution to the new EU legislative term*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: [http://www.tmf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=fce74663-4f62-4b5b-b7b4-2992a30efd68&FileName=2015+EFIC-manifest+f%C3%B6r+europeisk+m%C3%B6belindustri+\(eng\).pdf](http://www.tmf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=fce74663-4f62-4b5b-b7b4-2992a30efd68&FileName=2015+EFIC-manifest+f%C3%B6r+europeisk+m%C3%B6belindustri+(eng).pdf)
- EFIC, (2012). *Enhancing the competitiveness of the European Furniture Industry*. [en línea] [Consulta: 29 Mar. 2016]. Disponible:

[http://www.tmf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=a001a9c8-9532-4b1a-813c-3eb656c875da](http://www.tmf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=a001a9c8-9532-4b1a-813c-3eb656c875da)

- Environmental Declaration, (2014). *Kinnarps Environmental Declaration*. [en línea] [Consulta: 2 Jun. 2016]. Disponible: [http://www.kinnarps.com/Countries/DE/Downloads/Zertifikate/Kinnarps\\_Umwelterklaerung\\_2014\\_Worms\\_EN.pdf](http://www.kinnarps.com/Countries/DE/Downloads/Zertifikate/Kinnarps_Umwelterklaerung_2014_Worms_EN.pdf)
- EUR-LEX. (1998). *Directive 98/6/EC*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=CELEX:31998L0006>
- EUROPEAN COMMISSION. (2016). *Furniture industry*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: <http://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture/>
- EUROPEAN COMMISSION (2014). *The EU Furniture market situation and a possible furniture products initiative*. [en línea] [Consulta: 20 Mar. 2016]. Disponible: [http://file:///C:/Users/Maria/Downloads/Final%20report\\_en.pdf](http://file:///C:/Users/Maria/Downloads/Final%20report_en.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION. (2008). *Green Public Procurement (GPP)*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: [http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/furniture\\_GPP\\_background\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/furniture_GPP_background_report.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION. (2009). *Furniture, Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*. [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016]. Disponible: <file:///C:/Users/Maria/Downloads/FINAL%20furniture%20pour%20OIB.pdf>
- FAMO, Fabricantes Asociados de Mobiliario y Equipamiento General de Oficina y Colectividades, (2016). *Ergonomía y Mueble de Oficina*. [en línea] [Consulta: 19 Mar. 2016]. Disponible: <http://gestion.ibv.org/gestoribv/index.php/productos/descargables/103-ergonomia-y-mueble-de-oficina-guia-basica-para-gestores-de-venta/file>
- FEMB, Fédération Européenne du Mobilier de Bureau, (2014). *Table of European Office Furniture Companies*. [en línea] [Consulta: 21 Mar. 2016]. Disponible: [http://www.jsacs.com/uploads/1415812954\\_FEMB%20JSA%20European%20Top%20100%20as%20at%2031%20October%202014%20Abb.pdf](http://www.jsacs.com/uploads/1415812954_FEMB%20JSA%20European%20Top%20100%20as%20at%2031%20October%202014%20Abb.pdf)
- Fuentes Fuentes, M.M. y Cordon Pozo, E. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- IBISWORLD. (2016). *Office Furniture Manufacturing in the US Market Research*. [EN LÍNEA] [Consulta: 20 Mar. 2016] Disponible: <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=870>
- García Ruiz, R. (2002). *Marketing Internacional*. 4ª Edición. ESIC Edictorial.
- G. Weiss, P. Ollonqvist, B. Slee. (2011). *Innovation in Forestry* [en línea], "capítulo 14". [Consulta: 29 Mar. 2016] Disponible: [https://books.google.es/books?id=I5p7SipW9e8C&pg=PA234&lpg=PA234&dq=the+competence+in+the+office+furniture+sector&source=bl&ots=TY24fvle6o&sig=QxX0\\_8tC2F9iN6zFNGUfP-3GVrQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5cOBhuPLAhXMWBQKHWW7Bz8Q6AEILTAC#v=onepage&q=the%20competence%20in%20the%20office%20furniture%20sector&f=false](https://books.google.es/books?id=I5p7SipW9e8C&pg=PA234&lpg=PA234&dq=the+competence+in+the+office+furniture+sector&source=bl&ots=TY24fvle6o&sig=QxX0_8tC2F9iN6zFNGUfP-3GVrQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5cOBhuPLAhXMWBQKHWW7Bz8Q6AEILTAC#v=onepage&q=the%20competence%20in%20the%20office%20furniture%20sector&f=false)

- ISO. (1998). *Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) -- Part 11: Guidance on usability*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=16883](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=16883)
- ISO Focus. (2008). *Office and home comforts*. [en línea] [Consulta: 13 May. 2016]. Disponible: <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs?nodeId=15008531>
- Jerez Riesco, J.L. y García Mendoza, A. (2010): *Marketing Internacional para la Expansión de la Empresa*. Esic Editorial
- KINNARPS. (2016). [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible: <http://www.kinnarps.com/>
- Kurutz, S. (2012). *Furniture Design Adapts to Technology*. Nytimes. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible: [http://www.nytimes.com/2012/03/29/garden/furniture-design-adapts-to-technology.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/03/29/garden/furniture-design-adapts-to-technology.html?_r=0)
- MARKETRESEARCH. (2016). *Office Furniture Market Research Reports & Office Furniture Industry Analysis*. <http://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Consumer-Goods-Retailing-c80/Office-Furniture-c603/>
- METALOCUS. (2013). *Nave de producción en Vitra campus por SANAA*. [en línea] [Consulta: 27 May. 2016]. Disponible: <http://www.metalocus.es/es/noticias/nave-de-produccion-en-vitra-campus-por-sanaa>
- NOWY. (2016). [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible: <http://www.nowystyl.com/>
- NOWY STYL GROUP (2013). *United Nations Global Compact Nowy Styl Group Communication on Progress*. [en línea] [Consulta: 14 May. 2016] Disponible: [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/54111/original/UN\\_Global\\_Compact\\_NSG.pdf?1386949252](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/54111/original/UN_Global_Compact_NSG.pdf?1386949252)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press Editorial. [en línea] [Consulta: 25 May. 2016] Disponible: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT11&dq=porter+competitive+strategy:+techniques+for+analysing+industries+and+competitors&ots=KJCSImkdGP&sig=KzNqoY2PahdF10kKM0eNI8UnLyQ#v=onepage&q=porter%20competitive%20strategy%3A%20techniques%20for%20analysing%20industries%20and%20competitors&f=false>
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. ( 2007) *Fundamentos de marketing*. 14ª Edición. Editorial McGraw-Hill Iiteramericana.
- STEELCASE. (2016). [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible: <http://www.steelcase.com/>
- STEELCASE.INC. (2009) *Annual Report* [en línea] [Consulta: 7 Jun. 2016] Disponible: <http://ir.steelcase.com/secfiling.cfm?filingid=950152-09-4134&cik=>
- STEELCASE INC. (2010) *Annual Report* [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible: [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-29LUIH/1236262236x0x294394/0B697E25-7189-4871-9476-84A8045A748A/SCSAnnual\\_Report\\_web.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-29LUIH/1236262236x0x294394/0B697E25-7189-4871-9476-84A8045A748A/SCSAnnual_Report_web.pdf)

STEELCASE.INC. (2014) *Annual Report* [en línea] [Consulta: 7 Jun. 2016] Disponible:  
[http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-29LUIH/0x0x760096/4466A321-CE12-4C88-A18E-C13CE5F0CC9C/2014\\_Annual\\_Report\\_e-copy.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-29LUIH/0x0x760096/4466A321-CE12-4C88-A18E-C13CE5F0CC9C/2014_Annual_Report_e-copy.pdf)

Thompson, A.A., Strckland, A.J., y Gamble, J.E. (2005). *Crafting and executing strategy*. 14ª Edición. Editorial McGraw-Hill Irwin.

TECHNICAL FURNITUR. *Impact of Technology on Office Landscape*. [en línea] [Consulta: 23 Mar. 2016]. Disponible:  
[http://www.symbiote.com/docs/Impact\\_of\\_Technology\\_on\\_Office\\_Landscape\\_Symbiote.pdf](http://www.symbiote.com/docs/Impact_of_Technology_on_Office_Landscape_Symbiote.pdf)

TRANSGROUP. (2016) [en línea] [Consulta: 13 Abr. 2016] Disponible:  
<http://www.transgroup.com/transfurniture.aspx>

UNIDO, United Nations Industrial Development Organization. (2009) *Upgrading Strategies in Global Furniture Value Chains*. (2009). [en línea]. [Consulta: 27 Mar. 2016]. Disponible:  
[https://www.unido.org/uploads/tx\\_templavoila/Upgrading\\_strategies\\_in\\_global\\_furniture\\_value\\_chains\\_01.pdf](https://www.unido.org/uploads/tx_templavoila/Upgrading_strategies_in_global_furniture_value_chains_01.pdf)

USM. (2016) [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible: <http://www.usm.com/es-es/>

USM. (2014) *Spaces* [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible:  
[file:///C:/Users/Maria/Downloads/USM\\_spaces\\_8\\_EN\\_1.pdf](file:///C:/Users/Maria/Downloads/USM_spaces_8_EN_1.pdf)

VITRA DESIGN MUSEUM. (2016). [en línea] [Consulta: 19 Mar. 2016] Disponible:  
<https://www.vitra.com/es-es/campus/vitra-design-museum>

VITRA. (2016). [en línea] [Consulta: 10 Abr. 2016] Disponible:  
<https://www.vitra.com/es-es/home>

West, D., Ford, J. y Ibrahim. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Editorial Online Resource Centre.