

8th INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS
16th – 17 th January 2009
PARIS

JORDI MONTAÑA
Full Professor, Department of Marketing Management
Director of the Chair of Design Management
ESADE

ISA MOLL, PhD
Academic Assistant, Department of Marketing Management
ESADE

FRANCESC SOLE PARELLADA
Full Professor, Department of Business Organisation
UPC, Universidad Politécnic de Cataluña

AV. PEDRALBES 60-62
08034 BARCELONA, SPAIN

isa.moll@esade.edu
jordi.montana@esade.edu
francesc.sole@upc.es

TEL.
(34) 93 2804954
(34) 93 2806162

Casos Empresariales de Éxito en el Sector del Mueble

ABSTRACT

La apuesta por el diseño como ventaja competitiva y la búsqueda de la eficiencia en su gestión favorece un planteamiento estratégico que promueve la orientación al mercado y, consecuentemente, repercute de forma positiva en los resultados empresariales. Con este objetivo de análisis se estudiaron siete casos de empresas españolas, del sector del mobiliario, reconocidas por su excelencia empresarial y por su orientación al diseño a partir de entrevistas en profundidad a directivos de las empresas, el estudio de datos secundarios, la observación directa a los centros de trabajo y un cuestionario. El análisis se estructura en base a un modelo de gestión y de él se extraen recomendaciones de gran interés para empresas del sector que busquen la excelencia.

Key-words

Estudio de Casos, Éxito Empresarial, Sector del Mueble, Orientación al Mercado, Gestión del Diseño

Commitment to design as a competitive advantage and the quest for efficiency in its management favour a strategic approach that promotes market orientation and, as a result, has a positive impact on business results. With this in mind, seven Spanish companies from the furniture sector have been studied, each of which were well known for their business excellence and focus on design. This analysis is based on in-depth interviews with company managers, the study of secondary data, direct observation in the workplace and a questionnaire. It has been structured on a management model and provides interesting recommendations for companies seeking excellence in the sector.

Key-words

Case-studies, Business Success, Furniture Sector, Market Orientation, Design Management

1. Introducción

En el 2003, la producción de mobiliario en España alcanzó los 8.482¹ millones de €, cifra que representa aproximadamente un 1,49% del PIB² (Aidima 2005)³: el sector se ha consolidado como uno de los motores de la economía española, ocupando a más de 170.000 trabajadores entre empleos directos e indirectos (Anieme 2005)⁴ y en uno de los principales productores de la Unión Europea, por detrás de Alemania e Italia. Sin embargo, la tendencia de crecimiento sostenido que mantenía desde 1994 se ha frenado: desde el 2001 el sector vive una complicada situación por la coyuntura internacional y el aumento del número de países productores (La Gaceta de los Negocios 2004).

En líneas generales la coyuntura del sector se caracteriza por (Europa Press 2005; La Gaceta de los Negocios 2004):

- Estancamiento de las ventas debido a la fuerte competencia exterior; esta crisis en el sector es generalizable al resto de la Unión Europea, debido a la competencia cada vez mayor de los países del Este y a la pérdida de competitividad en términos de coste⁵
- Aumento del consumo nacional actualmente reducido por la coyuntura económica
- Crecimiento de las importaciones y caída de las exportaciones
- Estabilidad en la utilización de la capacidad productiva (o instalada)⁶
- Sector atomizado, pero tendencia a la concentración en la distribución y la fabricación
- Necesidad de reconversión del sector, pues las dificultades no se deben a causas coyunturales, sino estructurales: redefinición del modelo de negocio, haciendo hincapié en la cooperación, la subcontratación, la deslocalización de la producción, la inversión en I+D+i, la profesionalización de la gestión, el control de la distribución y de las copias, y la orientación al consumidor

Ante este panorama la supervivencia del tejido empresarial pasa por un nuevo enfoque basado en la orientación al mercado fundamentada en la diferenciación y el enfoque como ventajas

¹ Equivale a un 10% de la producción europea (www.anieme.com/es/anieme/datossector.asp) y un 4% de la producción mundial (Confemadera y Federmueble 2003).

² Se ha tomado como referencia el valor del PIB a precios constantes (570.556€) proporcionado por el INE (Fuente: www.ine.es).

³ AIDIMA: Instituto Tecnológico del Mueble y Afines

⁴ ANIEME: Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles en España

⁵ El coste medio en la Comunidad Europea es de 4,9 € por Kg., mientras que el coste del mobiliario importado de fuera de la Comunidad es de 2,42 €

⁶ La utilización de la capacidad productiva media se sitúa en el 77,79% en el último trimestre del 2004

competitivas. El diseño destaca como recurso estratégico crítico para muchas empresas del sector (Kotler y Rath 1984, Sisodia 1992, Steinbock 2005): es una incuestionable fuente de diferenciación (Montaña 1984, Borja de Mozota 2002) y su gestión fomenta la orientación al mercado (Montaña, Moll y Solé – Parellada 2006; Moll 2007) , tal como muestran los casos estudiados. En siete casos de empresas reconocidas por sus mejores prácticas empresariales y por su diseño se expone cómo actúan estas empresas excelentes, cuáles son las herramientas con las que están compitiendo. De su estudio se extraen interesantes lecciones de planteamientos de éxito sostenible.

2. El diseño y la orientación al mercado

En las últimas décadas, el reconocimiento del valor del diseño en el ámbito empresarial está evolucionando positivamente. A pesar de que existe poca investigación en este campo (Bloch 1995; Ulrich y Pearson 1998; Jevnaker 2000; Gemser y Leenders 2001; Veryzer y Borja de Mozota 2005), los estudios destacan numerosas y determinantes repercusiones de las inversiones en diseño, la más inmediata su relación positiva con los resultados empresariales (Montaña 1990; Borja de Mozota 1990; Walsh, Roy y Bruce 1988; Ulrich y Pearson 1998; Hertenstein y Platt 2001; Borja de Mozota 2002; Hertenstein, Platt y Veryzer 2005).

Además el diseño ha sido reconocido como herramienta estratégica, fuente de ventaja competitiva (Kotler y Rath 1984; Peters 1989; Sisodia 1992; Borja de Mozota 2002; Creusen y Schoormans 2005; Hertenstein, Platt y Veryzer 2005), favorece la diferenciación (Montaña 1984), repercute en el posicionamiento estratégico, contribuye a hacer visible la estrategia de la empresa, favoreciendo las condiciones para crear una visión e incrementa el valor de marca (Guzmán, Montaña y Sierra 2006). Borja de Mozota (2002) destaca que incluso el diseño afecta a la cultura empresarial, promoviendo la innovación, y a la eficacia interna, mejorando la gestión a través de la planificación de los procesos y de las capacidades de la empresa, potenciando la coordinación entre marketing, I+D y producción, transformando los procesos y generando transferencias de tecnología.

La gestión del diseño es un proceso de planificación que integra todos los inputs de diseño que debe gestionar la empresa, el diseño de producto, de envase, gráfico y de interiores; es un proceso holístico de creación y toma de decisión que potencia las decisiones de gestión y estratégicas. Su efectividad depende de su coordinación e interrelación con el resto de funciones empresariales (Montaña y Moll 2003; Borja de Mozota 2003).

La orientación al mercado es un concepto desarrollado dentro del campo de conocimiento del marketing que tiene un especial interés para las empresas en la medida en que existe evidencia empírica de que éste repercute positivamente en los resultados económicos de la empresa (Narver y Slater, 1990), (Jaworski y Kohli, 1993), (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), (Llonch 1993), (Greenley 1995).

Recientes estudios muestran que la apuesta por el diseño como fuente de ventaja competitiva y optimizar su gestión fomenta la orientación al mercado de las empresas. El modelo de gestión⁷ desarrollado por Montaña y Moll (2003) que es una adaptación del modelo de innovación de Tidd, Bessant y Pavitt (1997) relaciona directamente estos conceptos.

3. Metodología

En la investigación se analizaron en total nueve empresas españolas del sector del mueble, reconocidas por sus “mejores prácticas empresariales” y por su diseño. Las empresas fueron seleccionadas por la Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño⁸, de modo que quedaba garantizada la replicación literal (Yin 2003). La muestra estudiada consiste en un conjunto de nueve empresas del sector del mueble de muy diversas dimensiones, orígenes y orientación. Se comentan los resultados de las siete que han autorizado su publicación (tres empresas prefirieron el anonimato).

- La mayor parte se dirige al mercado de instalaciones, o *contract* como ellas mismas denominan al subsector, bien en su totalidad como Alis y Euroseating o parcialmente como las empresas Stua, Tagar, Jacinto Usán y Andreu World.
- Alis ofrece también servicios de asesoramiento al mercado.
- La empresa Tecnología y Diseño Cabanes está especializada en mobiliario urbano, aunque también vende hogar.
- Varias empresas están parcialmente especializadas en material de oficina como Stua que también hace hogar.

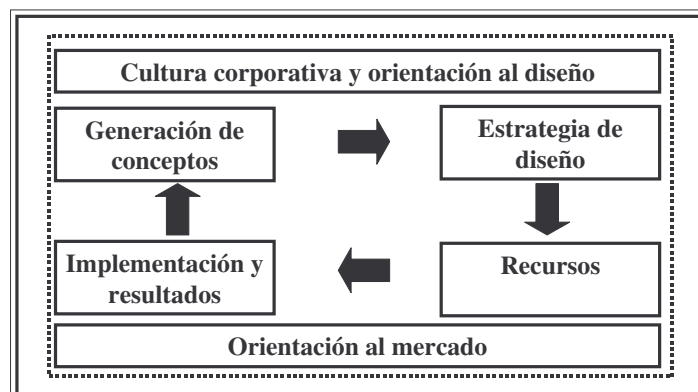
⁷ Este modelo es la base de un artículo que será publicado próximamente en el Journal of Marketing Management

⁸ La Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño es el organismo que agrupa a las entidades de promoción del diseño en España y quien financió la investigación. Su conocimiento del tejido industrial garantiza la selección de las empresas.

- Por tipología de producto algunas están tradicionalmente especializadas en sillas (o butacas) como Alis, Jacinto Usán o Andreu World, aunque algunas se estaban diversificando a otro tipo de mobiliario.
- Algunas empresas son muy jóvenes y ya se crearon orientadas al diseño, como Alis que tenía un año en el momento de la entrevista y Tecnología y Diseño Cabanes y Euroseating que tenían 11. Las empresas más veteranas como Industrias Tagar, Jacinto Usán y Andreu World no incorporaron el diseño hasta pasados bastantes años desde su fundación. Sólo Stua, fundada en 1983, nació con vocación de diseño.
- El tamaño es muy diverso y arranca con una facturación de 1,8 millones de euros de la empresa Tecnología y Diseño Cabanes. La media está alrededor de los 6 millones de euros de facturación. La mayor es Andreu World.

Se optó por la aplicación de metodología cualitativa para la construcción casos de estudio (Eisenhardt 1989; Stake 2000; Yin 2003), de acuerdo con los objetivos de investigación y la revisión bibliográfica, Las técnicas utilizadas fueron la entrevista en profundidad a directivos de primer nivel en las empresas de la muestra, la observación directa en los entornos de trabajo, el cuestionario y el estudio de datos secundarios. Las distintas fuentes de evidencia se complementan mutuamente y favorecen la validez del constructo a través de la triangulación. Para las entrevistas en profundidad, que fueron abiertas y duraron entre 2 y 4 horas, se dispuso de un guión exhaustivo. En algunas participaron más de un directivo. El trabajo de campo se desarrolló entre Abril y Julio del 2005.

El análisis se abordó siguiendo el modelo de gestión de Montaña y Moll (2003). El protocolo de investigación se desarrolló a partir de él:



Este modelo parte de la base de que el diseño es un proceso estratégico ligado a la estrategia de innovación de la empresa. El proceso que presenta es una adaptación del modelo del proceso de innovación de Tidd, Bessant y Pavitt (1997), basado en el estudio de numerosos casos de éxitos y fracasos en la innovación de productos, y se estructura a partir de 6 fases:

- Cultura corporativa y orientación al diseño: Es de vital importancia que la dirección y la propiedad de la empresa estén involucradas en la gestión del diseño. Es el primer paso que debe hacerse para gestionar el proceso de diseño de forma eficaz. No tiene sentido considerar el diseño como una acción esporádica y con poca vinculación a la estrategia corporativa.
- Generación de conceptos: Se trata de ver cómo el diseño interviene en la generación de ideas, en la definición de conceptos de producto, en la relación del diseño con marketing y en la captación de oportunidades y en la relación con los otros departamentos de la empresa y el aprovechamiento de las capacidades internas.
- Estrategia de diseño: Se ha definido esta actividad dentro de las actividades de gestión del diseño como la contribución del diseño a los objetivos de la empresa. En síntesis, se trata de ver qué papel tiene el diseño en la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño.
- Recursos: Con este título genérico se ha definido la gestión de los recursos de diseño y es cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores y cómo se protege este conocimiento.
- Implementación y resultados: Es la ejecución del proceso de diseño, qué grado de novedad y de innovación tiene el diseño en la empresa, cómo se relacionan los diferentes procesos de diseño, cómo se evalúa el diseño y cuáles son los resultados finales para la empresa.
- Orientación al mercado, concepto que Lafferty y Hult (2001) sintetizan en base al énfasis a los clientes; la importancia de la información; la coordinación interfuncional entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa; la receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado.

4. Resultados

A partir del trabajo de campo se construyen los casos de estudio⁹, que muestran cómo actúan las empresas, cuáles son sus armas competitivas. A partir de los casos se extraen conclusiones sobre el planteamiento estratégico de las empresas. Éstas se recogen a continuación acompañadas por alguno de los extractos de los casos en los que se basan.

Énfasis en los clientes

Las empresas analizan continuamente las necesidades actuales y futuras de los clientes; algunas tienen esta actividad muy sistematizada, las empresas más grandes, en otras es más informal, pero en todos los casos este análisis es una fuente de captación de oportunidades nuevas. Para alguno de los entrevistados ésta es una función responsabilidad de los profesionales del diseño:

“Por eso te decía antes lo de [la importancia de] la evolución. El diseño tiene que estudiar cuáles son las necesidades cotidianas de la gente [...] – comentaban Antonio Usán, de la empresa Jacinto Usán.”

La orientación al mercado es la vocación de todas las empresas analizadas. En todas ellas la orientación al mercado está presente en la filosofía empresarial, de forma más o menos explícita:

“En el documento de Política de Calidad y Medioambiental [de Andreu World] se explicitaba como primer objetivo “Intentar que nuestra calidad de producto, servicio, diseño, material gráfico, satisfagan al cliente” [...] - Todo el departamento que está aquí con las 25 personas, están centradas en la gestión del cliente, postventa, cobros [...]”

“Sin embargo, en Stua, aunque expresaban que no pensaban en mercados, sino en los muebles, el cliente y lo que éste experimentaba al comprar los muebles era la base de la filosofía empresarial. - Nosotros intentamos hacer que la experiencia de comprar muebles nuestros siempre aporte algo más que sólo muebles,- expresaba Jon Gasca-. Participamos en actividades culturales, exposiciones, patrocinamos eventos y, bueno, luego nuestra documentación en general siempre aporta más que lo que son sólo muebles. Bueno, más o menos, éste es el espíritu que nos guía”.

⁹ Los casos, que han sido publicados por la Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño, son una excelente herramienta de análisis.

Encontramos distintas realidades en cuanto a si la orientación al mercado es entendida, aceptada e implementada de forma correcta a todos los niveles de la organización:

“- [No somos más innovadores] por el tamaño y fundamentalmente por nuestra cartera de clientes- razonaba la directora Industrias Tagar-. Nosotros tenemos una cartera de clientes muy tradicional entonces, no hemos evolucionado, posiblemente, de una forma muy rápida”.

No todas las empresas analizadas tienen un plan estratégico formal, aunque se expresa la voluntad de hacerlo. El motivo probable de que no exista una planificación estratégica formalizada es que, por la reducida dimensión de las empresas en cuestión, los directivos suelen ser los propietarios de las mismas y llevan personalmente la planificación, a veces en su propia cabeza. Por ello, aunque todas las empresas realizan acciones de marketing, en muchas de ellas no existe un plan estratégico de marketing a 3 o más años, ni un plan de marketing anual formal y escrito y, por consiguiente, tampoco un presupuesto específico para las acciones de marketing:

“En Euroseating carecían de plan estratégico. Hasta el momento se habían dedicado a trabajar muchas horas y a hacer un gran esfuerzo en producto y también en catálogos. Como ellos mismos decían “primero hemos hecho el producto y después buscar el mercado”. Sin embargo, tenían claro que debían comenzar a planificar. [...]

- Uf, ahora sí, ahora empezamos a desarrollar uno [un plan estratégico].. Ahora sí, definitivamente tenemos que montarnos un plan estratégico, ¿no?, ¿por qué? Porque ahora lo tenemos todo, tenemos prácticamente todo en la mano, al menos lo que queríamos tener, lo tenemos”.

Por otro lado, incluso en los casos en los que no existe un plan estratégico formal, las estrategias de marketing son reconocidas como fundamentales y prioritarias:

“En aquellos días, en Cabanes, estaban revisando el plan estratégico de la empresa, manteniendo siempre el principio del diseño e intentando personalizar la oferta para cada uno de los clientes, lo que requería un esfuerzo en la producción propia, que las nuevas instalaciones iban a facilitar [...].

- [Apostamos por el diseño] por la diferenciación... - recalca Jaime Cabanes-. Yo, yo... sobre todo el tema va por la personalización, para lo cual hay que ser muy ágil en diseño. O sea hay que estar continuamente diseñando y diseñando lo que el cliente quiere, que varía muy rápidamente, sobre todo a nivel urbano. Todos los clientes se quieren diferenciar en algo, ¿no?, entonces nosotros queremos apostar por la personalización. Y, además, estamos un poco mejor preparados que la competencia para ello [...]. Nosotros al tener la producción también, tenemos tal vez el valor añadido de ser muy ágiles. Nosotros queremos mimar al cliente en ese

sentido. Bueno, no va a ser mucho volumen, pero vamos a ser ágiles y “te vamos a ofrecer una cosa exclusiva”.

Importancia de la información

Todas las empresas de la muestra dan especial importancia a la información y actúan proactivamente para captarla. Algunas empresas tienen sistemas sofisticados para gestionar la información:

“ [En Cabanes se reconocía que] invertir en diseño era una aventura, en palabras del director general, ya que implicaba investigar, desarrollar nuevos productos, más gastos, en definitiva. [...] El proceso de diseño, que era supervisado directamente por el director general, seguía los pasos de la ISO 9001: recopilación de datos, croquis y prototipos, planos, validación, revisión, etc.”

“La gestión del conocimiento era un punto fuerte del diseño en la empresa Andreu World:

- Hemos recopilado todas las piezas desde la primera, o sea, los best-sellers de los últimos 50 años, desde que empezó la empresa, tenemos como 700 modelos –explicaba el director general-. Ahí tienes mucha información, porque en cada modelo construido hay una solución técnica que supera la anterior, o que la complementa de una u otra manera, entonces tenemos físicamente las soluciones”.

La dirección tiene un sistema estructurado de información e investigación del mercado, éste es en algunas empresas más sofisticado que en otras:

“En Industrias Tagar tenían una red de ventas formada por representantes a comisión multicartera con los que tenían reuniones periódicas. [...] En las reuniones con la red comercial se analizaba el mercado y las demandas que se iban generando. De allí salían propuestas. Si se trataba de un cambio de materiales se trataba directamente en la fábrica y después se probaba con algún cliente importante. [...] El marketing se basaba mucho en la comunicación continua con los representantes y en el seguimiento de los clientes a los que se les mandaba una encuesta semestral para conocer sus inquietudes”.

“En la estructura de Alis había dos comités de asesoramiento que eran claves para el desarrollo de las actividades de la empresa. El Consejo de Estrategia y el Comité de Proyectos. Ambos actuaban como antena de recepción de los nuevos inputs de los mercados mundiales para transmitírselos a la empresa. Estaban formados por profesionales de referencia de cada ámbito y que, en su calidad de personas no vinculadas a

la gestión de la empresa, podían ofrecer una visión actualizada de las exigencias de los mercados. El comité de proyectos proveía de ideas de nuevos productos”.

“En Stua asistían a todas las ferias relevantes en el sector de todo el mundo [...]. Pensamos cómo debe ser, qué es lo que hacen los demás para no hacerlo, nosotros, miramos mucho las tendencias y hacemos todo lo contrario. Es nuestra política”.

“En Andreu World anualmente tenían unas sesiones para analizar el mercado y la competencia.

- Hacemos una reunión anual en la que analizamos todo el producto de la empresa – explicaba el director general-. Lo ponemos en lo que nosotros llamamos una grilla de segmentación donde tienes todos espacios donde puede haber producto y los diferentes estilos. Entonces, ponemos todo el catálogo de ‘IM’ dentro. Entonces tú puedes tener un ámbito: restaurantes y puedes tener estilos, lo que nosotros llamamos fashion, cultura, y estándar/contemporáneo, y clasificas el producto según el precio bajo, medio, alto y las ubicaciones. Entonces colocas los productos. Una vez hecho esto, hacemos lo mismo con los competidores. [Ponemos] cada producto nuestro, todos los que compiten con él, y luego, aparte, [ponemos] todos los “best sellers” que hemos identificado en el mercado. Todo esto muy gráfico, de manera que empapelamos una habitación muy grande que hay en el fondo y estamos allí dos días hablando. Invitamos normalmente, vendedores de nacional e internacional, no a todos, en total, suelen ser dos, uno de cada, luego al asesor que tenemos en diseño, y al Comité de Dirección. Y ahí es donde fijamos cuáles son las líneas a dos-tres años vista. Normalmente, revisamos todo lo que hicimos el año anterior, a lo mejor anulamos o cambiamos alguna de las líneas de trabajo, los briefings, y a lo mejor generamos algún briefing nuevo donde especificas todo: tipología de producto, familia, profundidad de gama, nivel de precio, referencias estéticas, todo que describa bien qué es lo que quieres atacar, qué producto quieres desarrollar. Con esto cada año revisamos la política del año anterior y entonces establecemos los siguientes 2-3 años. Es un poco el sistema del modus operandi. Luego tenemos escritos una serie de fundamentos básicos para hacer este proceso y hacerlo bien. Es una sistemática que está bien. Luego a mediados de año, aparte de esto, hacemos una convención de ventas nacional, una convención de ventas en Estados Unidos, una convención de ventas internacional, y entonces ahí volvemos a recoger información de productos, diseños que tendremos en cuenta de cara a la normativa de diseño y a determinados aspectos básicos para seguir el funcionamiento de este plan estratégico. [...]

[...] La investigación de mercados la hacían ellos mismos. Viajaban constantemente y participaban en numerosas ferias del sector. Conocían bien a sus competidores. La información del mercado se difundía en la empresa en los consejos de dirección y en los consejos de administración”.

Sin embargo, en gran parte de las empresas analizadas, debido probablemente a su reducida dimensión y a que no existe planificación estratégica, no hay un presupuesto prefijado, pero todas, sin excepción, investigan el mercado.

En todas las empresas existen sistemas, más o menos formalizados, para estudiar el entorno, la competencia y el consumidor. y que destacar Internet como herramienta de captación de información. Los directivos o directivos-propietarios viajan constantemente para obtener nuevas ideas. Las empresas hacen un seguimiento de la competencia, más o menos formalizado:

“La mecánica de marketing que seguían era la siguiente, según el presidente de Euroseating:

- Pensamos en los países y vemos qué tipo de fabricantes locales hay, dónde hacen sus compras, qué es lo que les entra, de qué países viene y a partir de ahí, buscamos el producto con el que nosotros vamos a entrar. Una vez que ya tenemos localizada la competencia que podemos tener, tanto local, como la competencia que exporta y que estos países importan, pues ya sabemos qué es lo que tienen, sabemos cuáles son sus precios aproximadamente, cuáles son sus canales de producto, sabemos también cuáles son sus tiempos de entrega, muy importante. [...]

Para conseguir la información hacían estudios de mercados [...].

- Sí, sí los hacemos [estudios de mercado], lo que pasa es que no lo plasmamos tanto en un dossier”.

Las empresas estudiadas suelen trabajar estrechamente con sus distribuidores, cuando los tienen, como es el caso de Euroseating:

“En Euroseating no había un organigrama de la empresa ni de la parte comercial. Los distribuidores hacían mucha parte del esfuerzo publicitario”.

“Las tiendas de Stua, propiedad de sus distribuidores, que estaban en España y Francia, las habían diseñado en la empresa y transmitían claramente su identidad”.

Y también con los prescriptores, cuando éstos juegan un papel importante en el proceso de compra. Se suelen mantener contactos regulares con ellos:

“En Alis el cliente clave era el arquitecto y tenían a dos personas que se dedicaban única y exclusivamente a visitarlos, lo que no hacía ningún competidor. [...] Las ideas surgían precisamente de la estrecha relación con los arquitectos.

- Nuestro cliente no es el cliente final, es el prescriptor – aclaraba el director financiero de Alis-. Y nosotros sólo nos dirigimos al arquitecto, intentamos hablar con el arquitecto, relacionarnos con el arquitecto”.

“En Cabanes los arquitectos eran prescriptores importantes y eran atendidos directamente por el director general o por los representantes de la empresa”.

Coordinación interfuncional entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa

Las empresas analizadas tratan de fomentar el contacto directo con los clientes:

“En Andreu World se trabajaba en equipo y, como decía el director, vendían todos, desde el fundador, el mismo director y todos los demás, así que tenían información de mercado de primera mano”.

En las empresas analizadas se manifiesta un interés por difundir la información de mercado (sobre clientes, competencia, distribuidores,...) a todos los departamentos de la empresa, pero algunas empresas lo hacen más sistemáticamente que otras. Estas últimas, por su reducida dimensión, funcionan eficazmente a través de sistemas de comunicación informal. Por lo general, se constata una involucración manifiesta del equipo en la propia empresa y su proyecto, lo que favorece el trabajo en equipo, que la información se comparta y que las distintas funciones, como marketing, diseño, producción trabajen conjuntamente:

“En Alis la gestión del conocimiento no era un problema dada la juventud de la empresa y su reducido equipo, que se sentía muy involucrado. De hecho, un factor clave en la selección era el ‘encontrar personas con ganas de crecer, de involucrarse’, tal como subrayaba el director financiero.

- Aquí nos lo hemos planteado de que la filosofía debe ser por convencimiento, y por convencimiento sabemos que es mucho más duro, o sea, las cosas quedan mucho mejor, pero es mucho más difícil hacer entrar en ellas – añadía Jordi Valverde, su director-. Consideramos que aquí no hay horas y que estamos exigiendo de la responsabilidad de cada uno, que es la parte esta difícil, y los involucramos mucho en las decisiones, y entonces cada uno en su ámbito tiene un poder de decisión brutal, brutal quiere decir total. [...]

[...] De esta manera “los resultados son mucho mejores, son espectaculares”, destacaba el director de Alis”.

“Juan Carlos Úbeda se encargaba de la gerencia y de la comercialización, en Euroseating; el otro socio fundador de la producción y el diseño.

- ... estamos los que empezamos y yo llevo todo lo que es la gerencia, marketing, todo el tema comercial; y todo lo que es producción, diseño, I+D, todo esto lo lleva el otro socio, que es el que se encarga, está siempre con producto... y es lo que ha hecho siempre. Entonces cada uno tocamos un área totalmente distinta. Entonces, lo que ocurre es que él siempre va en esa dirección, siempre va con aquello y yo voy con esto. Que, bueno, que es muy rápido todo. Llevamos muchos años juntos, bueno, toda la vida junta, trabajando, entonces ya sabemos cómo... de qué pie cojeamos cada uno. Estamos muy compenetrados. [...] Piensa que [los dos socios] hablamos el mismo idioma, entonces ya sabemos lo que queremos antes de empezar – decía Juan Carlos Úbeda-. [...] El diseño gráfico lo hacía un publicista que había trabajado con ellos desde hacía diez años y con el que mantenían una relación muy cercana. [...] En la empresa se respiraba un buen ambiente de trabajo.

- Se ven implicados [el equipo] y, cuando tú necesitas que realmente hagan algo importante, ahí los tienes, que están deseando meter la mano por todos los sitios. Entonces, esa complicidad es la misma que te comentaba con el publicista... que lo sienten suyo, ¿no? – explicaba Juan Carlos con orgullo-. Entonces, pues la verdad es que se está muy bien trabajando.

También se confirma una mayor involucración del equipo cuando éste está profesionalizado:

“En Alis estaban formados por profesionales de referencia de cada ámbito y que, en su calidad de personas no vinculadas a la gestión de la empresa, podían ofrecer una visión actualizada de las exigencias de los mercados”.

En el proceso de diseño suelen participar otras áreas funcionales de la empresa, tales como producción, ventas o logística, que trabajan conjuntamente para que los diseños se adapten a las capacidades productivas de la empresa. En algunos casos hay un responsable del proyecto en cuestión que está en relación directa con la dirección:

“Todas las decisiones de producto, en Andreu World, se tomaban en el Comité de Diseño, integrado por los directores de marketing y ventas, producción y logística y por el propio director general. Este Comité dependía directamente del Comité de Dirección de la empresa”.

Las empresas analizadas tienden a establecer alianzas estratégicas con los agentes del entorno (proveedores, competidores en el extranjero,...):

“- Para satisfacer las necesidades de la sociedad actual - decía y así constaba en el folleto institucional de la empresa Alis-, las empresas y las personas deben dirigir sus recursos, experiencia y energía a hacer aquello que realmente saben hacer, evolucionando continuamente y teniendo como aliadas a otras entidades que participen en parte de sus procesos. Cada

agente debe enfocarse en la actividad que realmente lo distinga sobre los demás, y trabajar conjuntamente con aquellos que aporten un valor añadido al hacer algo que también les destaque. [...]

[...] Alis era una línea de servicios de asesoramiento e intermediación de empresas europeas reputadas en el ámbito de la arquitectura y el diseño. La relación que se establecía con estas empresas era muy provechosa en distintos sentidos, tal como expresaba el director:

- Tienes en realidad el conocimiento que tienen ellos, más el conocimiento de mercado que tenemos nosotros... vas haciendo un network, vas haciendo esta red [...]”.

“En Euroseating hacía cuatro años que sólo trabajaban el plástico ayudados por sus propios proveedores, uno de los cuales se había convertido en socio de la empresa.

- Llegó un momento que empezamos a encontrar apoyos y ayudas, dentro de los propios proveedores, porque les interesaba muchísimo lo que nosotros teníamos – decía Juan Carlos Úbeda-“.

Receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado

En todas las empresas, el motor del desarrollo de nuevos productos son las demandas del mercado:

“[En Euroseating destacaban:] iniciamos los proyectos de los nuevos diseños atendiendo a la funcionalidad, ergonomía, calidad, valor justo y servicio, analizando las necesidades de los clientes. [...] Ellos mismos se definían de esta manera en relación al diseño en una página web: “Diseño Interpretamos las necesidades del momento, modelando ideas con minucioso esmero y trabajando en ellas con cuidado y dinamismo. La creatividad, constituye el eje principal en la creación de cada modelo y prototipo, examinando sucesivamente, comportamientos y posibles “vicios”.”

La estrategia de desarrollo de nuevos productos no es en todos los casos proactiva, pero, en general, se expresa la voluntad de que así sea::

“En Euroseating se definían como empresa proactiva y decían ser el referente del sector. En palabras de su presidente: la empresa es la novedad, es la referencia, sí que estamos ahí en vanguardia”.

Las empresas se interesan por los cambios tecnológicos. Muchos directivos entrevistados expresan su preocupación medioambiental y las medidas tomadas para paliar el impacto ecológico negativo de sus productos o actividades de la empresa:

“En Euroseating, por exigencias de muchos de sus mercados, eran muy respetuosos con el medioambiente”.

Las empresas mayores han definido y controlan indicadores para monitorizar los cambios relevantes del entorno; en otras, por lo general las más pequeñas, estos indicadores son más intuitivos:

“En Euroseating reconocían que eran receptivos a los cambios del mercado y trataban de actuar rápidamente potenciando la comunicación interna.

- Aquí lo que se hace mucho son microreuniones, más que grandes reuniones, porque las ideas están continuamente dando vueltas y cuando una idea salta, inmediatamente la ponemos encima de la mesa y con el comercial que sea o con el director de producción o con... pues lo estamos poniendo en marcha a los cinco minutos ... – explicaba Juan Carlos Úbeda“.

Las empresas hacen un seguimiento de la competencia, más o menos formalizado, y en muchos casos el análisis de las prácticas y de los productos de la competencia se considera fuente prioritaria de ideas. Entre las empresas analizadas hay algunas que son líderes en su especialización y van innovando continuamente para mantener su posición:

“Se definían como empresa proactiva y decían ser el referente del sector. En palabras del presidente de Euroseating:

- La empresa es la novedad, es la referencia, sí que estamos ahí en vanguardia. ¿Si tomamos [riesgo]? – argumentaba Juan Carlos Úbeda-“.

5. Conclusiones

El sector del mueble tiene una gran importancia en la industria española. Tiene una gran tradición y puede decirse que el diseño industrial ha tenido gran importancia dentro de este sector. Es difícil encontrar un diseñador industrial que no haya hecho alguna incursión en el diseño de productos de mobiliario. Sin embargo, aún hay empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas que no aprovechan suficientemente los recursos de diseño disponibles a su alcance.

Las empresas analizadas son una prueba de los beneficios de una orientación al diseño. Lo que es interesante es comprobar que la orientación al diseño, creemos, ha traído aparejada la orientación al mercado, que es lo que prueba nuestra investigación. Si la orientación al diseño supone una cierta cultura empresarial, un sistema estructurado para desarrollar ideas,

estrategias de producto y marca, uso de recursos internos y externos y una implementación, a menudo impecable, la orientación al mercado es una consecuencia de la orientación anterior.

La orientación al mercado es patente en todas las empresas analizadas. Tienen una dedicación y atención extrema hacia los clientes; manejan información de mercado; se mantiene gran coordinación entre las distintas funciones y, por último, reaccionan rápidamente ante los cambios, como se detecta en todas las entrevistas.

La investigación tiene interés académico porque confirma la relación entre orientación al diseño y orientación al mercado. Está probado que ambas estrategias son rentables. Para el ámbito de la gestión tiene una especial importancia. Los resultados de una orientación al diseño son muy palpables y evidentes a corto plazo. Es una estrategia muy visible, por lo que fomentando una orientación al diseño, promoviendo el uso del diseño en las empresas, se está promoviendo la orientación al mercado lo que, sin duda, redundará en la consecución de unos mejores resultados empresariales.

Desde un punto de vista de la gestión empresarial la investigación tiene interés en la medida en que ofrece un modelo que permite a la empresa fomentar su orientación al mercado a partir del diagnóstico de su capacidad para gestionar el diseño y del establecimiento de medidas para mejorarla. Los casos, recientemente publicados al completo por la Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño, ofrecen un conjunto de buenas prácticas que pueden servir como pautas de las medidas a tomar.

6. Limitaciones e implicaciones para la investigación posterior

La investigación tiene como principales limitaciones las propias de la metodología utilizada. Se optó por metodología cualitativa para el desarrollo de casos de estudio por las características del objeto de estudio. Sin embargo, cabría destacar algunos inconvenientes de esta decisión: la recopilación de datos es un trabajo arduo; puede haber saturación de datos, posible sesgo en su análisis, el procesamiento de datos y la codificación requieren mucho tiempo; posibles problemas para generalizar las conclusiones y en términos de credibilidad y calidad de las conclusiones (Miles y Huberman 1994; Patton 2002). Por otro lado, el método del caso como procedimiento analítico inductivo tiene ciertas desventajas respecto a otros métodos de investigación (Eisenhardt 1989; Flick, 1998; Yin 2003), entre ellos destacan la

posible falta de rigor metodológico, la tendencia a prescindir de procedimientos sistemáticos, el riesgo de desarrollo teórico excesivamente complejo por el uso intensivo de evidencias empíricas, los insuficientes fundamentos para la generalización teórica y la posible subjetividad.

Sin embargo, se ha tratado de superar estos inconvenientes a través de un profundo conocimiento del método de investigación, así como con la aplicación de procedimientos sistemáticos y protocolos de investigación rigurosos y utilizando un estilo de redacción objetivo. Por otro lado y según Yin (2003), aunque el estudio de casos no es generalizable a poblaciones o universos (generalización estadística), sí se debe asumir a que es generalizable a proposiciones teóricas (generalización analítica). Esta es una condición que coincide con el objetivo de estudio, fijado en base a las particularidades del objeto de investigación.

Como implicaciones para la investigación futura cabría destacar fundamentalmente una aproximación cuantitativa al objeto de estudio y ampliar la muestra a empresas de otros países. En la investigación realizada la cultura empresarial se ha destacado como factor fundamental de la orientación al mercado y al diseño. Partiendo de la base de que el entorno inmediato repercute en la cultura empresarial, un análisis comparativo de empresas que operan en distintos países podría ayudar a identificar posibles elementos determinantes de la cultura empresarial que promueven la orientación al diseño y consecuentemente la orientación al mercado. En esta línea se están redactando algunos artículos por los autores de la investigación junto con otros colegas.

Referencias bibliográficas

AIDIMA (2005), *Informe Sectorial del mueble en España*, AIDIMA.

ANIEME (2005), Datos del Sector, ANIEME

Bloch, P. H. (1995), "Seeking the ideal form: Product design and consumer response", *Journal of Marketing*, Vol. **59**, No. 3 (July), pp. 16-29.

Borja de Mozota, B. (1990). *Design et management*. France, Editions d'Organization.

Borja de Mozota, B. (2002). "Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SME's", *Design Management Journal Academic Review*, Vol. **2**, N° 1, pp. 88-103.

Borja de Mozota, B. (2003), *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*, New York, NY: Allworth Press.

Confemadera y Federmueble (2003), "Madera y mueble en formación", *Revista de Confermadera y Federmueble*.

Creusen, M. E. H. y Schoormans, J. P. L. (2005), "The different roles of product appearance in consumer choice", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. **22**, No. 1, pp. 63-81.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. **14**, No. 4, pp. 532-550.

Europa Press (2005), "El sector español del mueble facturó en 2004 un total de 8.515 millones de euros", Europa Press.

Flick, U. (1998), *An introduction to qualitative research*, London: Sage Publications

Gemser, G. y Leenders, M. (2001). "How integrating industrial design in the product development process. Impacts on company performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. **18**, N° 1, pp. 28-38.

- Greenley, G. E. (1995). "Market orientation and company performance: empirical evidence from U.K. companies", *British Journal of Management*, Vol. **6**, pp. 1-14
- Guzmán, F., Montaña, J. y Sierra, V. (2006), "Brand building by associating to public services: A reference group influence model", *Journal of Brand Management*, Vol. **13**, No. 4/5, pp. 352-362.
- Hertenstein, J. y Platt, M. (2001). "Valuing design: enhancing corporate performance through design effectiveness", *Design Management Journal*, Vol. **12**, N° 3, pp. 10-23.
- Hertenstein, J., Platt, M. y Veryzer, R. W. (2005). "The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. **22**, pp. 3-21.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. **57**, pp. 53-70.
- Jevnaker, B. H. (2000), "Championing design: Perspective on design capabilities", *Design Management Journal Academic Review*, Vol. **1**, No. 1, pp. 25-39.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. **30**, pp. 467-477.
- Kotler, P. y Rath, G. A. (1984), "Design: A powerful but neglected strategic tool", *The Journal of Business Strategy*, Vol. **5**, No. 2, pp. 16-21.
- La Gaceta de los Negocios (2004), *El Mueble busca otras armas frente a la nueva competencia*, La Gaceta de los Negocios 2
- LA GACETA DE LOS NEGOCIOS. El Mueble Busca Otras Armas Frente a La Nueva Competencia. Llonch, J. (1993). *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publication

- Moll, I. (2007). *Orientación al Diseño y Orientación al Mercado. La relación entre la optimización del diseño como recurso empresarial y la orientación al mercado de las empresas*, Tesis Doctoral, UPC, Barcelona.
- Montaña, J. (1984). *Llibre blanc del disseny a Catalunya*. Barcelona, Generalitat de Catalunya.
- Montaña, J. (1990). *Marketing de nuevos productos*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- Montaña, J. y Moll, I. (2003). *Guies de gestió de la innovació. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*, ACV Edicions - Activos de Comunicación Visual. Generalitat de Catalunya, CIDEM, Barcelona.
- Montaña, J., Moll, I. y Solé – Parellada, F. (2006) “Design Management and Market Orientation: the relationship between Design strategy and Marketing strategy”. En Williams, A.; Hands, D. y O’Brien, M. (eds.) *D2B The 1st International Design Management Symposium, Shanghai*. The University of Salford, Manchester, The Adelphi Research Institute Creative Arts&Sciences, pp. 222–229.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). “The effect of a market orientation on a business profitability”. *Journal of Marketing*, Vol. **54**, pp. 20-35.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, London: Sage Publications
- Stake, R. E. (2000), “Case Studies”. In: Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S., eds., *Handbook of Qualitative Research* 2nd edition, London: Sage Publications., pp. 435-454.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (1997). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. New York, John Wiley and Sons.
- Peters, T. (1989), “The design challenge”, *Design Management Journal*, Vol. **1**, No. 1, pp. 3-7.
- Sisodia, R. S. (1992). “Competitive advantage through design”, *Journal of Business Strategy*, Vol. **13**, N° 6, pp. 33-40.

Steinbock, D. (2005), "Design and mobile innovation", *Design Management Review*, Vol. **16**, No. 4, pp. 55-62.

Ulrich, K. T. y Pearson, S. (1998). "Assessing the importance of design through product archaeology", *Management Science*, Vol. **44**, N° 3, pp. 352-369.

Veryzer, R. W. y Borja de Mozota, B. (2005), "The impact of user-oriented design on new product development: An examination of fundamental relationships", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 128-143.

Walsh, V.; Roy, R. y Bruce, M. (1988). "Competitive by design", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, N° 2, pp. 201-216.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.