

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN I | ABRIL 2021

# RELANZAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL HÁBITAT: Diagnóstico y hoja de ruta



RESUMEN EJECUTIVO

**Grupo de investigación Internacionalización,  
globalización y estrategia (INGLOBEST)**

## Presentación

En una economía avanzada, **el sector industrial es la expresión más tangible de su capacidad de innovación y competitividad**; de hecho, en las economías desarrolladas el 90% de la inversión privada en I+D proviene de la industria. Por tanto, debe ser un objetivo estratégico de cualquier gobierno fomentar la recuperación del tejido industrial por lo que significa en cuanto a puestos de trabajo y como **fuentes generadora de nuevos conocimientos, innovación y competitividad**.

Del conjunto de la industria manufacturera, los sectores denominados tradicionales, como es el caso del hábitat (iluminación, mueble, textil-hogar), han atravesado a lo largo de las últimas décadas un declive de su importancia relativa en el seno de las economías desarrolladas. No obstante, **la contribución de las industrias manufactureras tradicionales al progreso económico ha sido muy importante**, tanto en términos de mejora tendencial de la productividad del sistema, como por su papel en la absorción del capital humano cualificado y en la potenciación de actividades de servicios con alto valor añadido. A partir de estas y otras aportaciones positivas, pueden construirse otros tantos argumentos en favor de políticas públicas y estrategias empresariales que doten de un nuevo futuro al sector. Un sector ante el cual se abren en la actualidad **nuevas oportunidades** basadas en el aprovechamiento del **crecimiento de la demanda de bienes de consumo manufacturados de calidad** en los países emergentes, y que necesita encontrar su ubicación en las **cadena internacional de creación de valor** que están reconfigurándose a nivel regional tras la pandemia del Covid-19. Esta crisis también está intensificando la desaceleración económica, el aumento del proteccionismo y el incremento de los costes de aprovisionamiento de terceros países. Al mismo tiempo, los gobiernos están más preocupados por la dependencia del exterior en el abastecimiento de bienes esenciales y en la sociedad se consolidan con mayor fuerza los valores de la economía sostenible. A estas tendencias geopolíticas, habría que añadir la rápida evolución de las innovaciones en tecnologías de la información, comunicación y fabricación. Ambas dimensiones, geopolítica y técnica, están generando nuevas oportunidades para el resurgimiento industrial en los países desarrollados. De hecho, **la crisis actual ha puesto de relieve las ventajas de contar con una base industrial sólida y estable, moderna y competitiva en estos sectores**.

Afortunadamente, en los últimos años también se viene observando un cambio significativo en la actitud por parte de los empresarios y de los gestores de las administraciones públicas en el reconocimiento de **la necesidad de reaccionar y de dotar a las empresas industriales de estos sectores de los instrumentos válidos para ello**. Por tanto, resulta pertinente realizar este estudio, en el que nos adentremos en **el estudio de las “reacciones”**: **la hoja de ruta que permita relanzar el sector del hábitat en el momento actual**.

Somos conscientes de que no es la mejor época para presentar un estudio de esta naturaleza ya que la crisis estructural que tradicionalmente se asocia al sector del hábitat se ve reforzada por los efectos devastadores de la actual crisis mundial. No obstante, también es cierto que en

las épocas de crisis es cuando se percibe más la necesidad de cambio y, por ello, esperamos que los resultados de este estudio sirvan para fomentar una actitud crítica y el reconocimiento de la necesidad de actuar a través de un compromiso compartido entre administraciones públicas, asociaciones empresariales y empresas que permitirá avanzar hacia una transformación industrial más sostenible y competitiva. Estos esfuerzos en épocas de crisis permitirán convertir las tempestades en nuevas oportunidades.

### **Objetivos y contribuciones.**

Este proyecto pretende contribuir al relanzamiento de la industria del hábitat mediante la realización de un diagnóstico estratégico del sector y la propuesta de una hoja de ruta que defina una serie de líneas que impulsen (a) un *cambio en las estrategias a medio plazo* de las empresas del sector y (b) el correspondiente *acompañamiento de las políticas públicas*. Con tal fin, se ha llevado a cabo un ejercicio de benchmarking que permita identificar actitudes, estrategias y modelos de empresa industrial conducentes a comportamientos más competitivos. De esta manera, se espera que los resultados del proyecto contribuyan a:

- **Evidenciar el valor y la importancia de la industria del hábitat** como un sector resiliente que genera valor añadido local, que es capaz de transformarse y generar empleo de calidad.
- Ayudar a reducir las áreas de incertidumbre que rodean la toma de decisiones empresariales de carácter estratégico al tener delimitados ciertos ejes de referencia (**hoja de ruta estratégica**).
- Fomentar una **actitud favorable al cambio en las empresas del sector** y el uso de opciones estratégicas adecuadas a las condiciones actuales del entorno que permitan mejorar su competitividad a través de (a) formas más avanzadas de internacionalización (licencias, joint-ventures, subcontratación, multilocalización, etc.), y (b) procesos de cooperación, fusión empresarial e inserción en cadenas de valor globales.
- Servir como **marco de referencia a las Administraciones Públicas** para que puedan ajustar las medidas de fomento de la competitividad industrial a las necesidades actuales de las empresas y los consumidores.

## ***Estructura del trabajo y metodología.***

Con tal fin, el presente informe se ha estructurado en cuatro partes diferenciadas.

- **Capítulo 1. Análisis descriptivo: datos macro del sector:** en este apartado se ha estudiado el peso del sector del hábitat dentro del sector industrial en España, a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y de Estadísticas del Comercio Exterior español (DataComex), para **ofrecer una fotografía de la situación y aportación de esta industria.**
- **Capítulo 2. Análisis interno:** en este capítulo se ha realizado **un análisis interno** mediante el **estudio cuantitativo del sector del hábitat en cuatro países distintos** (España, Italia, Francia y Alemania, incluyendo Portugal en el caso concreto del sector textil-hogar) a partir de información obtenida de la base de datos ORBIS. Además, se han descrito casos de éxito para cada industria y país, con el fin de elaborar un perfil estratégico de las empresas más exitosas de la industria, y se ha desarrollado un estudio de benchmarking España-Italia, puesto que son las dos industrias más similares y, por tanto, más adecuadas para una comparación directa.
- **Capítulo 3. Análisis externo:** se ha llevado a cabo un **análisis externo mediante un estudio cualitativo** para profundizar en las diferencias entre las industrias del hábitat española e italiana a través de la metodología del *diamante de la ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1990) y elaborar un *análisis del entorno general y competitivo* del sector del hábitat español.
- **Capítulo 4. DAFO y líneas estratégicas:** a partir de los datos anteriores y de los resultados del análisis interno, se ha elaborado un *análisis DAFO* de la industria del hábitat en general. Utilizando una combinación de las técnicas *CAME* y *TOWS*, se han extraído del DAFO líneas genéricas de actuación que, posteriormente, se han desarrollado en forma de propuestas y líneas estratégicas que conformarían la **hoja de ruta estratégica** a seguir por el sector del hábitat y por las instituciones públicas en el acompañamiento de sus políticas enfocadas al sector.

## Metodología

### Metodología de la primera parte del estudio (*análisis descriptivo*)

- *Análisis descriptivo del sector del hábitat.* Datos macro del sector.
  - Datos sobre producción, valor añadido y empleo (personal empleado y gastos de personal) según datos del INE (2020).
  - Datos sobre comercio exterior (exportaciones e importaciones por sector y subsector) según datos de DataComex (2020).

### Metodología de la segunda parte del estudio. Análisis interno (*análisis cuantitativo*)

- *Población.* 58.048 empresas obtenidas de la base de datos ORBIS (2020) seleccionando tan solo los códigos CNAE correspondientes a empresas fabricantes de las industrias del mueble, textil-hogar e iluminación.
- *Muestra.*
  - *Sector del mueble:* 7.946 empresas (54,82% de la muestra total).
  - *Sector del textil-hogar:* 5.619 empresas, contando las firmas portuguesas (38,76% de la muestra total).
  - *Sector de la iluminación:* 931 empresas (6,42% de la muestra total).
- *Ámbito de estudio.* Empresas ubicadas en España, Italia, Francia y Alemania (y Portugal en el caso del textil-hogar).
- *Variables analizadas.*
  - *Organizativas:* tamaño medio empresarial, tipo de empresa y antigüedad.
  - *Medidas de rentabilidad:* valores de la ratio ROA.
  - *Medidas de productividad:* ingresos (cifra de ventas), valor añadido, intensidad en capital (inversión en activos), inversión en inmovilizado inmaterial y rentabilidad por empleado (ventas, costes y valor añadido por empleado).
  - *Pertenencia a grupos y redes globales:* análisis de posesión de participadas y pertenencia a empresas matrices (*Global Ultimate Owner*).
- *Fechas.* Recogida de datos durante el mes de octubre de 2020.
- *Técnicas de análisis.* Empleo del paquete estadístico SPSS 25.0.
  - Análisis de tendencias; comparación de medias; tablas de contingencia mediante test de residuos tipificados.
- *Además:*
  - *Selección de casos de éxito.* Casos de estudio: consulta de noticias del sector y páginas web de las empresas. Elaboración del perfil estratégico de las más exitosas.
  - *Estudio de benchmarking España-Italia:* a partir de los datos del análisis interno.

## Metodología de la tercera parte del estudio. Análisis externo (*análisis cualitativo*)

- *Datos empleados en el análisis.*
  - Output de los casos de estudio y el análisis de benchmarking España-Italia.
  - Revisión de la literatura (artículos científicos, informes sectoriales, noticias del sector, etc.).
  - Paneles de expertos: entrevistas con dos paneles de expertos, el primero con empresas del mueble y el segundo con empresas del textil-hogar e iluminación.
  - Entrevistas con profesores italianos expertos en el sector.
- *Entrevistas durante el mes de noviembre de 2020.*
- *Técnicas empleadas.*
  - Empleo y desarrollo del *diamante de la ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1990) para el caso de Italia.
  - Desarrollo del *análisis del entorno general y competitivo* del sector del hábitat español.

## Metodología de la cuarta parte del estudio (*DAFO y líneas estratégicas*)

- *Datos empleados en el análisis.*
  - Output de la segunda parte del estudio.
  - Output de la tercera parte del estudio.
  - Revisión de la literatura (artículos científicos, informes sectoriales, noticias del sector, etc.).
  - Paneles de expertos: entrevistas con dos paneles de expertos, el primero con empresas del mueble y el segundo con empresas del textil-hogar e iluminación.
- *Entrevistas durante el mes de noviembre de 2020.*
- *Técnicas empleadas.*
  - *Análisis DAFO.*
    - Combinación de las técnicas CAME y TOWS para extraer estrategias generales del análisis DAFO.
  - Desarrollo de la *hoja de ruta estratégica* para el sector del hábitat español según las líneas estratégicas generales extraídas previamente.

# Capítulo 1. Análisis descriptivo: datos macro del sector del hábitat en España

## Resumen del análisis de la situación y papel del sector del hábitat español en el contexto industrial nacional

<i>Variable</i>	<b>Sector del hábitat</b>	<b>Industria del mueble</b>	<b>Industria del textil-hogar</b>	<b>Industria de la iluminación</b>
Número de empresas (2018)	<b>17.269</b> <i>(10,04% con respecto al total de la industria manufacturera)</i>	11.554 <i>(66,91% con respecto al total del hábitat)</i>	5.209 <i>(30,16% con respecto al total del hábitat)</i>	506 <i>(2,93% con respecto al total del hábitat)</i>
<b>(1)</b> Valor de la producción (miles €; 2018)	Representa un <b>2,60%</b> del valor de la producción de la industria manufacturera.  Su papel es muy relevante, pero son más relevantes sus posibilidades de <b>proyección</b> .	Representa un 44,03% del valor de la producción generada en la industria del hábitat.	Representa un <b>34,35%</b> del valor de la producción generada en la industria del hábitat.	Representa un <b>21,62%</b> del valor de la producción generada en la industria del hábitat.
Valor añadido (miles €; 2018)	Representa un <b>3,39%</b> del valor añadido aportado por la industria manufacturera, incrementándose su importancia con respecto al valor de la producción aportado y reafirmando su relevancia como industria generadora de valor.	Representa un <b>49,64%</b> del valor añadido generado en la industria del hábitat, incrementándose su importancia en relación al valor de su producción.	Representa un 30,97% del valor añadido generado en la industria del hábitat.	Representa un 19,39% del valor añadido generado en la industria del hábitat.
<b>(2)</b> Personal ocupado (núm. personas; 2018)	Representa un <b>5,54%</b> del personal ocupado en total por la industria manufacturera, demostrando su relevancia como industria generadora de empleo.	Comprende un <b>58,07%</b> del personal ocupado en total por la industria del hábitat, siendo el primero en importancia y, aparentemente, el más intensivo en mano de obra.	Comprende un <b>31,02%</b> del personal ocupado en total por la industria del hábitat.	Comprende un 10,91% del personal ocupado en total por la industria del hábitat.
Gastos de personal (miles €; 2018)	El sector industrial, en general, incurre mayores gastos en trabajadores que el sector servicios.  El sector del hábitat, en particular, representa un <b>3,95%</b> del gasto en personal en total de la industria manufacturera, lo que puede indicar un mayor uso de mano de obra menos cualificada.	Comprende un 53,07% del gasto de personal total en la industria del hábitat.	Comprende un 30,40% del gasto de personal total en la industria del hábitat.	Comprende un <b>16,54%</b> del gasto de personal total en la industria del hábitat, siendo mayor su relevancia con respecto al personal ocupado, puede deberse al empleo de mano de obra más cualificada.
<b>(3)</b> Comercio exterior (miles €; 2016-2019)	Aunque su balanza comercial está bastante equilibrada, la industria en su conjunto tiene un <b>carácter exportador</b> (que puede estar influido por la falta de demanda interna).	En general tiene un marcado carácter <i>exportador</i> . Destaca, en este sentido, el subsector de <i>hogar y otros</i> (aunque sus importaciones son mayores) y el de <i>muebles de oficina</i> .	En general su <i>balanza comercial está equilibrada</i> , siendo las importaciones superiores en ocasiones. Destaca el subsector de <i>tejidos textiles, confección y técnicos</i> .	<i>Su balanza comercial es positiva</i> , aunque en los últimos años el volumen de exportaciones se ha reducido.

## Capítulo 2. Análisis interno del sector del hábitat (*análisis cuantitativo*)

### Resumen del estudio de benchmarking España-Italia

#### **Para el caso tanto del sector del mueble como del textil-hogar e iluminación.**

- En general predominan las PYME en los tres sectores en los dos países, pero **las empresas españolas del hábitat son de menor tamaño medio que las italianas.**
- Las **medias de antigüedad son similares** en ambos países.
- **Rentabilidad y retorno de la inversión:** las empresas italianas tienen más capacidad para obtener beneficios a partir del capital invertido y para gestionar sus activos, según la ratio ROA.
- **Eficiencia operativa:** la productividad de los empleados es superior en los tres sectores italianos, así como el coste de los empleados.
- **Valor añadido:** el sector del hábitat italiano genera mucho más valor añadido que el español.
- **Inversión en activos tangibles e inmovilizado inmaterial:** en los tres sectores, las empresas italianas muestran un mayor esfuerzo en inversión (lo que probablemente influya también en el mayor valor añadido generado).
- **Estrategia de Multilocalización y participación en grupos empresariales:** las empresas italianas tienden a poseer más participadas y están más conectadas con matrices globales (aunque estas suelen ser domésticas).

Por tanto:

- Las empresas italianas tienen mayor capacidad para competir y fortalecer su posición en los mercados internacionales dadas sus ventajas competitivas.
- Estas ventajas son consecuencia de las decisiones empresariales, pero también pueden estar influidas por *determinadas condiciones del país de origen*, que podrían contribuir a fortalecer tales ventajas competitivas.

Resumen del análisis de la posición competitiva del sector del hábitat español con respecto a sus competidores europeos

	Especialización (solo mueble y textil)	Pertenenencia a grupos globales (hábitat en general)	Estructura empresarial (sector hábitat en general)		Resultados (sector hábitat en general)		
			Tamaño	Antigüedad	Rentabilidad	Valor añadido	Inversión (activos tangibles e inmateriales)
Líder general: <b>Alemania</b>	Muebles de oficina  Alfombras y moquetas, telas no tejidas	Numerosas conexiones globales	Empresas medianas o grandes	Más de 20 años	<b>Económica:</b> elevada  <b>Por empleado:</b> media/alta	Elevado  <b>Por empleado:</b> medio/alto	Elevada (primero de la industria)
Principal homólogo europeo: <b>Italia</b>	Muebles de oficina  Tejidos textiles y técnicos	Numerosas conexiones (más regionales)	Empresas pequeñas o micro-empresas	Más de 20 años en el textil-hogar; jóvenes en el caso del mueble e iluminación	<b>Económica:</b> media  <b>Por empleado:</b> elevada	Medio/alto  <b>Por empleado:</b> elevado	Media/alta
<b>España</b>	Muebles de cocina  Tejidos de punto	Alto porcentaje de empresas sin conexiones (enfoque más regional)	Empresas pequeñas o micro-empresas	Más de 20 años	<b>Económica:</b> baja (por debajo de la media)  <b>Por empleado:</b> media/baja	Bajo  <b>Por empleado:</b> Bajo	Baja
<b>Subsectores sobresalientes</b> (mueble y textil-hogar)	<i>Mueble:</i>  <i>Muebles de oficina y establecimientos comerciales</i>		Pequeñas o medianas-grandes		<b>Económica:</b> elevada  <b>Por empleado:</b> alta	Elevado  <b>Por empleado:</b> alto	Elevada (segundo por detrás de colchones)
	<i>Textil-hogar:</i>  <i>Telas no tejidas</i>  <i>Técnicos</i>		Medianas o grandes (telas no tejidas)  Pequeñas o medianas (técnicos)		<b>Económica:</b> elevada  <b>Por empleado:</b> alta	Elevado  <b>Por empleado:</b> alto	Elevada (primeros de la industria)

### **Puntos débiles principales del sector del hábitat en España.**

- (1) El reducido tamaño empresarial** que disminuye potencialmente la capacidad de inversión, sobre todo de las empresas más pequeñas, lo que perjudica gravemente al sector del hábitat español dada su elevada atomización (especialmente en comparación con sus competidores europeos);
- (2) La baja rentabilidad económica y por empleado**, si bien el sector de la iluminación mostraba mejores datos. En cuanto a rentabilidad económica, destacarían en general las empresas alemanas y francesas, pero son las empresas italianas las que, en líneas generales, son líderes en rentabilidad por empleado y a las que deberíamos emular por la similitud de las características estructurales de ambos sectores;
- (3) Un bajo valor añadido aportado** por las empresas españolas, influido esto en parte por la tendencia hacia la especialización en sectores menos rentables e intensivos en mano de obra menos cualificada y la poca presencia, en comparación, en aquellos sectores que reportan mayor valor añadido;
- (4) La escasa inversión en activos tangibles e inmateriales**, traducido en una menor apuesta por la automatización de procesos y el diseño. Ambos aspectos serían clave para ofrecer productos de calidad y customizados a un coste asumible por la empresa, pero para ello se requiere capacidad para invertir previamente.
- (5) La menor conexión con los grupos y redes globales**, que puede influir en la menor presencia internacional. Además, debido a esto las empresas españolas no cuentan con el respaldo de grupos de mayor tamaño, lo que puede influir también en su menor capacidad de inversión y para llevar a cabo proyectos más ambiciosos.

Cabe destacar que, a raíz de los datos y los casos de estudio presentados en el informe, las empresas más exitosas suelen ser aquellas pertenecientes a grupos globales que, por tanto, están respaldadas en muchas ocasiones por empresas multinacionales de gran envergadura. Por el contrario, en los casos españoles encontramos que normalmente se trata de empresas familiares de menor tamaño que, si bien son exitosas, no suelen formar parte de un grupo global como tal, una tendencia extrapolable a los tres sectores en general.

Además, por subsectores y en relación a ventas, valor añadido e inversión en activos tangibles e inmateriales, las industrias de la iluminación y textil-hogar españolas se encontrarían en mejor posición que la del mueble, si bien hay margen de mejora para las tres.

## Resumen del perfil estratégico de las empresas más exitosas del sector

### Las empresas más exitosas del hábitat, en general, han apostado por:

- **Propuesta de valor:** en mayor o menor grado, las empresas líderes en los mercados apuestan ahora por la customización del producto, ya que los consumidores cada vez más demandan poder personalizar los bienes que adquieren. Esta opción está más desarrollada en las industrias del mueble y del textil-hogar, mientras que en iluminación se opta por ofrecer una oferta variada, pero la customización real estaría más presente en el desarrollo de proyectos por encargo donde sí se da una solución personalizada.
- **Configuración de la producción:** La crisis actual ha intensificado las tendencias proteccionistas que surgieron hace unos años, por lo que se prevé una posible *regionalización* de las cadenas globales de producción hacia las regiones de origen de las empresas líderes. Las empresas líderes combinan producción propia con producción ajena, producción local con producción internacional con una tendencia a relocalizar algunos procesos productivos en los países de origen, propiciado por la necesidad de customizar cada vez más el producto y por los avances en manufactura 4.0.
- **Principios y cultura corporativa:** en la actualidad se ha intensificado el énfasis puesto por las empresas en el enfoque sostenible, tanto social como medioambiental, que frecuentemente se hace extensivo a la red de proveedores y distribuidores mediante distintos mecanismos de monitorización. En este sentido, destaca en el sector del hábitat la apuesta general de las empresas de mayor éxito por la *economía circular* y el uso de fuentes de energía renovables.
- **Modos de operación:** los canales tradicionales se han visto perjudicados por el auge de canales de distribución más sofisticados y la aparición de grandes empresas distribuidoras, ya sean especializadas o no. Por tal motivo, las empresas líderes siguen una *estrategia omnicanal* en general, combinando la venta a través de distribuidores independientes con la colaboración con mayoristas, la creación de redes propias, o el uso de *Marketplaces* online como Amazon. Normalmente, la web de la empresa funciona como catálogo online. El mayor control del canal es un objetivo prioritario.
- **Redes:** las empresas más grandes de la industria optan en ocasiones por acceder a nuevos mercados y nuevos nichos a través de la adquisición de empresas ya presentes en estos. Otra posibilidad por la que apuestan frecuentemente es la colaboración con otras empresas mediante la creación de *joint ventures*. En cualquier caso, el objetivo es encontrar empresas complementarias presentes ya en el mercado objetivo.

## ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Modelo clásico → Modelo actual  
(empresas más exitosas)

### **Propuesta de valor**

<u>Coste</u>	<u>Diferenciación</u>	<b><u>Customización</u></b> En mayor o menor grado, las empresas pueden personalizar el producto.
--------------	-----------------------	--

### **Configuración de la producción**

<u>Producción local</u>	<u>Outsourcing</u> (subcontratación)	<b><u>Offshoring / Re-shoring</u></b> <b>(deslocalización / relocalización)</b> Combinación de producción local e internacional. Tendencia a relocalizar procesos (por avances en Industria 4.0 y customización).
-------------------------	---	---

### **Principios y cultura corporativa**

<u>Económicos</u>	<u>Responsabilidad social</u>	<b><u>Sostenibilidad</u></b> Incorporación de prácticas sostenibles (sociales y medioambientales) a todas las áreas de la empresa (diseño y producción, gestión de RRHH...).
-------------------	-------------------------------	---

### **Modos de operación**

<u>Agentes / distribuidores</u> (independientes)	<u>Redes propias</u>	<b><u>Filiales/franquicias/venta online/ combinación</u></b> Estrategia omnicanal. Distribución combinada: redes propias, <i>partners</i> independientes o grandes distribuidores (canal físico y online).
---	----------------------	---

### **Redes**

<u>Sin cooperación</u>	<u>Cooperación sin participación</u>	<b><u>Cooperación con participación / adquisiciones</u></b> Acceso a redes mediante participación directa en organizaciones (complementarias) ubicadas en destino.
------------------------	--------------------------------------	---

## Capítulo 3. Análisis externo del sector del hábitat (análisis cualitativo)

### Resumen del análisis del *diamante de la competitividad italiana*

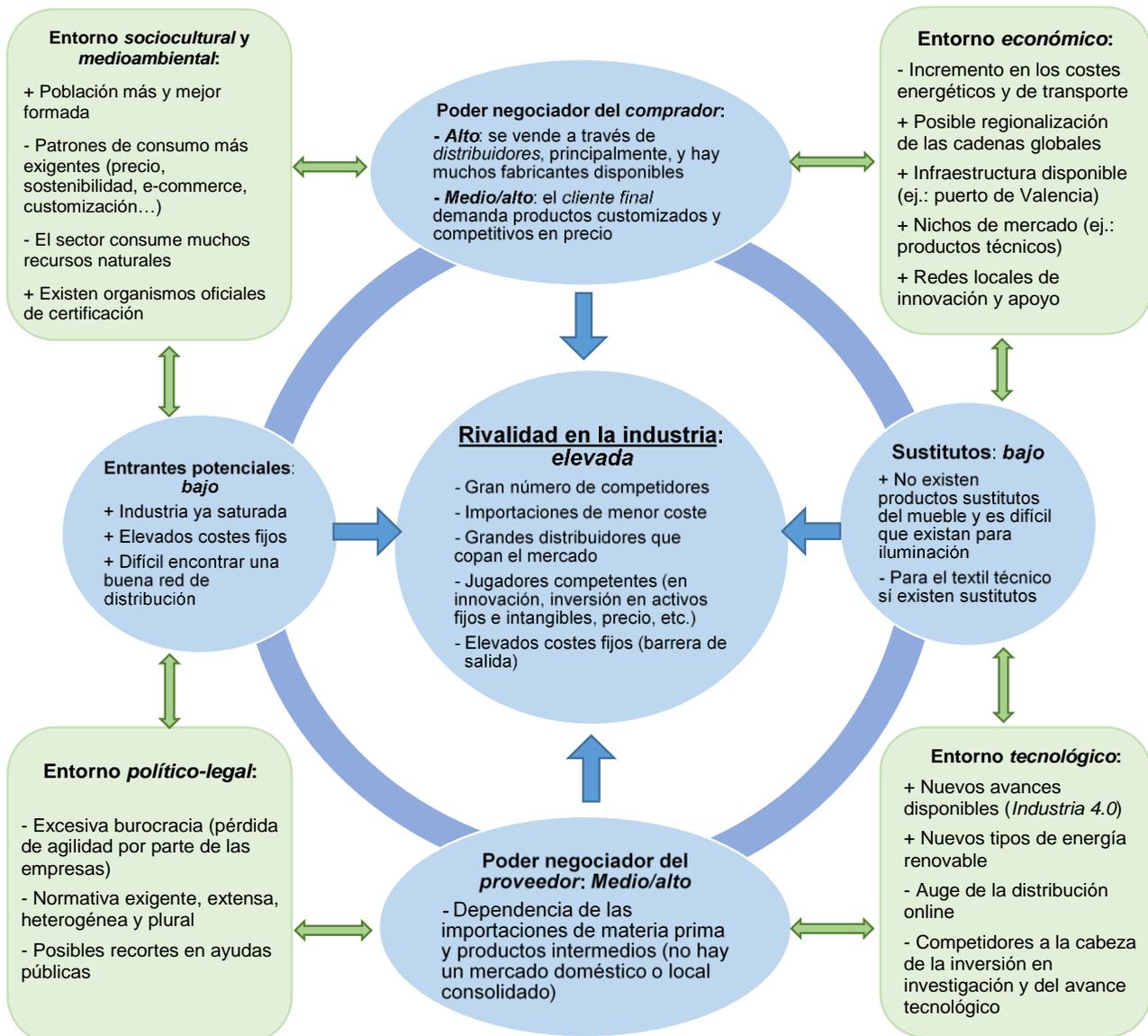
El análisis realizado nos permite evidenciar una **superioridad estratégica en “el diamante de la competitividad” italiana respecto a la española**, cuyas conclusiones serían las siguientes.

	<b>Estrategias corporativas</b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>Las empresas italianas y españolas del sector del hábitat han tenido que impulsar decididamente sus <b>procesos de internacionalización</b>, así como los <b>procesos de externalización</b> de algunas de sus actividades de la cadena de valor. <b>Dos dimensiones que diferencian a las italianas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Un mayor control del canal comercial internacional</b> a través de redes propias de comercialización (agentes propios, filiales de ventas o incluso tiendas).</li> <li>• <b>Una mayor participación en las redes de abastecimiento global</b>, bien a través de la subcontratación parcial de la producción en otros clústeres internacionales, o incluso a través de la fabricación propia en el exterior.</li> </ul>
	<b>Estrategias competitivas</b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>La estrategia competitiva que ha contribuido al éxito del hábitat italiano se ha sustentado principalmente en la <b>capacidad de innovación, la marca, la moda y un estilo creativo</b> compatible con las tecnologías de producción más avanzadas.</p>
	<b>Estructura y rivalidad</b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>En Italia se observa un mayor <b>grado de rivalidad doméstica lo que obliga a innovar</b> y a realizar continuos esfuerzos en mejorar y aprender. Al mismo tiempo, <b>fuerza a muchas de ellas a intentar salir fuera de sus fronteras.</b></p> <p><b>Este proceso de concentración geográfica de la rivalidad es sorprendentemente común en los distritos italianos.</b></p>

	<b>Demanda interna</b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>Dos aspectos relevantes en Italia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>consumidor final</b> del hábitat italiano es más sofisticado</li> <li>• La importancia del <b>canal minorista independiente</b> tradicional con un mayor grado de profesionalización que en España.</li> </ul>
	<b>Relaciones con sectores afines y auxiliares</b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>En Italia se observa una mayor implantación de las siguientes prácticas empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de empresas que a través de adquisiciones y cooperación con competidores han conseguido un <b>elevado grado de integración del canal</b> (fabricación-venta)</li> <li>• <b>Grupos de empresas en red</b> que han iniciado procesos de integración de capacidades e través de implementaciones tecnológicas o acciones comerciales conjuntas.</li> <li>• La <b>cooperación estrecha con actividades auxiliares</b> como las empresas especializadas en diseño y logística se han convertido en auténticos motores del cambio. De hecho, el cambio de fabricante a editor se produjo mucho antes en Italia.</li> <li>• La existencia de un <b>sector fuerte de maquinaria y equipamiento</b> ha hecho que las innovaciones se introdujesen antes en Italia.</li> <li>• La <b>cooperación del fabricante con el canal minorista</b> ha servido para profesionalizar el canal de distribución.</li> <li>• Consorcios <b>de exportación por empresas de sectores conexos</b> que ofrecen gamas de productos complementarias.</li> </ul>
	<b>Factores de país: <i>Made in Italy</i></b>
<b>Tendencias observadas</b>	<p>La investigación ha revelado que dos son los factores especializados con los que cuentan las empresas del textil-hogar italiano, y que les confieren ventajas competitivas significativas: <b>una mano de obra extremadamente cualificada</b> y experimentada (especialmente en <b>las áreas de diseño</b>) y la marca país <b><i>Made in Italy</i></b>, paraguas comercial extremadamente bien valorado por el consumidor internacional de productos relacionados con el diseño.</p>

	Gobierno y compromiso institucional
<b>Tendencias observadas</b>	<p><b>Tanto en el caso español como en el italiano</b>, se puede observar un compromiso institucional considerable con las empresas del hábitat. Existe <b>una amplia gama de instituciones</b> (como las asociaciones empresariales y profesionales, agencias de política industrial, universidades y centros de investigación, autoridades regionales o locales) comprometidas con el desarrollo de los distritos del textil-hogar tanto en Italia como en España.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Consideración en Italia del distrito como un ámbito de intervención;</b></li> <li><b>Ferias locales muy potentes;</b></li> <li><b>En Italia está más implantada la idea de la importancia de mantener la producción de valor en el país y las relaciones industriales dentro del clúster.</b></li> </ol>

## Resumen del análisis del entorno general y competitivo



## Capítulo 4. Análisis DAFO y hoja de ruta estratégica

### Resumen del análisis DAFO del sector del hábitat

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector <b>muy atomizado</b>: posible falta de capacidad para invertir e innovar, especialmente en el caso de las empresas más pequeñas</li> <li>• <b>Modelo productivo intensivo en mano de obra</b>; en relación con homólogos europeos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menor inversión en activos tangibles e inmateriales</li> <li>○ Menor rentabilidad por empleado</li> <li>○ <b>Menor valor añadido</b> generado</li> <li>○ Mano de obra menos cualificada</li> <li>○ Orientadas al producto (<b>falta inteligencia competitiva</b>)</li> </ul> </li> <li>• <b>Dependencia de otros sectores</b> (construcción)</li> <li>• <b>Especialización en sub-sectores de menor valor añadido</b></li> <li>• <b>Bajo control del canal de distribución</b></li> <li>• <b>Poca cooperación</b> horizontal y transversal</li> <li>• <b>Estrategias internacionales poco evolucionadas</b> (franquicias, filiales, marketplaces propios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno competitivo de <b>alta rivalidad</b></li> <li>• <b>Importaciones de bajo coste</b></li> <li>• <b>Cambios en los patrones de consumo</b></li> <li>• <b>Formación (FP) poco adecuada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de trabajadores especializados en el sector</li> </ul> </li> <li>• <b>Cambios en las redes de distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desaparición de canales más tradicionales</li> <li>○ Auge de canales más sofisticados (ej. canal online)</li> <li>○ Auge de distribuidores mayoristas chinos</li> <li>○ Concentración de la demanda en grandes distribuidores generalistas o especializados</li> </ul> </li> <li>• <b>Disrupción en la logística internacional</b>: incremento de costes y tiempos             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Dependencia de importaciones</b> de materia prima e insumos</li> </ul> </li> <li>• <b>Elevado coste energético</b></li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peso importante en empleo y valor generado a nivel nacional</b> (<i>con margen de mejora</i>)</li> <li>• <b>Potentes clústeres industriales</b> con presencia de industria auxiliar (<i>menos en iluminación</i>)</li> <li>• <b>Asociaciones, institutos tecnológicos y ferias propias</b> (<i>puentes de conocimiento</i>)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>El sector de iluminación está menos cohesionado en este sentido</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Tradición y calidad</b> (<i>expertise y know-how</i>)</li> <li>• Orientación <b>exportadora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Las exportaciones en el sector de iluminación han bajado</i></li> </ul> </li> <li>• Se cuenta con casos exitosos en el sector (<b>empresas tractoras</b>)</li> <li>• <b>Versatilidad; capacidad de adaptación e innovación</b> (empresas proactivas) en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Producto</li> <li>○ Procesos</li> </ul> </li> <li>• <b>Portafolio de productos diversificado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>La falta de especialización en sectores de mayor valor añadido no quiere decir que no se esté presente en esas áreas</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevas tecnologías</b> (<i>Industria 4.0</i>), materiales y <b>fuentes de energía renovable</b> disponibles</li> <li>• <b>Consumidores concienciados con la sostenibilidad</b> (social y medioambiental) y renovación del hogar (Covid-19)</li> <li>• Disponibilidad de <b>personal joven altamente cualificado</b> (atracción del talento para renovación del modelo de negocio)</li> <li>• Disponibilidad de <b>expertos en diseño</b></li> <li>• Disponibilidad de <b>redes locales de apoyo y conocimiento</b> (universidades, centros de investigación, etc.)</li> <li>• <b>Concienciación del gobierno por la importancia de la industria</b></li> <li>• <b>Cooperación con sectores transversales (HÁBITAT)</b></li> <li>• Posible <b>regionalización</b> de las cadenas globales (<b>grandes empresas</b> líderes de cadenas globales de suministro a las que proveer)</li> <li>• Canal del <b>contract</b></li> </ul>

**Líneas estratégicas principales extraídas del DAFO a partir de la combinación de las técnicas CAME y TOWS:**

1. Fomento de la **inversión en I+D+i**;
2. Fomento del **enfoque sostenible** (en todas las fases y aspectos del desarrollo y manufactura del producto);
3. Fomento de la **internacionalización** del sector del hábitat español;
4. Apoyo al aumento de la **dimensión empresarial**;
5. Mejora de la **calidad de los recursos humanos** empleados;
6. Protección e **impulso del mercado interno** nacional.

## Resumen de la hoja de ruta estratégica del sector del hábitat

**Hoja de ruta: ejes de actuación, objetivos, líneas estratégicas y actuaciones.**

- **Eje 1. I+D+i**
  - Objetivo 1: digitalización
  - Objetivo 2: innovación
- **Eje 2. Sostenibilidad**
  - Objetivo 1: industrialización sostenible (reducción de la huella de carbono)
  - Objetivo 2: implementación generalizada de la economía circular
- **Eje 3. Internacionalización**
  - Objetivo 1: promoción de la exportación
  - Objetivo 2: promoción de formas más complejas de internacionalización
- **Eje 4. Dimensión empresarial**
  - Objetivo 1: fomento del aumento de la dimensión empresarial
  - Objetivo 2: fomento de la cooperación horizontal y transversal
- **Eje 5. Calidad de los Recursos Humanos (RRHH)**
  - Objetivo 1: adecuación de la formación a las necesidades empresariales
  - Objetivo 2: atracción y retención del talento
- **Eje 6. Impulso del mercado interno**
  - Objetivo 1: fomento del suministro y compra nacional
  - Objetivo 2: refuerzo del control del mercado

**Aumento de la inversión y acompañamiento público para potenciar:**

- La renovación del tejido industrial; el incremento en la automatización de procesos; la potenciación del diseño, calidad e imagen de marca (*Marca Hábitat España*);
- El fomento de la industrialización sostenible y la adopción de la economía circular;
- La sensibilización, formación e incentivación de la exportación y formas de internacionalización más complejas;
- La sensibilización, formación e incentivación (económica y fiscal) de la concentración empresarial (fusiones y adquisiciones), el crecimiento orgánico empresarial y la cooperación horizontal y transversal;
- La adecuación de la formación (profesional y académica) a las necesidades de las empresas (creación de una *cátedra universitaria específica para el sector*) y la formación continuada para la adquisición de competencias clave;
- Y la protección y estímulo del mercado nacional (producto del hábitat español).

EJES	Plan de acción (hoja de ruta estratégica)	
	Objetivos	Líneas estratégicas
1. I+D+i	1. Digitalización	L.1.1.1. Ayudas a la renovación del parque industrial (marco <i>Industria 4.0</i> ) L.1.1.2. Inserción en los canales online ( <i>Marketplace Hábitat</i> )
	2. Innovación	L.1.2.1. Potenciación de la <i>imagen y diseño</i> del producto. Creación <i>Marca Hábitat España</i> L.1.2.2. Potenciación de la <i>transferencia de conocimiento</i> L.1.2.3. Diversificación hacia sectores de <i>mayor valor añadido</i>
2. Sostenibilidad	1. Industrialización sostenible (reducción <i>huella de carbono</i> )	L.2.1.1. Priorización de las <i>inversiones en activos respetuosos con el medioambiente</i> L.2.1.2. Impulso de la adopción de <i>energías renovables</i>
	2. Implementación generalizada de la <i>economía circular</i>	L.2.2.1. Fomento del diseño de productos basado en la <i>economía circular</i>
3. Internacionalización	1. Promoción de la exportación	L.3.1.1. Programas de sensibilización y formación L.3.1.2. Ayudas para el inicio en la exportación ( <i>en origen</i> ) L.3.2.3. Ayudas para la consolidación ( <i>en destino</i> )
	2. Promoción de formas más complejas de internacionalización	L.3.2.1. Programas de atracción socios internacionales ( <i>redes globales</i> ) L.3.2.2. Programas de atracción de <i>Inversión Directa Extranjera</i>
4. Dimensión empresarial	1. Fomento del aumento de dimensión empresarial	L.4.1.1. Incentivos y facilitación de la concentración y crecimiento empresarial
	2. Fomento de la cooperación horizontal y transversal	L.4.2.1. Potenciación clústeres industriales L.4.2.2. Creación y potenciación de <i>oferta conjunta</i>
5. Calidad de los Recursos Humanos	1. Adecuación de la formación a las necesidades empresariales	L.5.1.1. Recuperación y adaptación de la formación ( <i>profesional y académica</i> ) L.5.1.2. Potenciación de una colaboración más estrecha con la universidad ( <i>creación de una cátedra especializada en el sector</i> )
	2. Atracción y retención del talento	L.5.2.1. Captación y formación de talento dentro de las empresas L.5.2.2. Formación y mantenimiento de mano de obra cualificada
6. Impulso del mercado interno	1. Fomento del suministro y compra nacional	L.6.1.1. <i>Plan Renove</i> L.6.1.2. Potenciación del consumo local desde las instituciones
	2. Refuerzo del control del mercado	L.6.3.1. Creación de <i>sellos nacionales</i> de producto L.6.3.2. Control estricto de las importaciones



**Fhde** Federación  
**habitat** de España



[info@habitatfromspain.es](mailto:info@habitatfromspain.es)



Federación Hábitat de España



[www.habitatfromspain.es](http://www.habitatfromspain.es)