

# Informe sobre el sector del mueble en Andalucía para su internacionalización



## RESUMEN EJECUTIVO

ENTIDAD: Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA)

Acción 2016-157

FECHA: 06 de Marzo de 2017

RURÁPOLIS SL

CIF: B91314542

# Informe sobre el sector del mueble en Andalucía para su internacionalización

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1	Metodología .....	4
1.1	Ámbito sectorial y territorial .....	4
1.2	Esquema de trabajo .....	4
2	Caracterización del tejido empresarial en Andalucía ante los procesos de internacionalización.....	5
2.1	Estructura del sector .....	5
2.1.1	Tamaño del sector, estructura empresarial y evolución reciente.....	5
2.1.2	Cadena de valor y las demandas de los consumidores .....	6
2.1.3	Importancia de la innovación.....	7
2.2	El contexto nacional e internacional.....	8
2.3	Actividad internacional.....	9
2.4	Claves de competitividad .....	11
2.5	Caracterización de la demanda e identificación de los factores claves de compra.....	13
2.6	Evolución en los canales de comercialización .....	13
2.6.1	El canal Contract.....	13
2.6.2	Tendencias en las ciudades inteligentes y oportunidades para el sector del hábitat.....	14
3	Identificación de los mercados de mayor interés para los productos fabricados en Andalucía.....	15
3.1	mercados prioritarios de las empresas del sector del mueble de Andalucía .....	21
4	Alternativas de actuación por parte de las Administraciones para favorecer la internacionalización del sector .....	23
4.1	Alternativas de actuación para el sector empresarial.....	23
4.2	Alternativas de actuación para las administraciones.....	24
4.2.1	Desarrollo de la cultura de internacionalización.....	24

4.2.2	Instrumentos de apoyo a la internacionalización de las empresas.....	24
4.2.3	Actuaciones recomendables para las políticas públicas de apoyo a la internacionalización	25
4.2.4	Actuaciones en Canales y Mercados con tendencias de crecimiento a medio y largo plazo	27

# 1 METODOLOGÍA

El capítulo 2 del informe describe la metodología de trabajo empleada. Así mismo, se incluye información complementaria en los anexos 1 y 2.

## 1.1 ÁMBITO SECTORIAL Y TERRITORIAL

Si bien el estudio se centra en las empresas cuya actividad principal se clasifique en la división 31 (CNAE 2009) Fabricación de muebles, que agrupa las clases 3101: Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales; 3102: Fabricación de muebles de cocina; 3103: Fabricación de colchones; 3109: Fabricación de otros muebles, categoría que incluye al mobiliario de hogar, es conveniente analizar el sector desde un enfoque vertical considerando el sistema de valor en su conjunto teniendo en cuenta actividades y agentes que aportan valor teniendo presentes en algunos aspectos a los proveedores de materiales, componentes y servicios, los fabricantes y los distribuidores (AIDIMME, 2016). Este enfoque conjunto de la cadena de valor se tendrá en consideración fundamentalmente en el análisis cualitativo procedente de información secundaria y de informadores cualificados.

Desde un punto de vista territorial, el trabajo se ha centrado en el análisis del tejido empresarial andaluz, pero comparándolo en todo momento con la situación del sector a nivel estatal e internacional. Este esfuerzo de comparación de las realidades empresariales andaluza, española e internacional cuenta con la dificultad añadida de la heterogeneidad de fuentes de información y procedimientos de tratamiento de la misma.

## 1.2 ESQUEMA DE TRABAJO

El siguiente gráfico representa de forma sintética la metodología utilizada.



## 2 CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN ANDALUCÍA ANTE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

---

Los capítulos 3 y 4 tratan de describir la realidad del sector del mueble andaluz en el contexto nacional e internacional. En estos capítulos se analiza de forma detallada los principales indicadores que permiten conocer la realidad actual del sector del mueble andaluz, su evolución reciente y sus perspectivas futuras, enriqueciendo y validando la informa de las fuentes secundarias seleccionadas con la información aportada por expertos.

Tras el capítulo 5 que resumen la caracterización sectorial útil para evaluar el potencial internacional, los capítulos 6 y 7 presentan tanto las claves de competitividad del sector del mueble a nivel internacional, como las tendencias en la demanda y factores claves de compra.

### 2.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR

#### 2.1.1 Tamaño del sector, estructura empresarial y evolución reciente.

El sector del mueble es un sector relevante para la economía andaluza. Con 2.105 empresas en 2016 y 9.440 empleos ocupa la primera posición por comunidades autónomas en dichos indicadores. El sector del mueble tiene un peso importante en la economía andaluza al ocupar la décimo octava posición en valor añadido bruto acumulado de un total de 91 sectores de actividad pública y privada.

Este sector ha padecido una muy severa crisis que le ha hecho perder el 40,4% de sus empresas (2008-2016) y el 36,4% de empleo en el periodo 2008- 2013, observando un crecimiento del empleo en el periodo 2013-2015 (crecimiento del 4% anual).

Esta realidad de la evolución de la estructura empresarial ha tenido su impacto en el desempeño económico financiero. Así, el sector perdió en el periodo 2009-2013 el 51,52% de su cifra de negocio, repuntando posteriormente esta hasta los 449 millones de € en 2015 con un crecimiento anual medio en el periodo 2013-2015 de cerca del 9%.

Los momentos de mayor debilidad económico financiera los mostró el sector en los ejercicios 2011 y 2012 (margen neto de explotación -4,89% y -4,08% sobre cifra de negocio), un pico máximo de 2,47 de coeficiente de endeudamiento<sup>1</sup> y un valor mínimo del ratio de tesorería 0,14<sup>2</sup>.

Esta realidad, avalada por los testimonios de los expertos consultados, ha condicionado tanto las inversiones en activos fijos como en proyectos de innovación, incluyendo los procesos de apertura exterior. Al parecer, los decisores de las empresas del sector del mueble han adoptado posiciones más cautas de cara a la realización de actividades de innovación o apertura exterior.

Al margen de los condicionantes empresariales derivados de la crisis económica, parece que gran parte de las empresas de carácter familiar se encuentran en un inconcluso proceso de relevo generacional que limita la adopción de decisiones estratégicas innovadoras.

Considerando la distribución geográfica del tejido empresarial destaca la importancia relativa de Córdoba (25% de los locales), Sevilla (22%), Jaén (14,8%) y Málaga (14,8%). En Córdoba destaca la presencia de empresas del subsector de mobiliario de hogar mientras que en Sevilla hay más peso de los subsectores de cocina, oficina y colchones y somieres.

Con una media de 4,48 trabajadores por empresa, Andalucía presenta un menor tamaño medio que Aragón (9,50), La Rioja (8,04), Murcia (6,65), Navarra (6,37), Comunidad Valenciana (6,21), Castilla La Mancha (5,50) y Ceuta (4,50), y con un tamaño medio mayor que otras once comunidades autónomas, incluidas, la Comunidad de Madrid y Cataluña.

### 2.1.2 Cadena de valor y las demandas de los consumidores

En opinión de expertos consultados, Andalucía cuenta con una relativamente importante red de proveedores de componentes y servicios al sector del mueble (herrajes, acabados, instaladores). Esta realidad otorga cierta fortaleza al sector en relación a la situación de otras comunidades autónomas donde ha desaparecido gran parte de la industria auxiliar del sector del mueble.

El sector de fabricantes de muebles de Andalucía, se ve afectado por las considerables mutaciones en la distribución minorista, muchas de ellas a su vez desencadenadas por los cambios en los hábitos de consumo y preferencias de los clientes finales. En España y en la mayor parte de los países del entorno destacan<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Muestra la relación existente entre la deuda externa total y los fondos propios de la sociedad y define cuál es la estructura financiera de la empresa. Se calcula dividiendo los "Recursos Ajenos" entre el "Patrimonio Neto" de la empresa.

<sup>2</sup> Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos inmediatos. Se obtiene dividiendo el "Activo corriente" minorado en las "Existencias" y en los "Deudores comerciales" entre el "Pasivo corriente".

<sup>3</sup> Gran parte de los puntos citados a continuación se analizan con mayor detalle en los capítulos 6 y 7.

- Reducción de la renta familiar disponible. La renta disponible condiciona el gasto en mobiliario y equipamiento del hogar, de hecho, este indicador se ha reducido un 22,7% en los últimos años.
- Cambios poblacionales. El progresivo envejecimiento de la población y el perfil actual de la población mayor de 65 años (mucho más activa, con más capacidad de consumo, etc.) así como sus necesidades específicas, condiciona también los tipos de demandas de muebles y la forma de compra. Otro de los significativos cambios de la población europea es la progresiva reducción del tamaño de las familias y los nuevos tipos de familias (crecimiento de los hogares unipersonales del 27,5%).
- Crecimiento de las viviendas en alquiler. En España, al igual que en el resto de la Unión Europea, se ha experimentado un crecimiento de las viviendas en alquiler en relación a las adquiridas en propiedad. En Europa más del 30% de las viviendas se disfruta en alquiler.
- Conectividad de los consumidores. La penetración de internet (79% en la banda de edad de 16 a 74 años y 90% en la banda de 10 a 15 años) y el crecimiento imparable de este como canal de compra (30% de la población española son compradores online) condiciona la relación del comprador con la distribución minorista. Internet se usa como fuente de información haciendo mucho más formada y exigente la opinión de los consumidores. El consumidor, así mismo, gracias al medio digital, se ha convertido en un potente generador de contenidos se ha convertido así en “Prosumer” cobrando gran importancia la reputación digital.
- Tendencia hacia la desintermediación. Hay una tendencia a reducir el peso de los intermediarios en la cadena de valor (menor relevancia del agente o distribuidor mayorista, reducción del número de establecimientos, procesos de integración –venta directa del fabricante-, agrupación de distribuidores...) En este contexto de irrupción imparable del medio digital, el canal tradicional está viendo redefinido su papel, desarrollando una exitosa actividad algunos casos de éxito que pueden marcar el rumbo a seguir.

### 2.1.3 Importancia de la innovación

En un contexto rápidamente cambiante están surgiendo grandes oportunidades con la incorporación de innovación y tecnología que, en función de la opinión de los especialistas, el sector del mueble andaluz no está aprovechando. La mayoría de las oportunidades a las que nos referimos están directamente relacionadas con la mejora del posicionamiento internacional de las empresas.

Se citan algunas de las oportunidades identificadas y tratadas en las entrevistas con especialistas.

- Mejora de procesos productivos. Las empresas del sector del mueble andaluz, a consecuencia de los años de crisis, han visto frenadas sus inversiones en activos fijos y en proyectos de innovación. Esta situación ha generado cierta obsolescencia en los equipos que condiciona la competitividad de las empresas. En este contexto y gracias al espectacular avance tecnológico, surgen incuestionables oportunidades para la mejora en la eficiencia de las operaciones. La denominada industria 4.0, horizonte tecnológico que preconiza la adopción de tecnologías tales como la sensorización, el internet de las cosas (IoT), la ingeniería cognitiva y la inteligencia artificial, hará realidad cade-

nas productivas mucho más eficientes con capacidad de predicción de averías, con menores tiempos de parada de máquinas con minimización de desperdicios, etc. La Unión Europea destina un considerable volumen de fondos a programas específicos de estímulo a la industria 4.0 en Europa.

- Nuevas funcionalidades para nuevas demandas. Afloran las oportunidades basadas en el desarrollo de productos con los que poder interactuar. El desarrollo del *Smart home* o las *Smart cittyies*, es sin duda fuente de oportunidades para la industria del mueble. La incorporación de sensores tanto en mobiliario urbano como doméstico como una oportunidad para la diferenciación del producto fue puesta de manifiesto por el inconcluso proyecto *Sericum* desarrollado conjuntamente por el Instituto Andaluz de Tecnología y el Centro de Innovación y Tecnología del Textil de Andalucía. La aplicación de la *textrónica* para mueble tapizado, sensores ambientales integrados en el mobiliario o la aplicación de materiales “inteligentes” mediante uso de tintas termocrómicas, abren un universo de diferenciación acorde con nichos de mercados en crecimiento, que aún no son explotados por empresas andaluzas.
- Los nuevos materiales. El desarrollo de la tecnología para generar nuevos materiales es sin duda alguna otra de las grandes oportunidades para las empresas del sector. Como ejemplo de esta línea de innovación, destacamos la aplicación de la nanotecnología para la modificación de las propiedades de los materiales permite el desarrollo de materiales más resistentes, con mejores acabados, con propiedades físicas modificadas etc.

## 2.2 EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

La evolución de los principales indicadores de actividad del contexto nacional ha sido similar a la de Andalucía, destacando la pérdida de empresas y empleo en los últimos años con una ligera reversión de la tendencia a partir de 2013.

Sin embargo, la realidad del contexto internacional cercano es muy diversa. Así, países como Turquía o Polonia, que ya cuentan con un número de empresas muy superiores a las presentes en España (Turquía duplica en número de empresas al tejido empresarial español) han variado en el periodo 2008-2015 su número (-2% para el caso de Turquía o del 40% en el caso de Polonia).

También se aprecian diferencias en la evolución del empleo. Así, Turquía y Polonia, los dos países del entorno que más empleo del sector del mueble presentan, han visto crecer este en más del 68% en el caso de Turquía y el 2% en Polonia.

Esta realidad de la evolución de la estructura productiva en el sector del mueble puede hacer pensar en dos países extremadamente competitivos en el sector gracias a una estructura de costes laborales reducidos, sin embargo, la robustez de los indicadores de competitividad citados en países de altos costes salariales como Alemania u Holanda nos hace pensar en que existen otros factores críticos para la competitividad del tejido empresarial.



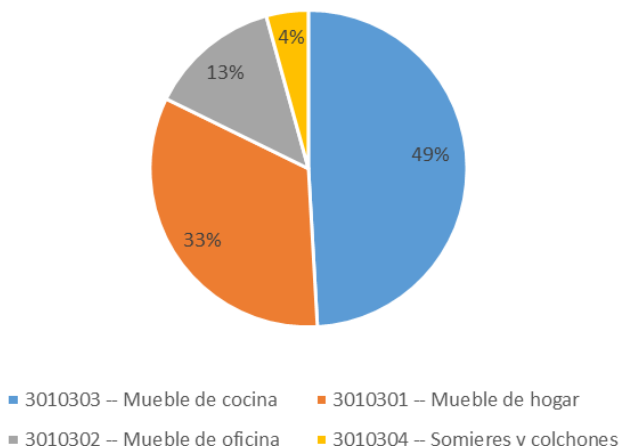
En efecto, el análisis de indicadores que se presenta en el epígrafe 4.1.5.3, pone de manifiesto que los países en los que mejor desempeño económico tienen las empresas son precisamente aquellos con niveles salariales altos. Así generando un índice sintético de eficiencia en el que se tiene en consideración la facturación por empleado y el valor añadido bruto por empleado, por la inversa de los costes salariales sobre las ventas, se genera un ranking en el que las primeras posiciones son ocupadas por Noruega, Suecia, Bélgica, Dinamarca, Suiza, Irlanda, Holanda, Italia, Francia, Alemania y Finlandia. Los datos parecen apuntar a que las mejores tasas de competitividad pueden ser alcanzadas con innovación en procesos y comercial, tecnificación, etc.

### 2.3 ACTIVIDAD INTERNACIONAL.

Andalucía, primera comunidad autónoma en número de empresas y empleos es la tercera en cifra de exportaciones a mucha distancia de la Comunidad Valenciana y Cataluña. Sin embargo, la evolución de las exportaciones ha sido de un crecimiento anual en los últimos cinco años del 9% (14% la Comunidad Valenciana y 4% Cataluña).

Las exportaciones han crecido significativamente en todos los subsectores salvo en el mueble de hogar. El subsector que agrupa la mayor parte de las exportaciones es el del mueble de cocina tal como se observa en el siguiente gráfico.

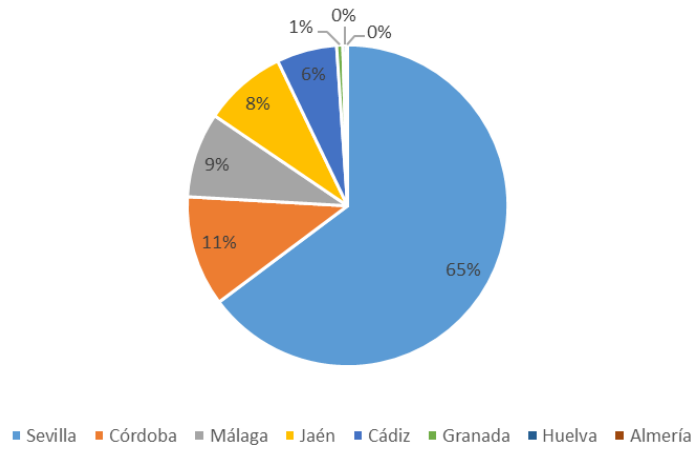
Gráfico 1 Distribución de exportaciones andaluzas por subsectores. 2015



Fuente: (Eurostat, 2017). Elaboración propia.

Analizando la distribución territorial de las exportaciones observamos que el 65% de las mismas eran realizadas en 2015 por las empresas sevillanas, habiendo experimentado éstas un crecimiento espectacular en los últimos cinco años.

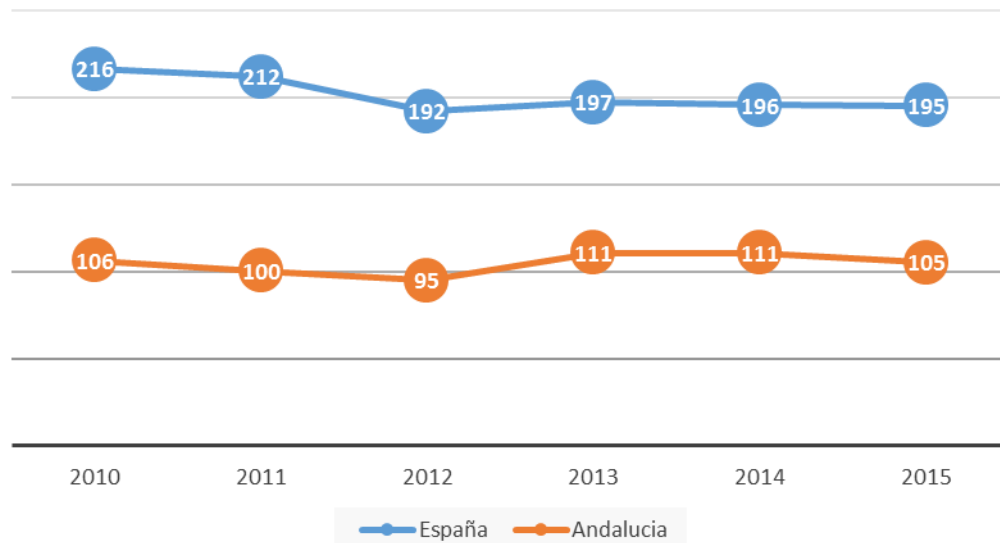
Gráfico 2 Distribución provincial de las exportaciones. 2015



Fuente: (Eurostat, 2017). Elaboración propia.

El número de empresas exportadoras ha crecido en los últimos años siguiendo una evolución muy similar en Andalucía y en el conjunto de España, sin embargo, si se observan diferencias significativas en el valor medio de las exportaciones por empresa, siendo en Andalucía prácticamente la mitad que en España.

Gráfico 3 Volumen promedio exportado por empresa exportadora en España y Andalucía. Valores en miles de €



Fuente: (Eurostat, 2017). Elaboración propia.

Analizando los destinos de las exportaciones destaca la alta dependencia del mercado francés (52% de las exportaciones) y de mercados sobre los que se ciernen riesgos evidentes (Reino Unido a consecuencia del Brexit).

Otro aspecto que muestra las diferencias en posición internacional de las empresas del sector del mueble andaluz con el de otras comunidades autónomas es la cuota de mercado comparada para cada uno de los subsectores. Comparando la posición competitiva del sector del mueble andaluz en diversos destinos previamente seleccionados por su atractivo con el de otras comunidades autónomas, tal como se ha mostrado en el epígrafe anterior, hay destinos de interés en los que el mueble de cocina andaluz está muy bien posicionado, pero en los que apenas si tiene relevancia el mobiliario de hogar andaluz.

Estos dos últimos datos muestran oportunidades claras de mejora en la posición internacional para el mueble andaluz.

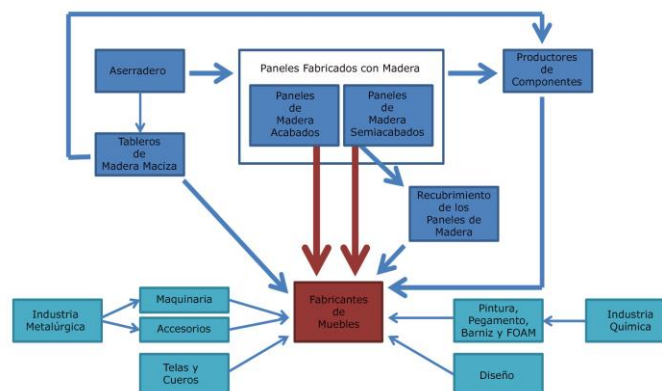
## 2.4 CLAVES DE COMPETITIVIDAD

El capítulo 6 analiza los factores claves de competitividad del sector del mueble desde una perspectiva internacional.

Desde una perspectiva ascendente (partiendo de la estructura de producción) y descendente (partiendo de las demandas de los consumidores) se presentan y analizan los siguientes elementos clave para la competitividad del sector:

- **Rentabilidad.** Variable que condiciona las posibilidades para acometer proyectos de internacionalización.
- **Disponibilidad de materias primas y componentes.** Partiendo del conocimiento de la cadena de valor, se identifican los principales elementos de coste para la fabricación de muebles.

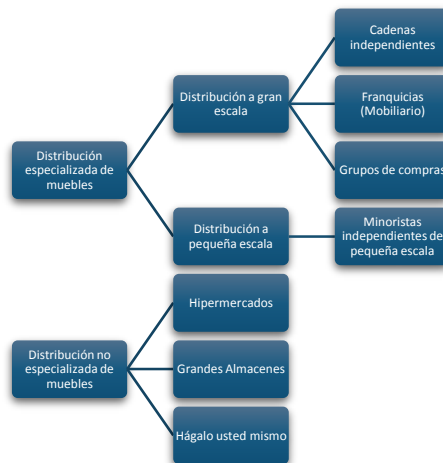
Ilustración 1 Cadena de Valor en la Producción de Muebles



(Centre for European Policy Studies (CEPS), Centre for Industrial Studies (CSIL), Demetra and Economisti Associati, 2014) Elaboración propia

- **Costes laborales y disponibilidad de mano de obra cualificada.** La mano de obra representa uno de los principales elementos de coste en el sector el mueble al ser esta industria eminentemente ensambladora. Además de esto, la capacitación de los recursos humanos para la innovación y adopción de nuevas tecnologías condicionan la posición competitiva de las empresas.
- **Inversiones en tecnología y maquinaria.** La situación de crisis ha condicionado la renovación de equipamiento penalizando la eficiencia de las estructuras productivas.
- **I+D, innovación y diseño.** En un entorno extremadamente competitivo en el que afloran agresivos competidores que explotan la ajustada estructura de costes, la innovación y la aplicación del diseño representa un mecanismo adecuado para la diferenciación del producto.
- **Desarrollo de políticas e impacto de las mismas.** El entorno institucional y las políticas que de él emanan condicionan las posibilidades de impulso de la competitividad empresarial.
- **Tendencia de precios.** La evolución de los precios de los muebles condiciona la demanda, no obstante, del análisis detallado de su evolución, afloran oportunidades en perfiles de productos y segmentos de clientes que representan incuestionables oportunidades comerciales.
- **Determinantes de la demanda.** Son muy diversos los factores que condicionan la demanda. Se analizan en detalle algunos de ellos en el informe:
  - Renta disponible de los consumidores de muebles en la UE.
  - Inversión en construcción de hogares frente al alquiler como mecanismo de disfrute en crecimiento.
  - Cambios demográficos tales como el envejecimiento de la población o la reducción de los hogares.
  - Los canales y segmentos emergentes como el canal del Contract.
  - Evolución de los canales de venta al por menor.

*Ilustración 2 Clasificación de los Canales de Distribución*



(Centre for European Policy Studies (CEPS), Centre for Industrial Studies (CSIL), Demetra and Economisti Associati, 2014) Elaboración propia

## 2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE COMPRA

Se identifican en el capítulo 7 los vectores que condicionan la demanda y los factores claves de compra en el sector del mueble. Los elementos identificados afectan tanto al consumo interno como al internacional.

En el informe se analizan en detalle el impacto de los siguientes elementos en la demanda de muebles:

- **Reducción de la dimensión de los hogares.** Aumentará el número de hogares, pero se reducirá el número de residentes en cada hogar, reduciendo la necesidad de mobiliario.
- **Evolución del gasto en mobiliario y equipamiento del hogar.** En los últimos años esta variable se ha reducido significativamente afectando directamente a las ventas del sector.
- **Evolución de la compra o alquiler de viviendas.** El alquiler de vivienda sigue creciendo en España y en Europa, condicionando la tipología y cantidad de muebles que se adquieren.
- **Incidencia de la conectividad de los consumidores.** La creciente conectividad de los ciudadanos está modificando significativamente sus comportamientos tanto en las fases previas a la compra como en esta y posteriores.
- **El consumidor generador de contenidos.** La reputación digital adquiere más relevancia ya que los propios consumidores se convierten en posibles prescriptores de productos gracias a los medios digitales. Surge el consumidor “Prosumer”.
- **Mutaciones en la distribución minorista.** La distribución experimenta grandes cambios al reducirse los niveles de intermediación, aflorar nuevos formatos de establecimientos e irrumpir con gran vigor el canal digital, ofreciendo grandes oportunidades para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

## 2.6 EVOLUCIÓN EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Dada su relevancia e importancia para la generación de oportunidades internacionales, se analiza específicamente el canal contract y el impacto de los suministros de mobiliario para las “*Smart cittyies*” en el epígrafe 7.3.

### 2.6.1 El canal Contract

El Canal Contract, es un canal para distribuir soluciones de arquitectura y decoración para instituciones y empresas que delegan la decisión de compra en perfiles expertos de intermediación conocidos generalmente como prescriptores.

Los clientes en este mercado, suelen ser empresas constructoras, diseñadores y decoradores de complejos residenciales, locales comerciales, hoteles, centros educativos, hospitales, aeropuertos o instalaciones de las administraciones públicas.

Las características más identificadoras del Canal Contract son las siguientes:

- Es un mercado global y fuertemente internacionalizado.

- La estrategia de negocio es diferenciada de otros canales de comercialización del mueble.
- El prescriptor es una figura muy importante en la decisión de compra.
- El proyecto debe tener un enfoque global. Desde el estudio de necesidades hasta el servicio post-venta.
- Es importante maximizar el valor del servicio global.
- En el Canal del Contract hay proyectos grandes, pero también pequeños.
- Es más importante la flexibilidad para prestar un buen servicio que la dimensión de empresa.
- Las soluciones innovadoras, son factor clave de competitividad.
- El éxito en este canal, está muy fundamentado en el buen trabajo en equipo y la colaboración inteligente

La entrada en el mercado del Contract y el posicionamiento exige tener una buena capacidad de respuesta a los requerimientos más importantes de este canal. Estos son:

- Capacidad de adaptación a las especificaciones del prescriptor.
- Tener capacidad productiva que permita dar respuesta a grandes pedidos.
- Prestar un alto nivel de servicio.
- Tener un buen servicio postventa y garantizar reposición de producto.
- Capacidad para dar respuesta en plazos cortos.
- Cumplir normativas y con ello tener capacidad de homologación.
- Disponer de soportes de comunicación on line y off line en el idioma del país

Derivado de información secundaria, sabemos que son mercados atractivos para el canal contract los siguientes:

- Méjico, Brasil, Perú, Colombia y Argentina
- Panamá
- Angola

En el epígrafe 7.3.1 se presentan las características de este canal y las oportunidades que este otorga en los procesos de internacionalización.

### 2.6.2 Tendencias en las ciudades inteligentes y oportunidades para el sector del hábitat.

Las Ciudades Inteligentes presentan nuevas oportunidades para las Industrias del Hábitat y entre ellas para el Sector del Mueble. El potencial de crecimiento para los próximos años es importante y por ello son un campo lleno de oportunidades para las empresas del sector en Andalucía.

Un estudio de Markets & Markets indica que en 2019 el volumen de mercado será de 1,13 billones de dólares. Las principales razones del incremento de las previsiones en este mercado son dos: el incremento de la población urbana y los planes de actuación coordinada para la implantación de tecnologías inteligentes en las ciudades.

Las Ciudades Inteligentes son un enorme campo para la Innovación y por ello aparecen oportunidades y retos para crear soluciones orientadas a la integración del concepto Smart en la oferta de productos y servicios. Lo que no cabe la menor duda es que se abre un espacio en el que las industrias maduras se encuentran ante un mercado emergente que abrirá nuevas oportunidades futuras.

El pulsómetro realizado sobre Ciudades Inteligentes, refleja que en opinión de la Industria del mueble será un mercado importante en menos de tres años, aunque en la actualidad tan solo el 17% de las empresas españolas están trabajando en este mercado. El mismo pulsómetro, destaca la importancia de crear Consorcios de empresas a la hora de desarrollar productos y soluciones para este mercado.

### 3 IDENTIFICACIÓN DE LOS MERCADOS DE MAYOR INTERÉS PARA LOS PRODUCTOS FABRICADOS EN ANDALUCÍA

---

El objetivo que perseguimos en este punto (capítulo 8 del informe), es identificar Áreas Geográficas y Mercados con mayor potencial para la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía.

La metodología utilizada considera el atractivo de diversos mercados destino, teniendo en cuenta la especialización y estructura productiva de las empresas del sector del mueble en Andalucía y valorando la posición competitiva de estas empresas en esos mercados.

Con esta metodología, por tanto, alcanzamos dos objetivos:

1. Identificar los mercados prioritarios para la internacionalización de las empresas del Sector del Mueble en Andalucía.
2. Analizar el grado de atractivo de cada uno de los mercados y la posición existente de las empresas andaluzas del Sector.

La aplicación de la metodología nos lleva a clasificar los mercados según la siguiente taxonomía:

- a) Elevado atractivo con alto posicionamiento de las empresas andaluzas
- b) Elevado atractivo con bajo nivel de posicionamiento de las empresas
- c) Bajo atractivo con alto posicionamiento de las empresas
- d) Bajo atractivo con bajo nivel de posicionamiento de las empresas

La primera fase de la aplicación de la metodología consiste en la identificación de un conjunto de países-mercados que configuran la muestra que estudiamos. Esta muestra está integrada por los países a los que ya exportan las empresas andaluzas del Sector o tienen presencia en los mismos. A partir de esta muestra se eliminan los países-mercados que se consideran no prioritarios. A efectos del estudio se han considerado mercados no prioritarios aquellos que no alcanzan el 3% de las exportaciones de las empresas del sector en Andalucía. Asimismo, se han tenido en cuenta las opiniones de informadores cualificados en la fase de captación de información primaria, acerca de países emergentes con especial interés para exportación de muebles de Andalucía.

Al aplicar la metodología descrita en párrafo anterior, se han identificado 21 países considerados como mercados prioritarios para la internacionalización de las empresas del Sector del Mueble en Andalucía. A continuación, se presenta una relación de los 21 países en orden alfabético:

Alemania	Francia	Omán
Arabia Saudita	Gibraltar	Países Bajos
Argelia	Guinea Ecuatorial	Perú
Brasil	India	Portugal
Colombia	Italia	Qatar
Emiratos Árabes Unidos	Marruecos	Reino Unido
Estados Unidos de América	México	Rusia

Sobre la muestra de países-mercados seleccionados, se han elaborado dos mapas de situación, que son:

- a) Mapa de atractivo de mercado
- b) Mapa de posición exportadora

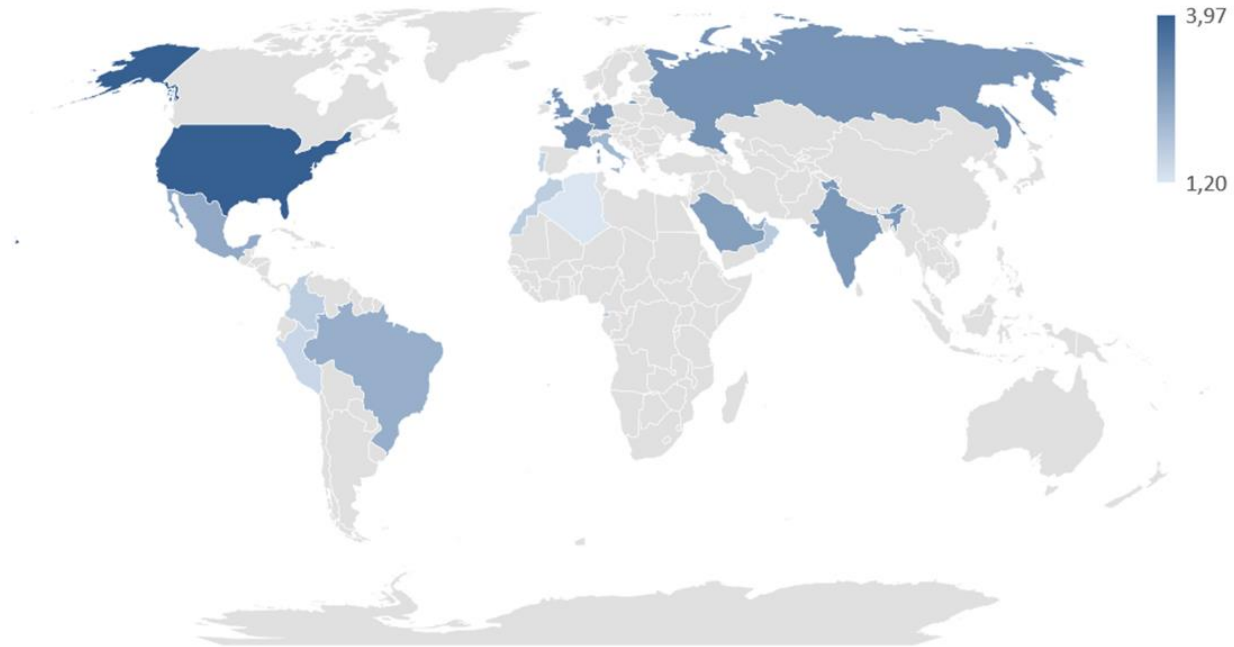
Como podemos observar en el mapa de atractivo de mercado, tan sólo hay 7 mercados que se sitúan con valores superiores al 50% de la puntuación total, es decir, por encima de 2,5 puntos, y estos son:

- Estados Unidos de América
- Alemania
- Francia
- Reino Unido
- Rusia, Federación de
- India
- Arabia Saudita

A continuación, se presenta un mapa mundial con los 21 mercados preseleccionados sombreados con distinta intensidad en color azul en función del grado de atractivo.



Ilustración 3. Mapa de atractivo de mercado de los 21 países preseleccionados para la internacionalización del mueble andaluz



Fuente: Diversas fuentes oficiales. Elaboración Propia

El mapa de atractivo de mercado nos da una primera aproximación de la distribución geográfica de aquellos países con mayor potencial de desarrollo internacional para las empresas andaluzas del sector del mueble, teniendo Norteamérica, Europa, Rusia y los países del Oriente Medio una situación preferente.

Para obtener el indicador de posición exportadora de cada país, se han procesado 6 indicadores que posteriormente se han agrupado en 4.

Como podemos observar en la tabla, de los 9 mercados que se sitúan con valores superiores al 50% de la puntuación total, hay 4 mercados muy próximos a España (Francia, Marruecos, Gibraltar y Portugal). Cabe destacar que de los 5 países restantes 3 de ellos son africanos y de medio oriente.

Tabla 1 Tabla de posición exportadora de los 21 países preseleccionados para la internacionalización del mueble andaluz.

Indicador	Posición de Empresas Andaluzas	Contribución a las exportaciones	Dinamismo Exportador	Otros factores	Posición Exportadora
País / % variable	40%	25%	20%	15%	
Francia	4	3	5	3	<b>3,8</b>
Guinea Ecuatorial	4	3	1	3	<b>3</b>
Marruecos	3	3	3	3	<b>3</b>
Qatar	3	5	1	1	<b>2,8</b>
Emiratos Árabes	3	3	3	1	<b>2,7</b>
Gibraltar	3	3	3	1	<b>2,7</b>
Rusia, Federación	3	3	3	1	<b>2,7</b>
Perú	3	3	1	3	<b>2,6</b>
Portugal	3	1	3	3	<b>2,5</b>
Arabia Saudita	3	3	1	1	<b>2,3</b>
Alemania	3	1	3	1	<b>2,2</b>
Colombia	3	1	1	3	<b>2,1</b>
Argelia	3	1	1	1	<b>1,8</b>
Estados Unidos de	2	1	3	1	<b>1,8</b>
India	3	1	1	1	<b>1,8</b>
México	3	1	1	1	<b>1,8</b>
Omán	3	1	1	1	<b>1,8</b>
Países Bajos	3	1	1	1	<b>1,8</b>
Reino Unido	2	1	3	1	<b>1,8</b>
Italia	2	1	1	3	<b>1,7</b>
Brasil	2	1	1	1	<b>1,4</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diversas fuentes (ver tabla 13, columna fuente del dato)

A continuación, se elabora la tabla del mapa de posición exportadora, a partir del análisis de la posición exportadora y del atractivo de mercado. Los datos de mapa de posición exportadora se generan como la suma del valor atractivo de mercado y el valor posición exportadora. Mediante el mapa se pretenden identificar los países-mercados más interesantes en relación a la exportación, de acuerdo a la capacidad de las empresas del sector del mueble de Andalucía para competir en los mismos.

Tabla 2 Mapa de posición exportadora de los 21 países preseleccionados para la internacionalización del mueble andaluz

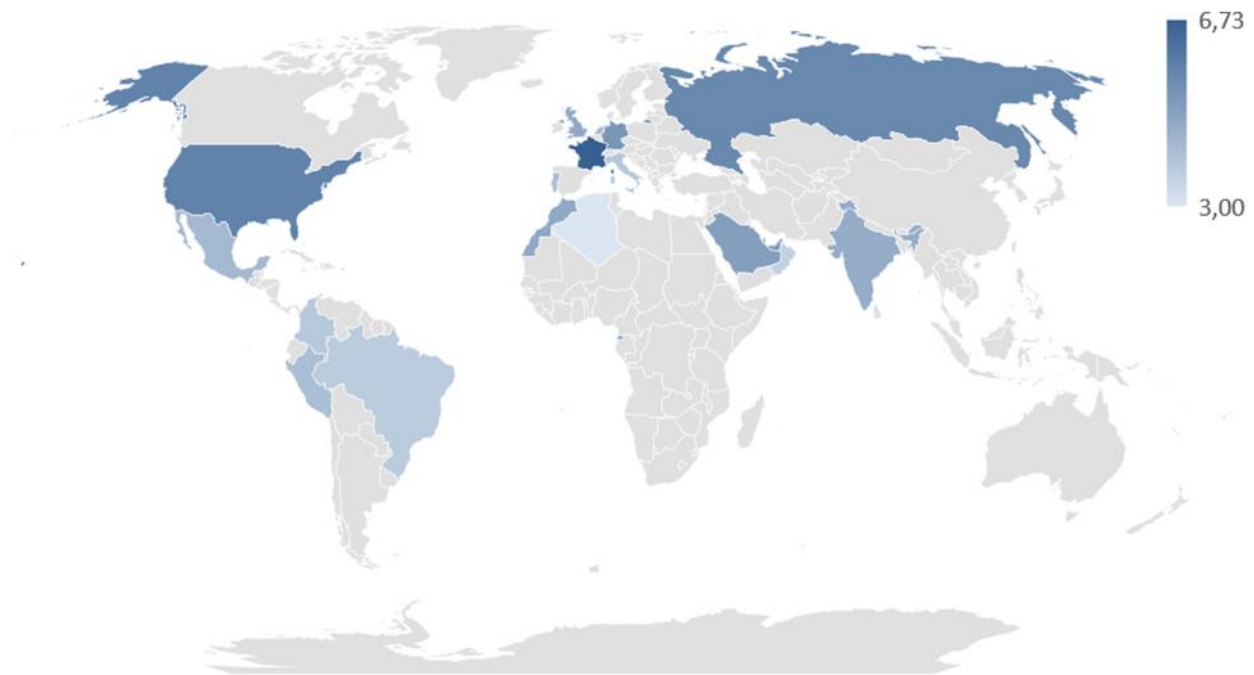
País	Atractivo de Mercado	Posición Exportadora	Mapa de posición exportadora
Francia	2,93	3,8	<b>6,73</b>
Estados Unidos de América	3,97	1,8	<b>5,77</b>
Rusia, Federación de	2,90	2,7	<b>5,60</b>
Alemania	3,03	2,2	<b>5,23</b>
Emiratos Árabes Unidos	2,37	2,7	<b>5,07</b>
Arabia Saudita	2,67	2,3	<b>4,97</b>
Qatar	2,07	2,8	<b>4,87</b>
Guinea Ecuatorial	1,73	3	<b>4,73</b>
Reino Unido	2,93	1,8	<b>4,73</b>
Marruecos	1,70	3	<b>4,70</b>
Gibraltar	1,90	2,7	<b>4,60</b>
India	2,80	1,8	<b>4,60</b>
México	2,43	1,8	<b>4,23</b>
Países Bajos	2,40	1,8	<b>4,20</b>
Perú	1,50	2,6	<b>4,10</b>
Portugal	1,60	2,5	<b>4,10</b>
Italia	2,17	1,7	<b>3,87</b>
Colombia	1,70	2,1	<b>3,80</b>
Brasil	2,33	1,4	<b>3,73</b>
Omán	1,77	1,8	<b>3,57</b>
Argelia	1,20	1,8	<b>3,00</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diversas fuentes (ver tabla 13, columna fuente del dato)

El valor de la variable “mapa de posición exportadora” se mide en escala 0-10, donde 0 señala el poco interés del país como destino de exportación para las empresas andaluzas del sector del mueble, y 10 el alto interés del país para el mismo fin. Como se observa en la tabla, los 5 países de mayor interés para exportar son: Francia, Estados Unidos de América, Rusia, Alemania y Emiratos Árabes Unidos.

A continuación, y en base a los datos de la tabla anterior, se presenta el mapa de posición exportadora que refleja en un mapa mundial los 21 mercados preseleccionados, sombreado con diferente intensidad cada país en función del interés como destino de las exportaciones para las empresas andaluzas del sector del mueble.

*Ilustración 4. Mapa de posición exportadora de los 21 países preseleccionados para la internacionalización del mueble andaluz*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de diversas fuentes (ver tabla 13, columna fuente del dato)

Al igual que en el mapa de atractivo de mercado, el mapa de posición exportadora coincide con los países que desde una primera aproximación resultan más interesantes, que son: Norteamérica, Europa, Rusia y los países del Oriente Medio. Asimismo, de las valoraciones obtenidas se extrae que los países de menor interés de la muestra seleccionada son los siguientes:

- Italia
- Colombia
- Brasil
- Omán
- Argelia

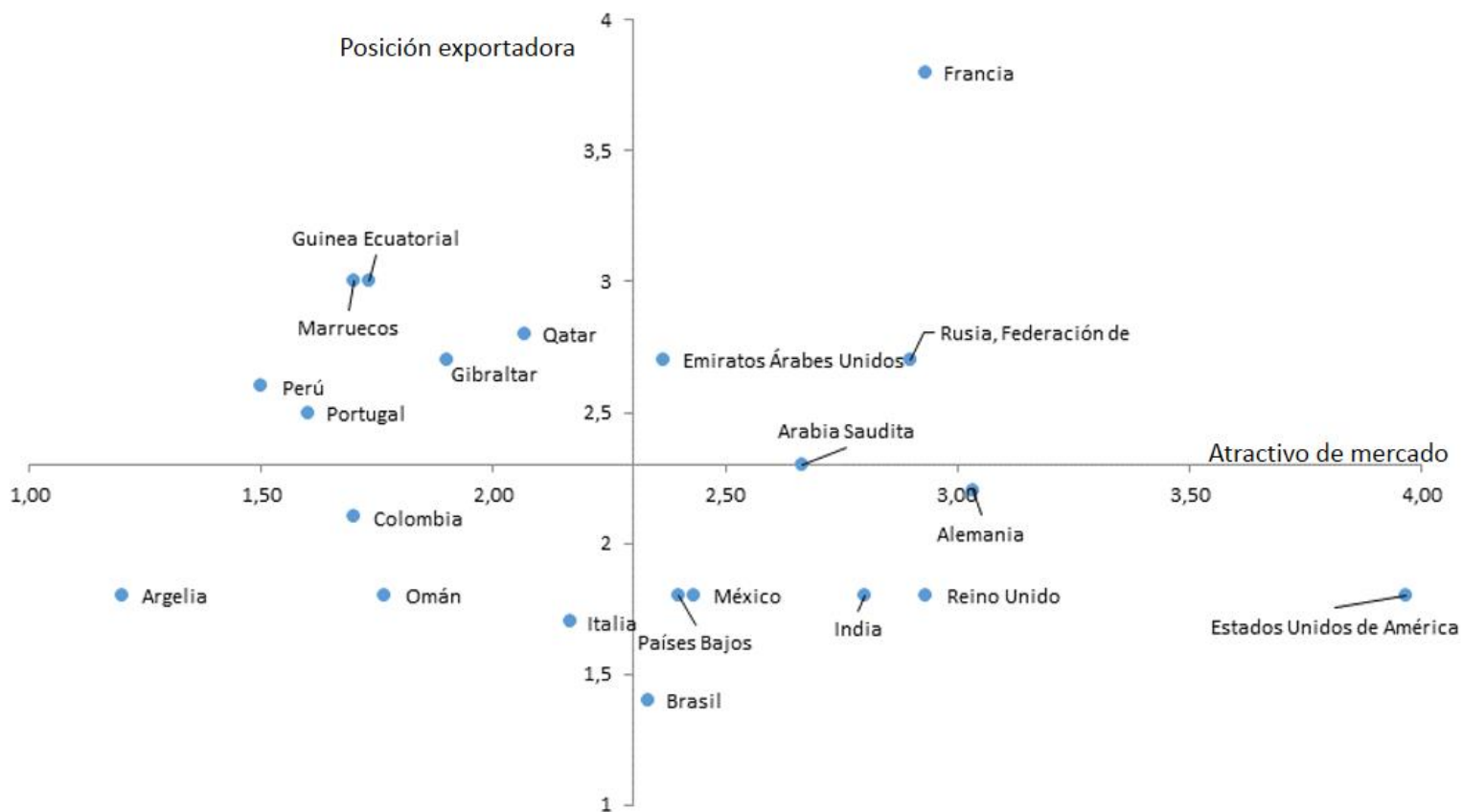
### 3.1 MERCADOS PRIORITARIOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DEL MUEBLE DE ANDALUCÍA

Con los resultados obtenidos en los países y variables analizadas, podemos clasificar los mercados más importantes para la internacionalización de las empresas del sector del mueble de Andalucía. Esta clasificación la hacemos en cuatro bloques. En los cuatro bloques quedarán clasificados los mercados según el siguiente criterio:

- Mercados con elevado atractivo y elevada posición exportadora de las empresas del sector del mueble de Andalucía. Son países con importante potencial y cierta presencia exportadora.
- Mercados con elevado atractivo y reducida posición exportadora de las empresas del sector del mueble de Andalucía.
- Mercados con bajo atractivo y altos niveles de posición exportadora de las empresas del sector del mueble de Andalucía.
- Mercados con bajo atractivo y baja posición exportadora de las empresas del sector del mueble de Andalucía.

Se representan a continuación un gráfico que muestra la posición de los 21 países seleccionados en el que los ejes de abscisas (x) y ordenadas (y) representan el atractivo de mercado y la posición exportadora respectivamente.

Gráfico 4. Mapa de posición de mercados prioritarios para el sector del mueble de Andalucía



Fuente: Elaboración propia en base a datos de diversas fuentes (ver tabla 13, columna fuente del dato)

## 4 ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES PARA FAVORECER LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR

---

En el capítulo 9 del informe se presentan las acciones que se considera más adecuadas de acometer para favorecer la posición internacional de las empresas andaluzas del sector del mueble.

Los procesos de internacionalización, fruto en muchas ocasiones de la respuesta coyuntural de las empresas a la contracción de los mercados interiores, han de ser promovidos y gestionados partiendo de la acción conjunta y coordinada de las administraciones y del sector empresarial.

Con estas consideraciones, es aconsejable impulsar una acción coordinada entre la Administración Autónoma y el Sector Empresarial que permita generar un marco propicio para potenciar la capacidad de internacionalización de las empresas del Sector en Andalucía. Esta acción coordinada se facilitará si se favorecen los siguientes aspectos:

- Las Organizaciones Empresariales del Sector, estructuran una representación del Sector en Andalucía, que sea interlocutora de la Administración Autónoma en las cuestiones referidas a los procesos de internacionalización de las empresas.
- Se crea un espacio de interlocución del Sector Empresarial y la Administración Autónoma competente en los procesos de internacionalización de las empresas (Mesa del Sector del Mueble para los procesos de internacionalización).
- Se favorece el proceso de interlocución público privado, en el que se identifiquen las necesidades que tienen las empresas para mejorar su capacidad de internacionalización y cuáles son los mejores instrumentos que se pueden impulsar para este propósito, dentro de las competencias de la Administración Autónoma en materia de apoyo a la internacionalización de las empresas.

La consecución de este espacio de colaboración público privada facilitará la puesta en acción de las medidas más adecuadas con las que la Administración Autónoma puede contribuir a la mejora del éxito en los procesos de internacionalización de las empresas del Sector del Mueble en Andalucía.

### 4.1 ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Se presentan a continuación las acciones detectadas para el estímulo de la internacionalización que, basándonos en información primaria, sería conveniente someter a evaluación por parte del Sector.

Estas alternativas se resumen a continuación:

- Reforzar la participación del Sector Empresarial en los contenidos de los Planes de Actuación para la Internacionalización del Sector.
- Extender en el Sector la cultura de cooperación en investigación e innovación dentro del propio sector y del sector con otros sectores estratégicos.

- Incrementando la capacidad de impulsar proyectos conjuntos, que permitan a través de las formas organizativas que sean más adecuadas para cada propósito, mejorar la capacidad competitiva de las empresas en los siguientes aspectos:
  - Potenciar el diseño, las tecnologías adecuadas y su aplicación a los diferentes subsectores de fabricación de muebles.
  - Fomentar la innovación en toda la cadena de valor: tecnologías de proceso, sistemas de organización que mejoren los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución y, por último, aplicación de la innovación a los soportes de promoción y comercialización.
- Alentar una estrategia de ventaja competitiva sostenible, basada en la diferenciación y en la adaptación constante a los nuevos escenarios competitivos.

## 4.2 ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN PARA LAS ADMINISTRACIONES

### 4.2.1 Desarrollo de la cultura de internacionalización

Para mejorar la situación de internacionalización de las empresas es muy necesario fomentar la cooperación entre el sistema educativo y las empresas, con el objetivo de favorecer la mejora de la calidad de la formación de las personas que puedan incorporarse a los procesos de internacionalización de las empresas. Se sintetizan algunas de las medidas propuestas:

- Diseño de itinerarios formativos específicos para las necesidades del Sector (idiomas, nuevas tecnologías, gestión de operaciones...).
- Fomento de programas destinados a facilitar la formación práctica a través de estancias en el exterior, preferentemente enfocadas a los países objetivos y con un programa de trabajo centrado en aquellos aspectos que son de mayor interés para favorecer los procesos de internacionalización de las empresas.

### 4.2.2 Instrumentos de apoyo a la internacionalización de las empresas

Cuando se realiza un análisis de los instrumentos de apoyo a la internacionalización de las diferentes instituciones a nivel nacional, regional y local, se observan ámbitos de actuación en los que los servicios son similares y por tanto existe un cierto solapamiento de los instrumentos, cuestión que en ocasiones dificulta a las empresas tener claridad acerca de a que instituciones deben dirigirse. Este solapamiento es mayor en las áreas de información, formación y algo menor en asesoramiento. En los Programas de Apoyo, el mayor solapamiento se produce en los programas de apoyo a la exportación. En el área de promoción, son los Programas de Encuentros Empresariales los que tienen mayor solapamiento.

De este análisis, también se desprende una baja presencia de Programas de Apoyo a la Innovación, siendo este factor un elemento de gran importancia para favorecer los procesos de internacionalización de las empresas.



En este ámbito, nos parece relevante hacer una reflexión acerca de la importancia de evaluar las políticas de apoyo a la internacionalización. La evaluación de los Programas y los resultados obtenidos, es una fórmula adecuada para mejorar el rendimiento de los recursos utilizados. Es evidente que los resultados de los instrumentos de apoyo a la internacionalización, se producen a medio y largo plazo. Sin embargo, cada vez existe una coincidencia más generalizada en la conveniencia de aplicar alguno de los métodos de evaluación del impacto sobre la base de un análisis sistémico de la capacidad que tienen los instrumentos para alcanzar resultados en función de los objetivos que se fijan. La pretensión, es intentar medir si las mejoras que se producen obedecen a la aplicación de los instrumentos públicos y en que magnitud contribuyen a los objetivos alcanzados.

#### 4.2.3 Actuaciones recomendables para las políticas públicas de apoyo a la internacionalización

Se ha realizado un análisis comparativo de las políticas impulsadas por entidades regionales de carácter similar a EXTENDA en aquellas regiones en las que el Sector del Mueble tiene una actividad relevante en relación con las exportaciones españolas del sector del mueble. Se han considerado:

- Cataluña: ACCIÓ
- Comunidad Valenciana: IVEX
- Galicia: IGAPE
- País Vasco: SPRI
- Madrid: PromoMadrid

Del análisis realizado se destacan un conjunto de buenas prácticas, algunas de ellas susceptible de poder ser consideradas en futuros programas de apoyo a la internacionalización de las empresas del Sector del Mueble en Andalucía.

- Centralización de la tramitación administrativa en relación con todos los instrumentos de apoyo a los procesos de internacionalización de las empresas del Sector del Mueble de Andalucía.
- Continuar avanzando en la mejora de la coordinación entre la Administración del Estado, la Administración Regional y los distintos actores para evitar solapamientos en acciones que tienen el mismo objetivo, aunque se utilicen distintos instrumentos.
- Agrupar los instrumentos de apoyo a la Innovación que refuerzan la capacidad competitiva de las empresas en sus procesos de internacionalización, con un enfoque importante en las Innovaciones que tienen impacto en los procesos de promoción y comercialización en los mercados exteriores. El fomento de la I+D+i, Innovación e Internacionalización es muy importante y ha quedado demostrada su importancia al ponerse de manifiesto el papel principal del conocimiento en el éxito de los procesos de internacionalización. Competitividad, innovación e internacionalización son ejes fundamentales que deben tratarse en coordinación a la hora de diseñar los instrumentos de apoyo a la internacionalización.
- Ofrecer servicios de búsqueda y selección de agentes, prescriptores, distribuidores, en los mercados objetivo de las empresas del Sector.
- Dar información, en los mercados objetivo, sobre licitaciones y oportunidades de negocio, incluyendo el asesoramiento en la elaboración de propuestas o búsquedas de socios.

- Apoyar la formación de consorcios, sobre todo en mercados en los que la formación de estos consorcios es fundamental para construir una oferta de soluciones competitivas para los requerimientos del mercado (Contract, Ciudades Inteligentes).
- Impulsar la figura de los Polos de Competitividad, agrupando los subsectores integrados en el Sector del Mueble de Andalucía y dando a través de estos Polos, respuesta a necesidades comunes de las empresas en los procesos de internacionalización. Estos Polos deben concentrar los esfuerzos en la Innovación y la mejora de la aplicación de las tecnologías a los procesos que determinan la mejora de la capacidad de internacionalización de las empresas. Estos Polos deben impulsar Consorcios formados por empresas, agentes de innovación y generadores de conocimiento aplicable.  
De esta forma se facilita que emerjan proyectos colaborativos que mejoren la capacidad de internacionalización.
- Potenciar un apoyo más personalizado a las empresas del Sector del Mueble en sus procesos de internacionalización. Además de los servicios de información, formación, apoyo a la participación en ferias y otros de carácter general, las empresas necesitan que el apoyo se enfoque en servicios más personalizados sobre sus exportaciones, la búsqueda de socios o prescriptores, la realización de test de un producto en un mercado, como pueden asegurar y financiar sus operaciones y otros de similar naturaleza.
- Orientar los Sistemas de Información hacia las oportunidades de mercado y las tendencias de consumo. Se trata de búsqueda activa de información que permita la anticipación en sus innovaciones a las empresas del Sector en Andalucía, incrementando de esta forma su capacidad de exportación y mejora de posicionamiento en los mercados internacionales objetivo.
- Impulsar programas de voluntariado en los países objetivo. Estos programas deben establecer objetivos específicos que deben alcanzar los participantes en estos programas.
- Crear una plataforma e-partners, que facilite la búsqueda de socios internacionales para proyectos en el exterior.
- Facilitar servicios de Conference Call, que permitan la realización de reuniones de trabajo, sesiones con prescriptores o expertos en mercados exteriores objetivo. Las empresas que lo utilicen pueden pagar una cuota por este servicio.
- Impulsar la creación de Redes de Contacto en los mercados objetivo. Redes de Contacto entre empresas del Sector en Andalucía y empresas innovadoras en esos mercados, prescriptores que canalizan proyectos en estos países, empresas que conocen las costumbres y gustos de los consumidores y empresas de montaje e instalación.
- Impulsar la identificación de nuevos modelos de negocio, que surgen como consecuencia de los cambios de gustos de los consumidores, de la aplicación de la innovación y de las tecnologías. Estos nuevos modelos de negocio, ofrecen oportunidades para nuevos emprendimientos en el sector o para la reorientación de líneas de negocio de empresas existentes, posibilitando pivotar hacia nuevos productos que facilitan el proceso de internacionalización o mejoran su posicionamiento en los mercados exteriores.
- Impulsar programas de Coaching Exportador, mediante la cooperación y el trasvase de conocimiento entre empresarios y expertos de las instituciones. Estos programas facilitan la generación de redes de aprendizaje e innovación abierta.

- Mejorar la claridad de información sobre los instrumentos financieros estatales y autonómicos de apoyo a la internacionalización y hacer un esfuerzo de agilización y simplificación en los procedimientos.
- Reforzar programas de financiación para acciones en el proceso de internacionalización, con seguros de préstamos contra los riesgos de insolvencias, a través de convenios con entidades prestadoras de este tipo de garantías o avales.
- Apoyo en la búsqueda de fuentes de financiación alternativas entre fondos nacionales e internacionales dirigidos a inversiones en proyectos innovadores.
- Impulsar el establecimiento de deducciones fiscales para las Pymes por los gastos de participación en ferias comerciales, showrooms, etc
- Volver a reactivar la deducción en el Impuesto de Sociedades por gastos de formación profesional para la internacionalización de las empresas.
- Mejorar los mecanismos de seguimiento y análisis de coyuntura del sector con servicios similares al Observatorio del Sector del Mueble de AIDIMME para empresas andaluzas.

#### 4.2.4 Actuaciones en Canales y Mercados con tendencias de crecimiento a medio y largo plazo

Se contemplan el Canal Contract y el mercado de las Ciudades Inteligentes ya que consideramos que son dos mercados con importante potencialidad de crecimiento a medio y largo plazo, que por sus características plantean retos competitivos específicos para el acceso a los mismos y que pueden ser una oportunidad importante para la creación y desarrollo de nuevos modelos de negocio tanto para emprendedores como para impulso de nuevas líneas de negocio en las empresas del Sector.

##### 4.2.4.1 El Canal Contract

Existe un potencial de crecimiento de las empresas del Sector del Mueble de Andalucía en el Canal Contract Internacional. Para alcanzar niveles de competitividad adecuados en este Canal, las empresas deben profundizar acciones dirigidas al mercado en los siguientes ámbitos:

- Poner en valor la información sobre productos y conseguir la colaboración entre empresas de la región para proyectos Contract.
- Facilitar la conexión de las empresas consorciadas con los prescriptores que operan en proyectos internacionales.
- Centrar la estrategia internacional en aquellos países prioritarios por su crecimiento o valor estratégico.

Para ello, la cooperación en los Consorcios es un factor de gran importancia. Esta cooperación debe:

- Servir para estimular la innovación y crear soluciones de valor que den respuesta a la demanda de los mercados de manera diferenciada y competitiva.
- Desarrollar una estrategia a medio y largo plazo, con objetivos progresivos, que sea compatible con la estabilidad de las empresas.
- Facilitar la relación vertical entre los actores de la cadena de valor.
- Impulsar la cooperación horizontal entre empresas de diferentes sectores que permitan complementar y hacer más competitivas las ofertas.

- Potenciar la cooperación vertical y horizontal con agentes posicionados en el canal contract en los países destino.
- Incrementar la sensibilización de la demanda, de modo que los potenciales clientes entiendan la oferta no como meros proveedores, sino como generadores de valor.
- Impulsar factores diferenciadores a través de la creatividad y la innovación, de manera que se presenten ofertas con alto poder de atractivo.
- Orientarse hacia mercados con alto potencial de crecimiento en el Canal Contract, con bajo desarrollo industrial y buscando complementariedad con empresas locales.

Con estas consideraciones, se identifican algunas actuaciones que pueden permitir mejorar el posicionamiento de las empresas en procesos de internacionalización para el Canal Contract:

- Elaboración de un directorio de empresas que se pueden integrar en la cadena de valor del contract.
- Creación de bases de datos especializadas para la promoción comercial en el Canal Contract: prescriptores, operadores, constructores, inversores, con presencia en los mercados objetivo.
- Impulsar sesiones que promuevan la cooperación empresarial y la dinamización de nuevos modelos de negocio.
- Creación de un servicio específico con información de utilidad para acceso al Canal Contract en los mercados objetivo.
- Impulsar sesiones de formación especializadas, con expertos conocedores de los mercados, con el propósito de preparar a las empresas, mostrando casos de éxito y buenas prácticas.
- Impulsar acciones de promoción en países objetivo, con asistencia de prescriptores, operadores, inversores y empresas distribuidoras. Estas acciones deben tener continuidad con acciones de seguimiento.
- Organización de misiones comerciales inversas de prescriptores, operadores, inversores y distribuidores de mercados objetivo. Deben servir para mostrar, bajo formatos adecuados, la capacidad de contribuir a crear soluciones de valor para los proyectos que gestionan los perfiles profesionales invitados.
- Desarrollar una Plataforma sectorial on line para la difusión de empresas, productos y servicios. Activar un plan de posicionamiento de la Plataforma.

#### 4.2.4.2 *El mercado de las ciudades Inteligentes*

El mercado de las Ciudades Inteligentes tiene un potencial de crecimiento importante en el horizonte de los próximos años y es una oportunidad para las empresas del Sector en Andalucía. El propio mercado español y los mercados de la Unión Europea y Latinoamérica ofrecen oportunidades más accesibles para las empresas. Países como México, Perú, Colombia, Chile o Ecuador, son algunos de los mercados en los que ya trabajan empresas españolas. Estados Unidos, Francia, Suecia, Noruega y Dinamarca ofrecen también buenas oportunidades por sus avances en ciudades inteligentes.

Las actuaciones para estimular esta tipología de proyectos deben tener en consideración las siguientes cuestiones:

- Identificar las empresas del Sector que están trabajando en este mercado y conocer sus intereses y necesidades específicas en su proceso de internacionalización en este mercado.

- Diseñar un plan de actuaciones a medio y largo plazo de apoyo a la internacionalización, utilizando los instrumentos más adecuados para maximizar su eficiencia. De esta manera se podrá tener estabilidad y continuidad en la acción.
- Formar especialistas en ciudades inteligentes, para asegurar un apoyo especializado personalizado y efectivo para el sector.
- Impulsar un Polo de Competitividad en el que se integren las empresas con los perfiles y conocimientos adecuados, que permitan crear una oferta competitiva para dar respuesta a los requerimientos de este mercado. Esta integración, por la naturaleza de este mercado, debe ser vertical en la cadena de valor y horizontal con otros sectores proveedores de materiales y tecnologías que forman parte de las soluciones para los requerimientos del mercado. El Clúster Andalucía Smart City es un ejemplo del que se pueden rescatar elementos positivos en este sentido, de manera que sean las empresas las que potencien la cooperación para la internacionalización, generando una hoja de ruta y proyectos concretos que favorezcan el proceso de internacionalización.
- Fomentar la colaboración intersectorial a través de las organizaciones empresariales, como vehículo para intercambiar buenas prácticas e impulsar proyectos conjuntos que favorezcan la competitividad en los procesos de internacionalización de las empresas del sector.
- Desarrollar una Plataforma Sectorial on line para la difusión de empresas, productos y servicios. Activar acciones de posicionamiento de la Plataforma.
- Utilizar programas como el Horizonte 2020 para la búsqueda de recursos orientados a la financiación de proyectos de investigación e implantación para acelerar el tránsito de tecnologías hasta su aplicación en productos y servicios para este mercado.