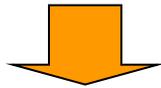


Los clusters del mueble de Andalucía

Actuaciones para Empresas

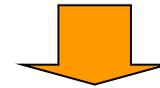
Un proyecto se apoya en dos pilares fundamentales

Análisis Estratégico



- **Definir bien el negocio**
- **Entender negocio y sus claves**
- **Rentabilidades, márgenes**
- **Competidores**
- **Opciones estratégicas**
- **Análisis del entorno (diamante)**

Proceso de Cambio



- **Involucrar a las empresas**
- **Motivarlas a participar**
- **Abrir su mentalidad**
- **Romper tópicos del sector**
- **Cambio manera de pensar**
- **Ver salidas de futuro**
- **Asunción de responsabilidades**

Proyecto para el refuerzo de la competitividad

Análisis del negocio

**SITUACIÓN ACTUAL,
RETOS Y OPCIONES
ESTRATEGICAS**

Estrategia y plan de futuro

**VISIÓN
DE FUTURO Y
PLAN DE
TRABAJO**



**GRUPO DE
TRABAJO
ENFOCAD
OS A LA
ACCIÓN
(Seminario)**



**ENTREVISTAS
CON
EMPRESAS
(Aprox. 70)**



**1ª REUNIÓN
(x3)**



VIAJE DE REFERENCIA

Cluster del mueble de la Brianza

**ENTREVISTAS
Clientes**



**2ª REUNIÓN
(x4)**

cappellini

MARIANI

LEINA

GALLI

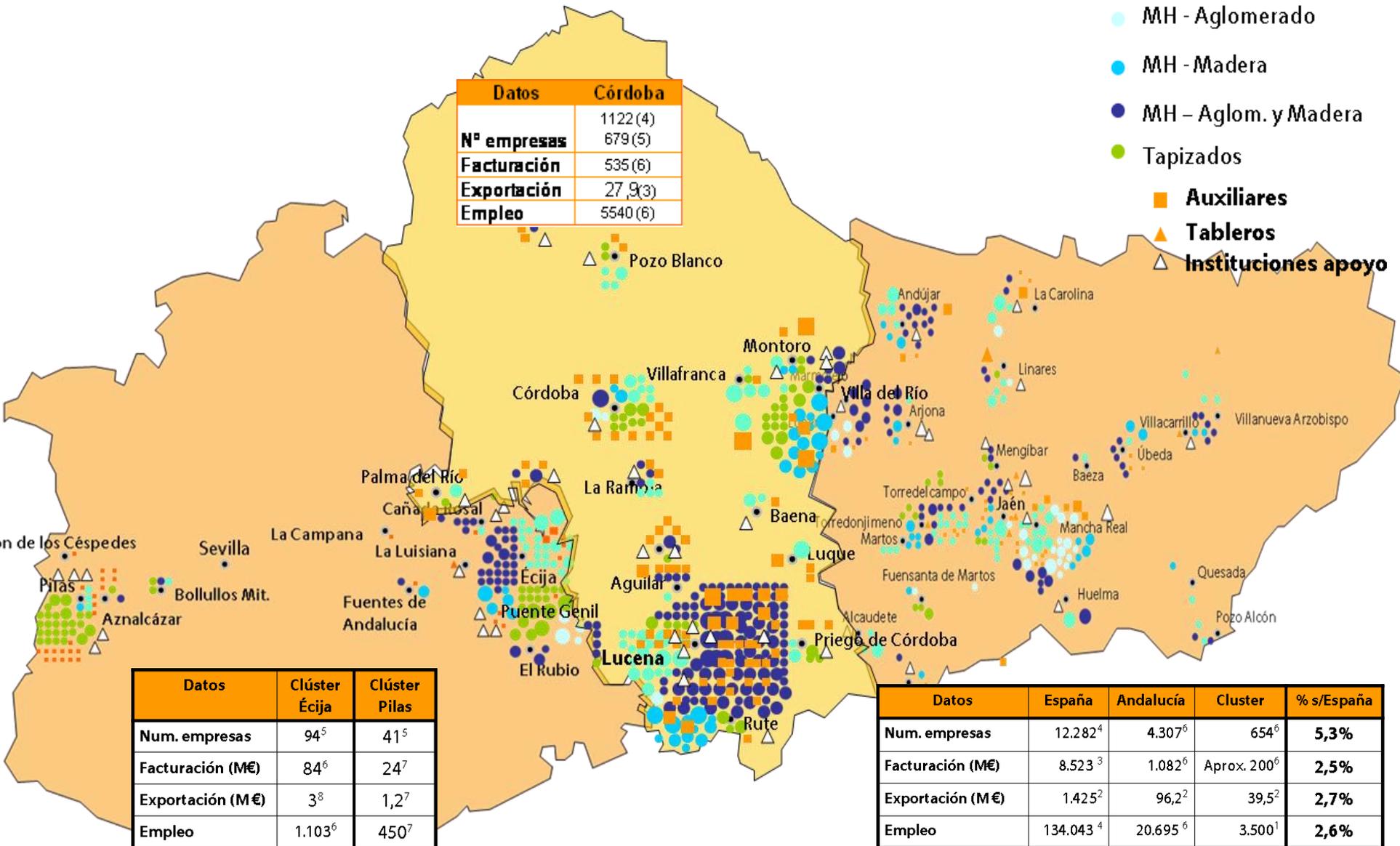
Agenda

- **Trabajo realizado**
- Conclusiones principales del proyecto y tendencias clave del negocio
- Plan de acción : 3 ejes básicos – 15 acciones concretas

Los clústers del Mueble de Andalucía

- Cocina
- MH - Aglomerado
- MH - Madera
- MH - Aglom. y Madera
- Tapizados
- Auxiliares
- ▲ Tableros
- ▲ Instituciones apoyo

Datos	Córdoba
Nº empresas	1122 (4)
Facturación	679 (5)
Exportación	535 (6)
Empleo	27,9 (3)
	5540 (6)



Datos	Clúster Écija	Clúster Pílas
Num. empresas	94 ⁵	41 ⁵
Facturación (M€)	84 ⁶	24 ⁷
Exportación (M€)	3 ⁸	1,2 ⁷
Empleo	1.103 ⁶	450 ⁷

Datos	España	Andalucía	Cluster	% s/España
Num. empresas	12.282 ⁴	4.307 ⁶	654 ⁵	5,3%
Facturación (M€)	8.523 ³	1.082 ⁶	Aprox. 200 ⁶	2,5%
Exportación (M€)	1.425 ²	96,2 ²	39,5 ²	2,7%
Empleo	134.043 ⁴	20.695 ⁶	3.500 ¹	2,6%

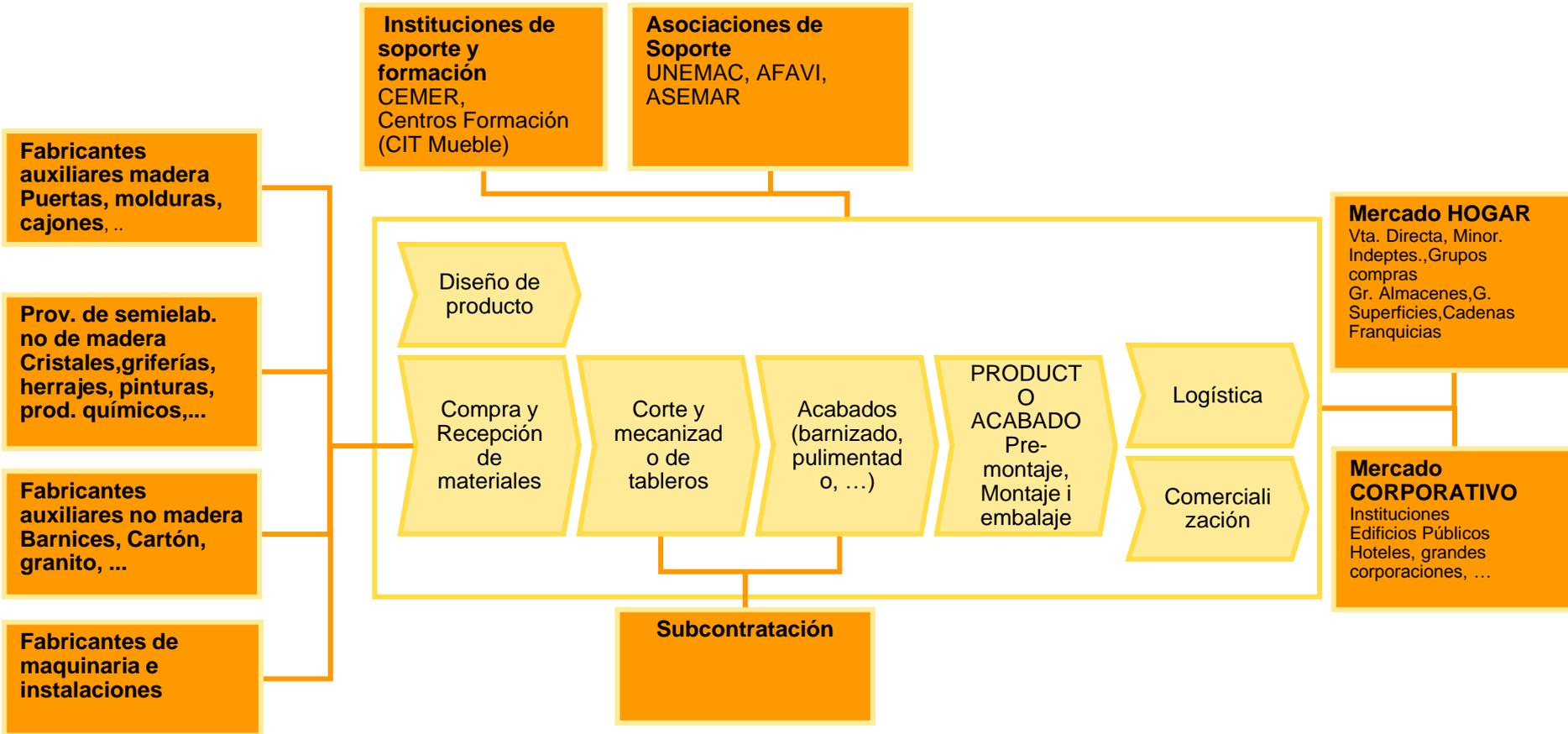
Sistema de valor (ej. Córdoba)

Caracterización

Mapa de Agentes del mueble de Córdoba

Administración Pública

Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, Consejería de Empleo, Agencia IDEA, Ayto..



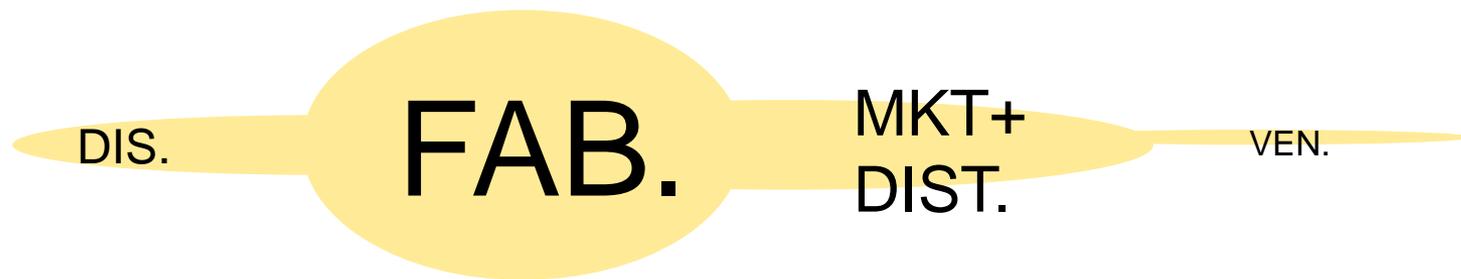
Agenda

- Trabajo realizado
- **Conclusiones principales del proyecto y tendencias clave del negocio**
- Plan de acción : 3 ejes básicos – 15 acciones concretas

Evolución de los cluster del mueble de Andalucía

- Hay una **disminución a nivel nacional de la producción** de mueble
- **Compiten en un mercado** nacional e internacional que están **estancados**
- **Con un fuerte incremento de las importaciones** tanto de países con costes de producción bajos como de países de la UE (Italia, Alemania, Francia, ...)
- **Reducción de las ventas y los márgenes** de los fabricantes
- **Poco exportadores**, aunque el volumen de venta exterior ha aumentado en los últimos años

Los cluster del mueble de Andalucía



“Los cluster del Mueble de Andalucía son eminentemente fabricantes”

Evolución del negocio

Nuevos polos productivos más competitivos en coste

NUEVOS ENTRANTES

Mercado estancado
Globalización
Difícil diferenciación del producto

Concentración, reducción de costes, integración hacia adelante, deslocalización

COMPETENCIA

PROVEEDORES

Globalización de los proveedores y mayor externalización

MERCADO/CLIENTE

Cambio en la demanda, compra más impulsiva

Mayor poder de negociación de la distribución

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Mayor aparición de productos sustitutos

Evolución del negocio

Nuevos polos productivos más competitivos en coste

NUEVOS ENTRANTES

Mercado estancado
Globalización
Difícil diferenciación del producto

Concentración, reducción de costes, integración hacia adelante, deslocalización

COMPETENCIA

Reducción y desplazamiento del margen hacia la distribución!!!

Globalización y proveedores y mayor externalización

compra más impulsiva

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Mayor poder de negociación de la distribución

Mayor aparición de productos sustitutos

¿Cómo se compite en el negocio del mueble?

“Autoservicio”	“Servicio decoración”
<p>Venta sin Asesoramiento</p> <p>Compra Impulsiva</p> <p>Producto Estándar</p>	<p>Asesoramiento Personalizado</p> <p>Compra Reflexiva</p> <p>Proyectos de decoración</p> <p>“Producto a medida”</p>

¿Cómo se compite en el negocio del mueble?



Criterios de compra del **consumidor**

“Producto”

“Servicio”

Criterios de compra de la **distribución**

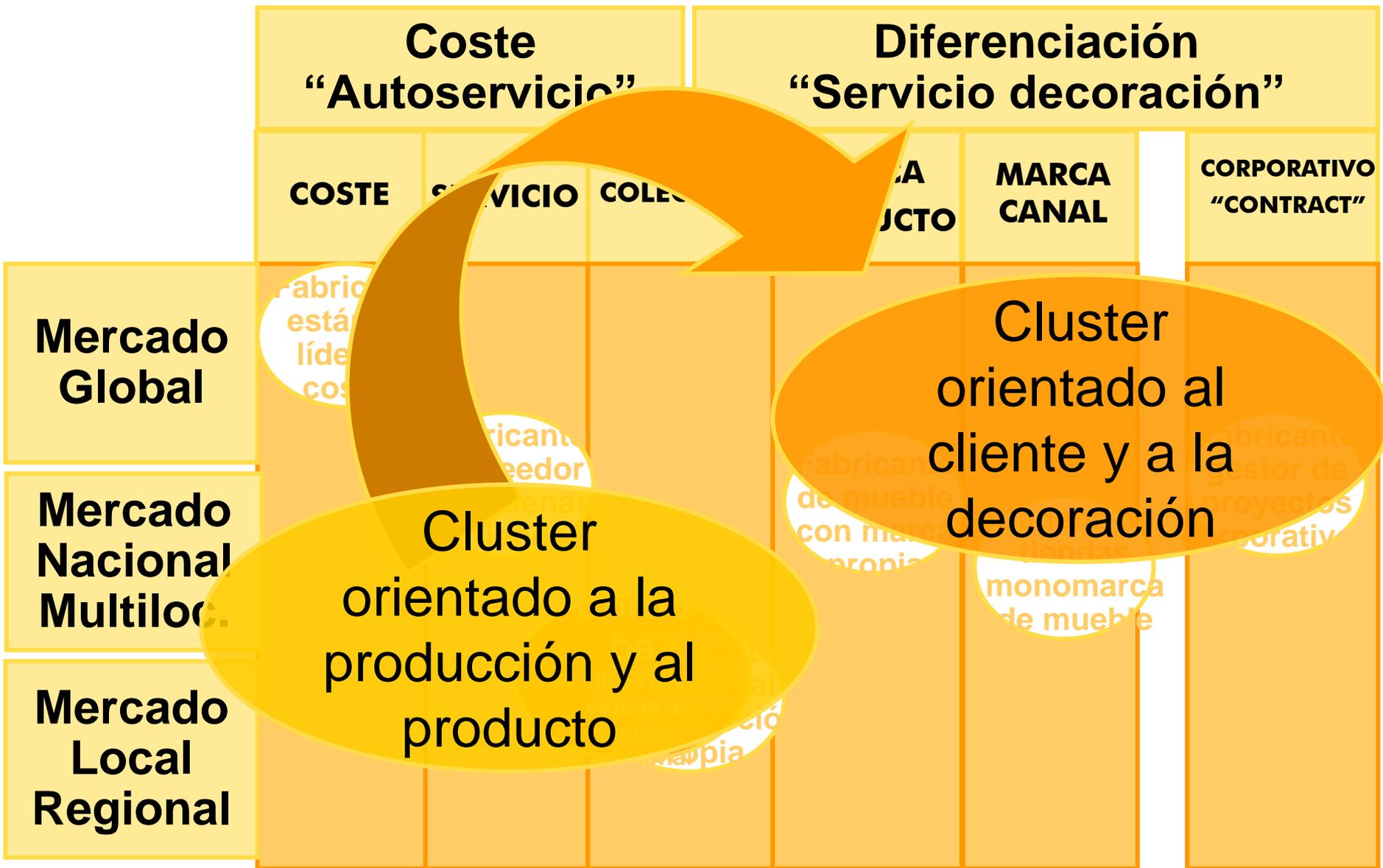
“Precio”

“Personalización”

¿Cómo se compite en el negocio del mueble?



Como se compite en el negocio del mueble



Tendencias clave

Autoservicio

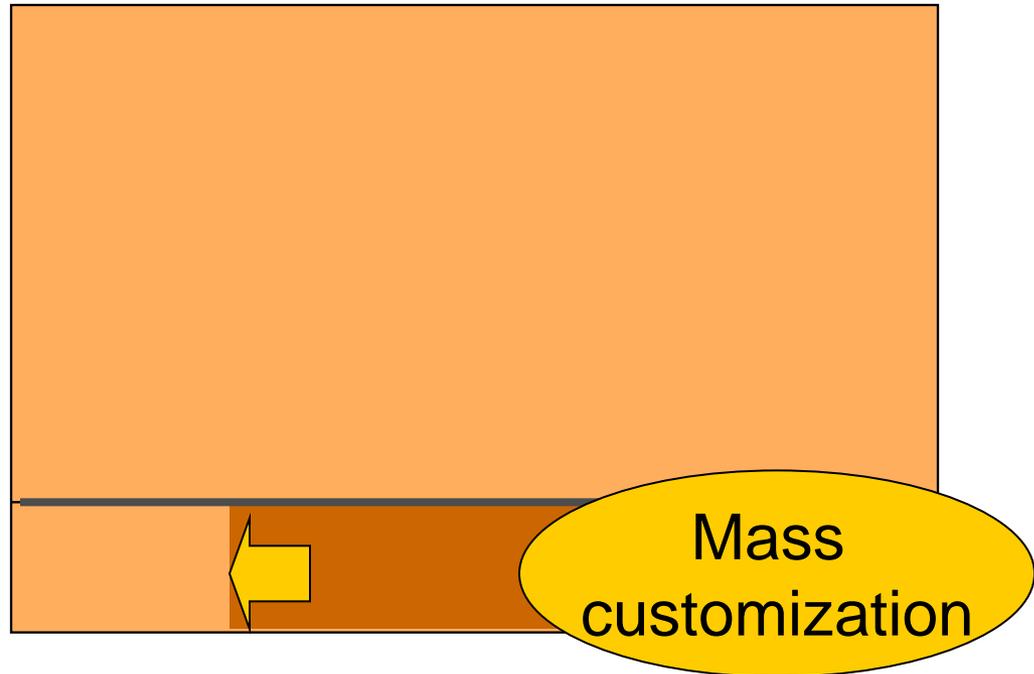
Crecimiento
seg. autoservicio

Servicio-
decoración

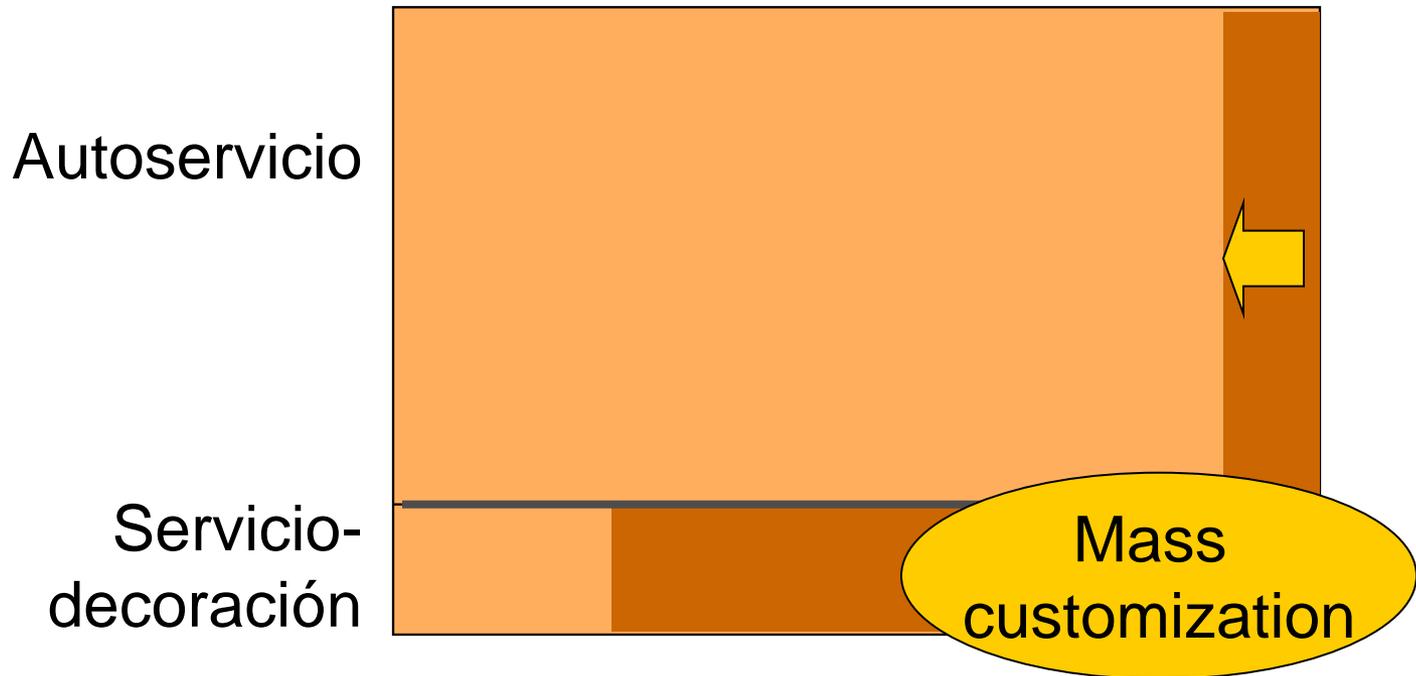
Tendencias clave

Autoservicio

Servicio-
decoración

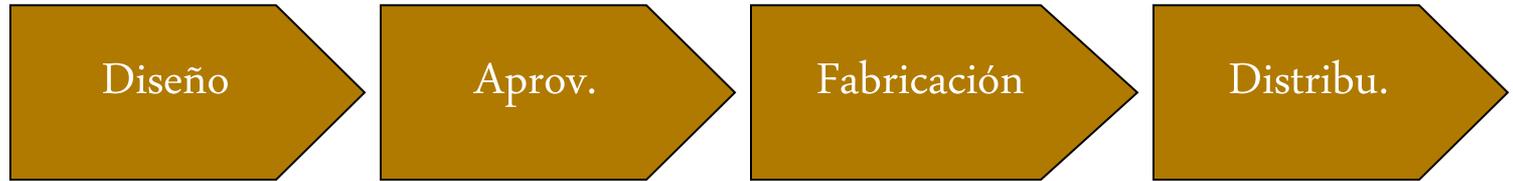


Tendencias clave



Prod. estándar
Mass Custom

Implicaciones en la cadena de valor de las empresas



	Diseño	Aprov.	Fabricación	Distribu.
Mass Custom.	Pensado en Intercambia. componentes	Tiempos de suministro (proximidad)	Flexibiidad (pedido singular)	Simulación informática "Servicio"
Producción cercana pto de venta				
Producto Estándar	Pensado en la reducción costes producción	Coste	Coste (producción series largas)	Visualización producto "Producto"
Producción países low-cost				

Grupo de Trabajo 1º: LAS MARCAS DE CANAL

10.00-
14.00 h

Introducción al seminario (objetivos, actividades, ...)

Las Claves del Negocio del Retail. Valoración de la oportunidad para los fabricantes y factores críticos de éxito.

Ponentes:

- Profesor Sr. D. Gabriele Micozzi. CSIL Centro de Estudios de la Industria Ligera
- Sr. D. Jordi Puig. Experto en retail.

Preguntas y debate: conclusiones

Comida

Grupo de trabajo 2º: LA OPTIMIZACION DE LA PERSONALIZACION PRODUCTIVA

16.00 –
18.30h.

Introducción al seminario (objetivos, actividades, ...)

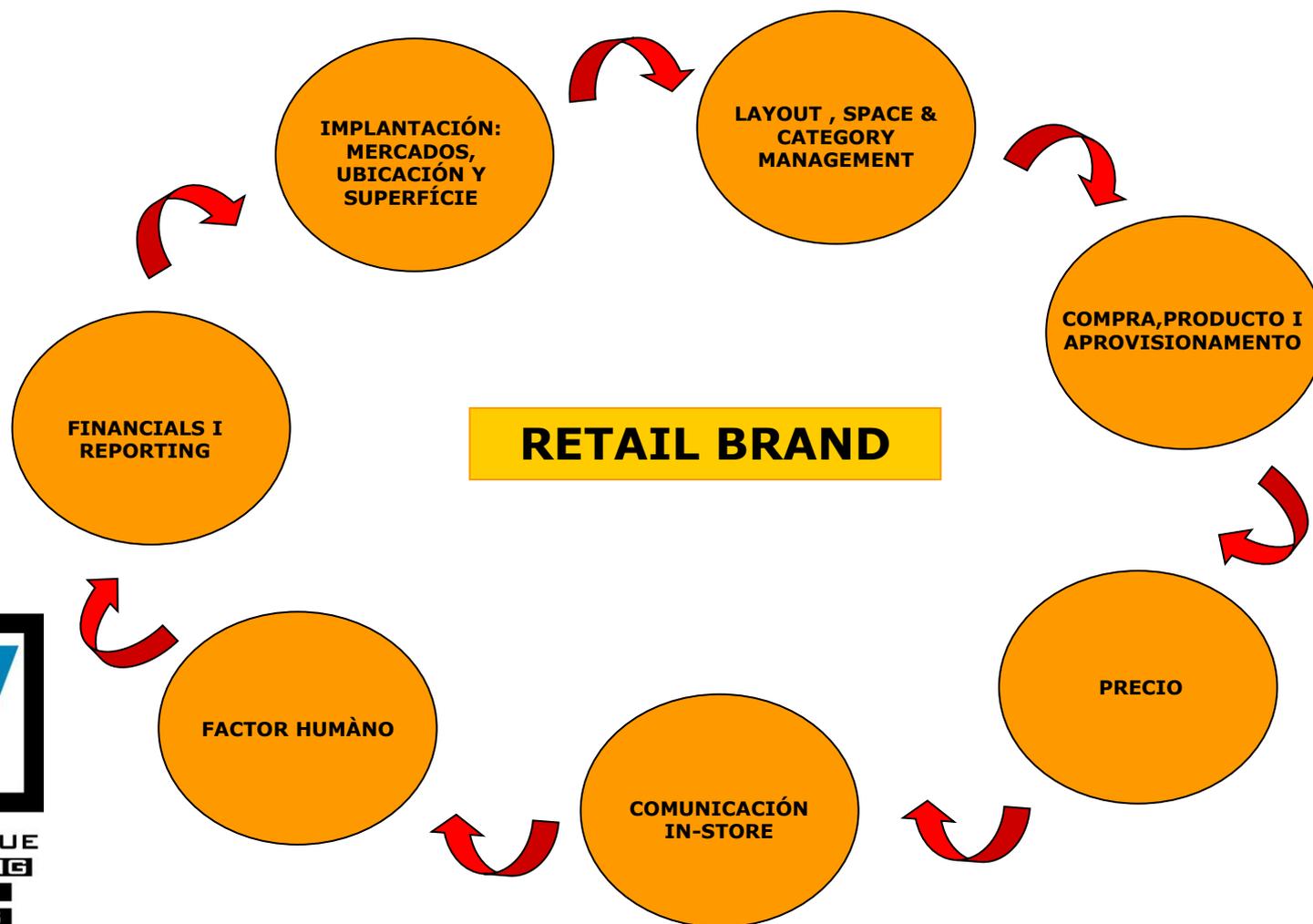
“Mass Customización”: Una nueva forma de fabricar el mueble y una oportunidad de posicionamiento futuro

Ponentes:

- Sr. D. Manuel Tomás Andreu. Experto en sistemas productivos del mueble
- Exposición de Caso. Profesor sr. D. Gabriele Micozzi. CSIL Centro de Estudios de la Industria Ligera

Preguntas y debate: conclusiones

La experiencia nos ha demostrado que en Distribución Comercial, el **CICLO VIRTUOSO** de la **MARCA** se materializa cuando todas las variables asociadas a la creación de una marca se expresan e interactúan con el cliente con **CONSISTENCIA**.



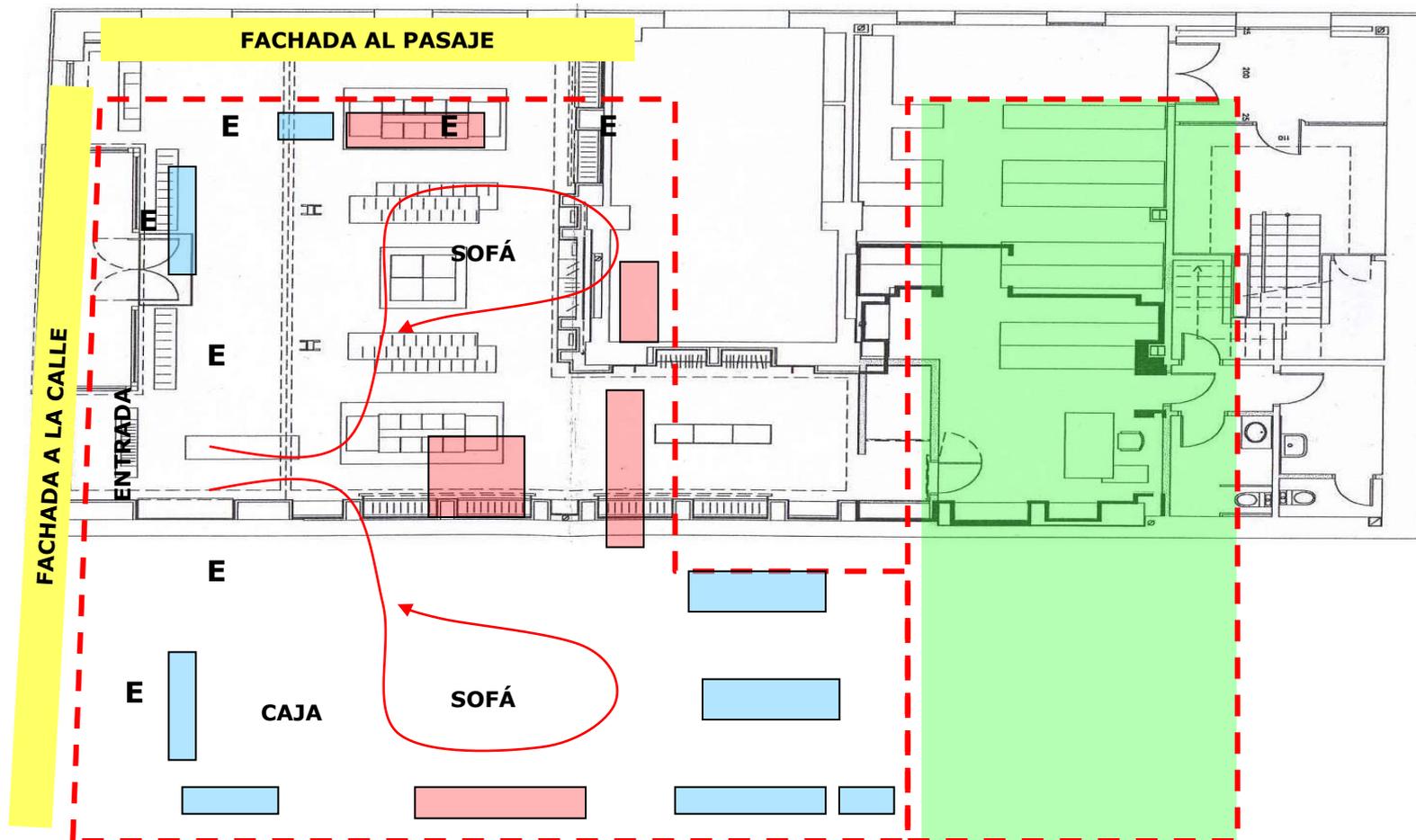
YANKO BARCELONA

SUPERFICIE situación actual



PLUS VALUE
MARKETING
& RETAIL
SERVICES

- SALA DE VENTAS
- ALMACÉN
- ZONA FRÍA
- CIRCUITO NATURAL
- SUPERFICIE AMPLIABLE
- E ESCAPARATE
- ZONA CALIENTE



COMUNICACIÓN IN-STORE

1. EXPOSICIÓN Y VISUAL MERCHANDISING:

■ ESCAPARATES



SERVICIOS & PROVEEDORES ASOCIADOS...

SERVICIOS

- Consultoría para apoyo y elaboración de una Estrategia de Retail + Plan de Negocio (Modelo + Formato comercial)...
- Plan de Expansión (búsqueda locales)
- Arquitecto + Interiorista.
- Agencia/ Estudio Creativo diseño grafico , Material PdV
- Visual Merchand Escaparatista.
- Proveedor Servic. Informatica (TPV)

OPERADORES

- Plus Value Marketing & Retail Services.
- Tormo Asociados Mad & Bcn + API (Agentes Propiedad Inmbiliaria)
- Estefano Bisbe (desp. diseño + arquitectura)
- BEDE 611 Alfonso Baró
- IED Instituto Europeo de Diseño
- WINDOWS Escuela de escaparatismo.

- Inversion & costes de servicios

Mass Customization: ELEMENTOS PERSONALIZABLES



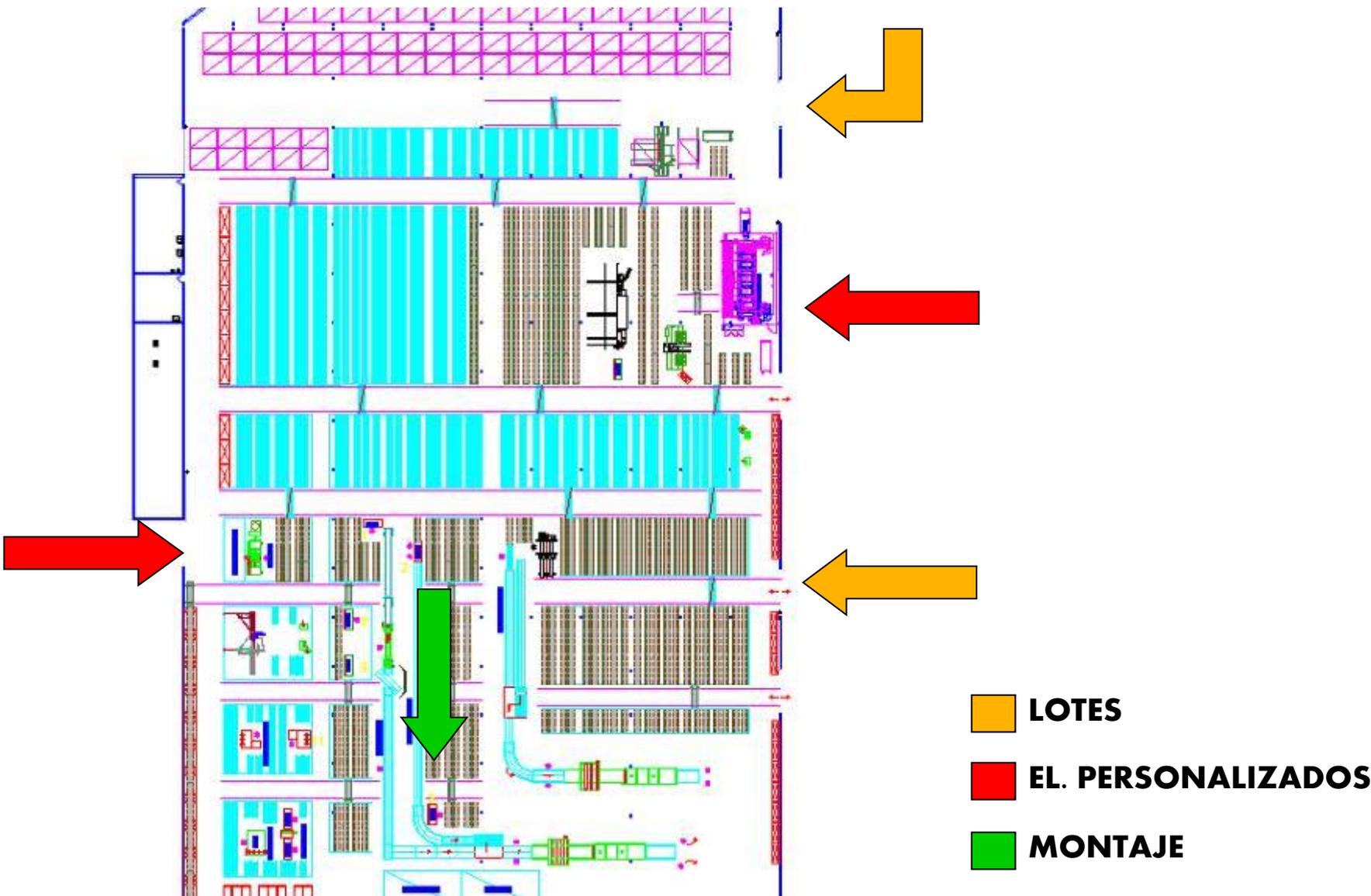
CARTA DE COLORES

DIMENSIONES

FORMAS Y CURVAS

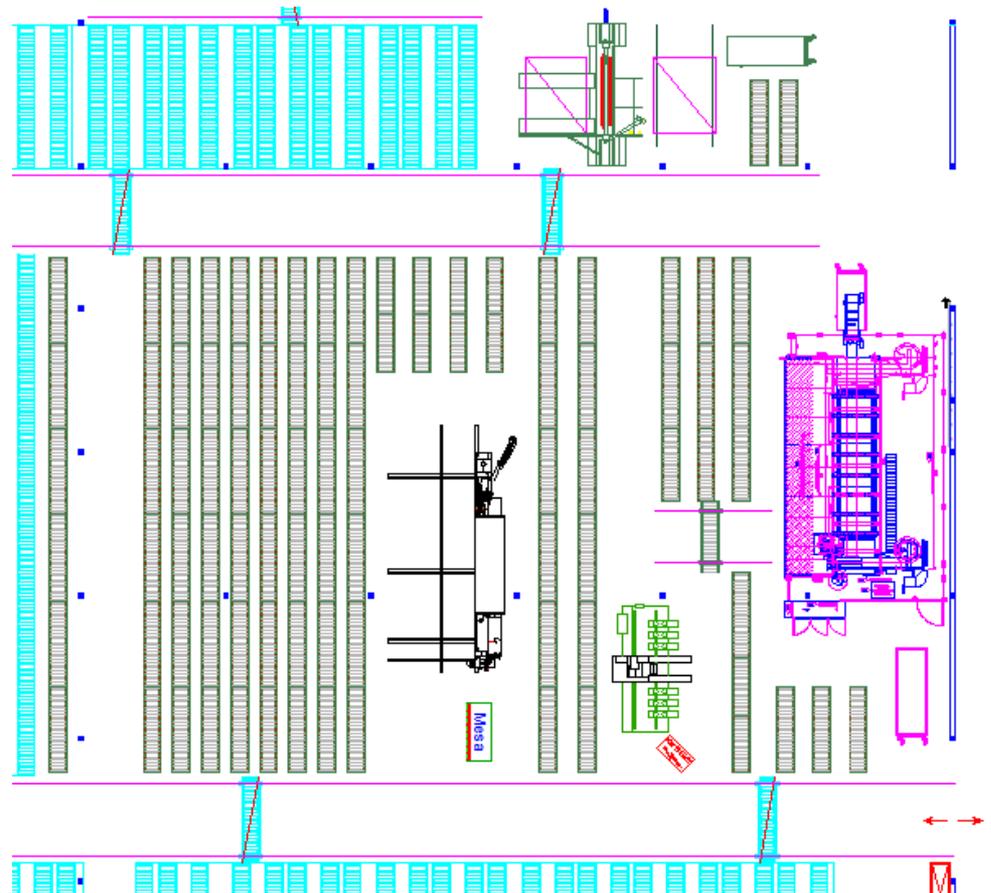
■ COMPLEMENTOS FUNCIONALES

Mass Customization: PROPUESTA DE LAY - OUT

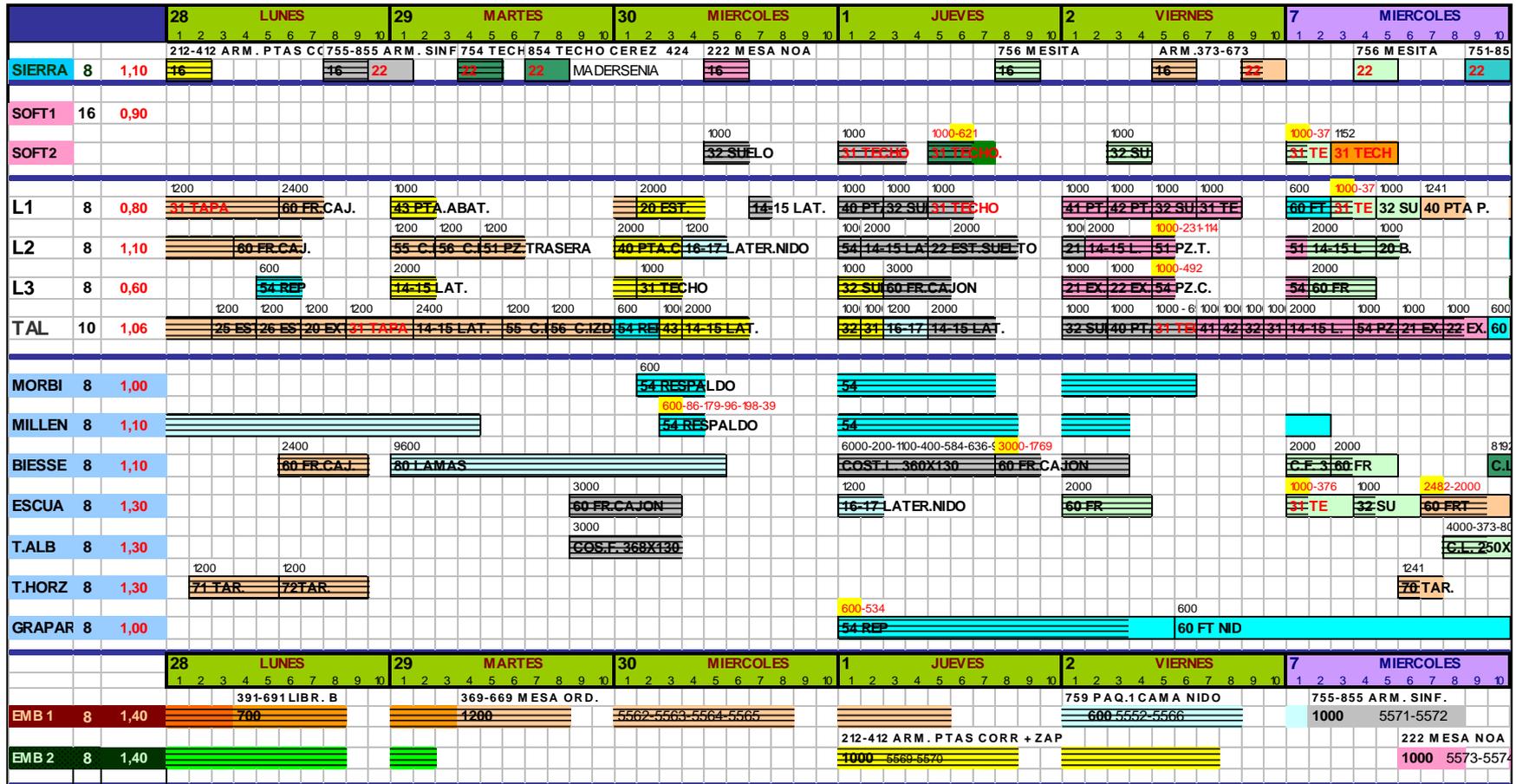


Mass Customization: CELULA DE FABRICACION DE ELEMENTOS PERSONALIZADOS

- SIERRA
- CANTEADORA
- CENTRO DE MECANIZADO (CURVAS)
- TALADRO CNC



Mass Customization: BASES DEL SISTEMA: LA PLANIFICACION DIARIA



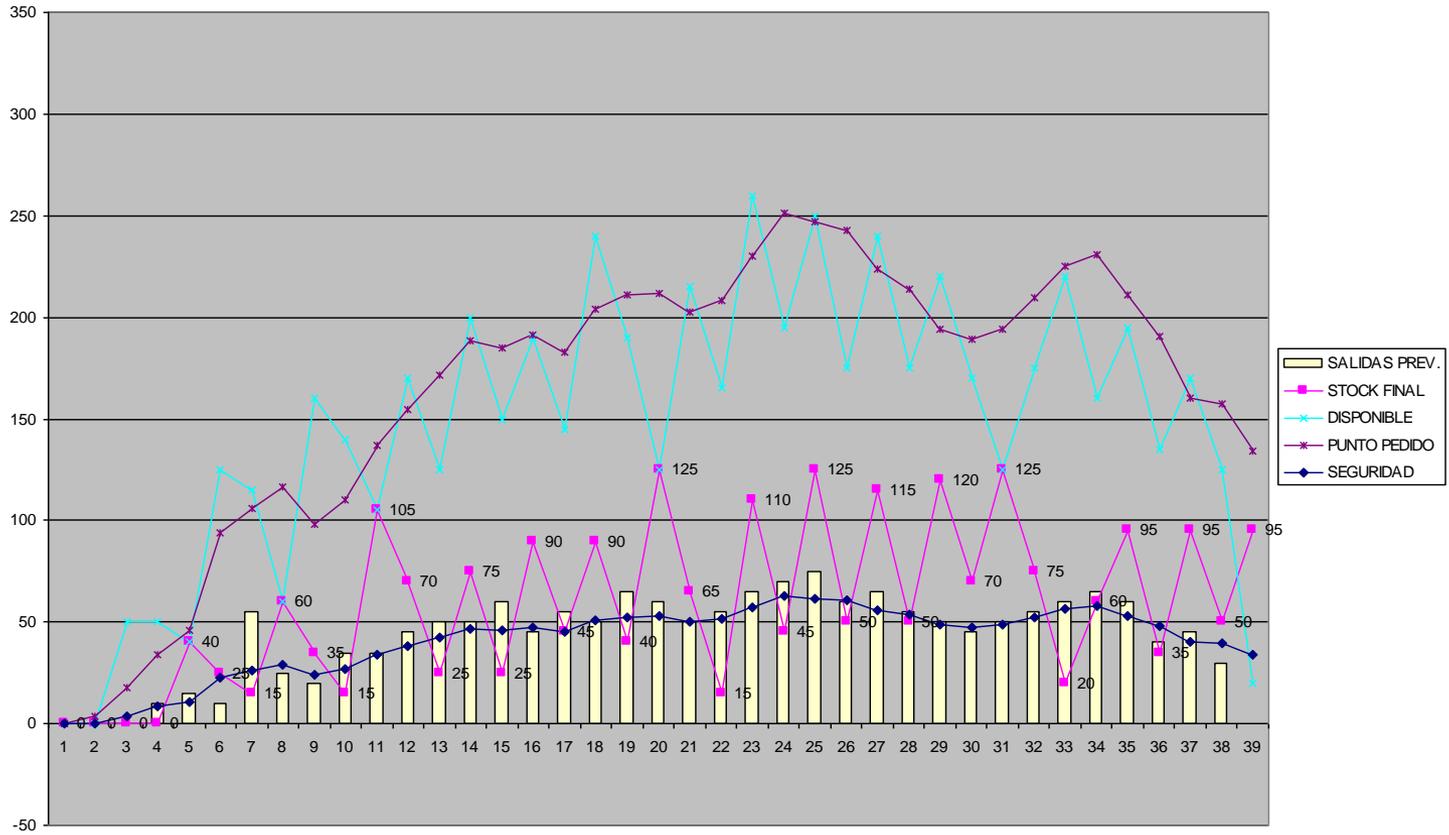
- HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE CUELLOS DE BOTELLA Y CUMPLIMIENTO DE PLAZOS

Mass Customization: BASES DEL SISTEMA: LISTAS DE MATERIALES

ANTALIX S.A.			LISTA DENTADA		FECHA 12/07/04 HORA 14.54.39 PÁG 4 AHEF72						
NOM ART PADRE 340004750		DESCRIPCIÓN ARM CORREDERA ZPT+4CJ+1EXT IZ DIR IWS 220X4210X 520 CANTIDAD LOTE ESTÁNDAR			CANT	I	TIPD ART U DE MED	U	1	NIVEL MENOR 00	
NIVEL RELATIVO	NOM SEC	NÚMERO COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	NOM OTROJO INGENIERIA	CANTIDAD X U	ART UN	NOM SEC IERAJU	FECHAS EFECTIVAS	T	ETD DEL	AL
...	5	01XX 765143210	FONDO CAJ 330X506X5 HAYA NOU 530X 506X 5		1,000	UM 4					
...	4	01MA 862011277	FTE CAJON LISO AZUL HAY 566X 157X 19		1,000	UM 2					
...	5	710D18270	MEL SOFT 19 MM AZUL 2440X2100X 19		0,088	M2 3					
...	5	763013700	CANTO PVC 2X22 HAYA SOF 0X 0X 0		1,926	ML 3					
...	2	02FF 74903440	CJON L 157X596 BERENJ-CER 157X 596X 502		1,000	UM 0	I				8/03/04
...	3	06DG 74903440	TORN C/R CRUZ H4X25 ZINCADO 0X 0X 0		2,000	UN 4					17/03/04
...	4	02XX 741051020	CJON L 157X566X502 BERENJ-CER 157X 566X 502		1,000	UM 0					
...	5	06DG 74903440	KIT CJ 544X502X100 544X 502X 100		1,000	UN 0					
...	5	02XX 741051020	GUITASO IZ C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 741052020	GUITASO DR C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 760086210	COLA NATONA M.2000 BLANCA 0X 0X 0		1,000	UN 4					
...	5	01XX 765143210	ARMAZ502X544X502C100HAYA NOU 100X 544X 502		1,000	UN 4					
...	5	01XX 765143210	FONDO CAJ 530X506X5 HAYA NOU 530X 506X 5		1,000	UN 4					
...	4	01MA 862011293	FTE CAJON LISO BERENJ-CER 566X 157X 19		1,000	UM 2					
...	5	710D18280	MEL SOFT 19 MM BERENJENA 2440X2100X 19		0,088	M2 3					
...	5	763013800	CANTO PVC 2X22 IMP CEREXO SOF 0X 0X 0		1,926	ML 3					8/03/04
...	2	02FF 74903440	CJON L 157X596 BERENJ-ROB 157X 596X 502		1,000	UM 0	P				
...	3	06DG 74903440	TORN C/R CRUZ H4X25 ZINCADO 0X 0X 0		2,000	UN 4					17/03/04
...	4	06DG 74903440	KIT CJ 544X502X100 544X 502X 100		1,000	UN 0					
...	5	02XX 741051020	GUITASO IZ C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 741052020	GUITASO DR C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 760086210	COLA NATONA M.2000 BLANCA 0X 0X 0		1,000	UN 4					
...	5	01XX 765143210	FONDO CAJ 530X506X5 HAYA NOU 530X 506X 5		1,000	UN 4					
...	5	01MA 862011293	FTE CAJON LISO BERENJ-CER 566X 157X 19		1,000	UM 2					
...	5	763013800	CANTO PVC 2X22 IMP ROBLE SOF 0X 0X 0		1,926	ML 3					8/03/04
...	3	02FF 74903440	CJON L 157X596 BERENJ-HAY 157X 596X 502		1,000	UM 0	X				17/03/04
...	4	06DG 74903440	TORN C/R CRUZ H4X25 ZINCADO 0X 0X 0		2,000	UN 4					
...	5	06DG 74903440	KIT CJ 544X502X100 544X 502X 100		1,000	UN 0					
...	5	02XX 741051020	GUITASO IZ C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 741052020	GUITASO DR C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 760086210	COLA NATONA M.2000 BLANCA 0X 0X 0		1,000	UN 4					
...	5	01XX 765143210	FONDO CAJ 530X506X5 HAYA NOU 530X 506X 5		1,000	UN 4					
...	5	01MA 862011293	FTE CAJON LISO BERENJ-HAY 566X 157X 19		1,000	UM 2					
...	5	730018290	MEL SOFT 19 MM BERENJENA 2440X2100X 19		0,088	M2 3					
...	5	763013700	CANTO PVC 2X22 HAYA SOF 0X 0X 0		1,926	ML 3					8/03/04
...	2	02FF 74903440	CJON L 157X596 VERDE CER 157X 596X 502		1,000	UM 0	J				17/03/04
...	3	06DG 74903440	TORN C/R CRUZ H4X25 ZINCADO 0X 0X 0		2,000	UN 4					
...	4	06DG 74903440	CJON L 157X566X502 VERDE CER 157X 566X 502		1,000	UM 0					
...	5	02XX 741051020	KIT CJ 544X502X100 544X 502X 100		1,000	UN 0					
...	5	02XX 741052020	GUITASO IZ C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	02XX 741052020	GUITASO DR C/C CAJ NEGRO 0X 0X 0		1,000	UM 4					
...	5	763013810	COLA NATONA M.2000 BLANCA 0X 0X 0		0,088	KG 3					

ES PRIMORDIAL MANTENER ADECUADAMENTE NUESTRO SISTEMA PARA OBTENER EL EXITO

Mass Customization: BASES DEL SISTEMA: MRP



■ ... AUTOMATICAMENTE EN FUNCION DEL PUNTO DE PEDIDO Y LOS PLAZOS DE ENTREGA

Mass Customization: Conclusiones

■ Producto

- INTEGRAR PUNTO DE VENTA, MARKETING, DESARROLLO DE PRODUCTO E INDUSTRIALIZACION
- DISEÑO RACIONAL DE OPCIONES (NO OFRECER POR OFRECER)

■ Fabricación

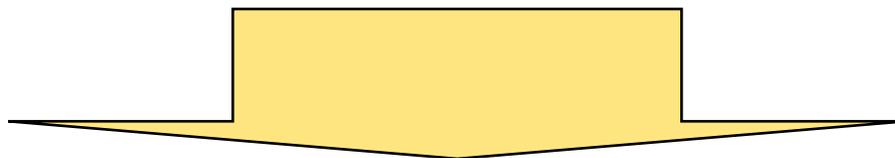
- IDENTIFICACION DE NECESIDADES Y ADAPTACION DE NUESTROS SISTEMAS PRODUCTIVOS
- GESTION INTEGRAL DE PRODUCCION, ABASTECIMIENTOS Y COMPRAS (LOS PROVEEDORES SON UNA EXTENSION DE NUESTRO SISTEMA, NO UNA EXCEPCION A EL)

Agenda

- Trabajo realizado
- Conclusiones principales del proyecto y tendencias clave del negocio
- **Plan de acción : 3 ejes básicos – 15 acciones concretas**

3 grandes ejes de acción

- Favorecer el desarrollo de **marcas de canal**
- Fomentar la opción productiva “**mass customization**”
- Facilitar/fomentar procesos de **consolidación-colaboración** entre empresas



15 acciones concretas

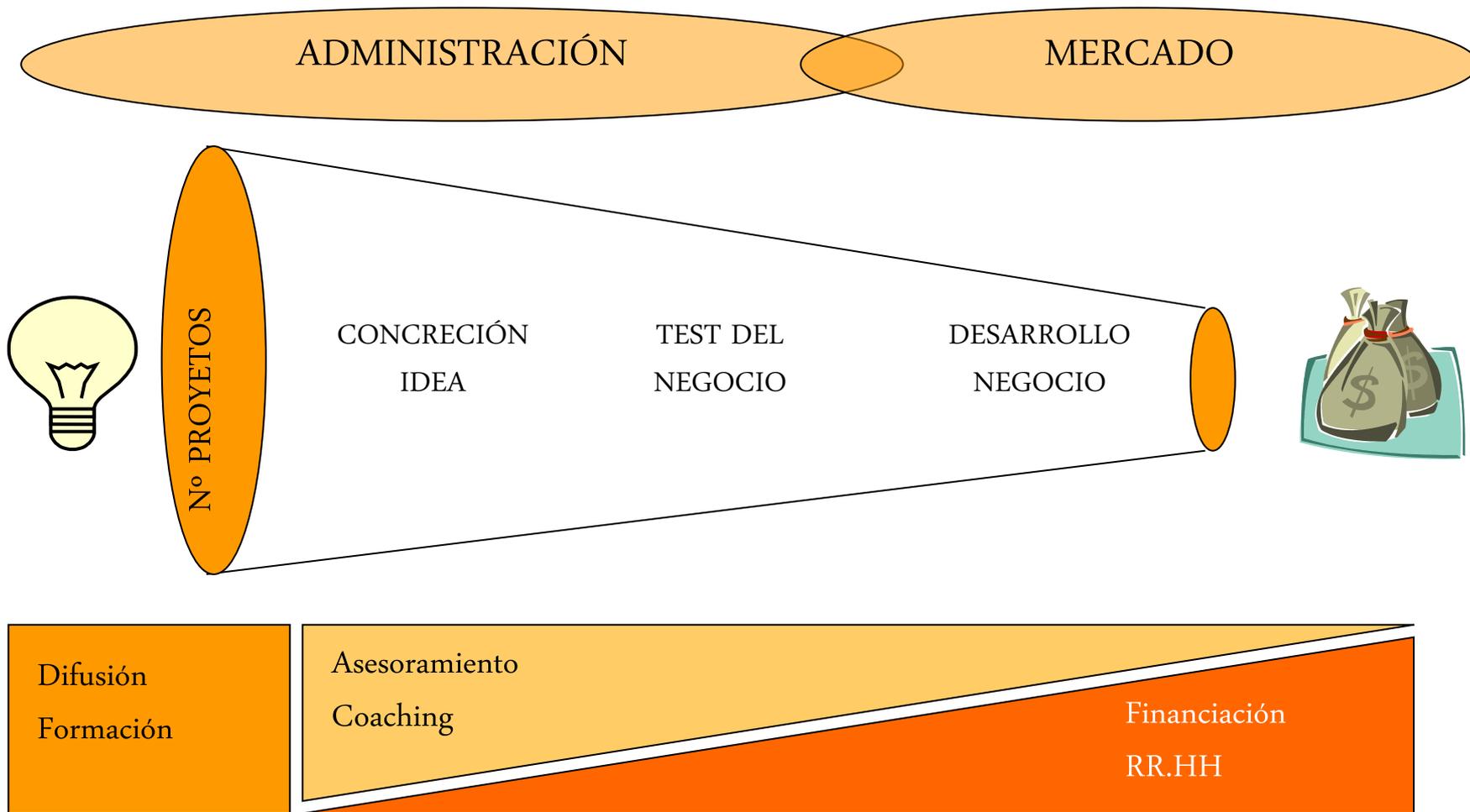
A	Título	Descripción
1	Dinamizador/Gestor “Retail” externo	Gestión y organización de los servicios de “Retail” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización
2	Seminarios de reflexión estratégica	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en comercialización y mueble (Dinamizador Retail).
3	Programa de formación ejecutiva especializado	Programa específico de formación en retail de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador.
4	Programa de acercamiento a la consultoría	Co-financiación (IDEA+empresa) de servicios de consultoría en retail realizada por el dinamizador externo o bien por una consultora incluida en una lista de consultoras “homologadas”.
5	Programa de financiación de proyectos	Fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y realización de la prueba de concepto.
6	Programa de ayuda a la expansión del proyecto (capital)	Soporte a la búsqueda de partners adecuados para la expansión del negocio tanto a nivel de capital, como de know how (difusión en la oferta de capital , plan de expansión, recurso humanos necesarios,).
7	Progr. de ayuda a la expansión del proyecto (personas)	Facilitación a la incorporación de los perfiles necesarios para afrontar con éxito la expansión del proyecto (escaparatistas, gestión de tiendas, ...)
8	Dinamizador/Gestor “Mass Customization” externo	Gestión y organización de los servicios de “Mass Customization” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización
9	Seminarios de reflexión estratégica	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en mass customization y mueble (Dinamizador Mass Customization).
10	Programa de formación ejecutiva especializado	Programa específico de formación en mass customization de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador.
11	Programa de acercamiento a la consultoría	Co-financiación (IDEA+empresa) de servicios de consultoría e ingeniería en “mass customization” realizada por el dinamizador externo o bien por una consultora incluida en una lista de consultoras “homologadas”.
12	Programa de financiación de proyectos	Fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y ayudas a la compra de licencias de software ERP/CAD-CAM para “mass customization”
13	Seminarios de sensibilización	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas para sensibilización de la necesidad de tener un tamaño adecuado para afrontar los retos de futuro y poder competir con éxito.
14	Programa de servicios expertos en corporate management	Financiar servicios especializados de corporte management para empresas interesadas en proyectos de consolidación.
15	Movilización de capital riesgo institucional y privado	Implicar el “capital riesgo” insitucional (o fomentarlo) para conseguir sensibilizar y gestionar de forma optima procesos de consolidación sectorial que requieran aportación de capital

3 grandes ejes de acción

- Favorecer el desarrollo de marcas de canal
- Fomentar la opción productiva “mass customization”
- Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Refuerzo de las capacida. de comercializac.

Programa Marcas de Canal: 3 etapas esenciales



Eje 1: Favorecer el desarrollo de marcas de canal

Acción	Título	Descripción
1	Dinamizador/Gestor “Retail” externo	Gestión y organización de los servicios de “Retail” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización
2	Seminarios de reflexión estratégica	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en comercialización y mueble (Dinamizador Retail).
3	Programa de formación ejecutiva especializado	Programa específico de formación en retail de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador.
4	Programa de acercamiento a la consultoría	Co-financiación (IDEA+empresa) de servicios de consultoría en retail realizada por el dinamizador externo o bien por una consultora incluida en una lista de consultoras “homologadas”.
5	Programa de financiación de proyectos	Fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y realización de la prueba de concepto.
6	Programa de ayuda a la expansión del proyecto (capital)	Soporte a la búsqueda de partners adecuados para la expansión del negocio tanto a nivel de capital, como de know how (difusión en la oferta de capital , plan de expansión, recurso humanos necesarios, ...).
7	Progr. de ayuda a la expansión del proyecto (personas)	Facilitación a la incorporación de los perfiles necesarios para afrontar con éxito la expansión del proyecto (escaparatistas, gestión de tiendas, ...)

Eje 1: Programa de marcas de canal : Gestión

Acción 1	Dinamizador “Retail” externo	
Objetivo	Tener una figura (empresa/experto) especializado en “retail” que desarrolle los programas de sensibilización, formación y servicios de consultoría y movilice las empresas	
Descripción	Gestión y organización de los servicios de “Retail” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización	
Resp. principal	Centro tecnológico	
Tarea + Descripción	Responsable	
Búsqueda de una empresa especializada externa	EUROCEI + CLUSTER DEV	
Organización de la prestación de servicios	Empresa contratada + Centro tecnológico	
Calendario		
Puesta en marcha: 3 meses		
Presupuesto	30.000 €/AÑO – Fijo + Variable en función de resultados	
Fuentes de financiación	EMPRESAS + IDEA	
Indicadores de ejecución	Numero de empresas que han utilizado los servicios	

Refuerzo de las capacida. de comercializac.

Programa Marcas de Canal: 3 etapas esenciales

- Fase 1: Programas de difusión y formación
 - Esta primera fase pretende ayudar a las empresas a generar ideas/proyectos innovadores en el ámbito comercial, difundiendo estrategias ganadoras y dando acceso a formación especializada en el ámbito de la distribución
 - El formato de este programa incluye:
 - **Seminarios de difusión** estratégica con participación de expertos y casos de éxito.
 - **Programa de formación** ejecutiva especializada: Este programa debe desarrollarse en cooperación con alguna escuela de negocios de prestigio con especialistas en innovación en la distribución.

Eje 1: Programa de marcas de canal: Difusión y formación

Acción 2	Seminarios de reflexión estratégica	
Objetivo	Ayudar a las empresas a generar ideas/proyectos innovadores en el ámbito comercial, difundiendo estrategias ganadoras.	
Descripción	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en comercialización y mueble (Dinamizador).	
Resp. principal	Centro tecnológico + Dinamizador	
Tareas + Descripción	Responsable	
Difusión a las empresas para captación de interés	Centro Tecnológico	
Organización de los seminarios	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Calendario		
3 sesiones al año		
Presupuesto	10.000 € / año	
Fuentes de financiación	IDEA / CENTRO TECNOLOGICO	
Indicadores de ejecución	Numero de empresas participantes y numero de empresas que empiezan un proyecto de “retail” contratando consultoría	

Eje 1: Programa de marcas de canal: Difusión y formación

Acción 3	Programa de formación ejecutiva especializado	
Objetivo	Desarrollar habilidades directivas en el ámbito de la comercialización, el marketing y la gestión de la distribución (tiendas)	
Descripción	Programa específico de formación en retail de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador	
Resp. principal	Centro tecnológico + Escuela de negocios y/o Dinamizador	
Tareas + Descripción	Responsable	
Acuerdo con una escuela de negocios de prestigio	IDEA + Centro Tecnológico	
Realización del plan de estudios + casos prácticos	Dinamizador + Escuela de negocios	
Difusión de la formación entre las empresas de los clústers	Centro Tecnológico	
Organización de la ejecución de la formación	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Calendario		
3 meses de duración, una vez al año		
Presupuesto	€/AÑO	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Num. empresas participantes	

Refuerzo de las capacida. de comercializac.

Programa Marcas de Canal: 3 etapas esenciales

- *Fase 2: Programas de asesoramiento y coaching*
 - Una vez la empresa tiene la base metodológica y de conocimiento para desarrollar nuevas ideas / proyectos innovadores por ella misma y está decidida y motivada en llevarlos adelante empieza una segunda fase más enfocada a la acción que incluye:
 - Formato:
 - **Programa de asesoramiento y coaching:** Este programa pretende facilitar a las empresas el proceso de selección de ideas / proyectos generados durante la primera fase, haciendo énfasis en la viabilidad económica y de mercado de cada proyecto.
 - El programa debería incluir programas de acercamiento a la consultoría individualizada en retail marketing
 - **Programa de financiación de ideas:** Vinculado al anteriormente descrito Programa de reducción de riesgo a la innovación, facilitando el paso de idea a prueba de concepto.

Eje 1: Programa de marcas de canal - Asesoramiento y facilitación

Acción 4	Programa de acercamiento a la consultoría	
Objetivo	Este programa pretende facilitar a las empresas el proceso de selección de ideas / proyectos generados durante la primera fase, haciendo énfasis en la viabilidad económica y de mercado de cada proyecto.	
Descripción	Desde la puesta a disposición de consultoras reconocidas en este ámbito a la financiación parcial del acceso a esta tipología de servicios	
Resp. principal	Centro tecnológico + Dinamizador	
Tareas + Descripción	Responsable	
Definición de los servicios de consultoría a proveer por el dinamizador	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Creación de un directorio de consultoras expertas y de contrastado prestigio en el ámbito del “Retail”	IDEA	
Creación de una línea de ayudas para el desarrollo de proyectos de consultoría en este ámbito. Solo pueden acceder aquellos que han desarrollado alguna de las 2 acciones anteriores	IDEA	
Calendario		
Convocatorias anuales		
Presupuesto	30.000 €/Proyecto	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Min. 5 proyectos al año	

Eje 1: Programa de marcas de canal - Asesoramiento y facilitación

Acción 5	Programa de financiación de proyectos	
Objetivo	Vinculado al anteriormente descrito, este programa pretende reducir el riesgo a la innovación, facilitando el paso de idea a prueba de concepto.	
Descripción	Puesta a disposición de un fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y realización de la prueba de concepto	
Resp. principal	Agencia IDEA	
Tareas + Descripción		Responsable
Creación de una línea de ayudas para el desarrollo de proyectos en este ámbito. Solo pueden acceder aquellos que han desarrollado proyectos de consultoría.		IDEA
Calendario		
Convocatorias anuales		
Presupuesto	€/proyecto	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Min. 5 proyectos al año	

Refuerzo de las capacida. de comercializac.

Programa Marcas de Canal: 3 etapas esenciales

- *Fase 3: Programas de financiación y incorporación de recursos humanos especializados*
 - Una vez el proyecto llega a la prueba de concepto con éxito es imprescindible conseguir los recursos financieros y humanos necesarios para la expansión rápida del negocio.
 - Esta fase incluye:
 - **Programa de acercamiento a recursos financieros y de know-how:** Soporte a la búsqueda de partners adecuados para la expansión del negocio tanto a nivel de capital, como de know how (plan de expansión, recurso humanos necesarios,).

Eje 1: Programa de marcas de canal - Financiación e incorporación de recursos humanos especializados

Acción 6	Programa de ayuda a la expansión del proyecto (capital)	
Objetivo	Una vez el proyecto llega a la prueba de concepto con éxito es imprescindible conseguir los recursos financieros y humanos necesarios para la expansión rápida del negocio.	
Descripción	Soporte a la búsqueda de partners adecuados para la expansión del negocio tanto a nivel de capital, como de know how (plan de expansión, recurso humanos necesarios,).	
Resp. principal	Agencia IDEA / Centro Tecnológico	
Tareas + Descripción	Responsable	
Difusión por parte de IDEA a la oferta de capital riesgo español o extranjero especializado para la captación de interés.	IDEA	
Realización de un directorio de empresas de capital riesgo interesados en co-financiar proyectos de expansión.	IDEA + Centro Tecnológico	
Facilitación de encuentros entre la oferta de capital y las empresas del mueble con un proyecto de retail.	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Calendario		
Convocatorias anuales		
Presupuesto	Capital privado	
Fuentes de financiación	IDEA	
Indicadores de ejecución	Min. 1 proyectos al año	

Eje 1: Programa de marcas de canal - Financiación e incorporación de recursos humanos especializados

Acción 7	Programa de ayuda a la expansión del proyecto (personas)	
Objetivo	Una vez el proyecto llega a la prueba de concepto con éxito es imprescindible conseguir los recursos financieros y humanos necesarios para la expansión rápida del negocio.	
Descripción	Facilitación a la incorporación de los perfiles necesarios para afrontar con éxito la expansión del proyecto (escaparatistas, gestión de tiendas, ...)	
Resp. principal	Agencia IDEA / Centro Tecnológico	
Tareas + Descripción		Responsable
Programas de formación técnica en el centro tecnológico, especializado en temáticas de “retail” (marketing, gestión de tiendas, logística, escaparatismo, ...)		Centro tecnológico + Dinamizador
Creación (difusión a nivel nacional) de una bolsa de empleo especializado en la búsqueda de perfiles especializados en “retail”		Centro tecnológico + Dinamizador
Calendario		
Formación: 3-6 meses de duración.		
Presupuesto	€/año	
Fuentes de financiación	IDEA + Personas (CURSOS)	
Indicadores de ejecución	Num. Nuevos perfiles contratados por empresas andaluzas	

3 grandes líneas de acción

- Favorecer el desarrollo de marcas de canal
- Fomentar la opción productiva “mass customization”
- Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Fomentar la opción productiva “mass customization”

- En el grupo de trabajo se identificó que la principal limitación al cambio reside en:
 - La falta de información/sensibilización sobre la oportunidad estratégica (en algunos casos)
 - La falta de conocimiento en producción “Mass customization” (en la mayoría de los casos)¹
 - Mejora del nivel de informatización de las empresas (implantación de un nuevo ERP válido)

No exige una inversión en tecnología productiva adicional.
Se trata de una forma diferente de organizar la fabricación

¹ Se ha identificado al menos 2 empresas en Andalucía con una producción tipo “mass customization” muy avanzada-optimizada (su evolución a nivel de ventas y rentabilidad es mejor que la de la media)

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción	Título	Descripción
8	Dinamizador/Gestor “Mass Customization” externo	Gestión y organización de los servicios de “Mass Customization” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización
9	Seminarios de reflexión estratégica	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en mass customization y mueble (Dinamizador Mass Customization).
10	Programa de formación ejecutiva especializado	Programa específico de formación en mass customization de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador.
11	Programa de acercamiento a la consultoría	Co-financiación (IDEA+empresa) de servicios de consultoría e ingeniería en “mass customization” realizada por el dinamizador externo o bien por una consultora incluida en una lista de consultoras “homologadas”.
12	Programa de financiación de proyectos	Fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y ayudas a la compra de licencias de software ERP/CAD-CAM para “mass customization”

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción 8	Dinamizador “Mass Customization” externo	
Objetivo	Tener una figura (empresa/experto) especializado en “mass customization” que desarrolle los programas de sensibilización, formación y servicios de consultoría	
Descripción	Gestión y organización de los servicios de “Mass Customization” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización	
Resp. principal	Centro tecnológico	
Tareas + Descripción	Responsable	
Búsqueda de una empresa especializada externa	EUROCEI + CLUSTER DEV	
Organización de la prestación de servicios	Empresa contratada + Centro Tecnológico	
Calendario		
Puesta en marcha: 3 meses		
Presupuesto	30.000 €/AÑO – Fijo + Variable en función de resultados	
Fuentes de financiación	EMPRESAS + IDEA	
Indicadores de ejecución	Num. empresas que han utilizado el servicio	

Plan de acción- Mass customization

- Dadas las principales barreras/limitaciones a su implantación identificadas se recomienda:
 - Sesiones informativas-formativas sobre “nuevos sistemas de producción de mueble” por parte de expertos en la materia
 - Consultoría individualizada a la empresa
 - Ayudas a la adquisición de ERP que permitan una mejor gestión de “sistema” Mass Customization

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción 9	Seminarios de reflexión estratégica	
Objetivo	Sensibilizar a las empresas sobre esta opción de futuro (personalización de producto, gestión productiva, ...)	
Descripción	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas con la participación de un experto en “mass customization” y mueble (Dinamizador Mass Customization).	
Resp. principal	Centro tecnológico + Gestor “mass customization”	
Tareas + Descripción		Responsable
Difusión a las empresas para captación de interés		Centro Tecnológico
Organización de los seminarios		Centro Tecnológico + Dinamizador
Calendario		
3 sesiones al año		
Presupuesto	10.000 €/AÑO	
Fuentes de financiación	IDEA / CENTRO TECNOLOGICO	
Indicadores de ejecución	Numero de empresas participantes y numero de empresas que empiezan un proyecto de “mass customization” contratando consultoría	

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción 10	Programa de formación ejecutiva especializado	
Objetivo	Desarrollar habilidades directivas en el ámbito de la gestión de la producción con un enfoque de “mass customization”	
Descripción	Programa específico de formación en mass customization de 3 meses de duración organizado con el soporte de una escuela de negocios y el Dinamizador.	
Resp. principal	Centro tecnológico + Escuela de negocios y/o Dinamizador en “mass customization”	
Tareas + Descripción	Responsable	
Acuerdo con una escuela de negocios de prestigio	IDEA + Centro Tecnológico	
Realización del plan de estudios + casos prácticos	Dinamizador + Escuela de negocios	
Difusión de la formación entre las empresas de los clústers	Centro Tecnológico	
Organización de la ejecución de la formación	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Calendario		
3 meses de duración, una vez al año		
Presupuesto	€/AÑO	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Num. Empresas participantes	

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción 11	Programa de acercamiento a la consultoría	
Objetivo	Este programa pretende facilitar a las empresas el proceso de selección de ideas / proyectos generados durante la primera fase, haciendo énfasis en la viabilidad económica y de mercado de cada proyecto.	
Descripción	Desde la puesta a disposición de consultoras reconocidas en este ámbito a la financiación parcial del acceso a esta tipología de servicios	
Resp. principal	Centro tecnológico + Consultoras de “mass customization”	
Tareas + Descripción	Responsable	
Definición de los servicios de consultoría a proveer por el dinamizador	Centro Tecnológico + Dinamizador	
Creación de un directorio de consultoras expertas y de contrastado prestigio en el ámbito del “Mass Customization”	IDEA	
Calendario		
Convocatorias anuales		
Presupuesto	30.000 €/proyecto	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Min. 5 proyectos al año	

Eje 2: Fomentar la opción productiva “mass customization”

Acción 12	Programa de financiación de proyectos	
Objetivo	Vinculado al anteriormente descrito, este programa pretende reducir el riesgo a la innovación, facilitando el paso de idea a la implantación final	
Descripción	Puesta a disposición de un fondo específico para la financiación de proyectos viables (han pasado por un proyecto de consultoría) para la puesta en marcha y realización de la prueba de concepto.	
Resp. principal	Agencia IDEA	
Tareas + Descripción	Responsables	
Creación de una línea de ayudas para el desarrollo de proyectos en este ámbito. Solo pueden acceder aquellos que han desarrollado proyectos de consultoría	IDEA	
Ayudas a la adquisición de ERP que permitan una mejor gestión de “sistema” Mass Customization	IDEA	
Calendario		
Convocatorias anuales		
Presupuesto	€/proyecto	
Fuentes de financiación	IDEA + Empresas	
Indicadores de ejecución	Min. 5 proyectos al año	

3 grandes líneas de acción

- Favorecer el desarrollo de marcas de canal
- Fomentar la opción productiva “mass customization”
- **Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas**

Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

- Principales barreras identificadas a nivel de:
 - Dificultades en tangibilizar de las ventajas para las empresas
 - Desconocimiento del proceso de consolidación

Eje 3: Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Acción	Título	Descripción
13	Seminarios de sensibilización	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas para sensibilización de la necesidad de tener un tamaño adecuado para afrontar los retos de futuro y poder competir con éxito.
14	Programa de servicios expertos en corporate management	Financiar servicios especializados de corporte management para empresas interesadas en proyectos de consolidación.
15	Movilización de capital riesgo institucional y privado	Implicar el “capital riesgo” insititucional (o fomentarlo) para conseguir sensibilizar y gestionar de forma optima procesos de consolidación sectorial que requieran aportación de capital

Plan de acción- Consolidación

- Dadas las principales barreras/limitaciones a su implantación identificadas se recomienda:
 - Financiar servicios especializados de corporte management para empresas interesadas en proyectos de consolidación
 - Implicar el “capital riesgo” insititucional (o fomentarlo) para conseguir sensibilizar y gestionar de forma optima procesos de consolidación sectorial que requieran aportación de capital ¹

¹ Inverjaen es un buén ejemplo. Ha liderado un proceso de consolidación entre empresas de artes gráficas en Andalucía.

Eje 3: Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Acción 13	Seminarios de sensibilización	
Objetivo	Sensibilizar a las empresas sobre las ventajas de los procesos de consolidación y explicar como se desarrolla un proceso de estas características	
Descripción	Realización de reuniones con los empresarios en grupos de 10-15 empresas para sensibilización de la necesidad de tener un tamaño adecuado para afrontar los retos de futuro y poder competir con éxito.	
Resp. principal	IDEA	
Tareas + Descripción		
Realizar una lista de potenciales empresas interesadas	IDEA + EUROCEI + CLUSTER DEV	
Organización e invitación de expertos	EUROCEI + CLUSTER DEV	
Difusión a estas empresas de la realización del seminario	EUROCEI + CLUSTER DEV	
Calendario		
Una sola vez		
Presupuesto		
Fuentes de financiación	IDEA	
Indicadores de ejecución	Num. de empresas participantes	

Eje 3: Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Acción 14	Programa de servicios expertos en “corporate management”	
Objetivo	Facilitar el proceso de consolidación de las empresas interesadas a través de servicios personalizados.	
Descripción	Financiar servicios especializados de <i>corporate management</i> para empresas interesadas en proyectos de consolidación.	
Resp. principal	IDEA	
Tareas + Descripción		
Búsqueda de una empresa especializada externa	EUROCEI + CLUSTER DEV	
Organización de la prestación de servicios	Empresa contratada	
Calendario		
Una sola vez		
Presupuesto		
Fuentes de financiación	IDEA	
Indicadores de ejecución	Num. de empresas utilicen el servicio	

Eje 3: Facilitar/fomentar procesos de consolidación-colaboración entre empresas

Acción 15	Movilización de capital riesgo institucional y privado	
Objetivo	Obtener capital riesgo interesado en participar en los proyectos de consolidación que surjan de los servicios anteriores.	
Descripción	Implicar el “capital riesgo” insitucional/privado para conseguir sensibilizar y gestionar de forma optima procesos de consolidación sectorial que requieran aportación de capital	
Resp. principal	IDEA	
Tareas + Descripción		Responsable
Difusión entre las empresas de capital riesgo de los proyectos		IDEA
Fomentar los encuentros entre las empresas interesadas y el capital riesgo		IDEA
Calendario		
Una sola vez		
Presupuesto		
Fuentes de financiación	Capital Riesgo	
Indicadores de ejecución	Consolidación final entre empresas	