

Los clusters del mueble de Andalucía

3ª fase: Identificación líneas de acción

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)



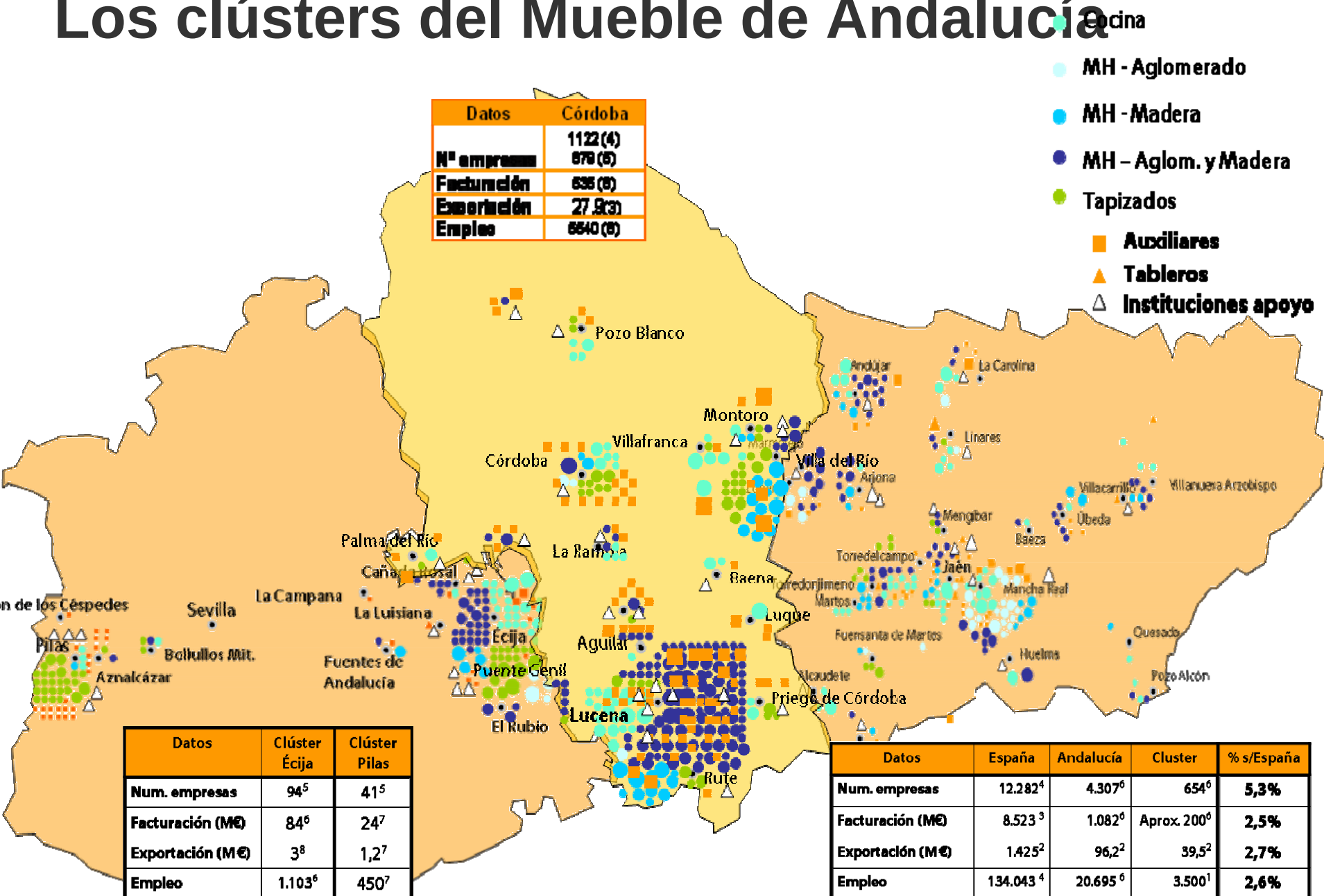
cappellini



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



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..

Instituciones de soporte y formación
CEMER,
Centros Formación
(CIT Mueble)

Asociaciones de Soporte
UNEMAC, AFAVI,
ASEMAR

Fabricantes auxiliares madera
Puertas, molduras,
cajones, ..

Prov. de semielab. no de madera
Cristales,griferías,
herrajes, pinturas,
prod. químicos,...

Fabricantes auxiliares no madera
Barnices,
Cartón, granito, ...

Fabricantes de maquinaria e instalaciones

Diseño de producto

Compra y
Recepción
de materiales

Corte y
mecanizado
de tableros

Acabados
(barnizado,
pulimentado,
...)

PRODUCTO
ACABADO
Pre-montaje,
Montaje i
embalaje

Logística

Comercializa
ción

Subcontratación

Mercado HOGAR

Vta. Directa, Minor.
Indeptes., Grupos
compras
Gr. Almacenes, G.
Superficies, Cadenas
Franquicias

Mercado CORPORATIVO

Instituciones
Edificios Públicos
Hoteles, grandes
corporaciones, ...

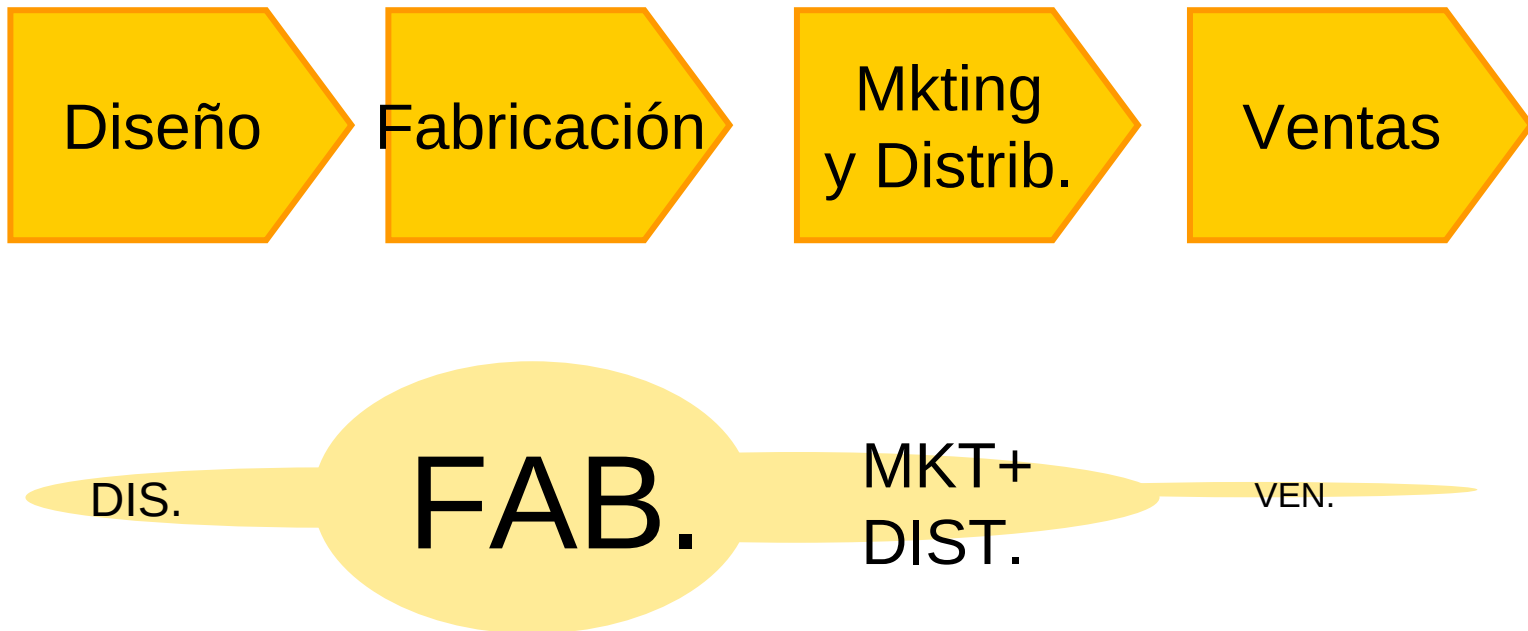
Agenda

- 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



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
proveedores y
mayor externalización

compra más impulsiva

Mayor poder de negociación
de la distribución

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Mayor aparición de
productos sustitutivos

¿Cómo se compite en el negocio del mueble?

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

¿Cómo se compite en el negocio del mueble?

Estandar - estock
“Autoservicio”

Venta sin Asesoramiento
Compra Impulsiva
Producto Estàndar

Personalizado - pedido
“Servicio decoración”

Asesoramiento Personalizado
Compra Reflexiva
Proyectos de decoración
“Producto a medida”

Criterios de
compra del
consumidor

“Producto”

“Servicio”

Criterios de
compra de la
distribución

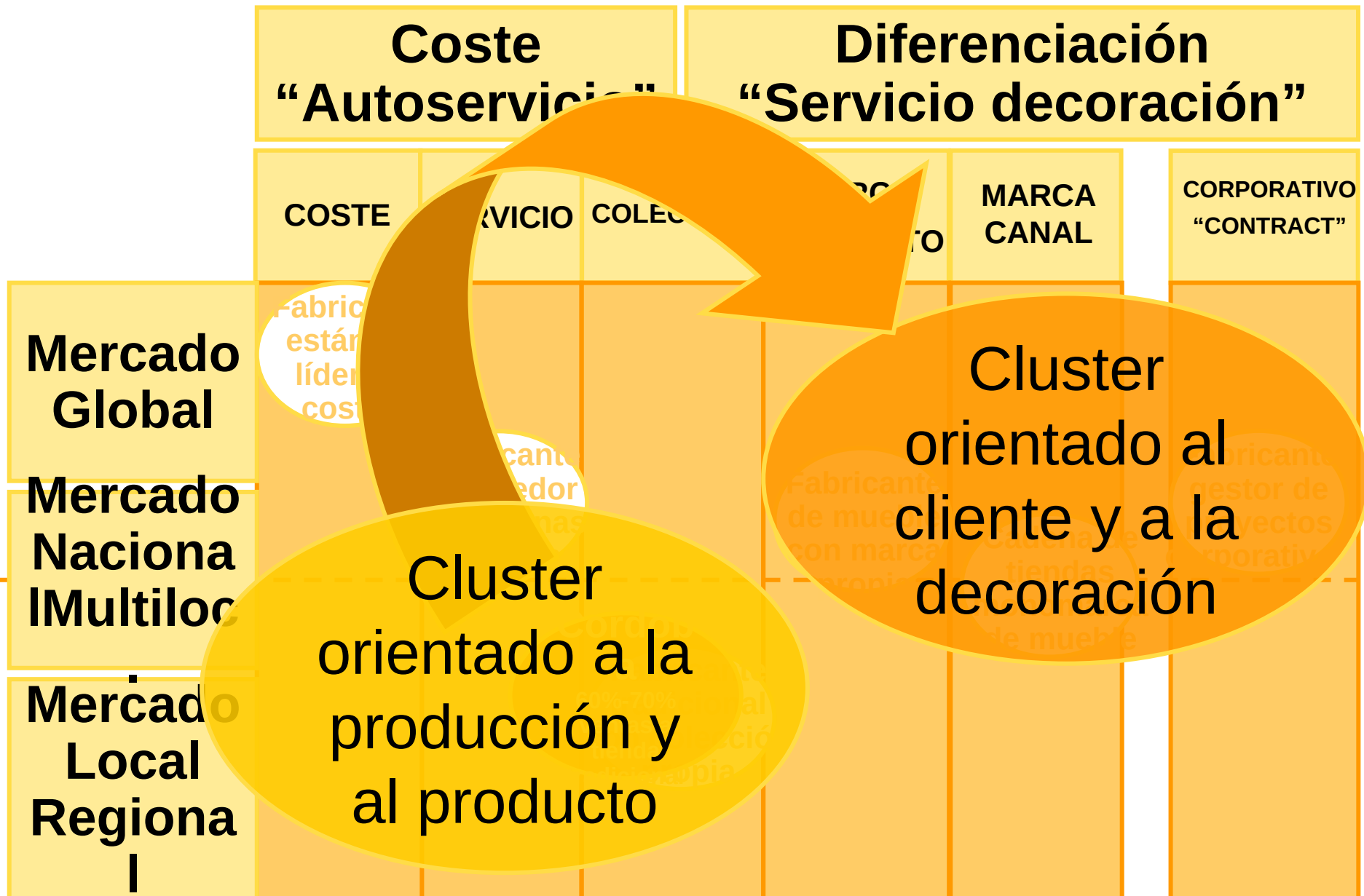
“Precio”

“Personalización”

¿Cómo se compete en el negocio del mueble?

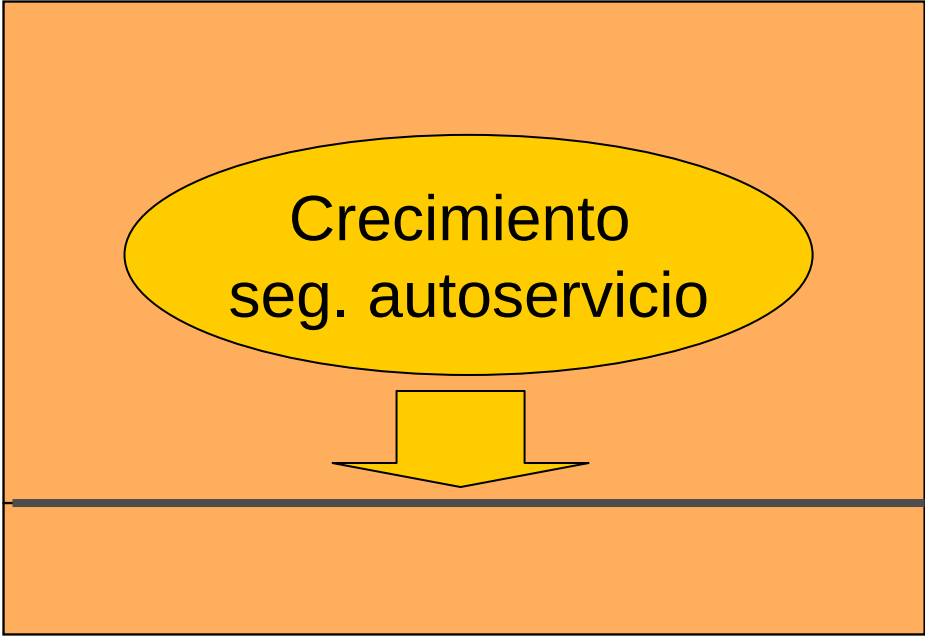


Como se compite en el negocio del mueble



Tendencias clave

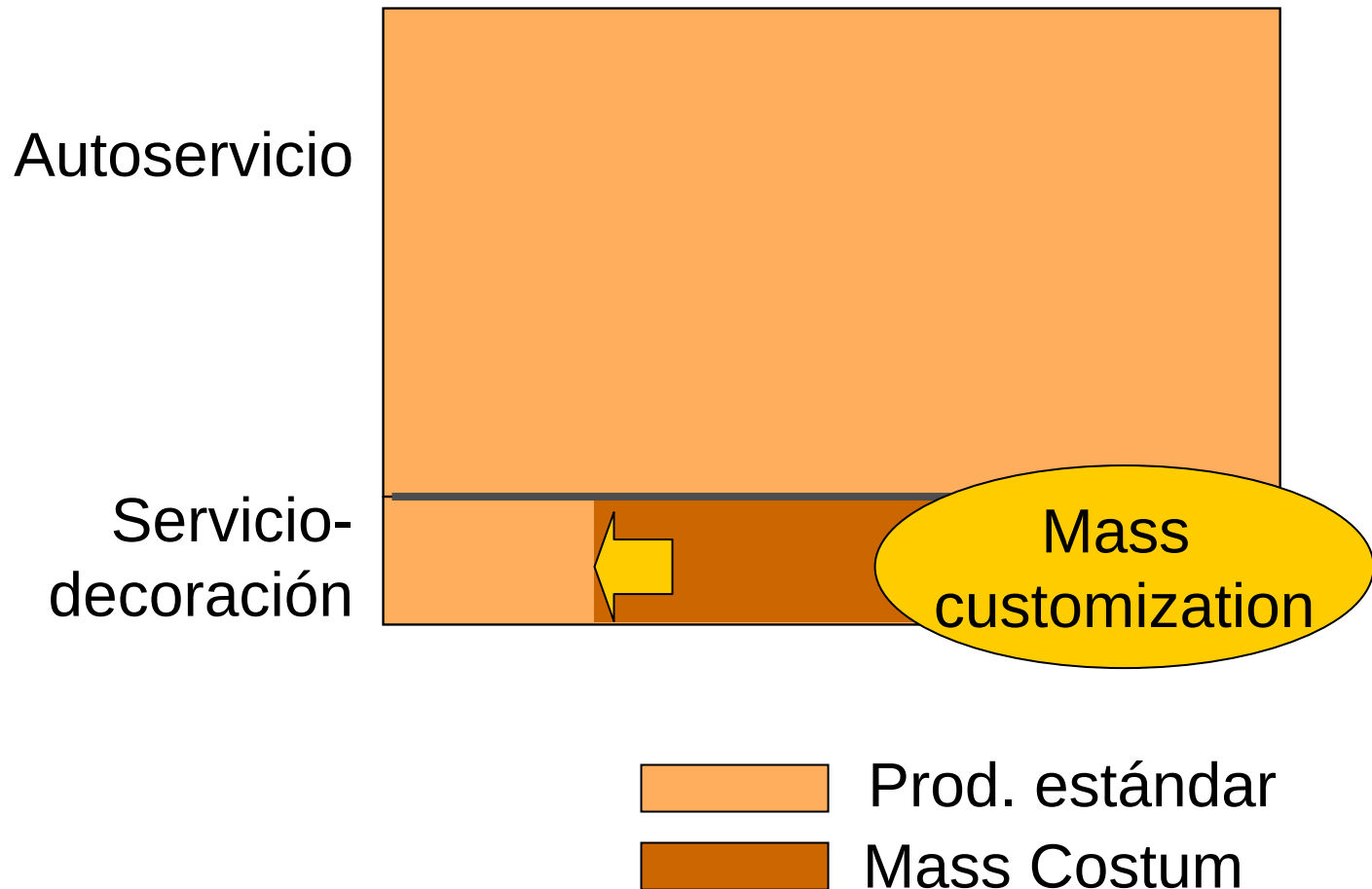
Autoservicio



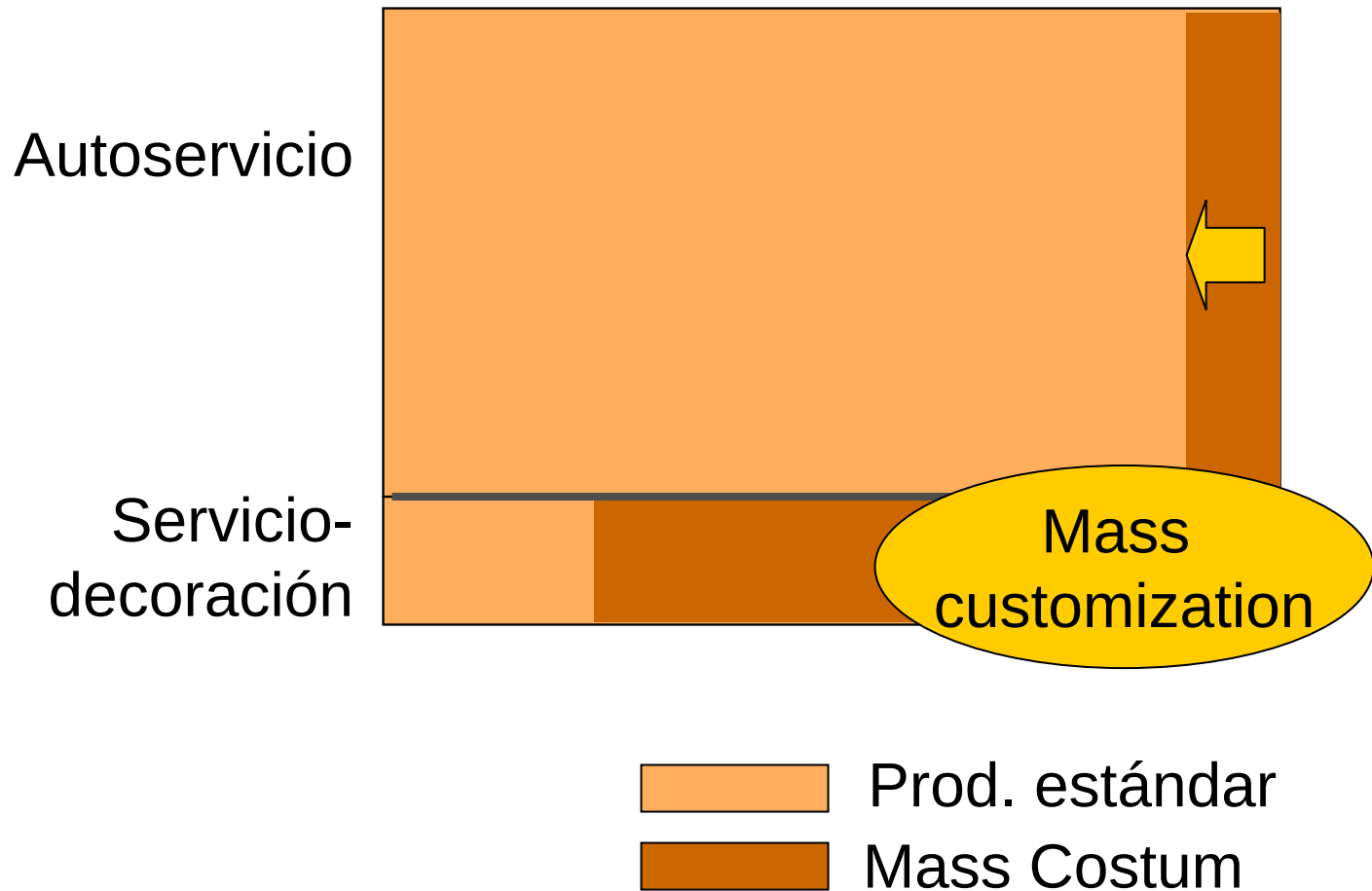
Crecimiento
seg. autoservicio

Servicio-
decoración

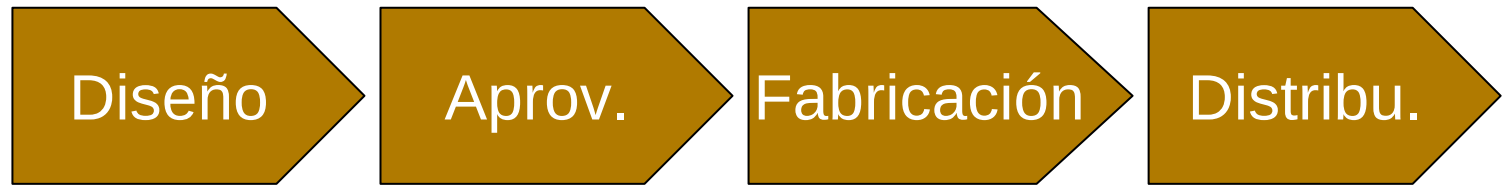
Tendencias clave



Tendencias clave



Implicaciones en la cadena de valor de las empresas



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			

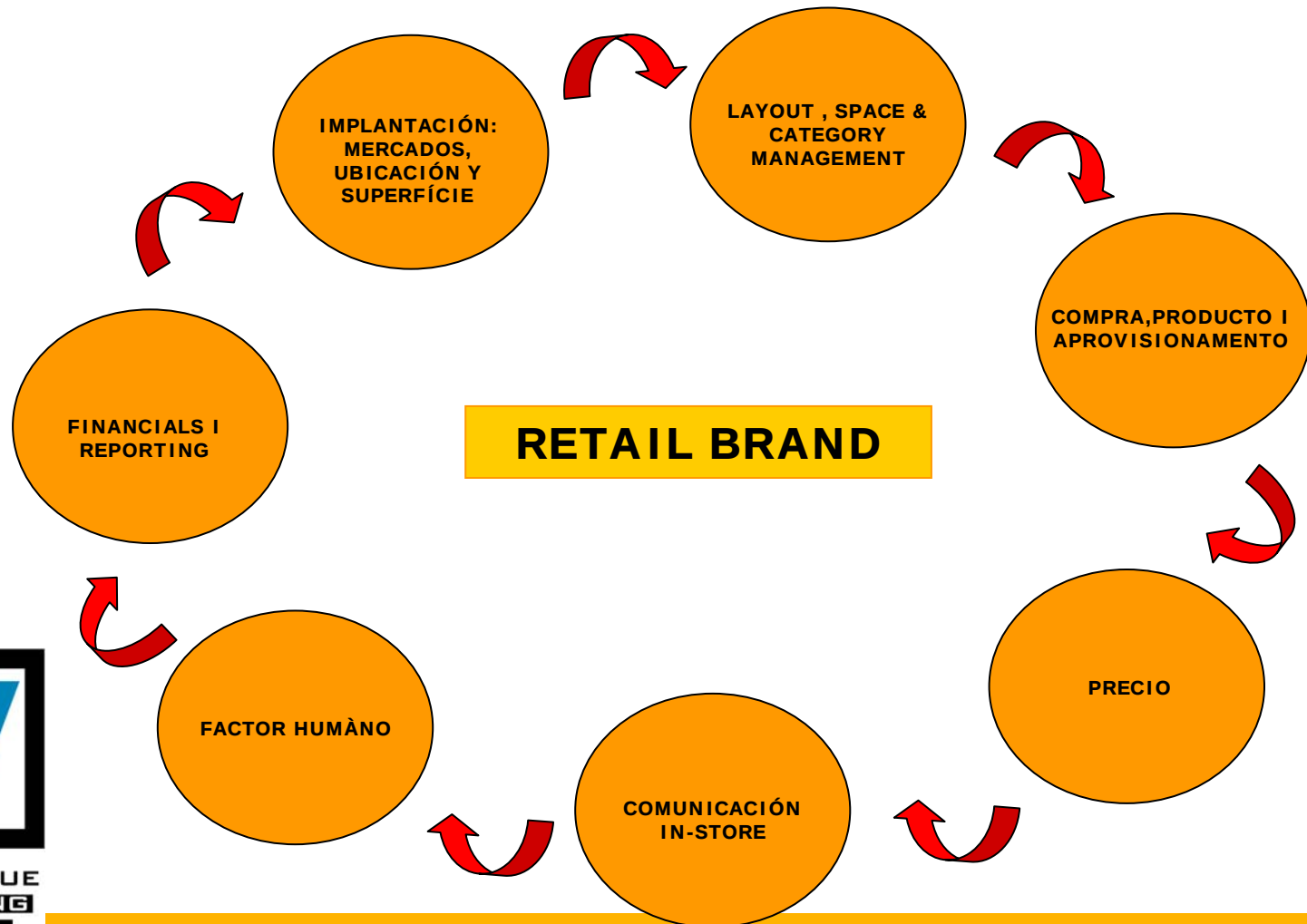
Grupo de Trabajo 1º: LAS MARCAS DE CANAL

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
	<i>Comida</i>

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

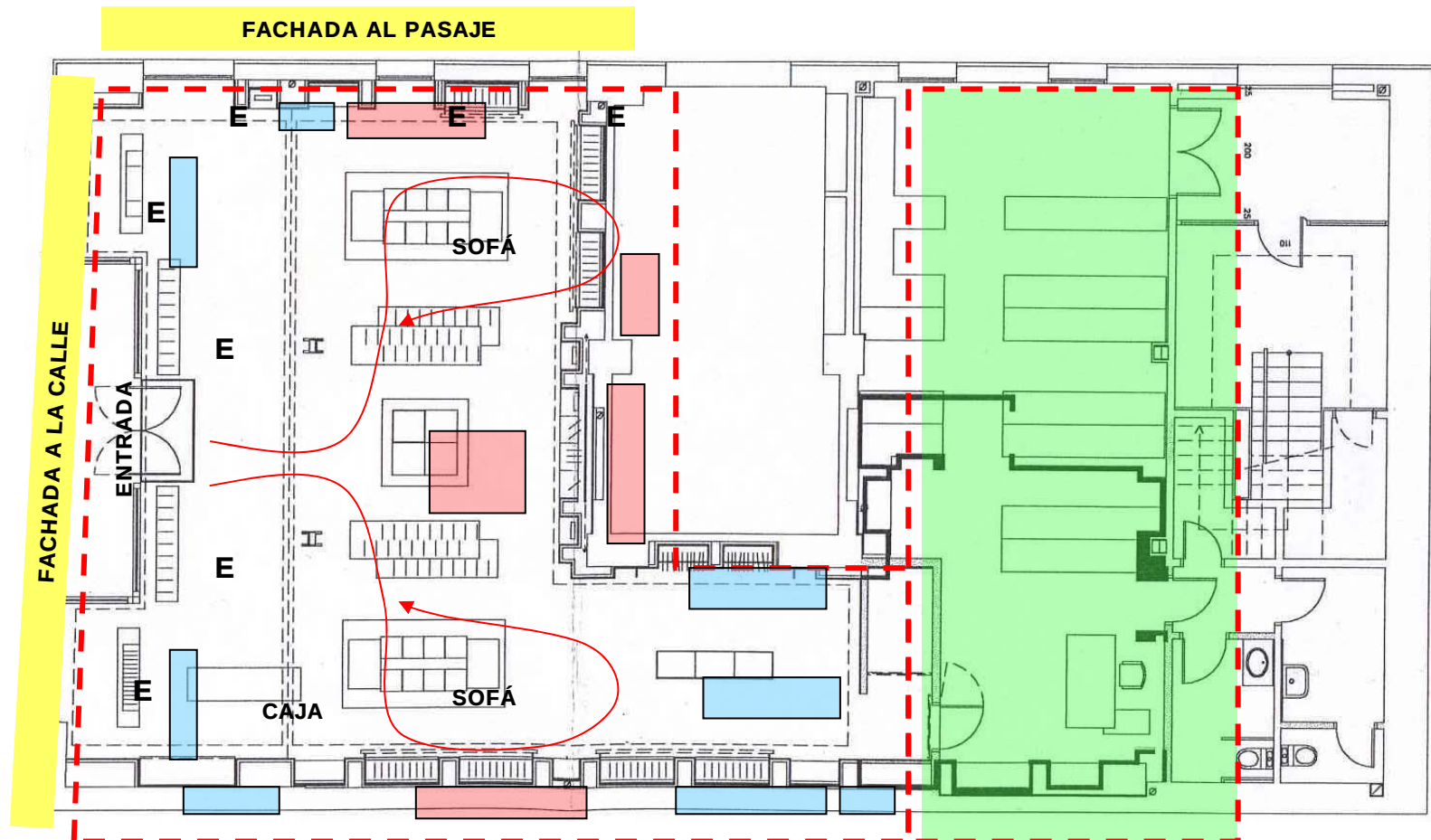
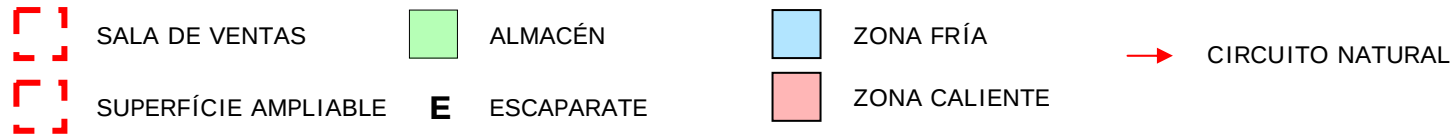
16.00 – 18.30h.	Introducción al seminario (objetivos, actividades, ...)
	“Mass Customización”: Una nueva forma de fabricar el mueble y una oportunidad de posicionamiento futuro Ponentes: ▪ Sr. D. Manuel Tomás Andreu. Experto en sistemas productivos del mueble ▪ Exposición de Caso. Profesor sr. D. Gabriele Micozzi. CSIL Centro de Estudios de la Industria Ligera
	Preguntas y debate: conclusiones

La experiencia nos ha demostrado que en Distribución Comercial, el **CICULO 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



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

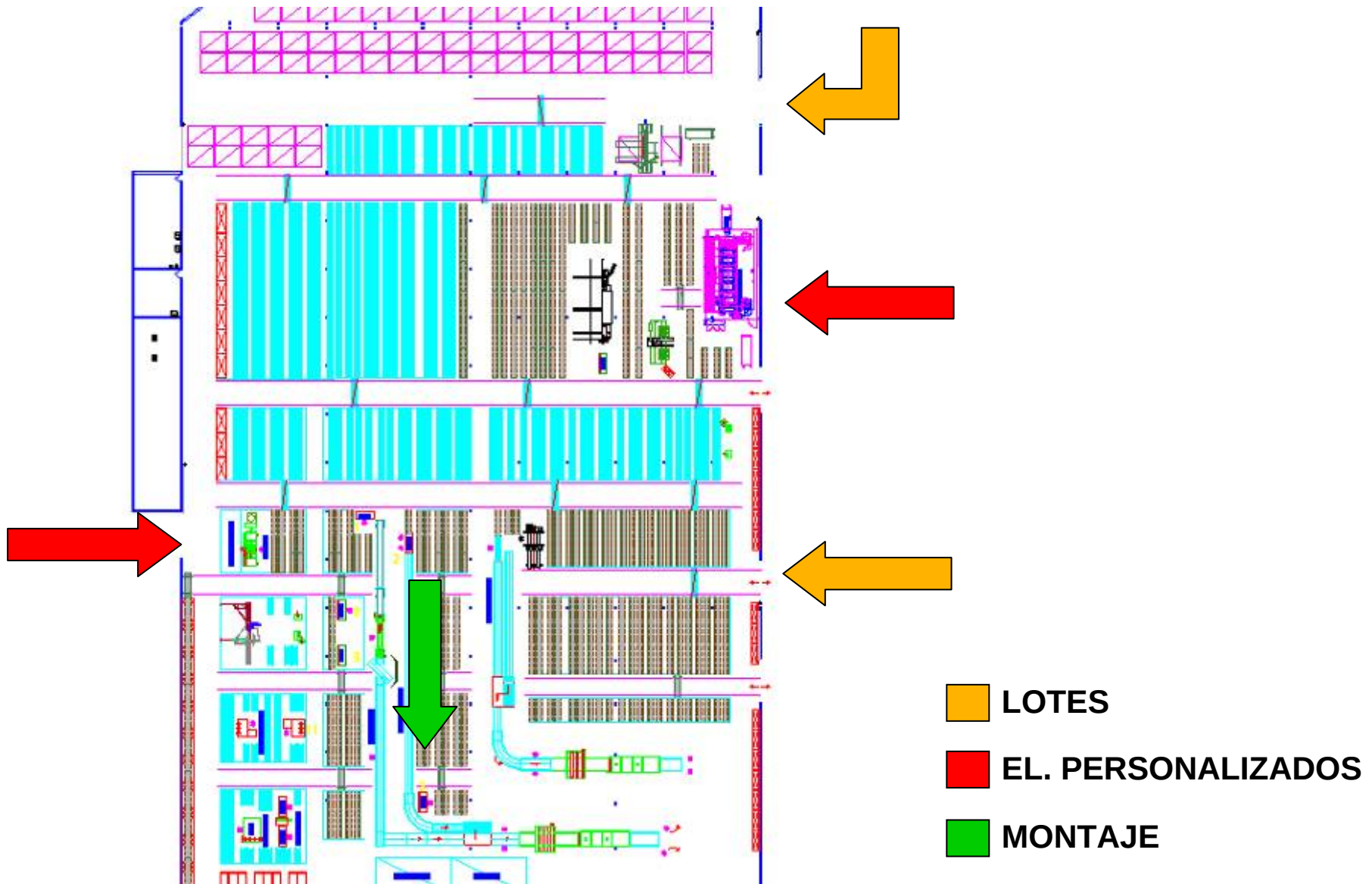
- Plus Value Marketing & Retail Services.
- Tormo Asociados Mad & Bcn + API (Agentes Propiedad Inmbiliaria)
- Estefano Bisbe (desp. diseño + arquitectura)
- BEDE 611 Alfonso Baró
- IED Instituto Europeo de Diseño
- WINDOWS Escuela de escaparatismo.

- Inversion & costes de servicios

Mass Customization: ELEMENTOS PERSONALIZABLES

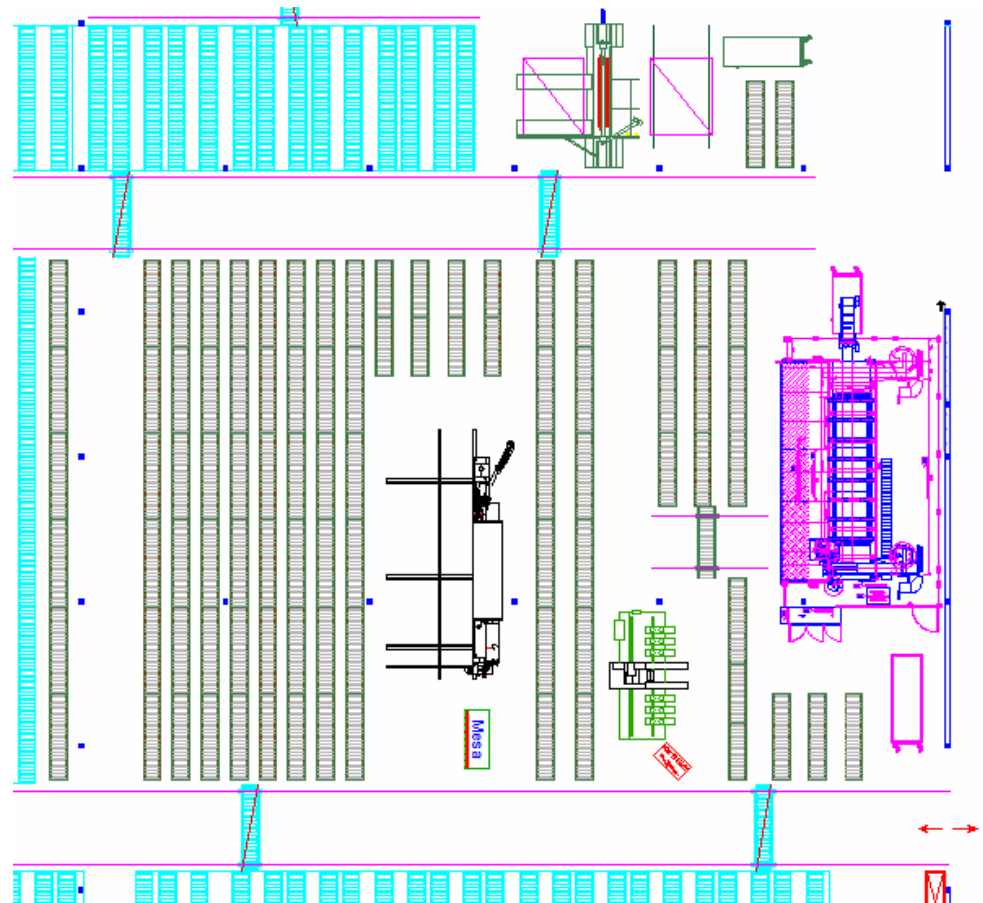


Mass Customization: PROPUESTA DE LAY - OUT

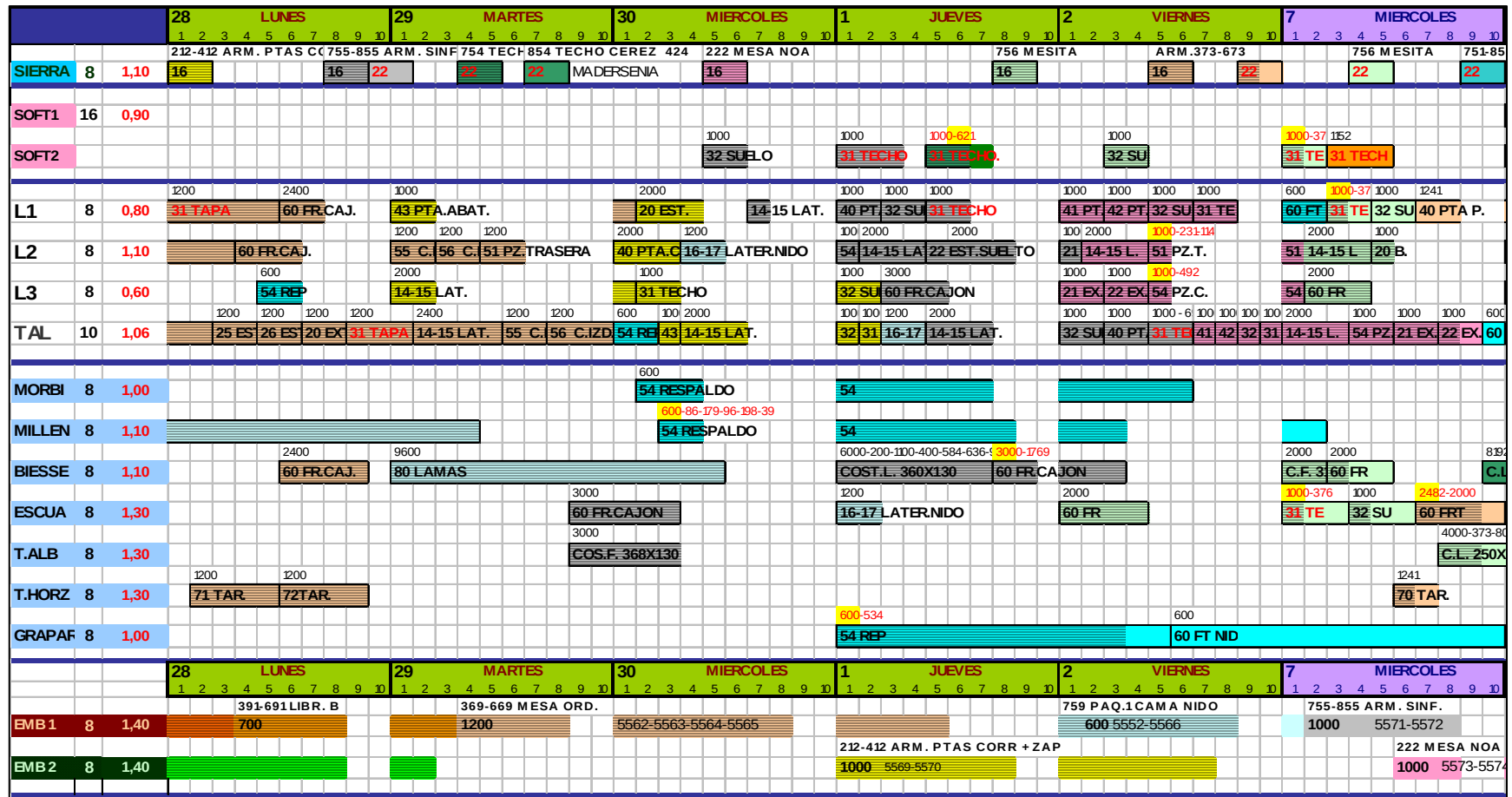


Mass Customization: CELULA DE FABRICACION DE ELEMENTOS PERSONALIZADOS

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



Mass Customization: BASES DEL SISTEMA: LA PLANIFICACION DIARIA



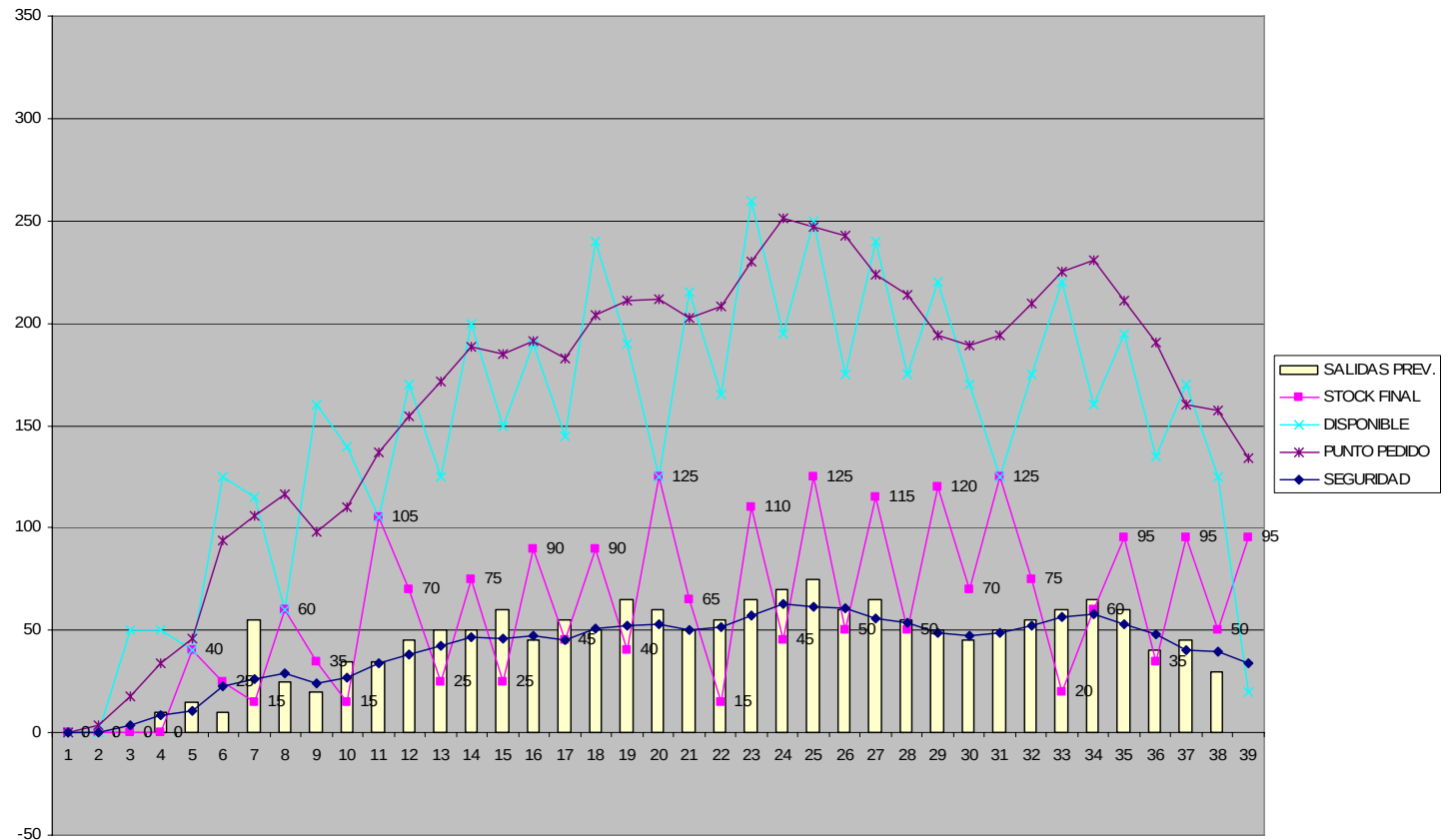
- HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE CUELLOS DE BOTELLA Y CUMPLIMIENTO DE PLAZOS

Mass Customization: BASES DEL SISTEMA: LISTAS DE MATERIALES

[illegible]

**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

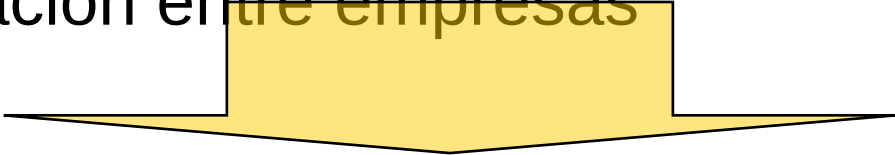
- IDENTIFICACION DE NECESIDADES Y ADAPTACION DE NUESTROS SISTEMAS PRODUCTIVOS
- GESTION INTEGRAL DE PRODUCCION, ABASTECIMIENTOS Y COMPRAS (LOS PROVEEDORES SON UNA EXTENSION DE

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

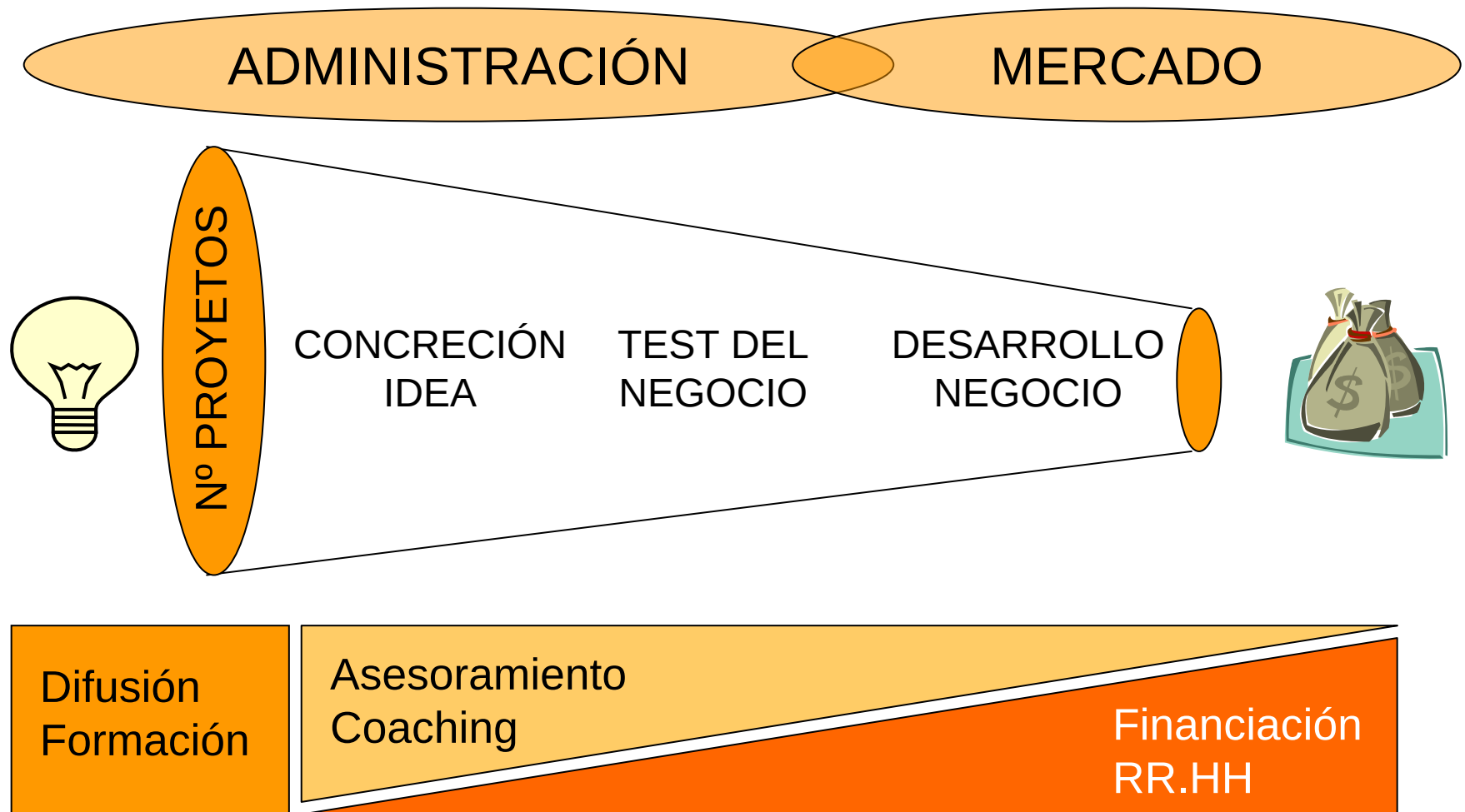
A	Título	Descripción
1	Dinamizador/Gestor “Retail” externo	Gestión y organización de los servicios de “Retail” a las empresas (Seminarios, formación y consultoría) y movilización de las empresas del cluster para su utilización
2	Seminarios de reflexión estratégica	Realización de reuniones con los empresarios 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 corporate 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

Acció	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.	Centro tecnológico	
Tarea + Descripción		Responsable
Búsqueda de una empresa especializada externa		EUROCEI + CLUSTER DEV
Organización de la prestación de servicios		Empresa contratada + Centro
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.	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.	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		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.		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.	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.	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		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.	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		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”

Acció	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	
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.	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.	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	
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.	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.	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

Acció	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” insitucional (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.	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		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.	IDEA	
Tareas + Descripción		
Búsqueda de una empresa especializada		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” insititucional/privado para conseguir sensibilizar y gestionar de forma optima procesos de consolidación sectorial que requieran aportación de capital	
Resp.	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		IDEA
Calendario		
Una sola vez		
Presupuesto		
Fuentes de financiación	Capital Riesgo	
Indicadores de ejecución	Consolidación final entre empresas	