



plan estratégico AEMMCE

Asociación de Empresas de la Madera y el Mueble de la Comarca de Écija

Écija, 4 de marzo de 2010

1. PROCESO DE TRABAJO

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

- 2.1. Investigación Cuantitativa: Cuestionario
- 2.2. Formación de los GHE's
- 2.3. Investigación Cualitativa: Entrevistas
- 2.4. Conclusiones de la Investigación

3. OBJETIVOS Y HORIZONTE TEMPORAL DEL PLAN

- 3.1. Objetivos
- 3.2. Horizonte Temporal

4. ESTRUCTURA DEL PLAN: LÍNEAS MAESTRAS DE ACTUACIÓN (LMA's)

5. DESARROLLO DE LAS LMA's

- 5.1. Formación
- 5.2. Profesionalización de la Gestión
- 5.3. Desarrollo del Mercado Nacional
- 5.4. Internacionalización
- 5.5. Ahorro de Costes

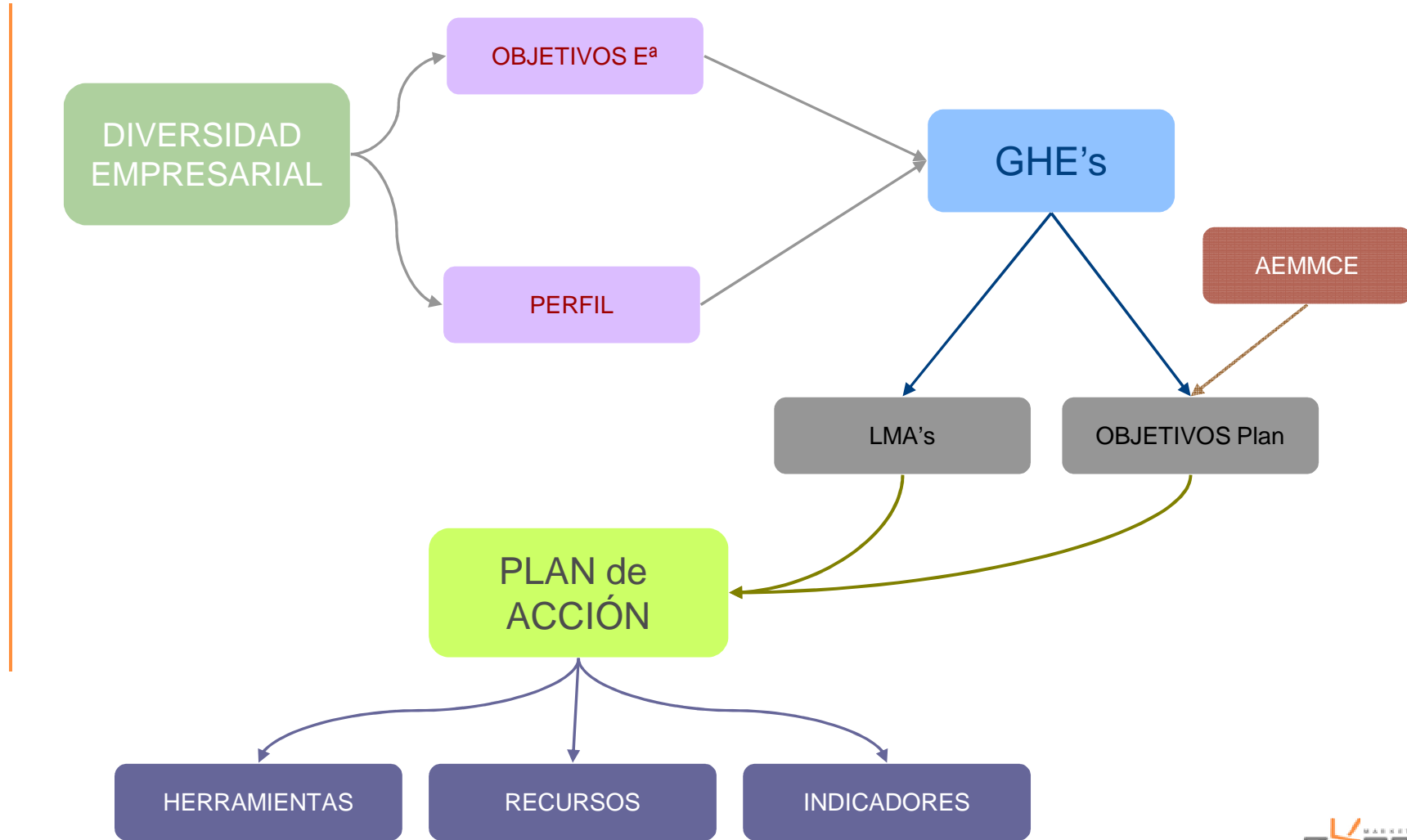
6. RECURSOS NECESARIOS

- 6.1. Estructura en Infraestructura
- 6.2. Recursos económicos

7. PERSPECTIVA INTERNA DEL PLAN

8. COMUNICACIÓN

1. proceso de trabajo



2. análisis de la situación de partida

ventajas

- ✓ Aporta información específica de las Empresas
- ✓ Caracteriza el CLUSTER

objetivos

- ✓ Obtener los perfiles empresariales tipo
- ✓ Segmentar el CLUSTER por área de actividad, dimensión y capacidades
- ✓ Determinar los objetivos empresariales a C/P y M/P

2. análisis de la situación de partida

conclusiones

- ✓ Participación del 63,8%
- ✓ Orientación productiva (84,2%)
- ✓ Predominio subsectores COCINA (34%) y HOGAR (26%)
- ✓ Facturación inferior a 3MM€ (78,9%)
- ✓ Plantilla inferior a 50 trabajadores (92%)
- ✓ Excesiva dependencia funcional del Gerente
- ✓ Subcontratación de servicios externos administrativos
- ✓ Agente Comercial Libre es la figura comercial preferida (74%)
- ✓ Andalucía como destino principal de las ventas y sólo el 30% vende en Andalucía Oriental

- ✓ El 71% no exporta; Portugal el mercado preferido (38%)
- ✓ 1 de cada 2 empresas no importa MP y sólo el 8% PT
- ✓ Ventas a través del Canal Tradicional (44%)
- ✓ Trabaja bajo pedido (76%) con un turno de trabajo (90%)
- ✓ Catalogo producto y web herramientas preferidas de comunicación
- ✓ 21% no utiliza email; sólo el 50% ERP
- ✓ Fortalezas relacionadas con el área de operaciones y debilidades con el área comercial y cobertura geográfica

2. análisis de la situación de partida

PROCESO DE FORMACION DE LOS GRUPOS HOMOGENEOS DE EMPRESAS		
CRITERIO	VARIABLES	INDICADORES
DIMENSION EMPRESARIAL	Facturación	Rango de la cifra de Negocios
	Plantilla	Rango de la Plantilla fija
CAPACIDADES DE LA EMPRESA	Capacidad Comercial	Organización Comercial
		Número de Canales de Distribución utilizados
		Planificación de Marketing y Promoción Comercial
	Capacidad Productiva	Sistema Productivo y Turnos de Trabajo
		Capacidad ociosa y potencial de crecimiento
		Implantación de Controles/Certificados de Calidad
	Organización y Capacidad de Gestión	Organización y dimensión de la estructura de Gestión
		Planificación: Realización de presupuestos anuales de ingresos y gastos
		Subcontratación de Servicios Exteriores
COBERTURA DEL MERCADO	Nacional	Territorio nacional cubierto por el equipo comercial
	Experiencia Internacional	Actividad de Exportación y/o de Importación
		Número de Mercados exteriores atendidos
	Concentración de las Ventas	Distribución porcentual de las Ventas por territorios
		Peso específico de Andalucía Occidental en el volumen de las ventas
RECURSOS CLAVE DE GESTIÓN	Inversión	Relación entre la Facturación y las Inversiones efectuadas
		Destino de las Inversiones
	TIC's	Acceso a Internet
		Uso de sistemas de control de gestión
		Uso de correo electrónico
	I+D - NPD	Actitud e inversiones de la empresa en materia de I+D /NPD

Agrupar empresas de diferente potencial, sólo por fabricar un producto similar, **NO ES UN CRITERIO VÁLIDO**

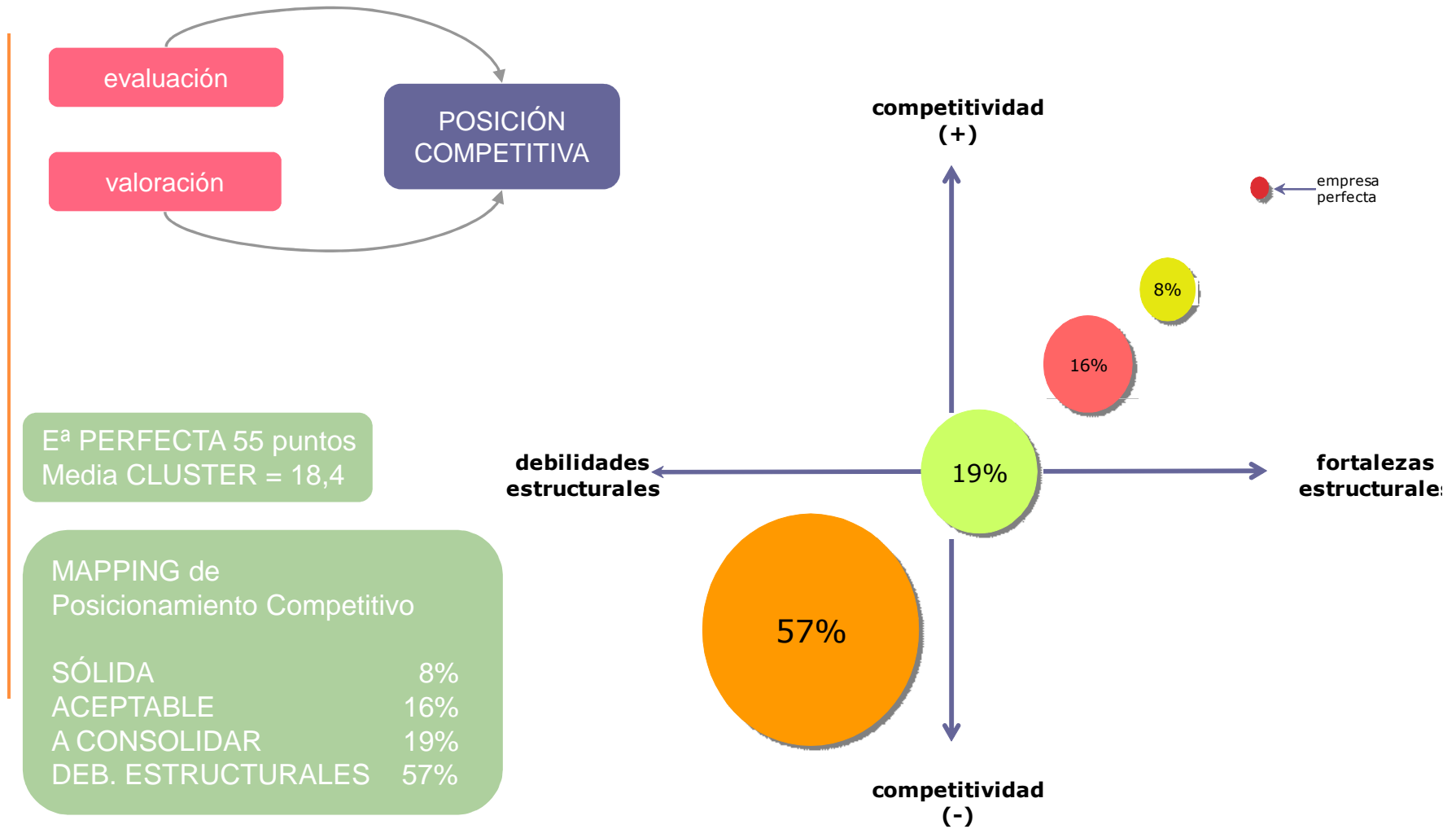
evaluación

4 criterios
11 variables
22 indicadores

valoración

ALTA (5-4 puntos)
MEDIA (3-2 puntos)
BAJA (1-0 puntos)

2. análisis de la situación de partida

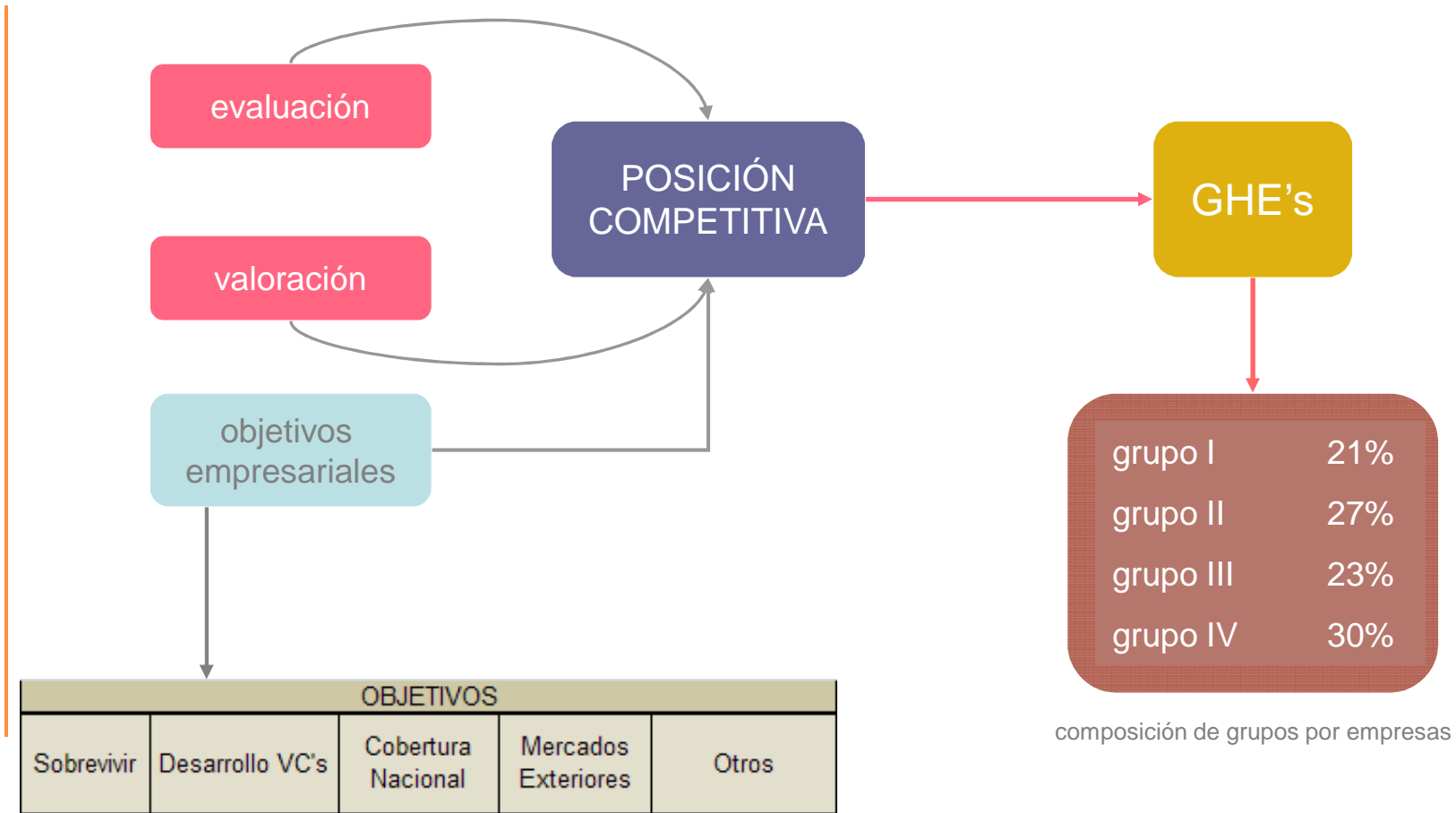


Eª PERFECTA 55 puntos
 Media CLUSTER = 18,4

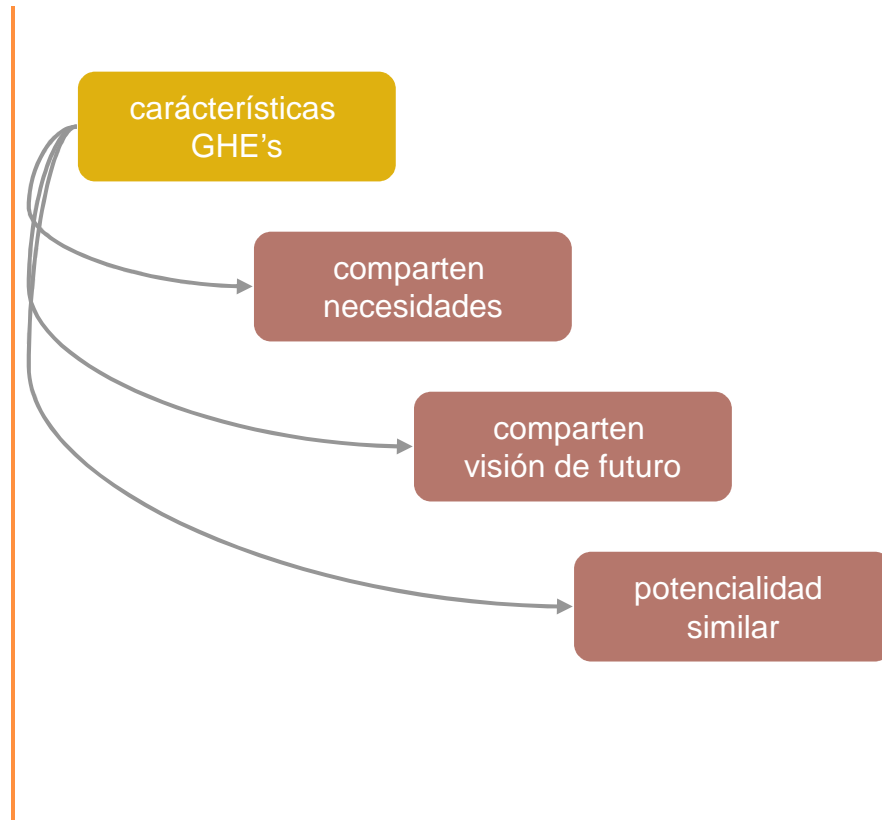
MAPPING de Posicionamiento Competitivo

SÓLIDA	8%
ACEPTABLE	16%
A CONSOLIDAR	19%
DEB. ESTRUCTURALES	57%

2. análisis de la situación de partida



2. análisis de la situación de partida



2. análisis de la situación de partida

objetivos
vs. empresas

- ✓ confirmar objetivos empresariales
- ✓ establecer nivel de compromiso y recursos potenciales

objetivos
vs. AEMMCE

- ✓ conocer percepción de la Asociación
- ✓ verificar conocimiento y valoración de las iniciativas de la Asociación
- ✓ detectar necesidades de las empresas que podría cubrir la Asociación
- ✓ conocer expectativas respecto del Plan

2. análisis de la situación de partida

- ✓ confirmación de las conclusiones de la fase cuantitativa: objetivos y perfil empresarial
- ✓ orientación al corto plazo
- ✓ acusada orientación productiva
- ✓ falta de cultura comercial
- ✓ carácter localista de las ventas
- ✓ mínimo desarrollo organizativo
- ✓ limitación de recursos

conclusiones empresas

- ✓ fuerte carácter individualista
- ✓ pocas expectativas en la Asociación
- ✓ escasa percepción de los beneficios derivados de la pertenencia a la Asociación
- ✓ escasa exigencia de resultados
- ✓ percepción positiva del Plan

conclusiones asociado-AEMMCE

2. análisis de la situación de partida

CONCLUSIONES

participación
63,8% cuantitativa
24% cualitativa

notables diferencias
por tamaño y facturación

cada GHE supone
una posición competitiva,
potencial, capacidades
y objetivos diferente

notables carencias
organizativas y de gestión

importantes
limitaciones financieras

importantes
carencias comerciales

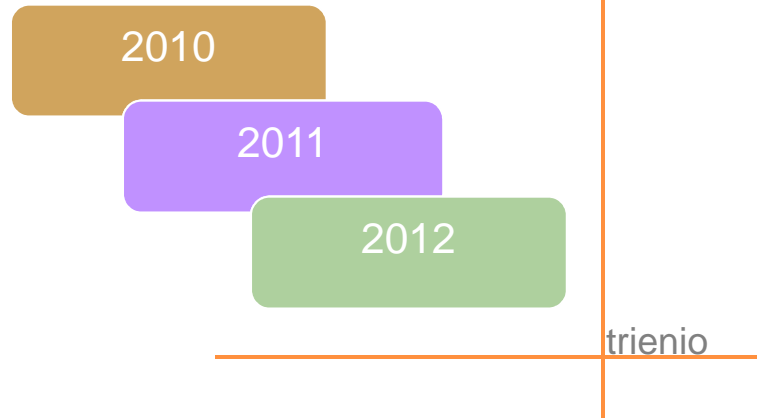
GRUPO	COMPOSICIÓN	OBJETIVO
I	empresas de alto potencial	diversificación de mercados, productos y negocios
II	empresas consolidadas	expansión y desarrollo
III	empresas en vías de consolidación	consolidación
IV	empresas con incertidumbres y debilidades	Primum vivere

3. objetivos y horizonte temporal del plan



- ✓ facilitar **herramientas** para mejorar el nivel de competitividad
- ✓ promover el **uso de las TIC**
- ✓ potenciar la **implantación de sistemas de control de calidad**
- ✓ contribuir al **desarrollo de las estructuras comerciales**
- ✓ impulsar la **cooperación interempresarial**
- ✓ facilitar el **aprovechamiento de información sectorial** relevante
- ✓ impulsar la **formación básica** en materia de **gestión empresarial**

3. objetivos y horizonte temporal del plan

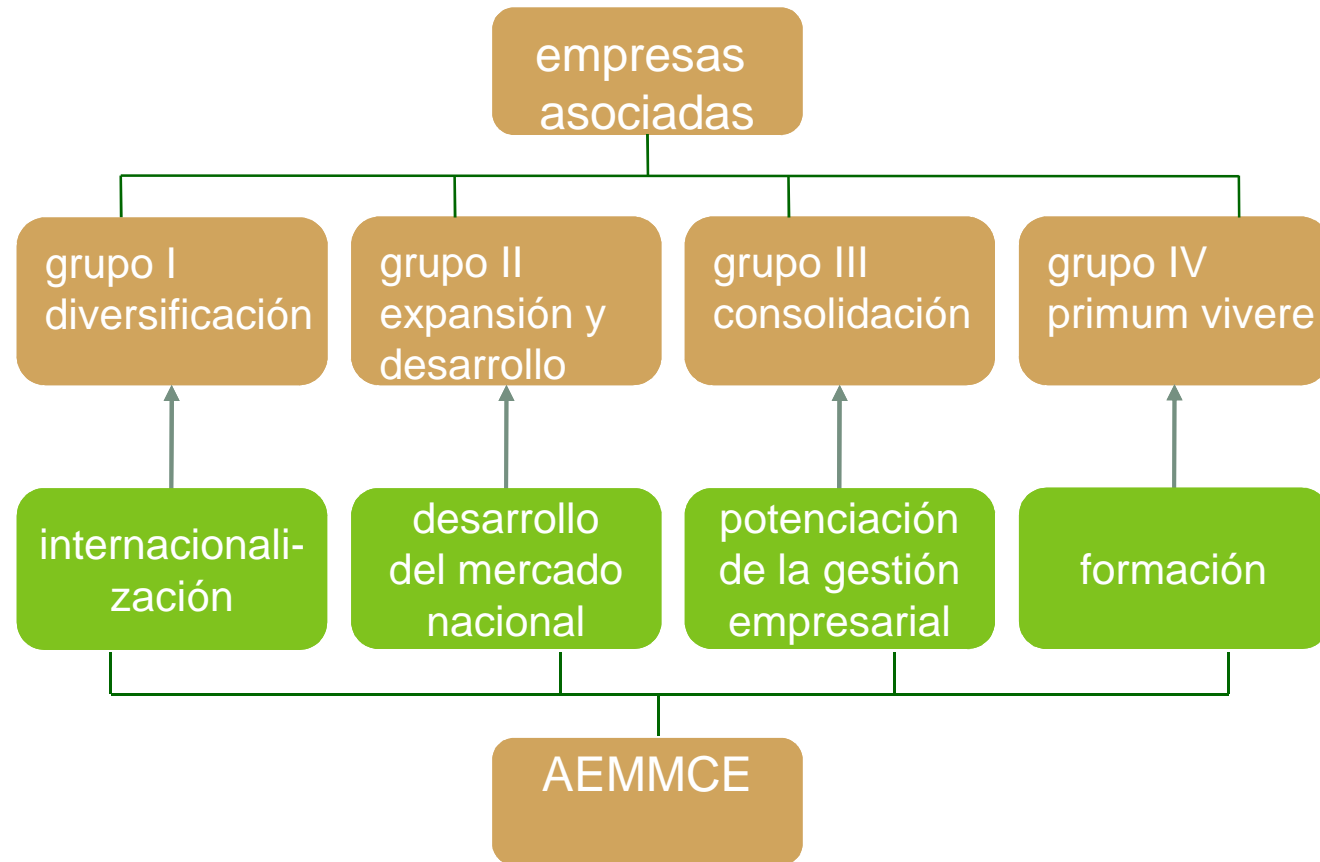


- revisiones anuales
- medidas correctoras
- cambios coyunturales

4. estructura del plan, líneas maestras de actuación (i)

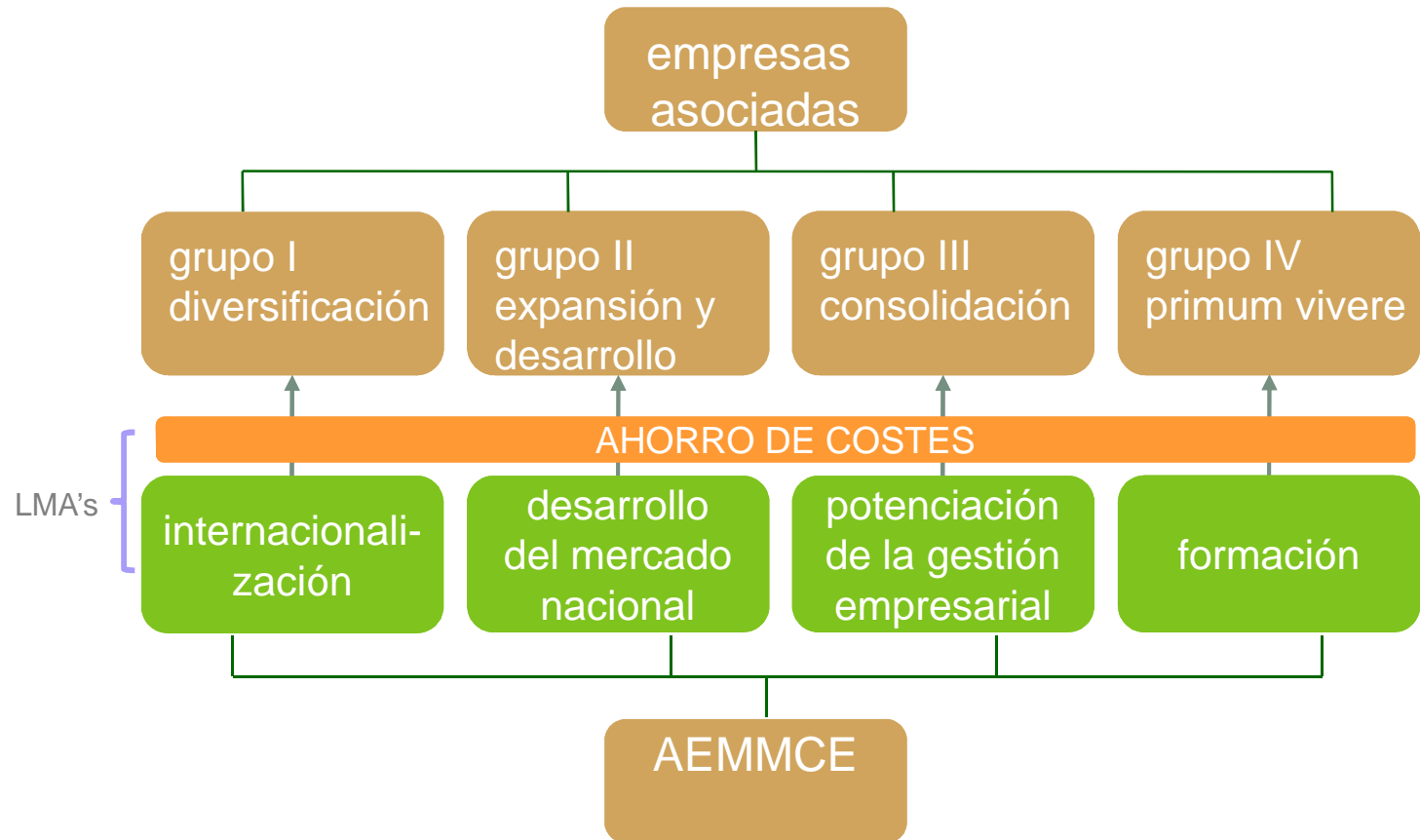
La formación de los GHE's determina la estructura del Plan Estratégico. para dar respuesta a los objetivos de cada uno de los grupos.

El Plan se articula en Líneas Maestras de Actuación (LMA's)



4. estructura del plan, líneas maestras de actuación (ii)

Estas cuatro LMA's se completan con un quinto eje orientado a la reducción de costes que posee carácter transversal independientemente del nivel de desarrollo, dimensión empresarial o capacidades de las empresas.



4. estructura del plan, líneas maestras de actuación (iii)

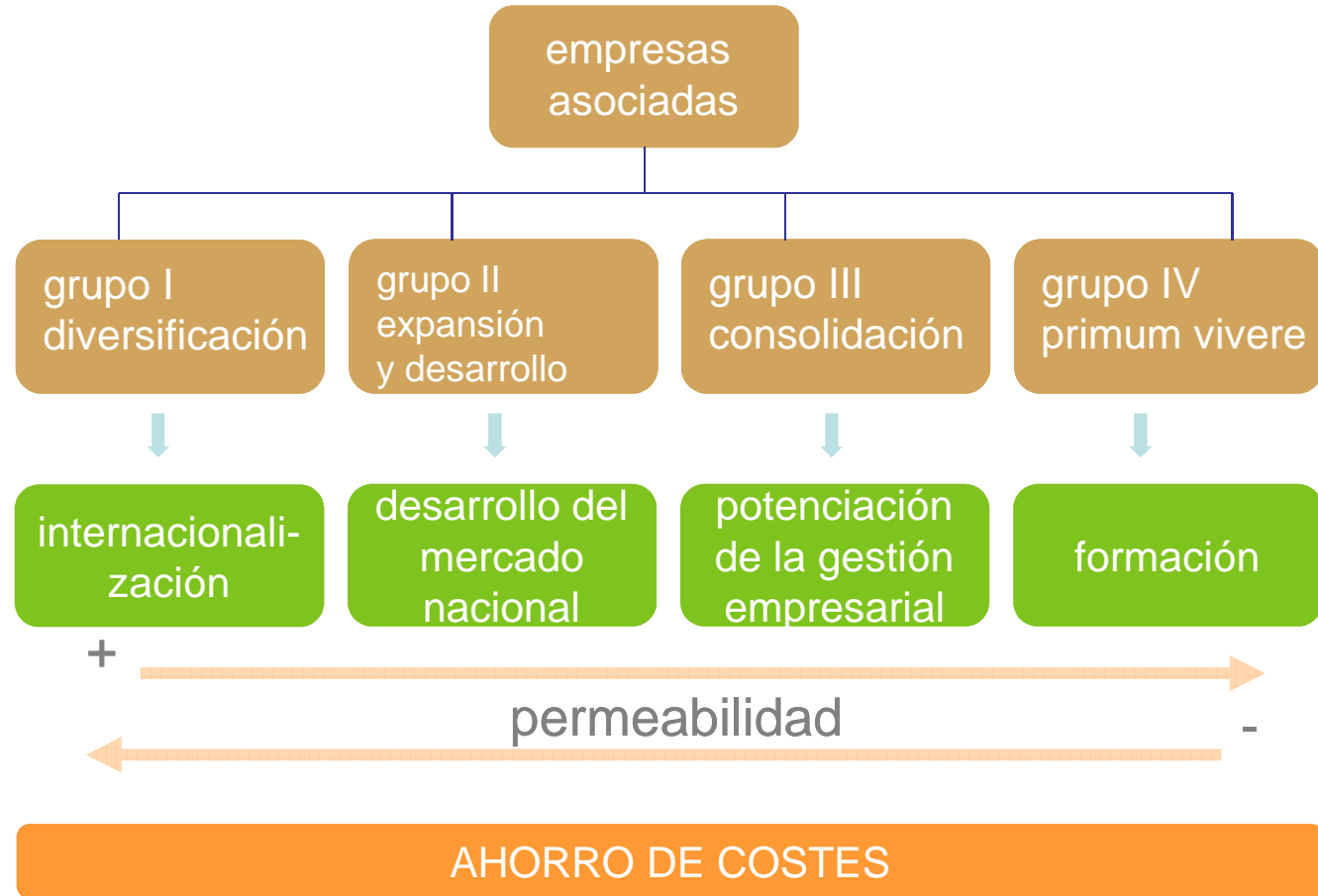
estructura es coherente con los Objetivos del Plan: todos quedan suficientemente cubiertos con una o varias LMA's.

objetivos \ LMA's	ahorro de costes	formación	profesional. gestión	des. mercado nacional	internacional.
facilitar herramientas para mejorar el nivel de competitividad	✓	✓	✓		
promover el uso de las TIC		✓	✓		
potenciar la implantación de sistemas de control de calidad			✓		
contribuir al desarrollo de las estructuras comerciales				✓	✓
impulsar la cooperación interempresarial				✓	✓
facilitar el aprovechamiento de información sectorial relevante			✓	✓	✓
impulsar la formación básica en materia de gestión empresarial		✓			

4. estructura del plan, líneas maestras de actuación (iv)

una determinada LMA orientada a los objetivos de un GHE específico pueden ser de interés para empresas integradas en otros GHE's:

PERMEABILIDAD entre acciones.

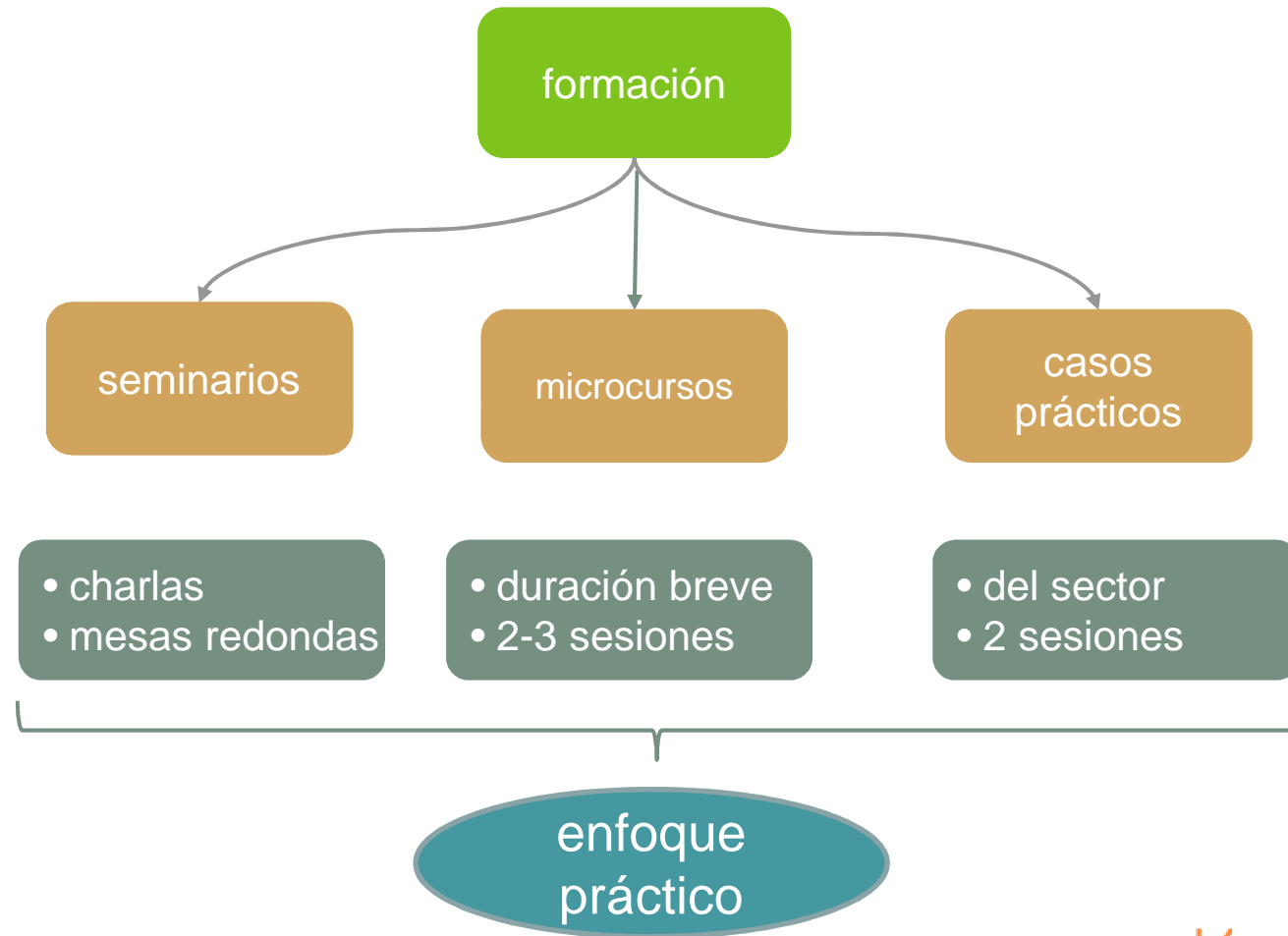


4. estructura del plan, líneas maestras de actuación (iv)



5. desarrollo de las LMA's

acciones orientadas a los conceptos básicos de la gestión empresarial, en particular a las áreas de gestión financiera, planificación y marketing, y contabilidad analítica.



5. desarrollo de las LMA's

formación

LMA	GHE (preferente)	programación	herramienta	acción programada	2010																		
					primer cuatrimestre (1Q)				segundo cuatrimestre (2Q)				tercer cuatrimestre (3Q)										
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic							
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
formación	IV	2010	seminarios	factoring y confirming bancario																			
				fijación del precio de venta																			
				contrato de agencia																			
				finalidad y contenido del catálogo de producto																			
				sistemas de incentivos comerciales																			
			microcursos	dimensionamiento del equipo comercial																			
				composición e interpretación de la cuenta de resultados																			
				posicionamiento de marca y segmentación de mercado																			
			casos prácticos	planificación: presupuesto anual de ingresos y gastos																			
				elementos diferenciales de la oferta: líderes del sector																			

5. desarrollo de las LMA's



5. desarrollo de las LMA's

profesionalización de la gestión

LMA	GHE (preferente)	programación	herramienta	acción programada	2010														
					primer cuatrimestre (1Q)				segundo cuatrimestre (2Q)				tercer cuatrimestre (3Q)						
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
profesionalización de la gestión	III	2010	acuerdos con empresas y/o profesionales especializados	logística nacional e internacional / gestión residuos / servicios empresariales															
				diseño / patentes y marcas / traductores e intérpretes / agencias de viaje															
			desarrollo de herramientas de gestión	plan de negocio a cinco años (escenarios económico-financiero y de ingresos y gastos); base Excel															
				base de datos para la gestión comercial; base Access															
			servicios especializados	información y apoyo en la gestión de subvenciones															
				información y asesoramiento sobre normativa legal, certificaciones ensayos técnicos y homologaciones															

5. desarrollo de las LMA's

desarrollo del mercado nacional

centrada en el ámbito Comercial y de la Planificación de Marketing, pretende contribuir al impulso comercial en el mercado nacional

- ✓ **Promover y facilitar el desarrollo comercial de las empresas asociadas.**
 - cooperación empresarial entre los asociados, mediante la creación de “Grupos”.
 - Elaboración Modelo de Contrato de Agencia Comercial.
 - servicio de Asesoramiento y Gestión para participación como expositores en Ferias Sectoriales
- ✓ **Facilitar la apertura de nuevos canales de distribución.**
 - Canales emergentes: Contract y el canal de Residencias de Mayores
 - Plataformas de venta On Line (Buybeep, Privalia, etc.)
- ✓ **Unidad de Inteligencia del Mercado.**
 - Estudio Sociológico del Mercado

5. desarrollo de las LMA's

desarrollo del mercado nacional

LMA	GHE (preferente)	programación	herramienta	acción programada	2010															
					primer cuatrimestre (1Q)				segundo cuatrimestre (2Q)				tercer cuatrimestre (3Q)							
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic				
desarrollo del mercado nacional	II	2010	promover y facilitar el desarrollo comercial	colaboración en la selección de agentes comerciales (intermediación)																
				creación grupos empresas de ofertas complementarias (protocolos)																
				facilitar modelo de contrato de agencia																
			facilitar la apertura de nuevos canales de venta	organización de misiones comerciales con interlocutores sector promoción y gestión de centros geriátricos y residencia de mayores																
				organización de jornadas técnicas y encuentros con profesionales (arquitectos, aparejadores, interioristas, decoradores, etc)																
				cierre de acuerdos preferentes con asesores, arquitectos, diseñadores, etc																
				creación de un portal institucional de venta por internet																
				cierre de acuerdos con plataformas de venta electrónica (BuyVip, Privalia, Vipventa, eBay...etc)																
			unidad de inteligencia de mercado	estudio sociológico del mercado																
				cuadro de indicadores económicos y sectoriales																
				información sobre concursos y licitaciones públicas																

5. desarrollo de las LMA's

internacionalización

acciones referidas a los mercados exteriores; papel catalizador de AEMMCE:

- **Promoción de los procesos de Internacionalización:** grupos de exportación, redes comerciales, modelos de contratos.
- **Información de Mercado:** estudios de mercado, información secundaria (comercial y técnica), centro documentación, BB.DD., revistas sectoriales internacionales, etc.
- **Infraestructura de apoyo:** acuerdos con empresas de servicios profesionales en destino, tramitación administrativa y logística de la exportación.

5. desarrollo de las LMA's

internacionalización

LMA	GHE (preferente)	programación	herramienta	acción programada	2010											
					primer cuatrimestre (1Q)				segundo cuatrimestre (2Q)				tercer cuatrimestre (3Q)			
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
internacionalización	I	2010	promoción de los procesos de internacionalización	apoyo creación de redes comerciales internacionales												
				promoción de grupos o consorcios de exportación												
				facilitar modelos de contratos de agencia internacional / distribución en exclusiva												
				información y gestión participación en ferias sectoriales												
			información de mercado	estudios de mercado "ad hoc" sobre mercados exteriores de interés												
				suscripción a revistas sectoriales internacionales												
			infraestructura de apoyo	proveedores de servicios empresariales internacionales (jurídico, contable, fiscal, laboral, etc)												

5. desarrollo de las LMA's

ahorro de costes

centrada fundamentalmente en:

- **cierre de Acuerdos Preferentes con Proveedores** (proveedores de bienes o servicios adquiridos por las empresas).
- **desarrollo de un Grupo de Compra** (orientado a productos y servicios no estratégicos). Los mayores ahorros vendrán dados por esta vía si se es capaz de aunar el poder de negociación y compra de las empresas.

5. desarrollo de las LMA's

ahorro de costes

LMA	GHE (preferente)	programación	herramienta	acción programada	2010											
					primer cuatrimestre (1Q)				segundo cuatrimestre (2Q)				tercer cuatrimestre (3Q)			
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ahorro de costes	I a IV	2010	cierre de acuerdos preferentes con proveedores	proveedores de bienes y servicios de naturaleza no estratégica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

6. recursos necesarios

la implementación de este Plan exigirá la evolución paralela de la estructura de la Asociación, ya que su ejecución es difícilmente compatible con el mantenimiento de la estructura actual



6. recursos necesarios

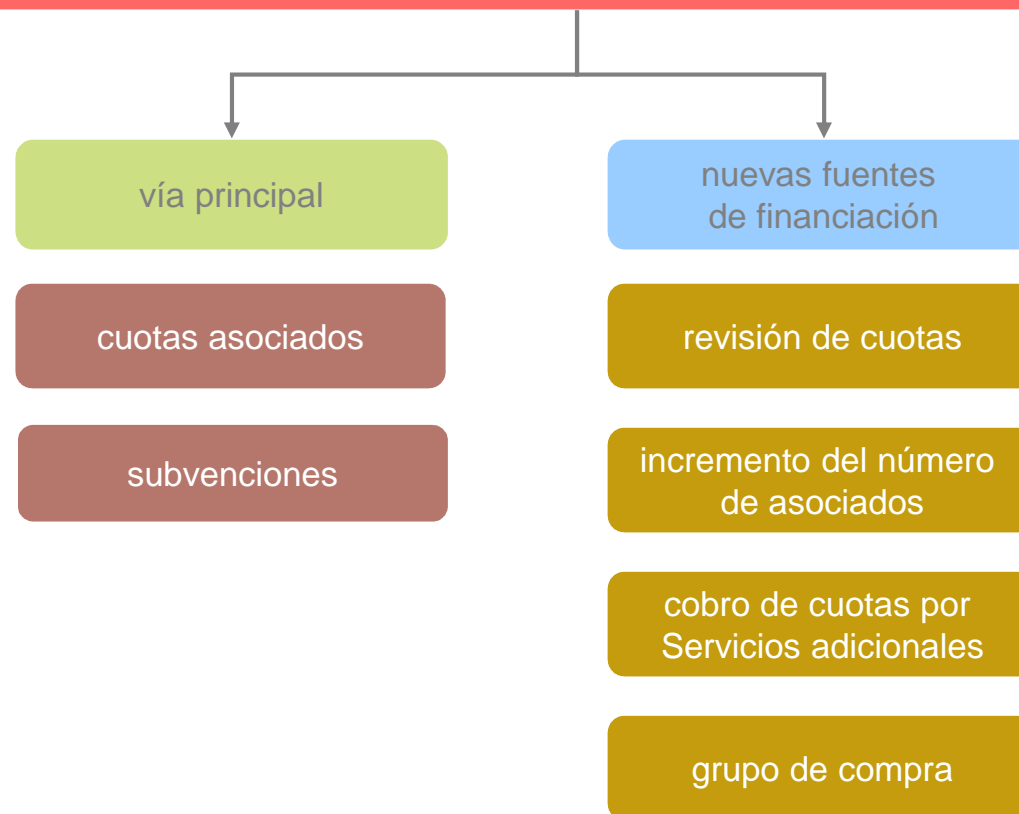
para cubrir las necesidades estructurales derivadas del Plan se debería recurrir a la subcontratación de servicios especializados

debe ser un proceso progresivo, en función de las prioridades y ritmo de avance/cumplimiento del Plan

quizás sería recomendable a medio plazo un cambio de ubicación (polígonos) para favorecer la interacción con las empresas

6. recursos necesarios

la ejecución, desarrollo y seguimiento de las acciones del Plan, requiere la disposición de recursos económicos suficientes para su financiación, los cuales dependerán de los ingresos de la Asociación



7. perspectiva interna del Plan

perspectiva interna

La Asociación está llamada a ejercer como **catalizador del cambio** (ópticas operativa y especialmente estratégica).

Se deben **revisar y reformular** la Misión, Visión y Valores actuales de AEMMCE para alcanzar la nueva posición competitiva derivada del Plan Estratégico.

Se necesita una Asociación **moderna, proactiva, integradora y solidaria.**

7. perspectiva interna del Plan (ii)

objetivo estratégico	indicador	unidad	objetivo operativo (iniciativa)	responsable	nivel de cumplimiento periodificado		
					meta anual 2010	meta anual 2011	meta anual 2012
redefinir y modernizar el rol de la Asociación	planificación	plan	implementar plan estratégico				
		número sesiones	crear grupo de trabajo (no directivo) para observar grado cumplimiento objetivos				
	sistemas de comunicación	número herramientas	diseñar procedimiento de comunicación interna (plataforma tecnológica)				
		número formularios	diseñar formularios de consulta, reclamación o queja				
consolidar la cultura organizacional	índice de conocimiento cultura organizacional (rol y servicios)	%	desarrollar e implementar metodología para evaluación periódica del nivel de conocimiento				
	índice de aceptación y satisfacción del cliente interno	%	desarrollar e implementar metodología para evaluación periódica del nivel de aceptación y satisfacción				
incrementar capacidad de representación y decisión	mayor integración (Asociación o individual) en instituciones	número instituciones	fomentar la figura del patrono de CITMA (asociados)				
			acceso órganos de gobierno de otras asociaciones nacionales				
			formalizar acuerdos con instituciones				
promover el acceso a programas de ayuda	variación de asociados	número programas	canalizar y gestionar oportunidades de apoyo económico para el asociado				
ampliar el mercado	variación de asociados	número asociados	desarrollar e implementar programas de captación de nuevos asociados				
incrementar la capacidad financiera	ingresos extraordinarios de gestión	€	diseñar procesos administrativos para optimizar el funcionamiento como central de compras				
	ingresos por afiliación de nuevos asociados	€	realizar control de ingresos				
dar soporte para la mejora de la gestión empresarial	acciones formativas	%	adecuación entre programas de formación y necesidades				
		horas de formación	desarrollar plan de capacitación: herramientas básicas de gestión				
	tasa de penetración TIC	%	implantación de ERP's (asociados)				
		%	disponibilidad de página web (asociados)				
variación de asociados	%	implantación / reactivación ISO's Calidad					
dar soporte para la mejora de la gestión comercial	acciones de promoción	número acciones	promover jornadas de trabajo con colegios de agentes comerciales y grandes clientes (distribución moderna)				
	canales alternativos de venta	número canales	desarrollo del canal del contract y geriátricos				
	internacionalización de empresas	%	elaborar un manual de herramientas y apoyos institucionales al alcance del asociado				
		número asociados	fomentar participación empresas programas públicos de apoyo				
	número contactos	promover el acceso a oportunidades comerciales					
mejorar servicio a cliente interno	variación de servicios prestados/ofrecidos	número servicios	desarrollar una metodología para determinar tipo de necesidades del asociado y su importancia relativa				
	variación de competencias	número	analizar y promover la definición de nuevas competencias de la Asociación				

7. perspectiva interna del Plan (ii)

objetivo estratégico	indicador	unidad	objetivo operativo (iniciativa)	responsable	nivel de cumplimiento periodificado		
					meta anual 2010	meta anual 2011	meta anual 2012
redefinir y modernizar el rol de la Asociación	planificación	plan	implementar plan estratégico				
		número sesiones	crear grupo de trabajo (no directivo) para observar grado cumplimiento objetivos				
	sistemas de comunicación	número herramientas	diseñar procedimiento de comunicación interna (plataforma tecnológica)				
		número formularios	diseñar formularios de consulta, reclamación o queja				
incrementar capacidad de representación y decisión institucional (política de lobby)	mayor integración y presencia en instituciones y entes de interés con intereses complementarios	número instituciones	fomentar la figura del patrono de CITMA (asociados)				
			acceso a órganos de gobierno de otras asociaciones nacionales sectoriales				
			formalizar acuerdos con instituciones y administraciones públicas				

8. Comunicación (i)

Ejes:

- Capacidad para mostrar a la comunidad que forma su entorno inmediato, la contribución que realiza al desarrollo económico de dicho entorno.
- Solución del problema de la comunicación entre la asociación y empresas. Proceso de feed-back o comunicación “bidireccional” para que las empresas hagan llegar a la Asociación sus necesidades, opiniones o preferencias.

Se necesitan herramientas que han de facilitar la comunicación de AEMMCE en dos sentidos:

Asociación → Empresas → Asociación

Asociación → Sociedad

COMUNICACIÓN AEMMCE → ASOCIADOS

1. Apertura de varios canales:

- Inserción en la Web de AEMMCE de un Buzón de sugerencias.
- La creación de un Blog.
- Creación de formularios, tanto electrónicos como físicos de consulta, reclamación/queja, y de evaluación de las acciones desarrolladas por la Asociación.
- Encuesta Anual sobre el grado de conocimiento que las empresas han tenido de las acciones propuestas desde la Asociación.

2. Intensificar los esfuerzos por parte de AEMMCE de mantener informadas a las Empresas:

- Desarrollo de una Memoria explicativa (iniciativas, acciones y logros).
- Publicación de una Newsletter.

COMUNICACIÓN AEMMCE → SOCIEDAD

Desarrollo de un Plan de Comunicación y de RR.PP cuyos objetivos sean el correcto posicionamiento de la Asociación dentro del Municipio, de la Comarca y de la Provincia, subrayando su importancia (facturación, empleo notoriedad).

Herramientas:

1. Web 3.0:

- Fomentar la presencia de AEMMCE en Redes Sociales como Facebook o Twitter.
- Canal de TV corporativo en Youtube
- Aprovechamiento de los medios de comunicación digitales.

2. Promoción de eventos o actos cuya notoriedad conviertan a Écija en foco de atención:

- Promoción de la “Cocina de Écija” (jornada Gourmet con presencia de cocineros y críticos gastronómicos).
- Creación de un premio anual a la personalidad relevante que haya destacado por su apoyo a la Asociación y/o a las empresas asociadas.

3. Desarrollo de una política de lobby que facilite la presdencia directa o indirecta de AEMMCE en los foros de interés y centros de decisión



citma

CENTRO TECNOLÓGICO
DEL MUEBLE

plan estratégico AEMMCE

Asociación de Empresas de la Madera y el Mueble de la Comarca de Écija

Écija, 4 de marzo de 2010

