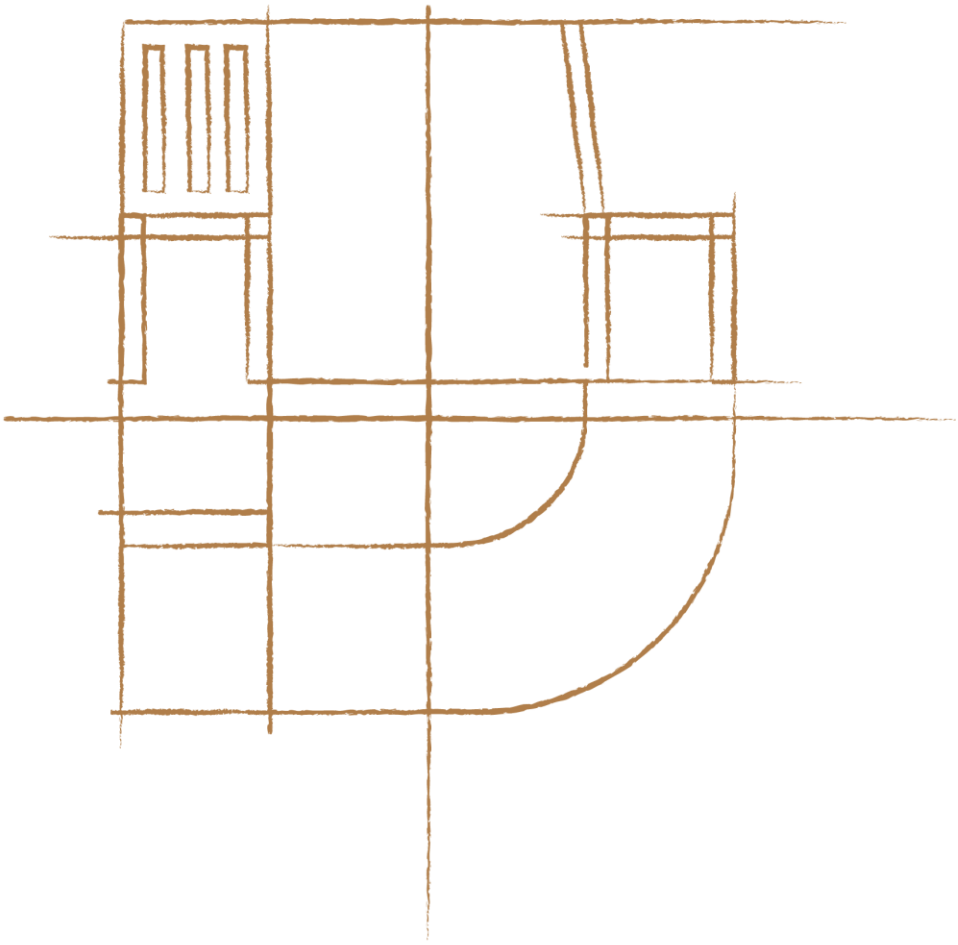
EL SECTOR DEL MUEBLE EN ANDALUCÍA

ESTRATEGIAS DE MEJORA Y OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER



JUNTA DE ANDALUCIA

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE EMPLEO,
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO

Colección

Estudios de investigación

Edición y dirección

Área de Conocimiento y Estrategia

Dirección de Cultura Emprendedora, Innovación y Conocimiento

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza

Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo

JUNTA DE ANDALUCÍA

Realizado por:

RURAPOLIS S.L.

Coordinador: Miguel Ángel Molinero Espadas.

Portada:

Carlos Molinero Moles.

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, no se hace responsable de las opiniones recogidas en este documento, siendo el autor el responsable del análisis y resultados obtenidos del trabajo desarrollado.

Finalizado en diciembre de 2018

CONTENIDO

1 Introducción 7
2 Antecedentes 7
3 Caracterización del sector 8
4 Objetivos del trabajo 13
5 Metodología 14
5.1 Reuniones con informadores cualificados. 14
5.2 Sondeo sectorial on-line. 15
5.2.1 Difusión a través de asociaciones empresariales 15
5.2.2 Difusión a través de bases de datos propias. 16
5.3 Identificación de casos representativos de cada taxón. 16
5.4 Caracterización y diagnóstico de las tipologías de modelos de negocio. 19
5.5 Generación del informe de caracterización y diagnóstico de los modelos de negocio. 19
6 Resultado del sondeo on-line 19
6.1 Participación 19
6.2 Nivel de conocimiento de las ayudas públicas 22
6.3 Importancia de factores competitivos. 23
7 Tipologías de empresas del sector del mueble y selección objeto de análisis 25
8 Caracterización y diagnóstico de los patrones de modelos de negocio 27
8.1 G1 Modelo de negocio artesanal (mueble de hogar, cocina y baño) 27
8.1.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo 27
8.1.2 Enfoque de producto-servicio 28
8.1.3 Enfoque comercial. 29
8.1.4 Enfoque operativo. 33
8.1.5 Enfoque económico financiero. 36
8.1.6 Enfoque estratégico. 38
8.1.7 Líneas estratégicas de mejora. 41
8.2 G2 Modelo de negocio carpintería industrial (mueble de hogar, cocina y baño) 42
8.2.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo 42
8.2.2 Enfoque de producto-servicio 42

8.2.3 Enfoque comercial. 44
8.2.4 Enfoque operativo. 48
8.2.5 Enfoque económico financiero. 51
8.2.6 Enfoque estratégico. 53
8.2.7 Líneas estratégicas de mejora. 56
8.3 G3 Modelo de negocio fabricantes (mueble de hogar, cocina y baño) 57
8.3.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo. 57
8.3.2 Enfoque de producto-servicio. 57
8.3.3 Enfoque comercial. 58
8.3.4 Enfoque operativo. 62
8.3.5 Enfoque económico financiero. 65
8.3.6 Enfoque estratégico. 67
8.3.7 Líneas estratégicas de mejora. 70
8.4 G4 Modelo de negocio fabricante – carpintería industrial (oficina y comercial) 71
8.4.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo. 71
8.4.2 Enfoque de producto-servicio. 71
8.4.3 Enfoque comercial. 72
8.4.4 Enfoque operativo. 75
8.4.5 Enfoque económico financiero. 78
8.4.6 Enfoque estratégico. 80
8.4.7 Líneas estratégicas de mejora. 83
8.5 G5 Modelo de negocio fabricante – industrial (colchones y somieres) 84
8.5.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo. 84
8.5.2 Enfoque de producto-servicio. 84
8.5.3 Enfoque comercial. 86
8.5.4 Enfoque operativo. 89
8.5.5 Enfoque económico financiero. 92
8.5.6 Enfoque estratégico. 94
8.5.7 Líneas estratégicas de mejora. 97
9 Conclusiones y recomendaciones generales 101
9.1 Recomendaciones para las empresas. 101
9.1.1 Refuerzo de las estructuras de cooperación empresarial. 101

9.1.2 Mejora del enfoque estratégico. 101
9.1.3 Capacitación de recursos humanos en posiciones críticas. 102
9.1.4 Gestión eficiente de los procesos productivos y de la estructura de costes. 102
9.1.5 Fortalecimiento del posicionamiento comercial. 103
9.1.6 Innovación en producto 107
9.2 Recomendaciones para los programas de apoyo. 108
9.2.1 Mejora de la interlocución con las organizaciones representativas del sector. 108
9.2.2 Adecuación de los programas de formación a las necesidades empresariales. Detección de oportunidades. 109
9.2.3 Simplificación de la tramitación y justificación de incentivos. 109
9.2.4 Acciones de promoción colectiva. 110
9.2.5 Medidas de estímulo del consumo. 111
9.3 Oportunidades de emprendimiento. 111
9.3.1 Servicios de diseño. 111
9.3.2 Transporte especializado. 112
9.3.3 Montadores 112
9.3.4 Concentradores de oferta para contract. 112
10 Bibliografía 113
11 ANEXO 1 114
11.1 Resumen de entrevistas con expertos 114
11.1.1 Introducción 114
11.1.2 Objetivos de las entrevistas 114
11.1.3 Profesionales consultados 114
11.1.4 Guion para la entrevista estructurada con expertos. 115
11.2 Cuestionario para la realización del sondeo. 116
11.3 Empresas participantes en los focus groups 120

1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo está orientado a identificar las claves competitivas de las pequeñas empresas y autónomos del sector del mueble andaluz, las propuestas de mejora en los programas públicos de ayudas, y la identificación de oportunidades de emprendimiento en actividades complementarias a las tradicionales.

Para su realización, se ha contado con la inestimable ayuda de las principales asociaciones sectoriales andaluzas del sector del mueble: Asociación de Empresas de la Madera y el Mueble de la Comarca de Écija (AEMMCE), Asociación de Empresarios de la Madera y el Mueble de Córdoba (UNIEMA), Asociación de Clusters y Empresas del Mueble de Andalucía (ACEMA), Asociación Provincial de Industriales de la Madera de Huelva (APIMAD), así como de técnicos de la Administración Andaluza y consultores vinculados con el sector.

Así mismo, ha sido imprescindible la participación activa de las empresas participantes en los Focus Groups realizados. Con su visión y experiencia se han podido analizar, con un cierto nivel de detalle, los enfoques y posicionamientos competitivos para cada uno de los modelos de negocio, facilitando de esta forma el diagnóstico y la identificación de propuestas de mejora y nuevas oportunidades de emprendimiento vinculadas con los mismos.

2 ANTECEDENTES

Impulsados por las propias asociaciones sectoriales, y con la colaboración de diversas entidades de generación de conocimiento y entidades públicas[1], se han realizado recientemente diversos trabajos de caracterización general del sector del mueble en Andalucía (CITMA, 2009), (Almenara, 2016) así como algunos otros que abordan las estructuras en cluster del sector (EUROCEI, 2010) o la internacionalización como mecanismo para mejorar la posición competitiva (EXTENDA, 2017).

Dichos informes, que contextualizan bien la coyuntura atravesada por el sector del mueble andaluz desde el inicio de la crisis hasta el final de esta (2005-2016), no dan totalmente respuesta a los mecanismos empresariales que han permitido a algunas empresas, especialmente pequeñas y sin actividad internacional regular, mantener o mejorar su posición competitiva, al tiempo que otras, en un mismo sector y contexto económico, se han visto abocadas a cerrar.

Con este propósito, el de identificar las claves competitivas de ese perfil de empresas y las estratégias e iniciativas exitosas, así como las nuevas oportunidades de emprendimiento en el sector y en sectores auxiliares, se aborda el presente trabajo. Estos primeros objetivos tienen así mismo el propósito de ayudar

[1] CITMA, Universidad de Córdoba, EXTENDA

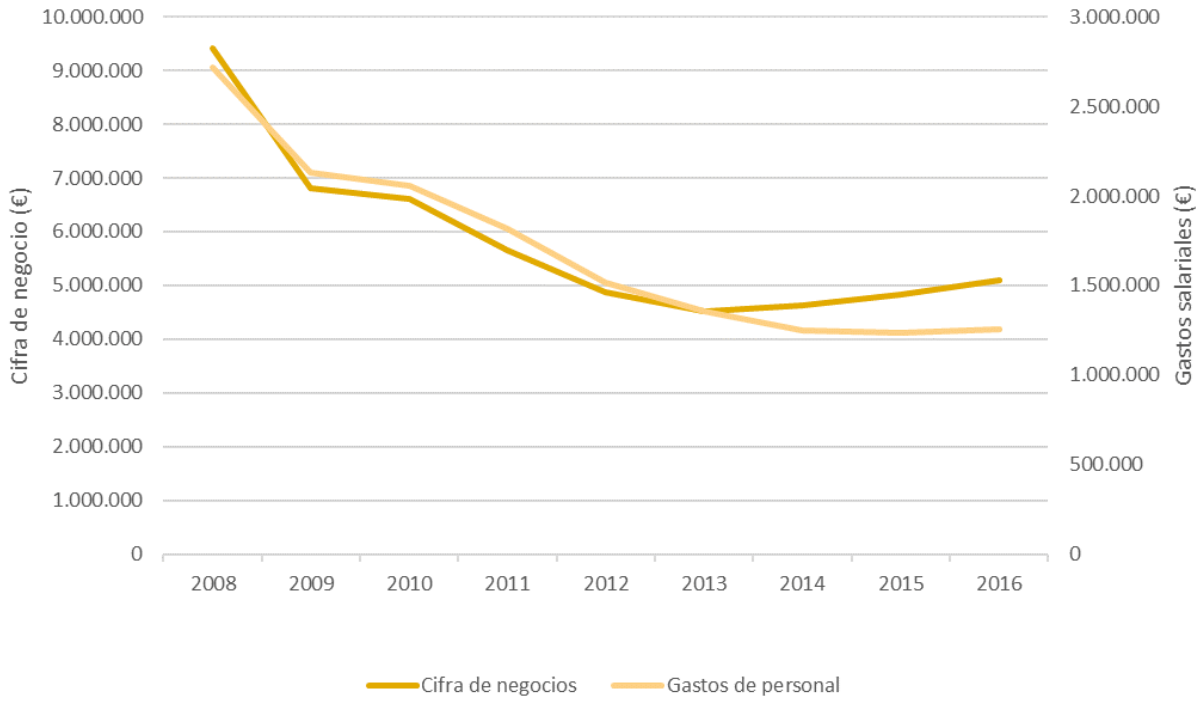
a las Administraciones Públicas a adecuar los programas de apoyo para hacerlos más útiles y efectivos con objeto de atender las necesidades de dicho perfil de empresa.

3 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

A nivel estatal, el sector del mueble ha experimentado una gran contracción llegándo a perder el 52% de la cifra de negocio en el periodo 2008 – 2013 y recuperando, de media, el 4% anual en los tres años posteriores (Instituto Nacional de Estadística, 2018). El empleo y los gastos salariales no se han recuperado en igual medida. Esta circunstancia evidencia que el ajuste producido en los años de crisis se ha mantenido con posterioridad, haciendo ganar en eficiencia a las empresas del sector.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la cifra de negocio y el empleo para el conjunto de las empresas del sector del mueble en España.

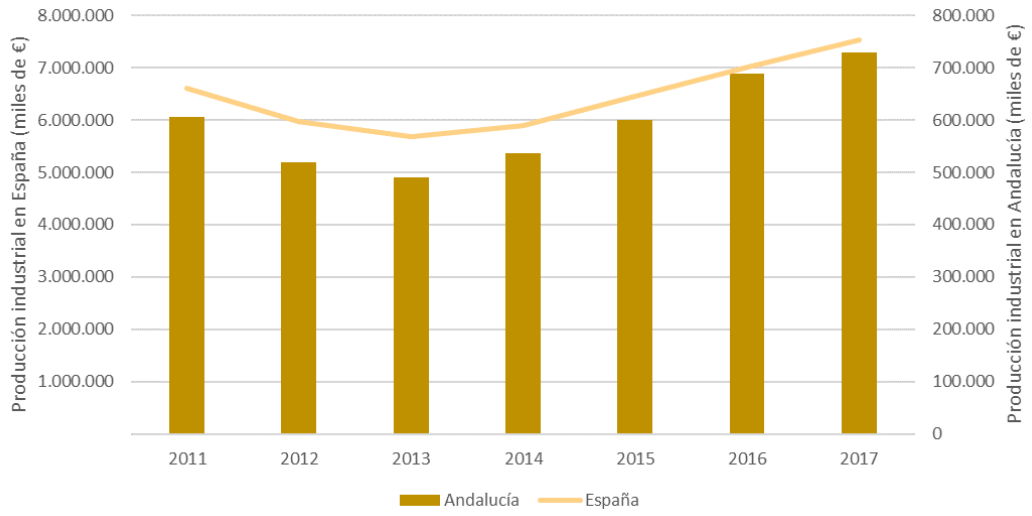
Gráfico 1 Evolución de la cifra de negocio y de los gastos salariales en el sector del mueble español.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Estadística Estructural de Empresas

La contracción también ha sido muy severa en Andalucía, recuperandose el nivel de actividad a partir de 2014. En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento que ha experimentado la producción industrial de muebles y otras industrias manufactureras tanto en España como en Andalucía en el periodo 2013 – 2017, con crecimientos del 33% y 48% respectivamente para el periodo.

Gráfico 2 Comparación de la evolución de la producción industrial en el sector del mueble en Andalucía y en España. Valor de la producción industrial comercializada según grupo de actividad 14 Muebles y otras industrias manufactureras (CNAE 2009).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta industrial de productos. Resultados de Andalucía

Específicamente la evolución de la producción del sector del mueble y sus componentes, y de la agrupación CNAE-14 que incluye otras industrias manufactureras, se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1 Evolución comparada de la producción industrial de la agrupación 14 mueble y otras industrias manufactureras y la de muebles y sus componentes y servicios.

	Muebles y componentes		Mueble y otras industrias manufactureras	
	Valor en miles de €	Variación en %	Valor en miles de €	Variación en %
2011	487.644		605.852	
2012	404.055	-17,1%	520.140	-14,1%
2013	384.546	-4,8%	491.117	-5,6%
2014	418.907	8,9%	536.368	9,2%
2015	449.590	7,3%	600.653	12,0%
2016	521.628	16,0%	689.539	14,8%
2017	549.807	5,4%	728.426	5,6%

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Elaboración propia.

El peso de la producción industrial del sector del mueble en relación a la totalidad de la producción industrial, tanto en España como en Andalucía, así como el peso relativo del sector del mueble andaluz en relación al nacional, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2 Peso relativo de la producción industrial del sector del mueble en relación a la totalidad de la producción industrial y peso de la producción andaluza en relación a la nacional.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peso del sector del mueble en la producción industrial de Andalucía	1,29%	1,08%	1,11%	1,19%	1,38%	1,60%	1,50%
Peso del sector del mueble en la producción industrial de España	1,72%	1,58%	1,54%	1,58%	1,70%	1,83%	1,80%
Peso relativo de la producción industrial del sector del mueble (Andalucía respecto a España).	9,17%	8,72%	8,65%	9,09%	9,31%	9,84%	9,67%

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Encuesta Industrial de Productos. Agrupación 14 "mueble y otras industrias manufactureras". Elaboración propia.

Como puede observarse, en los datos aportados, el sector del mueble ha ganado peso en volumen de producción industrial comercializada tanto en España (4,5%) como en Andalucía (16,3%), al tiempo que también ha ganado peso el volumen de la producción andaluza en relación a la española (5,4%).

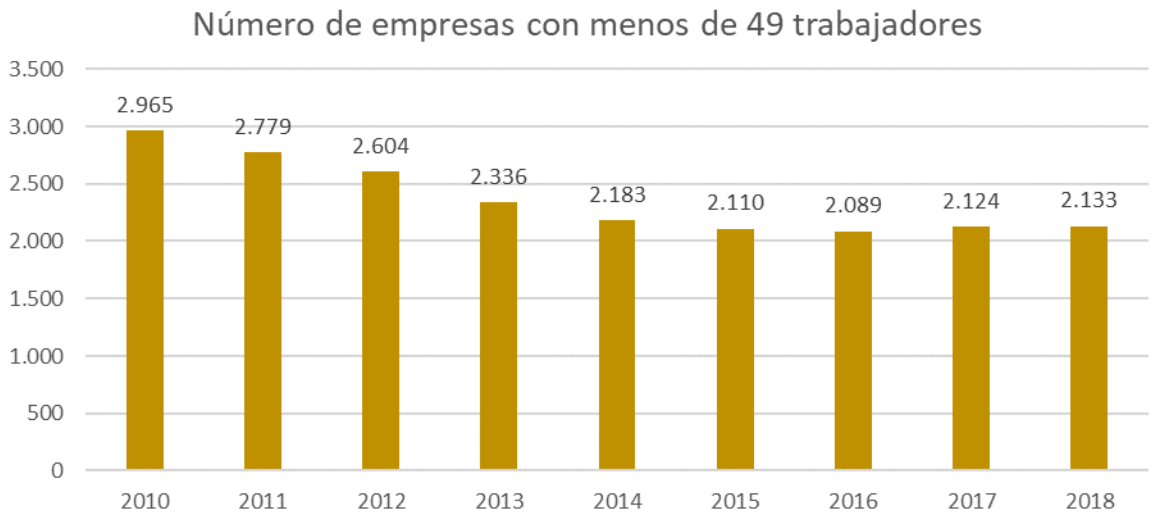
Estos datos evidencian la importancia del sector y de su capacidad de generar riqueza tras un periodo de crisis tan severo como el vivido en los últimos años.

El notable crecimiento de actividad industrial en el periodo indicado ha sido producido por un tibio crecimiento del consumo interno, pero sobre todo por la intensificación de la actividad internacional del sector del mueble (EXTENDA, 2017). Una valiosa respuesta empresarial a la contracción interna del consumo, ha sido la salida comercial al exterior. Este proceso de internacionalización se ha desencadenado o intensificado tanto en empresas de tamaño pequeño o mediano como en empresas grandes.

En la citada fuente se analiza con detalle cómo ha contribuido el proceso de internacionalización al mantenimiento de la actividad industrial y por tanto, el empleo, en el sector del mueble andaluz.

Aún a pesar de la significativa mejora en los niveles de producción, la evolución del número de empresas ha tenido un comportamiento mucho más errático, no habiéndose recuperado el tejido empresarial existente en el periodo previo a la crisis, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 3 Evolución del número de empresas con menos de 49 trabajadores en Andalucía.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados. 31 "fabricación de muebles".

En el perido 2010 – 2018 se experimentó una disminución del número de empresas del 28% (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Las más de dos mil empresas del sector del mueble con sede en Andalucía se concentran fundamentalmente en las provincias de Córdoba, Sevilla y Jaén, estando presentes en estas provincias en torno al 60% del tejido empresarial andaluz.

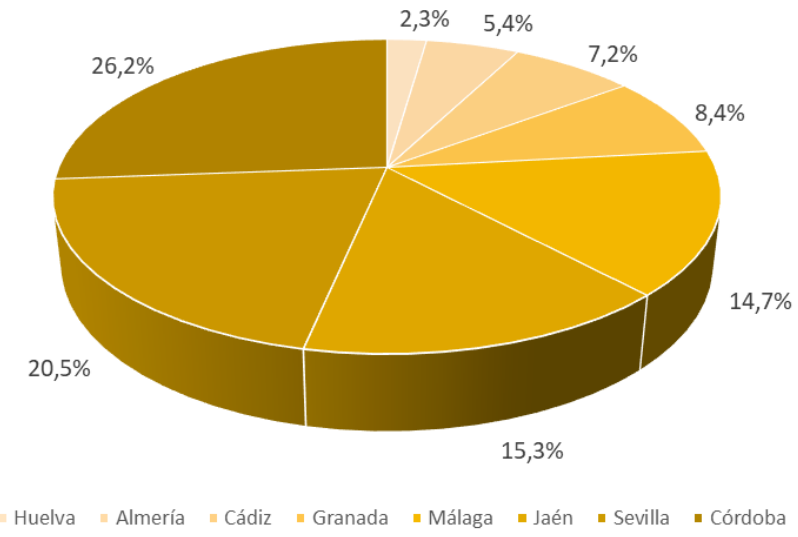
Así mismo, en dichas provincias se localizan las principales concentraciones empresariales o clústeres del sector del mueble.

Un aspecto de interés en relación al impacto del sector del mueble en el desarrollo socioeconómico territorial y que puede incidir en las políticas de estímulo del sector, es la distribución territorial de las empresas y el grado de concentración en clústeres más o menos organizados.

El gráfico 4 muestra la importancia cuantitativa del sector en las provincias de Córdoba y Sevilla, donde se localiza cerca del 50% de las empresas del sector del mueble con menos de 49 trabajadores. En ambas provincias se ha podido detectar una mayor vertebración del sector empresarial a través de sus asociaciones representativas, como más adelante se pondrá de manifiesto.

La ilustración 1 muestra la distribución territorial de los principales clústeres del sector, así como su especialización productiva, partiendo del trabajo realizado por Eurocei (EUROCEI, 2010), pero actualizado con la información aportada por los expertos consultados del sector.

Gráfico 4 Distribución provincial de las empresas del sector del mueble de Andalucía con menos de 49 trabajadores (2017)



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía (2017). Elaboración propia.

Ilustración 1 Distribución territorial de las principales concentraciones empresariales del sector del Mueble.

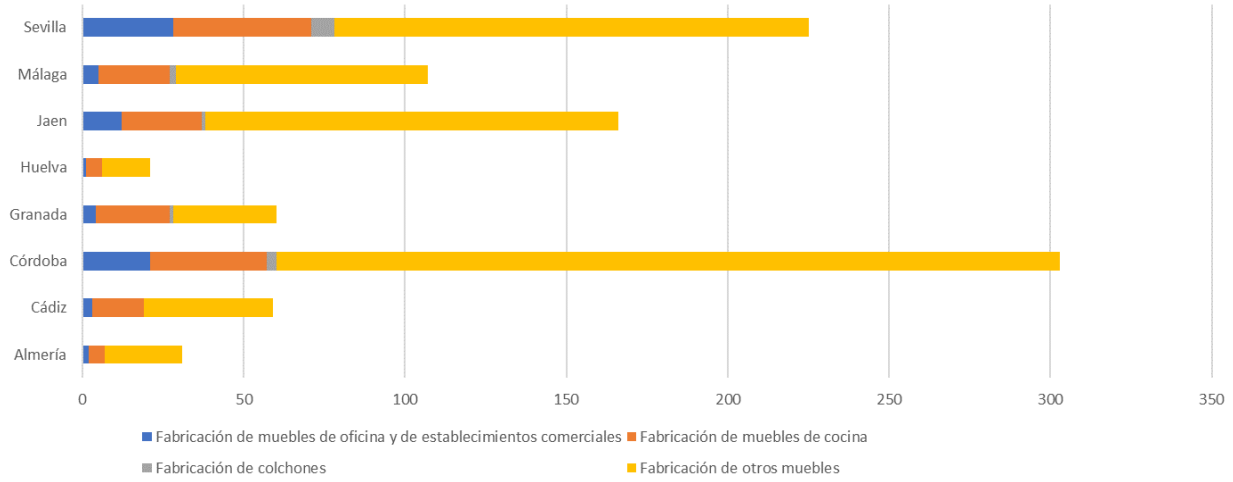
1. Villa del Rio. Mueble tapizado, mueble de cocina.
2. Lucena. Mueble de hogar y tapizado
3. Écija. Mueble de cocina, colchones, tapizado, hogar
4. La Carolina, Mancha Real, Torredonjimeno, Andújar. Mueble de hogar, cocina, componentes. Presencia de empresas de gran dimensión.
5. Valverde del Camino. Mueble de hogar y cocina de carácter artesanal.
6. Pilas. Tapizado
7. Sanlúcar de Barrameda. Mueble clásico, maderas nobles

Principales núcleos de producción de muebles de Andalucía

Fuente: Los clústeres del Mueble de Andalucía (EUROCEI, 2010) revisado y actualizado por Rurápolis (2018). Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la especialización productiva de cada empresa indicada en el CNAE[2], según los datos aportados por el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), la distribución provincial de empresas se representa en el siguiente gráfico.

Gráfico 5 Distribución de empresas según tipo de producto principal y provincia. Número de empresas.



Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) Empresas con datos actualizados a partir de 2012. Elaboración propia

En el gráfico, se evidencia la importancia del subsector de "fabricantes de otros muebles" en el que se incluye todo el mobiliario de hogar para todos los ambientes excepto la cocina (salón, dormitorio – salvo colchones-, baño y mueble auxiliar), así como el peso relativo de cada tipología de línea productiva por provincia.

4 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El trabajo persigue contribuir a la mejora competitiva de las pequeñas empresas (menos de 40 trabajadores) y autónomos del sector del mueble andaluz, identificando, para cada una de las tipologías de modelos de negocio existentes, los mecanismos de mejora que podrían implementarse en cada uno de ellos.

Específicamente se plantean los siguientes objetivos:

- Definición de una taxonomía de empresas (pequeñas y autónomos) basada en la caracterización de sus modelos de negocio.

[2] CNAE Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

- Identificación de variables clave de competitividad en cada uno de los modelos de negocio caracterizados.
- Identificación de vectores clave de mejora para cada uno de los modelos de negocio caracterizados.
- Identificar oportunidades para el emprendimiento y los nuevos proyectos empresariales surgidos de los cambios de modelo competitivo del sector.
- Análisis del nivel de conocimiento y percepción de las diversas líneas de ayudas públicas, a fin de detectar oportunidades de mejora en estas.

5 METODOLOGÍA

Se entiende por modelo de negocio a los mecanismos por los que una empresa crea, retiene y distribuye valor, fruto de la actividad mercantil que desarrolla.

En definitiva, el modelo de negocio describe los mecanismos por los que una empresa compite dentro de su sector.

La metodología desarrollada en el trabajo pretende, mediante la consulta a expertos, el análisis de casos y las reuniones grupales (focus group), caracterizar los modelos de negocio más frecuentes en el sector, sus claves de competitividad y los mecanismos de mejora.

5.1 REUNIONES CON INFORMADORES CUALIFICADOS.

Objetivos de las reuniones con los informadores cualificados:

- Reflexionar sobre las variables de discriminación de categorías, los límites establecidos, los distintos perfiles de actores, considerando la cadena de valor para cada uno de los subsectores, y la pertinencia o no de su inclusión en fases posteriores.
- Consideraciones sobre la relevancia de cada tipología, potencial de desarrollo y nivel de vulnerabilidad.
- Identificar empresas y profesionales de dichas empresas para participar en los futuros focus group.
- Conocimiento y opinión sobre la situación del sector, propuestas de mejora y recomendaciones.

Los profesionales consultados han sido:

- Presidente de UNIEMA (Asociación de Empresarios de la Madera y Mueble de Córdoba) y presidente de ACEMA (Asociación de Clusters y Empresas del Mueble de Andalucía).
- Gerente de AEMMCE (Asociación de Empresas de la Madera y Mueble de la Comarca de Écija).

- Presidente de APIMAD (Asociación Provincial de Industriales de la Madera. Huelva).
- Profesor del Instituto Internacional San Telmo y expropietario de fábrica de muebles de baño.
- Responsable de productos de consumo de Extenda.

En el Anexo 1 se incluye información complementaria de las entrevistas con los expertos.

5.2 SONDEO SECTORIAL ON-LINE.

Con el objetivo de identificar los aspectos considerados más críticos, de cara al desarrollo de las estrategias competitivas por parte de las empresas del sector del mueble, así como identificar empresas interesadas en participar en los focus group previstos, se realizó un sondeo online, mediante un cuestionario autogestionable.

El sondeo se realizó en noviembre de 2018, solicitando respuesta al cuestionario hasta el cierre del presente informe. La invitación a participar en el sondeo se ha canalizado por diversas vías que se describen a continuación (ver contenido en anexo 1).

5.2.1 Difusión a través de asociaciones empresariales.

Contando con la colaboración de las asociaciones empresariales, se ha realizado la difusión del cuestionario, teniendo el alcance y distribución geográfica que se indica:

- **Asociación de Empresas del Sector del Mueble y la Madera de Écija (AEMMCE).**

El número total de empresas invitadas a participar en el sondeo ha sido de 43, con la siguiente distribución por localidades: Écija 39, La Luisiana 1, Cañada Rosal 1 y El Rubio 2.

- **Asociación de Clusters y Empresas de la Madera y el Mueble de Andalucía (ACEMA).**

Con un número total de empresas invitadas a participar en el sondeo de 70, de diversas localizaciones Andalucía.

- **Asociación Provinciales de Industriales de la Madera (APIMAD).**

Con un número total de empresas invitadas a participar en el sondeo de 14, del entorno de Valverde del Camino.

5.2.2 Difusión a través de bases de datos propias.

Para la realización del sondeo, se hizo uso de una base de datos[3] de empresas del sector del mueble con direcciones de correo electrónico, y depurada con información de la base de datos ACACIA de Extenda, que cuenta con un total de 440 destinatarios con la siguiente distribución provincial.

Provincia	%	Provincia	%
Almería	6,1%	Huelva	4,0%
Cádiz	8,9%	Jaén	14,5%
Córdoba	23,8%	Málaga	14,3%
Granada	7,2%	Sevilla	21,3%

Con esta base de datos, se realizó una selección muestral, con la que se obtuvieron los siguientes resultados de alcance de la encuesta, según la información aportada por la herramienta de envío Mailchimp:

Destinatarios potenciales	440
Destinatarios efectivos	348
Total aperturas	183
Total clicks	9,8%

Además de los envíos realizados con la base de datos construida, las asociaciones empresariales participaron en la difusión entre las empresas de sus respectivas asociaciones con el siguiente alcance.

AEMMCE	43
ACEMA	70
APIMAD	14

Por tanto, de un total de 475 envíos efectivos, se han obtenido un total de 46 respuestas al cuestionario (9,68%).

5.3 IDENTIFICACIÓN DE CASOS REPRESENTATIVOS DE CADA TAXÓN.

Para la identificación de las empresas más adecuadas para ser convocadas a los focus group, para cada una de las tipologías de modelos de negocio o taxones, se ha contado con la información aportada por los expertos consultados. El profundo conocimiento del tejido empresarial objeto de análisis por parte de los

[3] Base de datos propiedad de Rurápolis SL.

responsables de las asociaciones empresariales indicadas, ha facilitado la labor de identificación y agrupación de empresas.

En la selección de invitados se ha contado con personas con responsabilidad en sus respectivas organizaciones, visión de conjunto del sector y específica de la tipología de modelo de negocio a analizar en cada una de las sesiones.

Las empresas invitadas a participar en cada uno de los focus group son las siguientes:

Tabla 3 Empresas invitadas a los focus group

TIPOLOGÍA DE MODELO	G1 Artesanal (mobiliario de hogar, cocina y baño)	G2 Carpintería Industrial (mobiliario de hogar, cocina y baño)	G3 Fabricante (mobiliario de hogar, cocina y baño)	G4 Fabricante-Carpintería industrial (mobiliario de oficina y comercial)	G5 Fabricante (colchones y somieres)
EMPRESAS INVITADAS	HERKA	TORRERO TORINCO	ARTIC STAR	ANDALUZA DE OFICINAS	D`COLCHON
	CREACIONES EN MOBILIARIO DEL SUR	IBERKITCHEN	DEMIMO´S SOFAS	SOLYTEC	HERGONDE DESCANSO
	CALVENTE	CELIS TAPICEROS	BERSABÉ	JIMÉNEZ MUEBLES DE OFICNA, S.L	COLCHONES JOISA
	WOODART	ARTESANIA SALAMANCA	LA BOUTIQUE DE LA ABUELA	GUMOF	SOMISUR
	MUEBLES ANDÉVALO	ARTESANÍA REYES	RUIZ Y SÁNCHEZ		D NUVOLA DESCANSO (Innobed)
	MUEBLES VALARTE				DESCANZZA
	MUEBLES MUDEVAL				
	SYOLCA				

5.4 CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS TIPOLOGÍAS DE MODELOS DE NEGOCIO.

Los talleres de trabajo (focus group) para la caracterización y diagnóstico de los modelos de negocio se han realizado usando el denominado Método del Lienzo o Método Canvas (Osterwalder, 2011), mediante el cual, contando con la experiencia y conocimiento de los responsables empresariales participantes, se ha reflexionado sobre los mecanismos de generación, retención y distribución de valor, por parte de las empresas de la tipología concreta objeto de cada taller, analizando los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas estratégicas y la estructura de costes.

Así mismo, y dado que el desempeño competitivo de una empresa se ve condicionado por las fuerzas competitivas a las que está sujeto, se han revisado los principales elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio de una determinada tipología de empresa (Porter, 2009).

5.5 GENERACIÓN DEL INFORME DE CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.

Tras el análisis de la información recabada y en trabajo de gabinete, se procedió a la redacción del informe que incluye la caracterización perseguida de cada uno de los modelos de negocio analizados, un diagnóstico de cada uno de ellos y recomendaciones de mejora, algunas de ellas orientadas a ser tenidas en cuenta por las empresas de la categoría correspondiente y otras orientadas a adaptar las medidas de ayuda propuestas desde las Administraciones Públicas.

6 RESULTADO DEL SONDEO ON-LINE

6.1 PARTICIPACIÓN

El sondeo realizado entre noviembre y diciembre de 2018, obtuvo un total de 46 respuestas, que se distribuyen entre tipologías de modelos de negocio y tipos de productos comercializados, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Distribución de respuestas al sondeo on-line según tipologías de modelos de negocio y tipos de productos comercializados.

Modelos de Negocio \ Productos	A	B	C	D	E	F	G	Total general
Carpintería industrial (lotes de producción mayores, procesos mecanizados, orientación comercial a promotores, diseñadores - sector contract-)			3			1		4
Empresa artesanal (realiza tiradas cortas de producción o producción a medida y orienta su producto al consumidor final)		1	9	2	1	1	1	15
Fabricante (catálogo propio, tiradas de producción medias o grandes, orientación comercial a la distribución)	2	3	17				1	23
Otros (empresa auxiliar, asociación)			1		1	1	1	4
Total general	**2**	**4**	**30**	**2**	**2**	**3**	**3**	**46**

A Colchones o somieres

B Mueble de cocina o baño

C Mueble de hogar

D Mueble de hogar, Mueble de cocina o baño, Mueble de oficina o comercial

E Mueble de hogar, Mueble de cocina o baño, Mueble de oficina o comercial, Colchones o somieres

F Mueble de hogar, Mueble de oficina o comercial

G Mueble de oficina o comercial

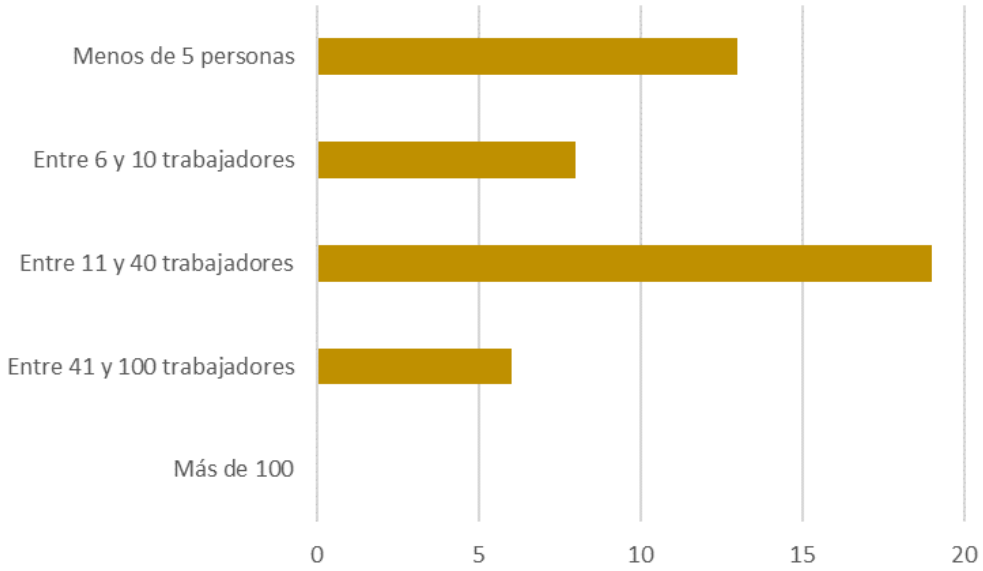
Considerando una población finita de 2.133 empresas andaluzas de menos de 49 trabajadores, el tamaño de la muestra de 46 respuestas al cuestionario y un nivel de confianza del 90% (Za=1,645) (p=0,05), el error muestral sería del 12%.

$$\varepsilon = Za * \sqrt{(((p * q)/n) * ((N - n)/(N - 1)))}$$

En la tabla 4 se observa la alta representatividad de las empresas especializadas en mueble de hogar (65,2%) en cuanto a tipología de productos, las empresas autocalificadas como fabricantes (50%) y las de carácter artesanal (32,6%) en lo relativo a modelos de negocio.

Teniendo en consideración la dimensión empresarial según el número de trabajadores, destacan las empresas situadas en la horquilla de 11 a 40 trabajadores (41,30%) y las de menos de 5 trabajadores (28,26%).

Gráfico 6 Distribución de respuestas al sondeo on-line en función del tamaño empresarial según el número de trabajadores.

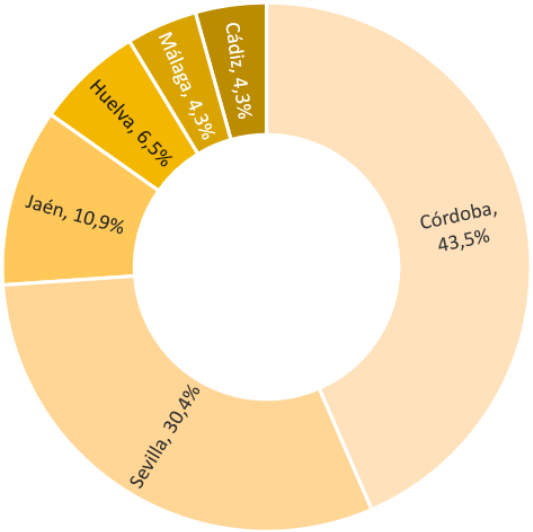


La distribución por provincias, de las respuestas recibidas, está condicionada por el número de empresas existentes y, en cierta medida, por el nivel cooperación de las organizaciones empresariales representativas del sector, ya que éstas han contribuido de manera decisiva a la obtención de respuestas al cuestionario.

De esta forma, tal como se puede observar en el siguiente gráfico, son mayoritarias las respuestas obtenidas de las provincias de Córdoba (43,47%) y Sevilla (30,43%).

No se han obtenido respuestas de empresas ubicadas en las provincias de Almería y Granada, si bien en dichos territorios se localiza el 13,8% de las empresas del mueble de Andalucía.

Gráfico 7 Distribución por provincias de las respuestas obtenidas al sondeo on-line.



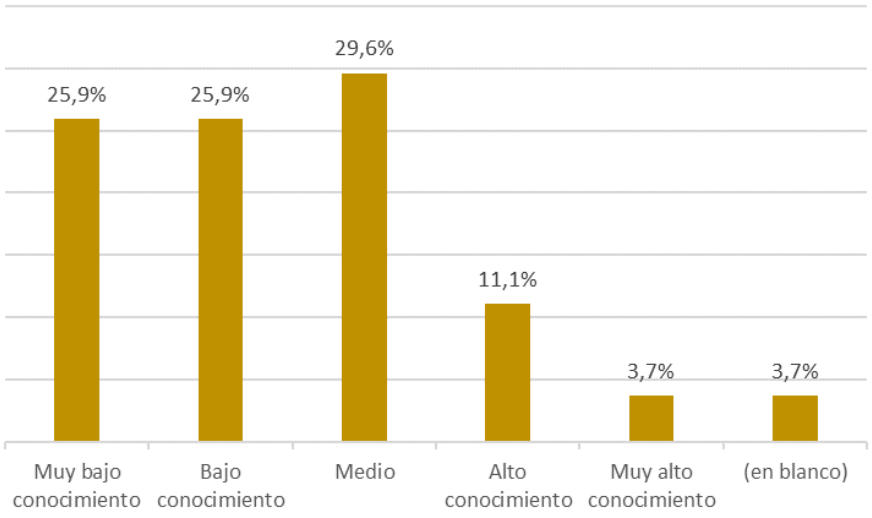
No se cuenta con una significación estadística más suficiente[4] como resultado del sondeo, al contar con una muestra pequeña para poder obtener un error muestral suficientemente bajo, e incorporar sesgos debidos a la desproporcionada distribución de respuestas en relación a la localización de la empresa y tipología de producto. Pero, es preciso recordar que, tal como se indica en el capítulo de metodología, el propósito fundamental del sondeo on-line es la identificación de empresas interesadas en participar en los focus group, manifestando dicho interés 15 de las 46 empresas que respondieron el cuestionario.

6.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS AYUDAS PÚBLICAS.

Una de las cuestiones planteadas a las empresas consultadas es sobre el nivel de conocimiento de las ayudas de las Administraciones Públicas. Como puede observarse en el siguiente gráfico, son mayoritarias las empresas que manifiestan tener un conocimiento escaso o muy escaso de los programas de ayuda pública (51,9%).

[4] $\varepsilon = 12\%$

Gráfico 8 Nivel de conocimiento de las ayudas públicas entre las empresas que respondieron el cuestionario on-line.



6.3 IMPORTANCIA DE FACTORES COMPETITIVOS.

El principal aspecto consultado a las empresas ha sido sobre la importancia relativa de varios aspectos propuestos en el nivel de competitividad de la empresa.

En el cuestionario se ha ofrecido la posibilidad de valorar la importancia relativa con valores entre 1 (menor importancia) y 4 (mayor importancia). Para valorar la importancia relativa de cada uno de los factores propuestos se ha obtenido el sumatorio del número de respuestas para cada nivel de puntuación por el valor correspondiente.

$$\varphi = \sum_{i=1}^{4} n_i x i$$

Donde,

φ *es el valor de importancia de un determinado factor competitivo,*

n_i *es el número de respuestas para el nivel de importancia relativa* i*,*

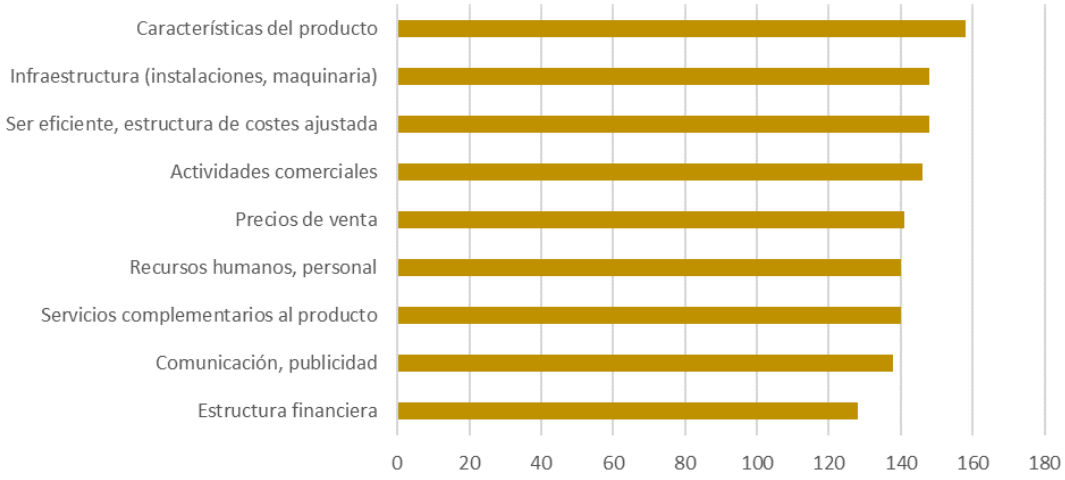
i *es valor otorgado entre* 1 *(menor importancia)y* 4 *(mayor importancia).*

De esta forma, se ha generado un ranking de importancia relativa de cada aspecto en la posición competitiva otorgada por las personas que han respondido el cuestionario.

Como puede observarse en el gráfico que sigue, y que presenta dicho ranking, los responsables empresariales destacan como más importantes los aspectos relacionados con el sistema productivo y el producto, obteniendo las mayores valoraciones aspectos tales como las características del producto, la infraestructura y la eficiencia en costes.

El aspecto al que se le otorga menor peso es el de la estructura financiera de la empresa.

Gráfico 9 Importancia relativa de los aspectos propuestos en el nivel de competitividad empresarial (resultado del sumatorio del producto del número de respuestas por valor propuesto, 1 menor importancia, 4 mayor importancia).



En los comentarios abiertos sobre **aspectos que afectan a la competitividad,** no incluidos en las opciones cerradas, los participantes han citado los siguientes aspectos:

- Reducción de costes mediante la implantación de la "Industria 4.0".
- Formación.
- Calidad, servicio, plazos de entrega y atención a clientes.
- Diferenciación de marca y participación en ferias.
- Adaptación a nuevos mercados.

En las respuestas abiertas para la **mejora de los programas de ayuda** destacan de manera sintética los siguientes aspectos:

- Mejora de las condiciones de acceso al apoyo público (no condicionarlo a la estabilidad en empleo, al ser el sector muy volátil; claridad en los criterios de acceso; reducción de trámites).
- Apoyo a la internacionalización (búsqueda de agentes comerciales, participación en ferias).
- Mayor información por parte de los organismos que las ofrecen.
- Herramientas de valorización del producto andaluz.

7 TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS DEL SECTOR DEL MUEBLE Y SELECCIÓN OBJETO DE ANÁLISIS

Para la identificación y caracterización preliminar de las tipologías de modelos de negocio a analizar en profundidad, se ha contado con la experiencia y conocimiento sectorial de informadores cualificados, tal como se preveía en la metodología y como ha sido indicado en el epígrafe 5.1.

De forma espontánea los especialistas han recurrido a los siguientes criterios para realizar la clasificación preliminar:

- Orientación comercial (tipología de clientes prioritarios, gestión de la marca propia).
- Características del sistema de producción (nivel de automatización y tamaño de los lotes de producción).

El tipo de producto o productos han sido usados como criterio complementario a los anteriores.

Fruto del análisis con expertos, se definieron las tipologías de modelos de negocio sobre los que posteriormente trabajar en la caracterización. La siguiente tabla, sintetiza los grupos definidos.

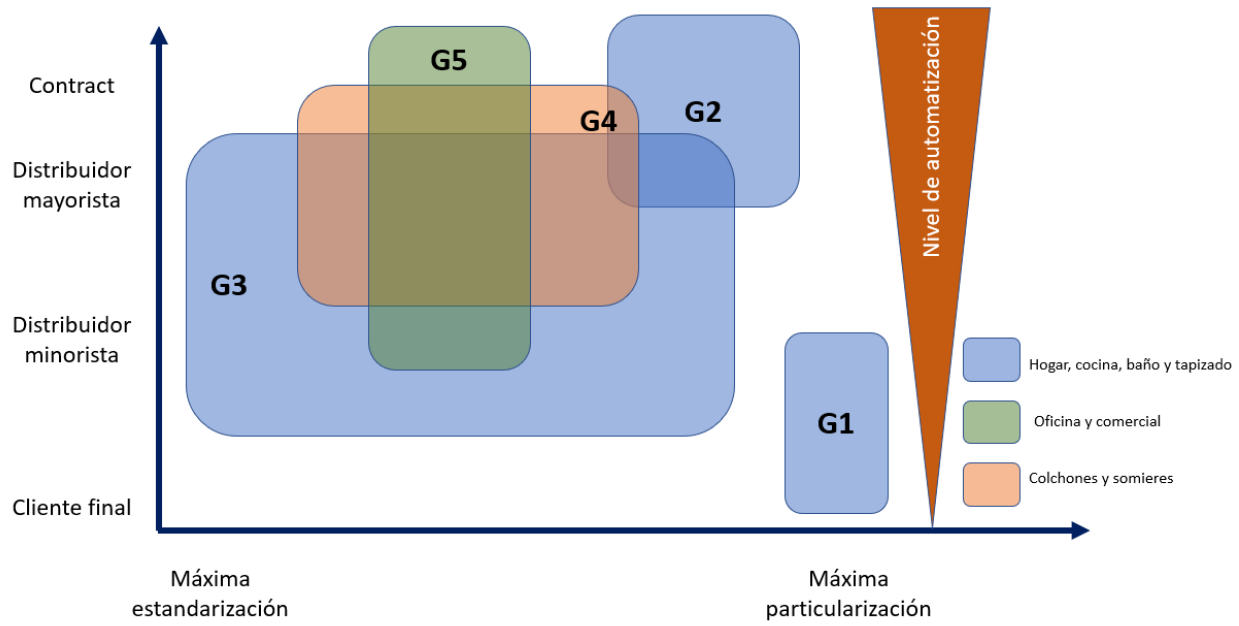
Tabla 5 Tipologías de modelos de negocio a analizar

<table>
<tr><th>Producto
Modelo de negocio</th><th>1. Muebles de hogar, cocina y baño</th><th>2. Mueble de oficina y comercial</th><th>3. Colchonería y somieres</th></tr>
<tr><td>1. Mueble Artesanal (lotes de producción pequeños, escasa mecanización, venta al cliente final y tiendas especializadas).</td><td>G1</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2. Carpinterías industriales (tiradas de producción mayores, procesos mecanizados, orientados a promotores inmobiliarios, contract, arquitectos y diseñadores)</td><td>G2</td><td rowspan="2">G4</td><td></td></tr>
<tr><td>3. Fabricantes (tiradas de producción medias y grandes, procesos mecanizados, desarrollo de catálogo propio, orientados a la distribución minorista y distribuidores)</td><td>G3</td><td>G5</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización de los talleres de caracterización de modelos de negocio (focus group), se han podido constatar las diferencias de las distintas tipologías de modelos de negocio según los criterios indicados. En la siguiente ilustración se sintetizan los distintos posicionamientos.

Ilustración 2 Posicionamiento estratégico de los distintos modelos de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, según se ilustra en la imagen precedente, mientras el grupo G1, el de los productores artesanales, fundamentalmente de mueble de hogar y en menor medida de cocina, baño y tapizado, tienden a la particularización del producto según las indicaciones del cliente, consumidor final en unas ocasiones, diseñador o tienda especializada, otras; hay otros grupos como el G3, el de los fabricantes de muebles de hogar, baño, cocina y tapizado que atienden un rango mayor de perfiles de clientes con una muy diversa demanda de particularización del producto y tamaños de lote de producción.

Esta aparente amplitud del foco estratégico no siempre es atendida de forma eficiente ya que, en muchos casos, es una respuesta ante tendencias del mercado, pero que no han sido precedidas por ajustes productivos u organizativos para poder atender adecuadamente a tan diversas demandas en relación a la particularización del producto.

8 CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

En las siguientes tablas, se sintetiza la información recabada en el conjunto de sesiones de trabajo con las empresas, para cada uno de los patrones de modelos de negocio. Así mismo, y para cada bloque de información, se realiza un diagnóstico sintético identificando las principales debilidades (**D**), Amenazas (**A**), Fortalezas (**F**) y Oportunidades (**O**).

Las Debilidades y Fortalezas son aspectos de carácter interno de las empresas, y las Amenazas y Oportunidades aspectos de carácter externo.

8.1 G1 MODELO DE NEGOCIO ARTESANAL (MUEBLE DE HOGAR, COCINA Y BAÑO)

8.1.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo.

En general, son empresas de pequeña dimensión (menos de 10 trabajadores), con procesos muy poco automatizados. Suelen realizar tiradas de producción con muy pocas unidades, o productos a medida según indicaciones del cliente.

Producen muebles para todo tipo de ambientes, fundamentalmente hogar (salón o dormitorio) y cocina, así como otros trabajos de carpintería (puertas, barandillas, artesonados…). Hacen uso frecuente de materiales naturales (madera).

No suelen desarrollar un catálogo propio de producto estandarizado, sino que disponen de imágenes de trabajos realizados para mostrar las capacidades propias.

Suelen trabajar para un cliente final o tiendas especializadas. Algunas de estas empresas trabajan también con prescriptores cualificados (diseñadores, arquitectos, etc.) que les facilitan el acceso a perfiles de clientes de mayor poder adquisitivo y aumentar el ámbito geográfico de su actividad comercial.

8.1.2 Enfoque de producto-servicio.

Se incluyen en este epígrafe los aspectos relacionados con la oferta de producto y servicio, la gama de productos de la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio y sus principales características.

PROPUESTA DE VALOR

- **Características.**

Venta de **MUEBLE DE HOGAR** (todos los ambientes, estilos y materiales), peso en la facturación entre el 90% y el 50%. Venta de **MUEBLES DE COCINA**, y peso en la facturación entre el 0% y el 15%.

Personalización del producto – muebles a medida y diseños exclusivos-, materiales de alta calidad, servicios complementarios (diseño, montaje, transporte).

Venta de **PUERTAS Y ESCALERAS** (en ocasiones producto de terceros), peso en la facturación entre el 0% y el 3%. Venta de **MUEBLES DE BAÑO**, peso en la facturación entre el 0% y el 3%.

Personalización de la solución, materiales de alta calidad y servicios complementarios (diseño, montaje, transporte).

Línea	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Todas	**(D)** Incorporación de elementos diferenciales aún no demasiado valorados por los clientes (maderas certificadas, herrajes especiales, etc.) **(D)** Débil puesta en valor del hecho diferencial (producto artesanal, origen local y su impacto en la economía del territorio, etc.)	**(F)** Buena relación y oferta de proveedores que les permite trabajar con mínimo stock de materiales y componentes. **(F)** La calidad del servicio y cercanía en la atención personalizada, es un elemento de alta valoración por parte de ciertos segmentos de clientes. **(O)** Incorporación de atributos diferenciales de la oferta vinculada con la producción local y el sistema de producción artesanal (exclusividad y personalización del producto).

8.1.3 Enfoque comercial.

Se identifican los principales segmentos de clientes a los que se dirige la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio, su localización geográfica y sus requerimientos, en aquellos casos en los que se han podido precisar, así como la evolución prevista de cada segmento.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Características.**

Los principales segmentos de clientes son:

CLIENTE FINAL. Peso en la facturación hasta del 95% en el caso de empresas de Valverde del Camino y 30% en las empresas de otras zonas. Normalmente clientes del entorno más cercano (regional o local). Demandan máxima flexibilidad (resolución integral de problemas). Valoran mucho el trato directo y personalizado.

TIENDAS ESPECIALIZADAS. Peso en la facturación en torno al 7% en empresas de Valverde del Camino y 70% en empresas de otras zonas. Gravan con un margen entre el 50 y 60% sobre su coste, lo que dificulta que sea atractivo el precio para el cliente final. Buscan una respuesta muy flexible y rápida.

CONTRACT[5]. Peso en la facturación en torno al 3% en empresas de Valverde del Camino y 30% como máximo en porcentaje alcanzado por pocas empresas de otras zonas. Venta con planificación de montaje. Operaciones de cierto volumen, pero más ajustadas en márgenes.

[5] Nos referimos a "Contract" como segmento de clientes en alusión a todos los clientes que se atienden en el canal donde se integra toda la cadena de valor de productos y servicios del sector del mueble para la atención de proyectos globales de interiorismo y equipamiento (decoración) para establecimientos hoteleros, otros espacios de uso colectivo y promociones de viviendas. En ocasiones el decisor de compra es el promotor y en otras ocasiones el arquitecto o decorador.

Perfil	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Cliente final	**(D)** El cliente cercano que, aun siendo de alto poder adquisitivo, otorga mucha importancia al precio. **(A)** Alta presión competitiva en el mercado andaluz.	**(F)** La capacidad de personalización de la oferta, permite atender a este tipo de clientes que valora la exclusividad, el origen y los materiales. **(O)** Ampliación de clientes a otros entornos geográficos (dentro o fuera de Andalucía, como zonas costeras de alto poder adquisitivo, Madrid, etc.). Clientes de perfil alto de otros entornos geográficos que no tienen en consideración el precio como elemento crítico para la toma de decisión. **(O)** Clientes de alto poder de compra y capacidad de valoración de elementos diferenciales de la oferta (calidad, origen, sistemas de producción…) que suelen ser influenciados por prescriptores (revistas, recomendaciones, blogs…).
Tiendas especializadas	**(D)** Hay pocas de perfil adecuado para que puedan poner en valor el producto de calidad ante un cliente de suficiente poder competitivo. **(D)** No suelen poner en valor la marca del productor artesanal regional. Ocultan la referencia del fabricante y ofrecen el producto como segunda marca de taller propio.	**(F)** Perfil de clientes estable, ya que no compiten en el segmento de mercado donde entran las grandes superficies y cadenas de bajo precio.
Contract	**(A)** Exposición al ciclo económico. El incremento de este perfil de clientes ha generado alta exposición y endeudamiento para atender rápidos crecimientos, lo que ha afectado a muchas empresas del sector con la caída del sector de la construcción. **(D)** Operaciones de Contract, que requieren mayor inversión y tienen menor margen. **(D)** La capacidad de producción no permite atender proyectos de cierta dimensión, salvo estableciendo cooperación entre fábricas.	**(F)** Capacidad de personalización de la oferta y flexibilidad, que facilita atender demandas de amueblamiento de viviendas de alto nivel en las que se requieren producto diferenciado y servicios de montaje y garantías de calidad (atención de incidencias).

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Características.**

Recomendaciones de **CLIENTES SATISFECHOS** que suelen ser la principal vía de captación. En muy pocas ocasiones se plantean acciones de estímulo de este tipo de prescripción, dejando al azar o a la iniciativa de los clientes la posible recomendación.

Pocas son las empresas con estructura **COMERCIAL** con dedicación completa, dedicándose a dicha tarea el propietario, que suele hacer mediciones, pequeños proyectos de decoración y amueblamiento, etc., al tiempo que atiende otras funciones.

En algunos casos, se recurre a **PRESCRIPTORES PROFESIONALES** (decoradores, interioristas, arquitectos…) que normalmente llegan de forma espontánea a la empresa y raramente son localizados partiendo de la iniciativa de la misma.

Solo presencialmente, y no como plataforma de comercio, se recurre al **CANAL DIGITAL**. Son pocas las empresas que cuentan con personal interno dedicado o recurren al servicio externo contratado para hacer un mantenimiento riguroso de la web o de las redes sociales.

Canal	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Clientes satisfechos	**(D)** Limitaciones en la velocidad de crecimiento y al alcance geográfico.	
Comercial	**(D)** Alta dedicación del propietario, que limita otras funciones.	**(F)** Ofrece servicio cercano, con capacidad de decisión para la resolución rápida de incidencias.
Prescriptores profesionales		**(F)** Clientes satisfechos son excelentes prescriptores. **(O)** Estimular con acciones innovadoras la labor de prescriptores profesionales (revistas especializadas, blogueros…) para clientes de entornos geográficos de alto interés.
Canal digital	**(D)** Poca atención a la presencia digital (web y redes sociales). Falta de conocimiento y personal especializado.	

RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Características.**

La relación que establecen las empresas y profesionales que explotan este modelo de negocio con los clientes, está basada en:

CERCANÍA y EMPATÍA. Favorece la identificación de intereses y requerimientos de los clientes, así como el mantenimiento de la relación, y estimula el poder prescriptor de los clientes. Requiere de ciertas habilidades y disponibilidad de tiempo de la persona en contacto con el cliente.

FLEXIBILIDAD y capacidad de PERSONALIZACIÓN. Directamente relacionado con las demandas y requerimientos del perfil de cliente objetivo. En este modelo de negocio son altamente valoradas, por parte de los clientes, las muestras de capacidad de adaptación a las necesidades específicas de los clientes.

La **CONFIANZA.** Es otro de los componentes relevantes en la relación con el cliente. Esta viene dada tanto por la capacidad del profesional de dar respuesta solvente a las demandas y singularidades planteadas por el cliente, como por las indicaciones de clientes satisfechos.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Cercanía empatía	**(D)** Altamente dependiente de las habilidades personales y la disponibilidad del propietario o máximo responsable.	**(F)** Genera vínculo duradero y potenciador del poder prescriptor del cliente. **(F)** Se ajusta a una de las principales demandas de los clientes objetivo.
Flexibilidad personalización		
Confianza		

8.1.4 Enfoque operativo.

Se identifican los aspectos más relevantes relacionados con los medios de producción y con las actividades críticas, en cuáles pueden surgir limitaciones y dónde se vislumbran oportunidades de mejora.

RECURSOS CLAVE

- **Características.**

Los **RECURSOS HUMANOS** se consideran recurso clave, especialmente en producción y en un segundo nivel, en diseño -creatividad- y comercial, por cuanto condicionan la calidad de la solución aportada al cliente y como consecuencia de esto, su nivel de satisfacción. En general, este perfil de empresas tiene estructuras muy reducidas (entre 5 y 10 trabajadores).

La **MARCA.** Si bien se reconoce que es un elemento clave para poder realizar una comunicación adecuada, en raras ocasiones se construye con un proceso de trabajo creativo riguroso. Se considera que existe un alto potencial en la construcción de una marca vinculada con el sistema de producción y el territorio: mayor preferencia por marca *Andalucía* que por marca local.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Recursos humanos	**(D)** Escaso o nulo relevo generacional (sector poco atractivo para jóvenes). **(A)** Escasa o nula disponibilidad de determinados perfiles profesionales (oficiales en producción, técnicos en diseño asistido por ordenador).	**(O)** Nuevas empresas de servicios de diseño para el sector del mueble (innovación en el diseño y servicios de diseño para la presentación de ofertas a clientes). **(O)** Desarrollo de programas de capacitación en perfiles más demandados.
Marca	**(D)** Marca de producción artesanal de *Andalucía* no suficientemente puesta en valor. **(D)** No existe o aplica un sistema riguroso de control del uso de la marca que suponga garantía real para los clientes.	**(O)** Creciente interés en determinados perfiles de clientes, por los posibles atributos a vincular con la marca *Artesanía de Andalucía* (origen local, sistemas de producción social y medioambientalmente respetuosos, calidad en materiales, exclusividad y personalización…).

ACTIVIDADES CLAVE

- **Características.**

Las actividades que se consideran críticas y que por tanto han de ser gestionadas adecuadamente son:

Las de **PRODUCCIÓN,** especialmente el mantenimiento de estándares de calidad.

La **COMERCIALIZACIÓN**, con las tareas específicas de captación de clientes, diseño de soluciones, generación de ofertas y cierre de operaciones con resolución de incidencias.

El **DISEÑO** y **la INNOVACIÓN**, que son identificadas como actividades clave, si bien según indican las empresas, no se dedican los esfuerzos necesarios a atenderlas adecuadamente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Producción	**(D)** La falta de personal especializado – sistemas productivos artesanales - pone en riesgo una actividad crítica del modelo de negocio.	**(F)** Tras la crisis, muchas empresas han conseguido vincular y retener personal clave cualificado.
Comercialización	**(D)** Alta dependencia del propietario o gerente, que limita otras funciones de este.	
Diseño Innovación	**(D)** Las tareas de diseño e innovación (diseño de nuevos modelos, catálogos, imagen digital…) no son atendidas de forma sistemática por la organización, ni suele ocuparse de ellas un personal suficientemente especializado.	

ASOCIACIONES CLAVE

- **Características.**

PROVEEDORES, debido a que por su cercanía y flexibilidad facilitan la reducción de stocks.

Las **ASOCIACIONES SECTORIALES,** dado que articulan los intereses de las empresas y proveen de servicios útiles a las mismas.

Las **ENTIDADES DE FORMACIÓN** con oferta al sector del mueble, ya que tratan de paliar una de las principales carencias del mismo.

Se valora positivamente la labor realizada por los **Andalucía Emprende** a través de los Centros Andaluces de Emprendimiento (CADE), como organismo difusor de información sobre ayudas útiles para el sector, así como se destaca el valioso papel de los **PRESCRIPTORES**, tanto clientes satisfechos como profesionales, tales como diseñadores, arquitectos, etc.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Proveedores		**(F)** Proveedores cercanos y flexibles que ayudan a minimizar stocks de materiales.
Asociación sectorial		**(F)** Suponen un relevante mecanismo de articulación del sector, útil para el diseño y gestión de acciones colectivas.
Entidades de formación	**(A)** Con frecuencia la oferta formativa o metodología docente está poco ajustada a las necesidades empresariales.	**(O)** Desarrollo de acciones de formación de alta demanda: diseño asistido por ordenador u oficiales de carpintería, con formación práctica por parte de profesionales acreditados. **(O)** Identificación y apoyo para el desarrollo de nuevos modelos de negocio complementarios (servicios de diseño externalizados).
Prescriptores	**(D)** No existe sistemática de captación, vinculación y fidelización de prescriptores.	**(O)** Estímulo de la captación y vinculación de prescriptores (acciones similares a los fam trip[6]) que facilite el conocimiento de los elementos diferenciales del modelo de negocio (flexibilidad, vinculación al territorio, materiales, etc.)

[6] Fam-trip: Los viajes de familiarización (fam-trip o fam-tours) son viajes de cortesía organizados en un destino turístico para la promoción de este entre touroperadores o prescriptores para conocer el destino.

8.1.5 Enfoque económico financiero.

Se analizan en este bloque los elementos críticos relacionados con la gestión de los aspectos económico financieros. Se identifican las fuentes de ingresos y principales elementos de coste y su incidencia en la cuenta de explotación.

FUENTES DE INGRESOS

- **Características.**

Las fuentes de ingresos son:

VENTA DE MOBILIARIO, con una gama de precios medios y altos (dependiendo del mercado y perfil de cliente) y una facturación promedio por unidad de negocio (empresa o profesional) situada entre los 200.000 y 400.000 €.

Los **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS,** tales como el diseño, el transporte o el montaje, que suelen estar incluidos en el precio y raramente se facturan de forma independiente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de mobiliario	**(D)** En el mercado andaluz, el criterio del precio aún es priorizado en la decisión de compra, tanto del cliente final como de la distribución minorista, lo que condiciona a la baja los márgenes comerciales.	**(F)** No estacionalización (actualmente). **(F)** Pocas incidencias comerciales (impagos).
Servicios complementarios		

ESTRUCTURA DE COSTES

- **Características.**

Como principales elementos de coste, se identifican los **MATERIALES** (entre el 25% y el 35% sobre el precio de venta), los **SALARIOS** (entre el 25% y el 35%), y los **SUMINISTROS**.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Materiales	**(D)** Para algunas empresas que usan materiales de alta calidad y diferenciación (por ejemplo, maderas certificadas), el coste de estos suministros supone una severa penalización del margen.	
Salarios		
Suministros	**(A)** Aumento creciente de los costes energéticos.	

8.1.6 Enfoque estratégico.

Se identifican en el siguiente bloque elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio que puede desarrollar la empresa, así como las opciones estratégicas que esta tiene.

FUERZAS DEL MERCADO

- **Características.**

Algunos elementos que condicionan las oportunidades en este modelo de negocio son la **EVOLUCIÓN DE LAS DEMANDAS Y DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTES** prioritarios, y la creciente demanda de **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Evolución de demandas y de segmentos de clientes	**(A)** Creciente capacidad de los clientes para identificar diseños sofisticados a través de internet. Esta circunstancia, dificulta en cierta medida las propuestas diferenciadoras del artesano y le imposibilita estandarizar producto. Los clientes tienden a pedir diseños que ven, pero que necesariamente son más costosos si son elaborados por un artesano. **(A)** Gran importancia de la variable precio para la toma de decisión de compra en la mayor parte del mercado de Andalucía	**(O)** Crecimiento de los clientes sensibles a la propuesta de valor de productos de calidad, sostenibles y exclusivos.
Productos sustitutivos	**(A)** Presencia de productos de cierto diseño y de aparente calidad equivalente, pero a precios sensiblemente menores. La calidad diferencial (materiales, procesos e impacto local) no son puestos en valor y valorados suficientemente por ciertos clientes.	

FUERZAS DEL SECTOR

- **Características.**

El modelo de negocio se ve condicionado por la posición y evolución de **PROVEEDORES y COMPETIDORES,** así como por por la facilidad de presencia de **NUEVOS COMPETIDORES.**

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Proveedores	**(A)** Ciertos condicionamientos en el uso de determinados componentes o materiales (algunas maderas nobles, ciertos herrajes,) al contar con pocas alternativas de aprovisionamiento.	**(O)** Existencia de proveedores cercanos y competentes para el suministro de la mayor parte de los productos (salvo en ciertos tipos de maderas poco frecuentes), y la prestación de servicios (acabados).
Competidores	**(A)** Presencia de competidores que hacen uso de inadecuadas prácticas profesionales (economía sumergida, bajos salarios, inadecuada gestión de residuos…).	
Nuevos competidores		**(O)** Relativamente altas barreras de entrada (competencia profesional, nivel de inversión y conocimiento de mercado).

TENDENCIAS/ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- **Características.**

Los aspectos que se consideran que condicionan este modelo de negocio, en la actualidad y en un futuro, son las **TENDENCIAS NORMATIVAS**, las **SOCIOECONÓMICAS** y las **TECNOLÓGICAS.**

Tendencias	Amenazas	Oportunidad
Normativas	**(A)** Crecientes requerimientos normativos (marco regulatorio, marco fiscal, tramitaciones, etc.) muy difíciles de atender por parte de microempresas sin estructura.	
Socioeconómicas		**(O)** Cierto crecimiento de la capacidad de consumo en determinados mercados, tales como Madrid o Levante. **(O)** Creciente interés, en ciertos estratos sociales, por los aspectos vinculados con la decoración.
Tecnológicas		**(O)** Alto nivel de penetración social de TICs (incluidas las de uso de dispositivos móviles -tablets y smartphones-) para todo el ciclo de compra (inspiración, información, valoración, negociación, compra y mantenimiento de la relación). **(O)** Creciente disponibilidad y reducción de precios en tecnologías de aplicación a procesos (maquinaria específica), sistemas asistidos de diseño y comercio electrónico.

8.1.7 Líneas estratégicas de mejora.

Se proponen a continuación posibles líneas estratégicas de mejora de este modelo de negocio teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y el trabajo realizado en las sesiones con las empresas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS G1: Modelo Artesanal (mueble de hogar – incluido tapizado -, cocina y baño)

	Línea		Acciones
G1L1	Puesta en valor de los atributos diferenciales del modelo de negocio	1.1.1	Desarrollo de marca territorial (diseño e implantación de un procedimiento de acceso a la marca y mantenimiento de ésta).
		1.1.2	Promoción altamente segmentada de la marca (a través de prescriptores profesionales -bloggers, revistas especializadas, influencers, etc.) para el acceso a mercados de alto potencial de compra fuera de Andalucía. "Wood trip[7]".
		1.1.3	Acciones de apoyo (asistencia técnica y soportes) a la comunicación empresarial (desarrollo de imagen, *books*, presencia digital…).
G1L2	Capacitación de profesionales (nuevos y actuales)	1.2.1	Revisión y adecuación de oferta formativa ajustada a necesidades de empresas (sistemas de producción artesanal, diseño asistido por ordenador e innovación-creatividad).
G1L3	Simplificación y/o soporte para la atención de requerimientos normativos	1.3.1	Revisión y simplificación de requerimientos y trámites para la atención del marco normativo (específicamente se ha citado la normativa de seguridad y protección de instalaciones).
		1.3.2	Desarrollo y/o potenciación de unidades de soporte a la atención de requerimientos normativos.

[7] Wood-trip: nombre sugerido para una acción promocional similar a los fam-trip pero orientada a prescriptores e influencers del mundo de la decoración.

8.2 G2 MODELO DE NEGOCIO CARPINTERÍA INDUSTRIAL (MUEBLE DE HOGAR, COCINA Y BAÑO)

8.2.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo.

Se incluyen en esta categoría a empresas que realizan tiradas de producción medias y grandes, frecuentemente orientadas a atender operaciones de contract[8], aunque también atienden a distribuidores. Suelen trabajar con frecuencia por proyecto. Realizan mobiliario para diversos ambientes del hogar (especialmente cocina) e incluso mueble auxiliar, ofreciendo, algunas de ellas, otros elementos de madera tales como puertas, ventanas, pasamanos, etc. Son empresas con un nivel de mecanización medio o alto.

8.2.2 Enfoque de producto-servicio.

Se incluyen en este epígrafe los aspectos relacionados con la oferta de producto y servicio, la gama de productos de la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio y sus principales características.

PROPUESTA DE VALOR

- **Características.**

La oferta de productos y servicios asociados en este modelo de negocio incluye las líneas que se indican a continuación, siendo el peso en la cifra de facturación muy variada dependiendo de la empresa concreta, si bien es frecuente que las empresas tiendan a dar una solución integral para los proyectos que ejecutan, comercializando incluso productos de otras empresas.

Para todas las líneas de producto, en el tipo de servicios complementarios que prestan las empresas, cobra gran importancia la capacidad de resolución de incidencias (evitar demoras en plazo, atender los proyectos de amueblamiento de forma integral, dar soluciones específicas a muebles especiales, etc.). En las empresas que desarrollan este modelo de negocio, tiene gran importancia la oficina técnica para el diseño de los proyectos y la gestión de pedidos.

[8] Operaciones de contract son aquellas que atienden proyectos en los que se integra toda la cadena de valor de productos y servicios del sector del mueble para la atención de proyectos globales de interiorismo y equipamiento, normalmente para establecimientos hoteleros, para otros espacios de uso colectivo y para promociones de viviendas. En ocasiones el decisor de compra es el promotor y en otras ocasiones es el arquitecto o decorador.

MOBILIARIO HOGAR. Línea de producto menos frecuente en este tipo de empresa. Amueblan todos los ambientes con diversos estilos y materiales.

COCINA. Cobra gran importancia la personalización de la solución (muebles especiales, fuera de las medidas estándar). En las empresas que desarrollan este modelo de negocio, se suele dificultar mucho las operaciones de producción por la creciente tendencia a la venta "cocina a cocina[9]". En este tipo de proyecto, tiene gran importancia la realización de mediciones correctas para la reducción de incidencias.

BAÑO. Esta línea de negocio presenta una mayor estandarización que la anterior, lo que facilita el eficiente desarrollo de los proyectos de amueblamiento y reduce el nivel de incidencias.

ARMARIOS EMPOTRADOS. Línea de negocio que requiere el diseño de la solución óptima para cada proyecto. Cobra gran importancia la realización de mediciones correctas para evitar incidencias.

PUERTAS/VENTANAS/MOLDURAS. Línea de negocio tratada como complementaria de las anteriores en algunas de las empresas que desarrollan este modelo de negocio, si bien hay un conjunto de empresas altamente especializadas en esta línea.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS (electrodomésticos, encimeras, etc.). El objetivo de atención integral de los proyectos de contract lleva a algunas empresas a comercializar proyectos de terceros.

Línea	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Todas las líneas	**(A)** La creciente personalización del producto dificulta las operaciones e implica aumentos de stocks. **(D)** Tendencia a la reducción del valor medio de pedido por menor número de muebles y de menor precio.	**(F)** Disponibilidad de capacidad ociosa[10] para la atención de pedidos de amueblamiento de alto número de viviendas. **(O)** Desarrollo de alianzas o nuevas empresas especializadas en la concertación de suministros de varios proveedores, para la atención de proyectos integrales (buscando la complementariedad de líneas de producto para dar respuesta a proyectos de amueblamiento con soluciones globales).

[9] En el sector se denominan operaciones "cocina a cocina" cuando se trata de operaciones de venta de cocinas particulares, a diferencia de la venta y producción de varias cocinas iguales para proyectos de amueblamiento de varias viviendas.

[10] La capacidad de una instalación industrial viene dada por el volumen máximo de producción en una unidad de tiempo (por ejemplo, número de muebles por día). Se genera capacidad ociosa cuando se reduce el número de ordenes de producción, contando así la instalación industrial con infraestructura disponible para atender nuevos pedidos.

8.2.3 Enfoque comercial.

Se identifican los principales segmentos de clientes a los que se dirige la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio, localización geográfica y requerimientos, en aquellos casos en los que se han podido precisar, así como la evolución prevista de cada segmento.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Características.**

TIENDAS/DISTRIBUIDORES. Las ventas a este segmento representan entre el 20% y el 70%. Las empresas andaluzas atienden clientes, sobre todo, de Andalucía (mayoritario) Madrid y de otros mercados nacionales (Levante, Extremadura).

El perfil de establecimiento más frecuente es el de nivel medio de precios. También atienden a comercios de bricolaje y de materiales de construcción.

Generalmente, el distribuidor minorista oculta la marca del fabricante si ésta no es reconocida por el cliente final, y se trata de una empresa de pequeña dimensión.

CONTRACT. Entre el 20% y el 90% de la cifra de negocio. Fundamentalmente suministran cocina/baño/armarios/puertas/ventanas, menos frecuente mueble de hogar. Normalmente se accede a este tipo de proyectos de grandes amueblamientos – muchas viviendas y hoteles - a través de promotores y arquitectos. Es una venta planificada con un, relativamente, dilatado periodo de maduración[11]. Hay una creciente tendencia a asegurar las operaciones para evitar impagos.

PRESCRIPTORES. Se han detectado algunos casos para amueblamientos en viviendas de lujo. En este caso el decorador compra el producto, ocultando la marca del fabricante, y se ocupa de la instalación en el domicilio del cliente.

[11] Referido a tiempo de maduración que transcurre desde que se toma contacto con el cliente para realizar una oferta hasta que se cierra totalmente la operación con el cobro de la misma.

Segmento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Tiendas y distribuidores	**(D)** No suelen ofrecer información de la marca del fabricante. Suelen ocultar la referencia del fabricante y ofrecen el producto como si fuese de taller propio. **(D)** La oferta del producto y el adecuado tratamiento de pedidos, depende del conocimiento técnico del vendedor. Además, la satisfacción del cliente final depende de la labor del montador que, al mismo tiempo, depende de la tienda (aspecto éste totalmente crítico en el caso del mueble de cocina).	
Contract	**(A)** Alta dependencia de la evolución del sector de la construcción y de los ciclos que afectan a éste.	**(F)** Capacidad instalada y experiencia adecuada para atender pedidos de contract que requieren producción en serie con lotes de producción mayores y labores de diseño y coordinación (fabricación de muebles, logística, montaje) algo más complejas que los pedidos individuales.
Prescriptores	**(D)** No suelen poner en valor la marca del fabricante. Ocultan la referencia del fabricante y ofrecen el producto como de taller propio.	

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Características.**

COMERCIALES. Frecuentemente se trata de agentes comerciales libres, multicartera o exclusivos, coordinados por un director comercial o jefe de ventas.

PRESCRIPTORES PROFESIONALES. Se trata de profesionales que orientan las operaciones de compra. Destacamos en este canal la importante labor de los vendedores en tiendas, de los montadores – generalmente profesionales libres dependientes de las tiendas – los arquitectos y diseñadores en el caso del contract.

CANAL DIGITAL. La presencia digital de las empresas de este modelo está orientada únicamente a darse a conocer y, en raras ocasiones, se utiliza como canal de venta. Cuando esto se realiza se hace desde market places, no desde tiendas digitales propias.

TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIADAS. Se han detectado algunas experiencias de desarrollo de establecimientos de venta al por menor, propios y franquiciados.

Canal	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Comerciales	**(D)** Irregular nivel de dedicación y capacidad de presentación y defensa del producto por no disponer de conocimientos técnicos suficientes.	
Prescriptores profesionales		**(F)** Buen posicionamiento comercial en empresas con buena capacidad de resolución de incidencias y apoyo técnico a vendedores, montadores, arquitectos y diseñadores.
Canal digital	**(D)** Poca atención a la presencia digital (web y redes sociales). Falta de conocimiento y personal especializado.	
Tiendas propias y franquiciadas	**(A)** Riesgo de conflicto con clientes-tiendas.	**(F)** Facilita la adecuada puesta en valor de los hechos diferenciales de la propuesta de valor del fabricante. **(F)** Facilita y potencia la formación de vendedores y montadores con adecuados conocimientos técnicos.

RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Características.**

Los dos elementos que las empresas tratan de destacar en la relación con el cliente son:

CONFIANZA, entendida como la capacidad de transmitir al cliente la seguridad de que se resolverán posibles incidencias en la ejecución de los proyectos.

CALIDAD, ajustada a expectativas de los clientes finales y siempre en niveles de precios adecuados.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Confianza		**(F)** Altamente dependiente de la cualificación y competencia profesional del departamento de pedidos del industrial. **(F)** Puede suponer una alta barrera al cambio de fabricante, así como barrera de entrada de nuevos competidores.
Calidad		**(F)** Conocimientos y capacidades adecuadas, en la mayoría de las empresas, para poder atender unos niveles de calidad adecuados para cada uno de los perfiles de clientes.

8.2.4 Enfoque operativo.

Se identifican los aspectos más relevantes relacionados con los medios de producción y con las actividades críticas, en cuáles de ellos pueden surgir limitaciones y dónde se vislumbran oportunidades de mejora.

RECURSOS CLAVE

- **Características.**

RECURSOS HUMANOS. Gran importancia del personal de producción -especialmente el jefe de producción- y el personal del departamento de pedidos-oficina técnica. La estructura media de este tipo de empresa se sitúa entre los 10 y 30 trabajadores.

MAQUINARIA. Suelen tener equipos críticos, esto es, que su parada por avería imposibilita la continuidad del proceso productivo en algunas posiciones (control numérico o compresor).

TICs. Alta dependencia de software específico para gestión y diseño, y de la conectividad.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Recursos Humanos	**(D)** Dificultades para localizar personal adecuadamente capacitado para las áreas de producción, atención de pedidos y montadores (especialmente en productos de mayor componente técnico como es el caso de la cocina).	**(O)** Nuevas empresas de servicios de soporte (montadores de alta cualificación, servicios de mantenimiento industrial). **(O)** Desarrollo de programas de capacitación para perfiles más demandados.
Maquinaria	**(D)** Criticidad de determinados equipos en algunas empresas con necesidad urgente de renovación o actualización.	
TICs	**(D)** Insuficiente capacitación para explotar el potencial de las tecnologías, en algunas empresas.	

ACTIVIDADES CLAVE

- **Características.**

GESTIÓN DE OPERACIONES. Dada la tipología de proyectos que atienden este tipo de empresas, resultan muy relevantes algunas tareas dentro del ámbito de gestión de las operaciones, concretamente, la gestión de incidencias, gestión de proveedores y pedidos, fabricación–adecuación de medios para atender tanto lotes de fabricación grandes como pedidos personalizados, etc.

GESTIÓN COMERCIAL. Criticidad de la función de atención de pedidos -mayor cuanto más técnico sea el producto- como es el caso del mueble de cocina.

LOGÍSTICA. Gran importancia del embalaje, el transporte y el montaje.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Gestión de operaciones	**(D)** Algunas empresas no disponen de sistemas precisos de control de costes, lo que dificulta la correcta presupuestación.	**(F)** Los requerimientos de mercado, han permitido a muchas empresas dotarse de cierta flexibilidad, que les permite atender tanto tiradas de mayor dimensión como pedidos individuales.
Gestión comercial		
Logística	**(D)** En las empresas que subcontratan estos servicios, se ejerce un débil control de una función que es considerada clave en la calidad del servicio.	**(O)** Desarrollo de empresas de servicios logísticos especializados e integrales para el sector del mueble.

ASOCIACIONES CLAVE

- **Características.**

VENDEDORES Y MONTADORES DE TIENDAS. Por su poder prescriptor y orientador de compras, pueden ser excelentes aliados y facilitadores de las operaciones comerciales.

ARQUITECTOS Y DECORADORES. Suelen definir con precisión las características de los productos que incluyen en sus proyectos, orientando los suministros a un proveedor concreto.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Vendedores y montadores		**(F)** Empresas con capacidad de asistencia técnica y/o formación a vendedores y montadores que genera un vínculo potente con los clientes.
Arquitectos y decoradores	**(D)** No se han identificado mecanismos sistemáticos de captación y fidelización.	

8.2.5 Enfoque económico financiero.

Se analizan en este bloque los elementos críticos relacionados con la gestión de los aspectos económico financieros. Se identifican las fuentes de ingresos y principales elementos de coste y su incidencia en la cuenta de explotación.

FUENTES DE INGRESOS

- **Características.**

VENTA DE MOBILIARIO. Es la principal fuente de ingresos, posicionándose la mayoría de las empresas en un nivel de gama de precios medio con unos niveles de facturación promedio entre 1.000.000 – 4.000.000 €. En el caso de amueblamiento de viviendas de lujo y hoteles, los niveles de precios son más altos.

DESARROLLO DE PROYECTOS INTEGRALES. Servicios integrales para el equipamiento de promociones inmobiliarias, hoteles, edificios públicos, etc. Realización del amueblamiento y/o suministro de otros elementos -puertas, ventanas, pasamanos, molduras,etc.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (transporte, diseño, montaje) En ocasiones se factura de forma independiente, pero es una cantidad poco representativa.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de mobiliario **Proyectos integrales**	**(D)** Importancia de la variable "precio" en el mercado andaluz. Alta presión competitiva, tanto en tiendas como en el canal contract, salvo en el caso de viviendas de lujo.	**(F)** A diferencia del tradicional comportamiento de las ventas, no se observa estacionalidad actualmente[12]. **(F)** Pocas incidencias comerciales (impagos). Cuando estas se producen, pueden ser de alto impacto.
Servicios complementarios	**(D)** No suponen una fuente de ingresos generalmente, pero si generan costes.	

[12] La estacionalidad de las ventas condiciona los flujos de tesorería, generando tensiones en los momentos de menor entrada de pedidos. Así mismo, dificulta la gestión de aprovisionamientos para atender los picos de pedidos.

ESTRUCTURA DE COSTES

- **Características.**

Los principales elementos de coste son:

MATERIALES. Estos suponen entre el 45% y el 65% de la cifra de negocio. Dada la tipología de proyectos (proyectos de alto volumen y con márgenes ajustados en muchas ocasiones) se requiere gran precisión en la presupuestación. Por otra parte, este tipo de proyecto requiere de grandes volúmenes de compra que pueden tensionar la tesorería.

SALARIOS. Representan entre el 20% y el 35% de la cifra de negocio. Durante los años de mayor intensidad de la crisis ha habido cierta contención salarial y suficiente personal.

TRANSPORTE. Se trata de otra partida importante de coste que no suele repercutirse al cliente. Algunas empresas cuentan con medios propios.

SUMINISTROS. Fundamentalmente se observa una tendencia al alza del suministro eléctrico.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Materiales	**(D)** Tensiones de tesorería generadas por los volúmenes de compra para atender proyectos de gran volumen.	
Salarios		**(O)** Detección de mejoras que permitirían ganar eficiencia, gracias a la mejora en el diseño de procesos.
Transporte		
Suministros	**(A)** Coste energético creciente	

8.2.6 Enfoque estratégico.

Se identifican en el siguiente bloque elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio que puede desarrollar la empresa, así como las opciones estratégicas que esta tiene.

FUERZAS DEL MERCADO

- **Características.**

Entre las fuerzas del mercado que condicionan este modelo de negocio está la **EVOLUCIÓN DE LAS DEMANDAS Y DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO**, teniendo en cuenta que hay una creciente demanda de personalización de productos que condiciona la gestión de los procesos productivos orientados a tiradas de gran dimensión, y la presencia creciente de **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**, muebles con cierto diseño, baja calidad y bajos precios.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Evolución de la demanda y de los segmentos de clientes	**(A)** Tendencia creciente a la personalización de la oferta saliendo de estándares (pedidos "cocina a cocina"). **(A)** Gran importancia de la variable precio para la toma de decisión de compra en la mayor parte del mercado de Andalucía.	**(O)** Tiendas con alto nivel de situación estable, no presionadas por grandes superficies. **(O)** Tendencia a la integración de cocina y salón, incrementando el precio medio por cocina. **(O)** Cierta recuperación del sector de la construcción.
Productos sustitutivos	**(A)** Presencia de productos de cierto diseño de aparente calidad equivalente, pero a precios sensiblemente menores.	

FUERZAS DEL SECTOR

- **Características.**

Las principales fuerzas del sector que afectan a este modelo de negocio son las generadas por los **PROVEEDORES**, y la capacidad de estos para facilitar el aplazamiento de pago para los relativamente importantes suministros; los **COMPETIDORES**, por la creciente incidencia de empresas que realizan parte de su actividad en economía sumergida y que suponen competencia desleal; y por la escasa aparición de **NUEVOS COMPETIDORES** por las altas barreras de entrada en este tipo de modelo de negocio, por su alta inversión y el volumen de circulante necesario.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Proveedores		
Competidores	**(A)** Competencia desleal de empresas en economía sumergida.	
Nuevos competidores		**(O)** Altas barreras de entrada para desarrollar este modelo de negocio dada la necesidad de capacitación profesional para atender pedidos complejos, los altos niveles de inversión requeridos y el necesario conocimiento del mercado del contract.

TENDENCIAS/ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- **Características.**

Se identifican amenazas procedentes de las **TENDENCIAS NORMATIVAS** (nueva Ley de Contratos de la Administración Pública) y oportunidades procedentes de las **TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS.**

Elemento	Amenazas	Oportunidad
Tendencias normativas	**(A)** Impacto de la normativa que afecta a los procesos de comercio exterior. **(A)** Limitaciones de contratación, derivadas de la legislación de contratos de la Administración Pública (valor máximo para contratación directa).	
Tendencias socioeconómicas		**(O)** Cierto crecimiento de la capacidad de consumo en determinados mercados (algunas zonas españolas y mercado internacional).
Tendencias tecnológicas		**(O)** Oportunidades en el desarrollo de soluciones que incorporen tecnologías al producto (Smart-home).

8.2.7 Líneas estratégicas de mejora.

Se proponen a continuación posibles líneas estratégicas de mejora de este modelo de negocio, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y el trabajo realizado en las sesiones con las empresas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS G2: Modelo Industrial (mueble de hogar – incluido tapizado -, cocina y baño).

	Línea		Acciones
G2L1	Capacitación de profesionales y estímulo del emprendimiento (nuevos y actuales).	2.1.1	Revisión y adecuación de la oferta formativa ajustada a las necesidades de las empresas (jefe de producción, montadores de muebles de cocina, mantenimiento industrial)
		2.1.2	Estímulo de empresas de servicios (montadores y mantenimiento industrial).
		2.1.3	Apoyo a la cooperación empresarial para el desarrollo de proyectos integrales y/o desarrollo de empresas concentradoras de oferta.
G2L2	Apoyo a la eficiencia en operaciones.	2.2.1	Facilitar el acceso a los servicios para la mejora en la eficiencia de las operaciones (servicios de consultoría para la mejora de las operaciones, análisis y control de costes, lean management, etc.).
G2L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	2.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.

8.3 G3 MODELO DE NEGOCIO FABRICANTES (MUEBLE DE HOGAR, COCINA Y BAÑO)

8.3.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo.

Se incluyen en esta categoría, empresas que producen mobiliario, desarrollando una gama de diseño propia que presentan mediante catálogo con distinto tipo de formato. Su orientación comercial prioritaria es hacia la distribución mayorista y minorista, atendiendo de forma eventual operaciones de contract. Tienen procesos productivos con un nivel medio o alto de automatización.

8.3.2 Enfoque de producto-servicio.

Se incluyen en este epígrafe los aspectos relacionados con la oferta de producto y servicio, la gama de productos de la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio y sus principales características.

PROPUESTA DE VALOR

- **Características.**

MOBILIARIO DE FABRICACIÓN PROPIA. Suele suponer en la cifra de negocio entre el 80% y el 100%. Fabrican mueble de hogar para diversos ambientes y tapizado, menos frecuente en mueble de cocina y baño. Desarrollo de catálogo propio, frecuentemente especializado en un ambiente o tipología de muebles, y posicionado en un estilo de diseño. Ofrecen bien producto acabado totalmente, o semiterminado (mueble en crudo).

MOBILIARIO DE OTROS FABRICANTES. Comercializan productos de otros fabricantes, representando en su cifra de negocio hasta un 20%. Suele ser una línea complementaria de mobiliario para poder atender demandas de amueblamientos integrales.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Mobiliario de fabricación propia	**(D)** Creciente tendencia a la personalización y a la inmediatez de la solución. Esta circunstancia es contradictoria con la planificación e incrementa los costes.	**(F)** Sensibilidad estética y adecuados trabajos de presentación del producto (dentro de las posibilidades de cada empresa). **(F)** Existencia de empresas con un esmerado cuidado en las calidades y correctos acabados del producto, no siempre suficientemente valorados por los clientes, dado que alguno de los elementos es de carácter técnico y no fácilmente perceptible.
Mobiliario de otros fabricantes	**(D)** Operaciones con menor margen bruto.	

8.3.3 Enfoque comercial.

Se identifican los principales segmentos de clientes a los que se dirige la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio, localización geográfica y requerimientos, en aquellos casos en los que se han podido precisar, así como la evolución prevista de cada segmento.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Características.**

TIENDAS Y DISTRIBUIDORES. La venta a este perfil de cliente se sitúa entre el 60% y el 70%, fundamentalmente en el mercado andaluz, y en segundo nivel en Madrid, Extremadura y en otros mercados nacionales.

Por lo general, suelen ser minoristas y distribuidores de pequeña o mediana dimensión, y con niveles de precios medios y bajos. En este perfil de cliente es alta la presión competitiva basada, normalmente, en el precio.

El acceso a grandes distribuidores y cadenas de tiendas es difícil para pequeños fabricantes.

DECORADORES. La cifra de negocio a este perfil de clientes suele situarse entre el 5% y el 20%. En el caso de fabricantes posicionados en productos con mayor diseño y calidades cuidadas, compran el producto para amueblamiento integral de viviendas y otros inmuebles de alto nivel. El precio, en estos casos, no es el principal criterio de compra.

CONTRACT. La cifra de negocio a este perfil de clientes se sitúa entre el 15% y el 50%. Si bien son operaciones planificadas no están tan presionadas en plazos de entrega, si están mucho más ajustadas en márgenes. Algunas empresas han encontrado en este segmento un mecanismo para ocupar capacidad ociosa, incrementando significativamente su peso en la cifra de negocio.

OTROS FABRICANTES. Representa poco en la cifra de negocio (2% - 5%). Suele tratarse de la venta de productos semielaborados a otros fabricantes que realizan el acabado (texturas y barnices) según las especificaciones del cliente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Tiendas y distribuidores	**(D)** Exigencia de alto nivel de personalización y diseño de modelos especiales que dificultan la producción. **(D)** Priorización del criterio "precio" en la toma de decisiones. **(D)** Exigencia de financiación de exposiciones (requerimientos financieros).	
Decoradores.	**(D)** Dependencia total del decorador y pérdida de la marca del fabricante.	**(F)** Capacidad de adaptación al desarrollo de productos especiales y personalizados.
Contract	**(D)** Pocos fabricantes disponen de personal especializado para el desarrollo de estos proyectos y de oferta de producto para atender el canal contract.	
Otros fabricantes	**(D)** En este segmento se pueden generar conflictos comerciales por la venta de productos similares a distintos precios.	

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Características**

Los principales medios para comunicar la propuesta de valor a clientes objetivo son:

COMERCIALES. Tanto comerciales propios como agentes comerciales libres, multicartera o exclusivos. Esta segunda opción es la más frecuente, especialmente en las empresas de menor dimensión.

CANAL DIGITAL. La presencia en internet de estas empresas se produce a través de la página web y las redes sociales. En la mayoría de las ocasiones se persigue dar a conocer la empresa y la oferta de productos, pero no se realiza comercio electrónico. Sin embargo, se han identificado algunas experiencias muy positivas de comercio electrónico de este perfil de empresa a través de market places y tiendas electrónicas de terceros.

EXPOSICIONES. Consiste en la cesión en depósito de mobiliario a los puntos de venta, que suele complementarse con exposiciones itinerantes (traslado de determinados muebles -diseños más innovadores- para mostrarlos a los clientes). Uno de los mecanismos de marketing más frecuente.

CATÁLOGO Y TARIFA. Suele ser la herramienta comercial básica en la mayoría de las empresas de este perfil. Se constata un muy diverso nivel de desarrollo en relación al diseño, el soporte, etc., en función de la disponibilidad presupuestaria y la sensibilidad por los temas relacionados con la comunicación de cada empresa.

Canal	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Comerciales	**(D)** Irregular nivel de dedicación y capacidad de presentación y defensa del producto (es frecuente el desconocimiento del catálogo de cada fabricante). **(D)** Alto nivel de dependencia de la vinculación personal de la cartera de clientes con cada agente comercial.	**(O)** La formación y trabajo en equipo potencia la actividad y vinculación de los comerciales libres.
Canal digital		**(F)** Presencia digital más cuidada que otros perfiles, si bien limitada al nivel de conocimiento y posibilidades presupuestarias.
Exposiciones	**(D)** Implican alto volumen de inversión.	
Catálogo y tarifa	**(D)** Necesidad de renovación permanente de la gama para diferenciar a la empresa y huir de la copia de competidores.	

RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Características.**

Las empresas de esta categoría consideran especialmente relevantes en el establecimiento de sus relaciones con el cliente o en las estrategias de captación de clientes lo siguientes atributos:

La **FLEXIBILIDAD,** entendida como la capacidad de adaptación a los requerimientos de los clientes, así como la rápida y adecuada respuesta ante incidencias.

La **CONFIANZA,** transmitida a través de la imagen (no siempre tratada de forma adecuada) y el conocimiento técnico del personal comercial (tanto el interno como el externo), suponiendo este hecho un notable condicionante.

El **DISEÑO,** entendido como ajuste a los condicionantes y preferencias estéticas de cada perfil de cliente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Flexibilidad. Confianza.	**(D)** La transmisión de confianza implica muy diversos factores -capacitación técnica, empatía, habilidades del personal de atención de pedidos- no siempre controlados y adecuadamente gestionados por la dirección de la empresa.	**(F)** En general, alta capacidad de adaptación y atención flexible de requerimientos de clientes.
Diseño	**(D)** El diseño no siempre es un atributo adecuadamente gestionado. En ocasiones surge como respuesta al comportamiento comercial de la competencia. Suele ser escasa la capacidad de anticipación ante cambios de tendencias.	

8.3.4 Enfoque operativo.

Se identifican los aspectos más relevantes relacionados con los medios de producción y con las actividades críticas, en cuáles de ellos pueden surgir limitaciones y dónde se vislumbran oportunidades de mejora.

RECURSOS CLAVE

- **Características.**

Se consideran especialmente críticos los siguientes recursos:

RECURSOS HUMANOS. Con una estructura media de entre 8 y 10 trabajadores, no se identifican posiciones totalmente claves, si bien, se le otorga mayor relevancia al personal de la oficina técnica-comercial en las empresas especializadas en cocina y a los responsables de producción en el caso de mueble de hogar.

MAQUINARIA. Al igual que sucede en algún otro modelo de negocio, se identifican equipos críticos en algunas posiciones (control numérico y compresor, fundamentalmente).

TICs. En este caso se otorga mayor criticidad al software específico para la gestión de pedidos y diseño, así como a las herramientas de gestión del inventario permanente y la conectividad.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Recursos humanos	**(D)** La creciente flexibilidad requerida por los clientes puede generar cierta ineficiencia por la inadecuada capacitación de los RRHH, especialmente en gestión de operaciones y atención comercial en fábrica.	**(O)** Mejoras en sistemas organizativos.
Maquinaria	**(D)** Criticidad de algunos equipos.	
TICs	**(D)** En algunas empresas, insuficiente capacitación para explotar el potencial de las tecnologías (sistemas de gestión ERPs, presencia digital, diseño, etc.).	

ACTIVIDADES CLAVE

- **Características.**

Se identifican como actividades clave:

GESTIÓN DE OPERACIONES. Se consideran especialmente críticas la planificación y el control de la producción (dificultado por la creciente personalización) y el control de calidad (tanto en aprovisionamientos como en expedición).

GESTIÓN COMERCIAL. Esta actividad, considerada clave, depende en alta medida de comerciales externos.

PROTECCIÓN DE DISEÑO. Esta actividad se considera muy importante, dado que se comercializan diseños propios.

LOGÍSTICA. Gran importancia del embalaje y el transporte, tanto en el tratamiento de los muebles como en la imagen ante el cliente. Usan transporte propio con más frecuencia que en otros grupos.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Gestión de operaciones	**(D)** La creciente demanda de pedidos especiales y la personalización, dificulta la eficiencia en las operaciones.	**(F)** La capacidad de adaptación a requerimientos variados de los clientes, es un aspecto altamente valorado.
Gestión comercial	**(D)** Dado que generalmente son agentes comerciales multicartera a comisión, es difícil conseguir una adecuada vinculación a la empresa y conocimiento técnico del producto.	
Protección del diseño	**(D)** Débiles instrumentos legales y operativos para protegerse del plagio.	
Logística		**(O)** Desarrollo de empresas de servicios logísticos especializados e integrales para el sector del mueble.

ASOCIACIONES CLAVE

- **Características.**

Se identifican los siguientes aliados estratégicos:

PROVEEDORES. Realizan suministros de la mayoría de productos de origen español, con un buen servicio de aprovisionamiento, que no hace requerir el mantenimiento de grandes stocks.

ASESORES. Con mucha frecuencia, la gestión contable y fiscal está externalizada. Este perfil de empresa, en ocasiones suple o complementa las funciones de control – control presupuestario, reporting, análisis de costes, etc.- que deberían ser desarrolladas por la alta dirección.

AGENTES COMERCIALES. Gestionan la cartera de clientes, a la que vinculan personalmente. Las empresas suelen desarrollar acciones de formación y fidelización de los agentes.

ASOCIACIÓN SECTORIAL. Se la considera útil en la defensa de los intereses de las empresas del sector y el desarrollo de servicios comunes.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Proveedores		**(F)** En general buena red de proveedores de rápida respuesta para la mayoría de los productos
Asesores		
Agentes comerciales	**(D)** Existe el riesgo de fuga de clientes por salida de un comercial, dado que con frecuencia son personal externo y suelen ser el principal vínculo con los clientes.	
Asociación sectorial		**(O)** Intensificación de la capacidad de interlocución ante la Administración, y desarrollo de proyectos colaborativos entre las empresas del sector.

8.3.5 Enfoque económico financiero.

Se analizan en este bloque los elementos críticos relacionados con la gestión de los aspectos económico financieros. Se identifican las fuentes de ingresos, principales elementos de coste y su incidencia en la cuenta de explotación.

FUENTES DE INGRESOS

- **Características.**

VENTA DE MOBILIARIO. Variada gama de precios, si bien, debido a la alta presión competitiva, suele haber una tendencia a la contención de estos (niveles de facturación promedio 200.000 – 2.500.000 €).

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de mobiliario	**(D)** Aumento del plazo medio de pago de clientes. **(D)** Presión a la baja de los márgenes en el segmento de tiendas tradicionales.	**(F)** No estacionalización (actualmente) **(F)** Las ventas del canal contract son parcialmente financiadas con anticipos de clientes.

ESTRUCTURA DE COSTES

- **Características.**

MATERIALES. Se sitúan en una horquilla promedio entre el 50 y el 65% sobre la cifra de facturación.

GASTOS SALARIALES. Alcanzan entre el 25 y el 30% de la cifra de negocio. En los años de crisis ha habido una tendencia a la externalización de determinadas funciones, sustituyendo parte de la estructura por servicios subcontratados.

COMISIONES DE LA RED COMERCIAL. Suele ser una partida relevante, cuyo montante total depende mucho del grado de externalización de la red.

TRANSPORTE. Al igual que ocurre en el caso de la red comercial, el peso de este concepto en la cuenta de explotación depende mucho de si es un servicio externalizado o se realiza el transporte con medios propios. A la hora de evaluar el impacto de este concepto en la cuenta de explotación, cuando el transporte se realiza con medios propios, suelen obviarse costes fijos y comunes, tales como amortizaciones o gastos de personal sin dedicación exclusiva a dicha función.

SUMINISTROS. El suministro eléctrico tiene especial impacto en este concepto.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Materiales	**(D)** Con frecuencia, hay inadecuados sistemas de control de costes, agravado por los permanentes cambios de formatos y elementos especiales. Productos de muy escaso margen o incluso vendidos a pérdidas pueden encontrarse ocultos en el conjunto de ventas realizadas por las empresas. **(D)** El mantenimiento de stock para el catálogo propio y la financiación de exposiciones tensiona mucho la tesorería y/o incrementa los costes financieros.	
Salarios		**(O)** Mejoras en los sistemas de gestión pueden reducir significativamente el gasto en salarios. El correcto control de costes puede conducir mayor eficiencia de los recursos.
Comisiones comerciales		
Transporte		
Suministros		

8.3.6 Enfoque estratégico.

Se identifican en el siguiente bloque elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio que puede desarrollar la empresa, así como las opciones estratégicas que esta tiene.

FUERZAS DEL MERCADO

- **Características.**

La principal fuerza del mercado que condiciona este modelo de negocio es la **EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y LOS SEGMENTOS DE CLIENTES.**

Se vienen detectando pérdidas de cuota de mercado de las tiendas tradicionales de muebles -uno de los principales segmentos de cliente- así como una mayor presión competitiva con tendencia a la baja de los precios.

Ante esta sensación, declarada por las empresas de esta categoría, no se ponen de manifiesto respuestas claras de reorientación estratégica, salvo las incipientes iniciativas de internacionalización, en algún caso.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Evolución de la demanda y de los segmentos de clientes	**(A)** Creciente tendencia a la personalización, con impacto negativo en la estructura de costes. **(A)** Alta presión competitiva en algunos perfiles de clientes (tiendas de pequeña dimensión) y cadenas de tiendas. **(A)** Alta dependencia de la evolución del consumo particular.	**(O)** Mercados internacionales (mejor valoración de atributos relacionados con el diseño). **(O)** Atención de perfiles de clientes con menor presión en precios (prescriptores y diseñadores) posicionados en amueblamientos de alto nivel.

FUERZAS DEL SECTOR

- **Características.**

Entre las fuerzas del sector que condicionan este modelo de negocio se encuentran los **PROVEEDORES**, percibidos más como aliados que como freno al desarrollo del sector, los **COMPETIDORES** que, dada la reducción del consumo interno, han generado presión de precios a la baja, así como la presión producida por la economía sumergida, y los **NUEVOS COMPETIDORES** que, al presentar la actividad unas barreras de entrada relativamente altas, no afloran con frecuencia.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Proveedores		
Competidores	**(A)** Alta presión competitiva en el perfil de fabricantes, que genera tendencia a la baja de precios y reducción de márgenes. **(A)** Incidencia de la competencia desleal de empresas y autónomos en economía sumergida, que está incentivada, según la visión de los fabricantes, por el sistema tributario del comercio minorista (régimen de estimación objetiva del IRPF).	
Nuevos competidores		**(O)** Relativamente, altas barreras de entrada (nivel de inversión y conocimiento de mercado y producto).

TENDENCIAS/ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- **Características.**

Se detectan condicionantes para el desarrollo de este modelo de negocio procedentes de las **TENDENCIAS NORMATIVAS**, específicamente de las exigencias de certificaciones técnicas para determinadas operaciones de contract; algunas tendencias **SOCIOECONÓMICAS** que, por una parte amenazan el consumo de muebles como la reducción del tamaño medio de la vivienda o la reducción del consumo de muebles en épocas de crisis, o que pueden ser fuente de oportunidades, como pueden ser las nuevas demandas (ecodiseño y productos sostenibles o mobiliario adaptado para los requerimientos y necesidades de la creciente población anciana); y tendencias **TECNOLÓGICAS** que en general son el origen de notables oportunidades.

Elemento	Amenazas	Oportunidad
Tendencias normativas	**(A)** Exigencia de la certificación técnica de producto (en este momento sólo realizada por centros tecnológicos de fuera de Andalucía) y de cumplimiento de las normas ISO 9001 y 14001 para concurrir a licitaciones.	
Tendencias socioeconómicas	**(A)** Consumo altamente dependiente del ciclo económico. **(A)** Percepción de una reducción en el consumo de muebles (en cantidad y calidad, independientemente del ciclo) por destino a otros propósitos alternativos de consumo (electrodomésticos y tecnologías).	**(O)** La aplicación de criterios de Ecodiseño en el desarrollo de productos puede ser un mecanismo de diferenciación valorado en algunos mercados.
Tendencias tecnológicas		**(O)** Oportunidades en el desarrollo de soluciones que incorporen tecnologías al producto (Smart-home, conectividad), en muy raras ocasiones percibido como tal por parte de las empresas.

8.3.7 Líneas estratégicas de mejora.

Se proponen a continuación posibles líneas estratégicas de mejora de este modelo de negocio teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y el trabajo realizado en las sesiones con las empresas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS G3: Modelo Fabricante (mueble de hogar -incluida cocina, baño y tapizado)

	Línea		Acciones
G3L1	Mejora de las capacidades comerciales.	3.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales, etc.).
		3.1.2	Apoyo al comercio internacional (prospección de mercados, adecuación de producto, etiquetado, etc.).
		3.1.3	Apoyo a la atención del canal contract (dotación de personal especializado, equipos de diseño y técnicos para presupuestación, gestión de aprovisionamientos, etc.).
		3.1.4	Apoyo a la cooperación empresarial para el desarrollo de proyectos integrales y/o desarrollo de empresas concentradoras de oferta.
G3L2	Mejora en los procesos productivos.	3.2.1	Apoyo al diseño e implantación de tecnologías para la mejora del control de operaciones y gestión de costes
		3.2.2	Apoyo al diseño e implantación de sistemas de mejora de la producción (lean management, 5 S, etc.).
G3L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	3.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.

8.4 G4 MODELO DE NEGOCIO FABRICANTE – CARPINTERÍA INDUSTRIAL (OFICINA Y COMERCIAL)

8.4.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo.

Las empresas del subsector del mueble de oficina y comercial, de pequeño tamaño y no internacionalizadas, son muy poco frecuentes en la comunidad autónoma andaluza. Son empresas orientadas comercialmente a la distribución (a nivel estatal) y a atender proyectos de contract, fundamentalmente derivados de la contratación con Administraciones Públicas.

Cuentan con procesos productivos medianamente automatizados y algunas empresas se posicionan en un nivel de mobiliario de gama media/alta, con pocas oportunidades en el mercado andaluz, e intensifican acciones para acometer mercados internacionales, y gama baja (mueble metálico).

8.4.2 Enfoque de producto-servicio.

Se incluyen en este epígrafe los aspectos relacionados con la oferta de producto y servicio, la gama de productos de la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio y sus principales características.

PROPUESTA DE VALOR

- **Características.**

Venta de **MOBILIARIO**, generalmente agrupado en las categorías de operativo, técnico y de dirección, en función del destinatario. Este perfil de empresa suele presentar cierta especialización (no produciendo sillas), usando diverso tipo de materiales, siendo los más frecuentes las melaminas y maderas, y con menos frecuencia la chapa para mobiliario de menor gama de precios.

Las empresas de este perfil están realizando esfuerzos por incorporar elementos de servicio que les permitan diferenciarse, tales como los plazos de entrega y elementos de diseño (mecanismos y ergonomía).

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de mobiliario	**(D)** Reducción del volumen medio por pedido, en unos casos por reservarse a la pyme sólo los pedidos especiales y las urgencias, y en otros por reducción del volumen de contratación pública. **(D)** Inadecuado tratamiento de la imagen, con pocos o poco adecuados esfuerzos en su mejora.	**(F)** Estructuras productivas adecuadas para las tiradas grandes y cierta flexibilidad para pedidos urgentes y especiales. **(O)** Concentración de oferta de equipamiento de oficinas, incorporando sillas y otros elementos, tales como iluminación o decoración.

8.4.3 Enfoque comercial.

Se identifican los principales segmentos de clientes a los que se dirige la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio, localización geográfica y requerimientos, en aquellos casos en los que se han podido precisar, así como la evolución prevista de cada segmento.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Características.**

TIENDAS. Representan entre el 70% y el 80% de la cifra de negocio. Presentes sobre todo en Andalucía, Madrid, Extremadura y otros mercados nacionales. Realizan proyectos de pequeña y mediana dimensión para amueblamiento de oficinas. En este segmento se percibe una muy alta presión competitiva, basada casi exclusivamente en el precio y en segundo lugar en el plazo de entrega.

DISTRIBUIDORES. Con un peso en la facturación de entre el 20% y el 30%, suelen concurrir a licitaciones de amueblamiento para Administraciones Públicas, encontrándose condicionados por la ley de contratos con la Administración Pública (menor cuantía de contratación máxima para adjudicación directa, y gran presión a la baja en los precios para contratos mayores).

EXPORTACIÓN. En empresas de pequeña dimensión sin tradición exportadora, se realizan operaciones de prospección en algunos mercados ante las grandes dificultades del mercado interior. Se percibe como una de las pocas alternativas para las pequeñas empresas.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Tiendas	**(A)** Entrada de fabricantes internacionales y los grandes productores nacionales, que generan presión competitiva de precios a la baja. **(D)** Estructuras productivas orientadas a la producción en serie, con tiradas relativamente largas que condiciona la atención de muebles especiales y pedidos urgentes (tendencias ambas crecientes en este perfil de clientes). **(D)** Priorización del criterio *precio* en la toma de decisiones. Escasa valoración del diseño en el mercado nacional. **(D)** Tendencia a la reducción media del volumen por pedido (recurren al fabricante pequeño para atender elementos especiales).	
Distribuidores	**(A)** Limitaciones de la nueva Ley de Contratos con la Administración Pública.	
Clientes internacionales	**(D)** No siempre adecuadas capacidades para atender el mercado exterior (necesidades financieras, de personal especializado, etc.)	

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Características.**

COMERCIALES. Frecuentemente agentes comerciales libres, multicartera o exclusivos, coordinados por el director comercial, jefe de ventas o gerente. El nivel de vinculación y calidad en la atención comercial que prestan a los clientes es muy variada, en función de la experiencia, el nivel de exclusividad y de los mecanismos de la empresa para capacitarlos y darles soporte.

CANAL DIGITAL. La presencia digital a través de la web o las redes sociales se limita a dar a conocer la empresa y la gama de productos. En muy pocas ocasiones se realiza comercio electrónico y únicamente a través de tiendas online de terceros.

PRESCRIPTORES. En algunas empresas se explota el poder prescriptor de diseñadores y arquitectos para proyectos de amueblamiento de oficinas o espacios comerciales.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Comerciales	**(D)** Irregular nivel de dedicación, capacidad de presentación y defensa del producto, por no disponer de conocimientos técnicos suficientes.	**(O)** La formación y trabajo en equipo potencia la actividad de los comerciales.
Canal digital	**(D)** Poca atención a la presencia digital (web y redes sociales). Falta de conocimiento y de personal especializado. **(D)** Débil transmisión de imagen.	
Prescriptores	**(D)** Débil transmisión de imagen.	**(F)** Capacidad de adaptación a requerimientos y necesidades especiales.

RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Características.**

Las empresas que desarrollan este modelo de negocio consideran clave, en la relación con el cliente, el **SERVICIO**, entendido como el cumplimiento de las expectativas de plazos; la **CONFIANZA**, generada por el equipo humano del cliente y el comercial; y la **CALIDAD,** ajustada a expectativas (no es un hecho diferencial, sino que se da por supuesta).

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Servicio Confianza	**(D)** La transmisión de confianza del agente comercial es variada en función de la experiencia y empatía.	
Calidad.		**(F)** Conocimientos y capacidades adecuadas en la mayoría de las empresas para poder atender unos niveles de calidad adecuados para cada uno de los perfiles de clientes.

8.4.4 Enfoque operativo.

Se identifican los aspectos más relevantes relacionados con los medios de producción y con las actividades críticas, en cuáles de ellos pueden surgir limitaciones y dónde se vislumbran oportunidades de mejora.

RECURSOS CLAVE

- **Características.**

Los principales recursos clave identificados son:

RECURSOS HUMANOS. Este tipo de empresas tiene una plantilla de entre 5 y 30 trabajadores. El departamento comercial interno que suele contar con oficina técnica, es el que se considera más relevante.

MAQUINARIA. Se detectan algunos equipos críticos, tales como el control numérico, el compresor o la dobladora (en mueble metálico).

TICs. Fundamentalmente se usa software específico para gestión de pedidos y de diseño, así como la conectividad.

TRANSPORTE. Si la función de transporte se realiza de forma interna, la imagen de los vehículos y del personal que desarrolla esta labor es considerada clave, ya que establecen contacto con el cliente en el momento de la entrega y dejan la última imagen de la empresa.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Recursos humanos		**(O)** Formación específica en el uso de determinado tipo de equipamiento (robots, control numérico, soldadura, dobladora…).
Maquinaria	**(D)** Criticidad de determinados equipos en algunas empresas.	
TICs	**(D)** En algunas empresas, insuficiente capacitación para explotar el potencial de las tecnologías.	
Transporte		**(F)** Cuando se cuenta con transporte propio, la empresa puede controlar la imagen que se transmite al cliente y el tratamiento de los elementos transportados para evitar incidencias.

ACTIVIDADES CLAVE

- **Características.**

GESTIÓN COMERCIAL. Se otorga tanta importancia a la labor comercial del personal interno (oficina técnica), como de la red comercial en la calle que, paradójicamente, suele estar constituida por agentes comerciales multicartera.

GESTIÓN DE OPERACIONES. Suelen presentarse tiradas de producción relativamente grandes, especialmente cuando se atienden proyectos de amueblamiento de oficinas, colegios, etc., o de Administraciones Públicas. Por esta razón no hay tanta incidencia de muebles especiales como en otras tipologías de negocios. Se considera clave la planificación y gestión de la producción orientada a la búsqueda de máxima eficiencia.

LOGÍSTICA. Gran relevancia de esta actividad, dando gran importancia del embalaje y al transporte para evitar daños en el mobiliario que suele trasladarse parcialmente montado y que suele llevar piezas de gran tamaño.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Gestión comercial	**(D)** Es difícil conseguir una adecuada vinculación a la empresa y conocimiento técnico del producto, dado que generalmente son agentes comerciales multicartera a comisión.	**(O)** Las acciones de formación y fidelización de agentes suelen generar buenos resultados en la cifra de negocio.
Gestión de operaciones	**(D)** La creciente demanda de pedidos especiales dificulta la eficiencia en las operaciones para empresas, muchas de ellas orientadas a realizar tiradas grandes de producción.	**(F)** Los requerimientos de mercado han permitido a muchas empresas dotarse de la necesaria flexibilidad que les permite atender tanto tiradas en serie como de muebles especiales.
Logística	**(D)** Generalmente es un servicio subcontratado, siendo difícil controlar la imagen que se transmite al cliente y el tratamiento del mobiliario transportado. Con frecuencia, se trata de transporte poco especializado en mobiliario.	**(O)** Desarrollo de empresas de servicios logísticos especializados e integrales para el sector del mueble.

ASOCIACIONES CLAVE

- **Características.**

Los principales aliados estratégicos identificados en este modelo son:

PROVEEDORES. La mayor parte de los suministros son de procedencia nacional y los proveedores son percibidos como aliados estratégicos que contribuyen a hacer una adecuada gestión de aprovisionamientos y stocks.

EMPRESAS DE TRANSPORTE. Dada la relevancia de la función logística, teniendo en cuenta las piezas que se trasladan y la imagen que se transmite al cliente, cuando el servicio es contratado de forma externa, la empresa prestadora del servicio se considera aliado estratégico.

AGENTES COMERCIALES. Al gestionar una cartera de clientes a la que vinculan personalmente, se hace muy importante su fidelización y vinculación con la empresa.

ASOCIACIÓN SECTORIAL. La Asociación sectorial se considera un aliado clave, dado el papel que puede desempeñar en la mejora del sector.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Proveedores	**(D)** Se requieren mayores stocks para productos de importación, debido a los mayores lotes de pedido y plazos de entrega.	
Empresas de transporte		
Agentes comerciales		**(O)** El desarrollo de iniciativas tendentes a la fidelización mejora mucho el alcance comercial de la empresa. Acciones tales como la formación o realización de convenciones en las que se cree equipo, parece contribuir a la mejora de los resultados.
Asociación sectorial		

8.4.5 Enfoque económico financiero.

En este bloque se analizan los elementos críticos relacionados con la gestión de los aspectos económico-financieros: se identifican las fuentes de ingresos y principales elementos de coste y su incidencia en la cuenta de explotación.

FUENTES DE INGRESOS

- **Características.**

Las fuentes de ingresos identificadas son:

VENTA DE MOBILIARIO. La única fuente de ingresos es la venta de mobiliario, con una gama de precios medios y bajos en el mercado nacional. Los niveles de facturación promedio se sitúan entre los 700.000 y los 3.000.000 €, estableciendo un umbral de rentabilidad medio para una empresa (de unos 25 trabajadores) en torno a los 120.000€/mes de facturación.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (transporte y montaje). Normalmente incluidos con el mobiliario, no se suelen facturar de forma independiente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de mobiliario	**(D)** Gran importancia de la variable "precio" en el mercado español. Dada la alta presión competitiva del mercado interior, muchas empresas contemplan como única alternativa la salida exterior tras tener algunas experiencias en otros mercados en los que la variable "precio" se encuentra en segundo lugar.	**(F)** No estacionalidad (actualmente). **(F)** Pocas incidencias comerciales (impagos).
Servicios complementarios		

ESTRUCTURA DE COSTES

- **Características**

Los elementos de coste más destacados son:

MATERIALES. Representan la principal partida de coste, situándose este entre el 40% y el 50% de la cifra de negocio. Esta horquilla puede variar de forma significativa especialmente por la capacidad negociadora con proveedores y la eficiente gestión de la producción para evitar mermas, dado que las posibilidades de aumentos de precios al cliente son mínimas dada la alta presión competitiva.

GASTOS SALARIALES. Segundo elemento de coste que se sitúa en torno al 25% y el 30%.

COMISIONES DE LA RED COMERCIAL. Dado que la mayoría de las empresas cuentan con red comercial externa, constituida por agentes con diverso nivel de exclusividad, esta suele ser una partida muy relevante.

TRANSPORTE. Los costes logísticos son la cuarta partida en importancia. Las empresas tratan de repercutir este coste en el precio de venta.

SUMINISTROS. Al igual que en otros modelos de negocio, el coste energético y su evolución es un elemento de preocupación por parte de las empresas.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Materiales		
Salarios		**(O)** Mejoras en los sistemas de gestión de las operaciones que se intuye pueden ayudar a mejorar en eficiencia y reducir este coste.
Comisiones comerciales		
Transporte		
Suministros	**(A)** Coste energético creciente	

8.4.6 Enfoque estratégico.

Se identifican elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio que puede desarrollar la empresa, así como las opciones estratégicas que esta tiene.

FUERZAS DEL MERCADO

- **Características.**

Este modelo de negocio se ve condicionado por la **EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y LOS SEGMENTOS DE CLIENTES,** concretamente la tendencia a la compra de mobiliario de oficina en grandes cadenas de distribución, con productos de bajo precio, ha afectado en el pasado reciente al sector.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Evolución de la demanda y segmentos de clientes	**(A)** Alta contracción del mercado nacional, agravada por la comercialización de mucho mobiliario de oficina de segunda mano, por el desmantelamiento de muchos centros de trabajo (especialmente de la red bancaria) y por el impacto de las grandes cadenas de distribución de muebles.	**(O)** Mercados internacionales (valoración de atributos relacionados con el diseño).

FUERZAS DEL SECTOR

- **Características.**

Se destacan las siguientes fuerzas:

PROVEEDORES. Las empresas perciben cierto equilibrio negociador con sus proveedores, si bien en algunos suministros con pocas alternativas de compra.

COMPETIDORES. Se ha detectado, por parte de las empresas que explotan este modelo de negocio, una creciente presencia de los grandes grupos del sector del mobiliario de oficina, tanto nacionales como internacionales, en los perfiles de clientes en los que han estado posicionadas este tipo de empresas, provocando una tendencia a la baja de los precios.

NUEVOS COMPETIDORES. El modelo de negocio no es atractivo para la aparición de nuevos competidores, dadas las altas barreras de entrada y la alta presión competitiva actual.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Proveedores	**(A)** Para algunos suministros (tablero) hay alta concentración de la oferta, dado que hay pocos proveedores. En algunos momentos esto ha condicionado los abastecimientos y los precios de un producto básico.	
Competidores	**(A)** Irrupción de grandes fabricantes internacionales, Steel Case ,y grandes fabricantes nacionales que antes estaban posicionados en otros segmentos.	
Nuevos competidores		**(O)** Relativamente altas barreras de entrada (nivel de inversión y conocimiento de mercado).

TENDENCIAS/ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- **Características.**

Las empresas identifican **TENDENCIAS NORMATIVAS,** fundamentalmente las derivadas de la aplicación de normas de calidad, de estandarización y de contratación pública; **SOCIECONÓMICAS**, derivados de condiciones de admisibilidad para proyectos con Administraciones Públicas; y **TECNOLÓGICAS**, relacionadas con la aplicación de elementos tecnológicos al mobiliario, como aquellos que condicionan a este modelo de negocio.

Elemento	Amenazas	Oportunidad
Tendencias normativas	**(A)** Exigencia de la certificación técnica de producto (en este momento sólo realizada por centros tecnológicos de fuera de Andalucía) y del cumplimiento de normas ISO 9001 y 14001, para concurrir a licitaciones. **(A)** Nueva Ley de Contratos de la Administración Pública que condiciona los volúmenes de contratación directa, dificultando los proyectos de amueblamiento de pequeña dimensión.	
Tendencias socioeconómicas		**(O)** La aplicación de criterios de Ecodiseño en el desarrollo de productos, que puede ser un mecanismo de diferenciación valorado, y que previsiblemente se convertirá en criterio de admisibilidad para determinadas operaciones.
Tendencias tecnológicas		**(O)** Oportunidades en el desarrollo de soluciones que incorporen tecnologías al producto (Smart-home, ergonomía, conectividad).

8.4.7 Líneas estratégicas de mejora.

Se proponen a continuación posibles líneas estratégicas de mejora de este modelo de negocio teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y el trabajo realizado en las sesiones con las empresas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS G4: Modelo Fabricante-Industrial (mueble de oficina y comercial)

	Línea		Acciones
G4L1	Mejora de las capacidades comerciales.	4.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales, etc.).
		4.1.2	Apoyo al comercio internacional (prospección de mercados, adecuación de producto, etiquetado, etc.).
G4L2	Adopción de sistemas de certificación (empresarial y de producto).	4.2.1	Apoyo a los sistemas de certificación empresarial (normas UNE-ISO 9001, 14001 y certificación de producto).
G4L3	Estímulo de la innovación y de la adopción de tecnologías.	4.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.

8.5 G5 MODELO DE NEGOCIO FABRICANTE – INDUSTRIAL (COLCHONES Y SOMIERES)

8.5.1 Descripción general de las empresas que desarrollan este modelo.

Es una tipología de modelo de negocio que incluye empresas especializadas en la producción de colchones, somieres, canapés y en algún caso, alguno de los componentes semielaborados. Desarrollan una gama de producto propia, pero con mucha frecuencia realizan un producto con marca de distribuidor siguiendo las especificaciones de éste.

El nivel de automatización de procesos es variado, dependiendo de la empresa y del tipo de producto.

Desde un punto de vista comercial, este tipo de empresa se orienta fundamentalmente a distribuidores mayoristas y minoristas, habiéndose constatado experiencias satisfactorias en comercio electrónico.

8.5.2 Enfoque de producto-servicio.

Se incluyen en este epígrafe los aspectos relacionados con la oferta de producto y servicio, la gama de productos de la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio y sus principales características.

PROPUESTA DE VALOR

- **Características.**

Las principales líneas de negocio son:

COLCHONES. Comercialización de colchones, tanto con marca propia como con marca de distribuidor.

CANAPÉS, TAPAS DE CANAPÉS y BASES PARA SOMIERES. Oferta de componentes comercializados como tal o vendidos como componente semielaborado. Escasísimas oportunidades de diferenciación por marca.

CABECEROS TAPIZADOS. Oferta de producto más próxima al subsector del mueble tapizado.

ESTRUCTURAS (hierro y madera**) PARA CANAPÉS** (importancia de los acabados y calidad de las soldaduras, eliminación de descuadres, etc.) y para mueble tapizado. En este perfil de empresas también se han detectado modelos de negocio especializados en este tipo de componentes, y que por tanto suministran un producto semielaborado a otros fabricantes.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Colchones	**(D)** Poca relevancia y reconocimiento de marca en pequeños fabricantes.	
Canapés y tapas		
Cabeceros tapizados		
Estructuras para canapés y para mueble tapizado		**(F)** Eficiencia y alta especialización como proveedor de componentes clave para otros fabricantes que completan la fabricación del producto.
Bases de somieres		

8.5.3 Enfoque comercial.

Se identifican los principales segmentos de clientes a los que se dirige la oferta comercial, su peso en la cifra de negocio, localización geográfica y requerimientos, en aquellos casos en los que se han podido precisar, así como la evolución prevista de cada segmento.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Características.**

TIENDAS. En un fabricante tipo que explote este modelo de negocio, este perfil de cliente representa entre el 60% y el 70% de las ventas. Atienden prioritariamente el mercado andaluz y del resto de comunidades autónomas limítrofes, siendo este perfil de clientes tiendas de mobiliario en general y especializadas en descanso de pequeña y mediana dimensión. Los costes logísticos condicionan el alcance geográfico de cada fábrica dado el elevado volumen que se transporta en relación al precio.

DISTRIBUIDORES. La venta a distribuidores que atienden mercados más distantes supone entre el 20% y el 30%.

FABRICANTES DE COLCHONES. Dado que el sistema productivo tiene dos fases muy diferenciadas (la producción de las estructuras metálicas y de madera, y el relleno y tapizado) en ocasiones los fabricantes de colchones venden componentes a otros fabricantes o fabricantes de mueble tapizado. También se ha detectado la presencia de empresas especializadas sólo en la producción de las estructuras.

FABRICANTES DE MUEBLES (TAPIZADO). Venta de estructuras

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Tiendas	**(D)** Las pequeñas empresas no suelen contar con marca reconocida y valorada por el cliente. Hay grandes diferencias de precios entre los productos procedentes de grandes empresas con marcas reconocidas y los pequeños fabricantes.	
Distribuidores		
Fabricantes de colchones	**(D)** En ocasiones la venta de estructuras para somieres genera conflictos comerciales entre fabricantes.	
Fabricantes de mueble tapizado		

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Características.**

Se destacan los siguientes canales de comercialización:

COMERCIALES. La estructura comercial más frecuente en este modelo de negocio es la red comercial compuesta mayoritariamente por agentes comerciales libres, pero coordinada por comerciales propios.

CANAL DIGITAL. El canal digital se explota de forma incipiente por algunas empresas solo como herramienta de comunicación y no de comercialización, sin embargo, se han detectado algunas experiencias de comercio digital a través de tiendas de terceros, con resultados muy positivos.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Comerciales	**(D)** Irregular nivel de dedicación, capacidad de presentación y defensa del producto.	
Canal digital	**(D)** Poca atención a la presencia digital (web y redes sociales). Falta de conocimiento y de personal especializado.	

RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Características.**

Teniendo en cuenta que la variable crítica en la decisión de compra es el precio, las empresas tratan de transmitir que su propuesta es ajustada en **PRECIO**. En un segundo nivel explotan la calidad del **SERVICIO** (plazos de entrega y flexibilidad) como mecanismo para reforzar la relación positiva con el cliente.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Precio ajustado	**(D)** Prioridad del precio en la toma de decisión de compra.	
Servicio		**(F)** En fabricantes de semielaborados, dado que se atiende a un reducido número de clientes con planificación de producción, es relativamente fácil atender los plazos.

8.5.4 Enfoque operativo.

Se identifican los aspectos más relevantes relacionados con los medios de producción y con las actividades críticas, en cuáles de ellos pueden surgir limitaciones y dónde se vislumbran oportunidades de mejora.

RECURSOS CLAVE

- **Características.**

MAQUINARIA. Se identifican equipos clave en algunas posiciones (dobladora). Algunas empresas, para evitar paradas por averías, cuentan con equipos duplicados.

PROVEEDORES. Algunos proveedores resultan críticos (espuma), siendo imprescindible un suministro regular dimensionado en relación al volumen de producción previsto.

COMERCIALES LIBRES. Los agentes comerciales, estructura comercial más frecuente en este tipo de negocio, resulta muy importante, teniendo en cuenta la visión de las empresas, dándose la circunstancia de que, en la mayoría de las ocasiones, los clientes tienen el vínculo directo con el comercial y cuando se produce salida de comerciales suele producirse, así mismo, una fuga de clientes.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Maquinaria		**(F)** Adecuada oferta de servicios para el mantenimiento de los equipos más relevantes.
Proveedores	**(D)** Para algunos suministros hay pocas alternativas de proveedor	
Comerciales	**(D)** Dependencia de la cartera de clientes del comercial libre	

ACTIVIDADES CLAVE

- **Características.**

GESTIÓN DE OPERACIONES. Se considera crítica la gestión de las operaciones y específicamente la calidad en acabados (aspectos específicos de las estructuras, las costuras, etc.) y la flexibilidad para la rápida atención de pedidos.

GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS. Como ocurre en otros modelos de negocios, es fundamental procurar un adecuado nivel de suministros que evite las roturas de stock y minimice los stocks. Considerando proveedores con rápida capacidad de respuesta y plazos de entrega adecuados, la gestión de pedidos es crítica, en especial para aquellos insumos que pueden condicionar el resto del proceso, como puede ser la espuma.

GESTIÓN COMERCIAL. La atención comercial realizada por cada uno de los comerciales (propios y agentes) es considerada crítica pero, además de esto, los aspectos relacionados con la definición de objetivos y control de ejecución también determinan el desempeño en esta actividad clave.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Gestión de operaciones	**(D)** Algunas empresas no cuentan con sistemas de planificación de las operaciones suficientemente precisos. **(D)** Carencia o desactualizados sistemas de control de costes, lo que afecta al conocimiento del nivel de rentabilidad por línea de producto.	
Gestión de aprovisionamientos		
Gestión comercial	**(D)** Poca valoración de marca o atributos adicionales al precio. **(D)** Dependencia de comerciales libres que vinculan personalmente al cliente.	

ASOCIACIONES CLAVE

- **Características.**

PROVEEDORES. Clave para dar un adecuado nivel de servicio manteniendo mínimos stocks

CLIENTES CLAVE. En ocasiones determinados clientes contribuyen al diseño del producto. Para algunos clientes producen marca de distribuidor

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Proveedores		**(F)** Adecuado perfil de proveedores para garantizar unos correctos niveles de suministro, para la mayoría de los insumos.
Clientes clave		**(O)** El trabajo conjunto con clientes es clave en el desarrollo de nuevos productos y soluciones, y puede ofrecer oportunidades de mejor posicionamiento gracias a la diferenciación del producto.

8.5.5 Enfoque económico financiero.

Se analizan en este bloque los elementos críticos relacionados con la gestión de los aspectos económico-financieros. Se identifican las fuentes de ingresos, principales elementos de coste, y su incidencia en la cuenta de explotación.

FUENTES DE INGRESOS

- **Características.**

Las principales fuentes de ingresos son:

VENTA DE COLCHONES, CANAPÉS, SOMIERES Y CABECEROS. Fuente de ingresos más frecuente en las empresas que explotan este tipo de modelo de negocio. Las pequeñas empresas, sin marca diferenciadora, se posicionan en niveles de precios bajos o muy bajos.

VENTA DE COMPONENTES (estructuras metálicas o de manera). Actividad secundaria en fabricantes de colchones. Se han detectado empresas especializadas con un buen desempeño.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Venta de componentes	**(D)** Importancia de la variable "precio" en el mercado andaluz. Alta presión competitiva. **(D)** Tensiones de tesorería en empresas con gran crecimiento (pago de clientes a 70 días, a proveedores a 60, y necesidades de elevados stocks).	**(F)** No hay estacionalización (actualmente) **(F)** Pocas incidencias comerciales (impagos)
Venta de colchones, canapés, somieres, cabeceros.		

ESTRUCTURA DE COSTES

- **Características.**

MATERIALES. Estos representan entre el 60 y el 65% de la cifra de negocio. Si bien no se han percibido grandes incrementos en los costes de este insumo, los precios de venta se han visto presionados a la baja, con lo que se han estrechado los márgenes comerciales.

GASTOS SALARIALES. Se sitúan entre el 12 y el 14% de la cifra de negocio.

TRANSPORTE. El coste logístico es considerado una partida tan crítica que condiciona totalmente el alcance geográfico del suministro, dado que el tipo producto transportado es de muy alto volumen en relación al valor.

REPARACIONES. A diferencia de lo indicado en otros modelos de negocio, se incluye el coste de las reparaciones como otro elemento de coste relevante por delante de los suministros. Puede que esta percepción esté condicionada por el estado de las instalaciones de las empresas participantes en los talleres de trabajo.

SUMINISTROS. El coste de los suministros, especialmente el eléctrico, es considerado componente relevante del coste, si bien no se cita expresamente el riesgo de aumento.

Elemento	Debilidad/Amenazas	Fortaleza/Oportunidad
Materiales	**(D)** Exigencias de mantener un alto volumen de stock para algunos productos.	
Salarios		
Transporte		
Reparaciones		
Suministros		

8.5.6 Enfoque estratégico.

Se identifican en el siguiente bloque elementos del entorno que condicionan el modelo de negocio que puede desarrollar la empresa, así como las opciones estratégicas que esta tiene.

FUERZAS DEL MERCADO

- **Características.**

El aspecto considerado más crítico, en relación a las oportunidades de negocio, es la tendencia a la baja de los precios de compra de la distribución como principal manifestación de la **EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA Y DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTES** a los que se dirigen estas empresas.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Evolución de la demanda y segmentos de clientes	**(A)** Gran importancia de la variable "precio" para la toma de decisión de compra en la mayor parte del mercado español.	**(O)** Desarrollo de producto de alta gama y marca reconocida, posicionado en niveles de precios muy superiores.

FUERZAS DEL SECTOR

- **Características.**

PROVEEDORES. Se consideran críticos, pero en este momento no se perciben relevantes amenazas u oportunidades.

COMPETIDORES. Se percibe una muy alta presión competitiva entre los fabricantes de colchones sin marca reconocida. Esta situación está siendo salvada favorablemente en empresas con estrategias innovadoras de comercialización.

NUEVOS COMPETIDORES. Dependiendo del tipo de producto realizado, las barreras de entrada no son excesivamente altas y, aunque el tipo de actividad no es excesivamente rentable, puede haber ciertos riesgos de entrada de nuevos competidores.

Elemento	Amenazas	Oportunidades
Proveedores		
Competidores	**(A)** Alta presión competitiva en fabricantes de colchones sin marca reconocida.	
Nuevos competidores	**(A)** No se consideran altas las barreras de entrada, si bien el sector no es altamente atractivo por la alta competencia existente.	

TENDENCIAS/ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- **Características.**

Destacan algunas tendencias **SOCIOECONÓMICAS** y **TECNOLÓGICAS** como fuente de oportunidades futuras, tales como la tendencia al mayor consumo de productos de descanso, y las posibilidades en la diferenciación del producto con la incorporación de mecanismos especiales y elementos tecnológicos.

Elemento	Amenazas	Oportunidad
Tendencias socioeconómicas		**(O)** Crecimiento en el consumo de productos para el descanso.
Tendencias tecnológicas		**(O)** Oportunidades para la diferenciación del producto incorporando innovación (desarrollo de nuevos textiles con acabados especiales, incorporación de elementos mecánicos para el movimiento de piezas, etc.).

8.5.7 Líneas estratégicas de mejora.

Se proponen a continuación posibles líneas estratégicas de mejora de este modelo de negocio, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y el trabajo realizado en las sesiones con las empresas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS G5: Modelo Fabricante (colchones y somieres)

	Línea		Acciones
G5L1	Mejora de las capacidades comerciales.	5.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales, etc.).
G5L2	Apoyo a la eficiencia en operaciones.	5.2.1	Facilitar el acceso a los servicios para la mejora en la eficiencia de las operaciones (servicios de consultoría para la mejora de las operaciones, análisis y control de costes, lean management, etc.).
G5L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	5.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.

RESUMEN DE LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS.

Modelo	Bloque	Línea	Nº	Acciones
Fabricantes artesanales	**G1L1**	Puesta en valor de los atributos diferenciales del modelo de negocio	1.1.1	Desarrollo de marca territorial (diseño e implantación de un procedimiento de acceso a la marca y mantenimiento de ésta).
			1.1.2	Promoción altamente segmentada de la marca (a través de prescriptores profesionales-Blogger, revistas especializadas, influencers, etc.) para el acceso a mercados de alto potencial de compra fuera de Andalucía. "Wood trip".
			1.1.3	Acciones de apoyo (asistencia técnica y soportes) a la comunicación empresarial (desarrollo de imagen, *books*, presencia digital…).
	G1L2	Capacitación de profesionales (nuevos y actuales)	1.2.1	Revisión y adecuación de la oferta formativa ajustada a necesidades de empresas (sistemas de producción artesanal, diseño asistido por ordenador, innovación-creatividad).
	G1L3	Simplificación y/o soporte para la atención de requerimientos normativos	1.3.1	Revisión y simplificación de requerimientos y trámites para la atención del marco normativo (específicamente la normativa de seguridad y protección de instalaciones,).
			1.3.2	Desarrollo y/o potenciación de unidades de soporte a la atención de requerimientos normativos.
Carpinteros industriales	**G2L1**	Capacitación de profesionales y estímulo del emprendimiento (nuevos y actuales).	2.1.1	Revisión y adecuación de la oferta formativa ajustada a las necesidades de las empresas (jefe de producción, montadores de muebles de cocina y mantenimiento industrial)
			2.1.2	Estímulo de empresas de servicios (montadores y mantenimiento industrial).
			2.1.3	Apoyo a la cooperación empresarial para el desarrollo de proyectos integrales y/o desarrollo de empresas concentradoras de oferta.

Modelo	Bloque	Línea	Nº	Acciones
	G2L2	Apoyo a la eficiencia en operaciones.	2.2.1	Facilitar el acceso a los servicios para la mejora en la eficiencia de las operaciones (servicios de consultoría para la mejora de las operaciones, análisis y control de costes, lean management, etc.).
	G2L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	2.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.
Fabricantes de mueble de hogar, cocina y baño	**G3L1**	Mejora de las capacidades comerciales.	3.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales, etc.).
			3.1.2	Apoyo al comercio internacional (prospección de mercados, adecuación de producto, etiquetado, etc.).
			3.1.3	Apoyo a la atención del canal contract (dotación de personal especializado, equipos de diseño y técnicos para presupuestación, gestión de aprovisionamientos, etc.).
			3.1.4	Apoyo a la cooperación empresarial para el desarrollo de proyectos integrales y/o desarrollo de empresas concentradoras de oferta.
	G3L2	Mejora en los procesos productivos.	3.2.1	Apoyo al diseño e implantación de tecnologías para la mejora del control de operaciones y gestión de costes
			3.2.2	Apoyo al diseño e implantación de sistemas de mejora de la producción (lean management, 5 S, etc.).
	G3L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	3.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.
Fabricantes de mueble de oficina y comercial	**G4L1**	Mejora de las capacidades comerciales.	4.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales, etc.).
			4.1.2	Apoyo al comercio internacional (prospección de mercados, adecuación de producto, etiquetado, etc.).

Modelo	Bloque	Línea	Nº	Acciones
	G4L2	Adopción de sistemas de certificación (empresarial y de producto).	4.2.1	Apoyo a los sistemas de certificación empresarial (normas UNE-ISO 9001, 14001, certificación de producto).
	G4L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	4.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.
Fabricantes de colchones y somieres	**G5L1**	Mejora de las capacidades comerciales.	5.1.1	Apoyo a las acciones de mejora de la comercialización (desarrollo de imagen, diseño y producción de catálogos, técnicas de gestión de equipos comerciales…).
	G5L2	Apoyo a la eficiencia en operaciones.	5.2.1	Facilitar el acceso a los servicios para la mejora en la eficiencia de las operaciones (servicios de consultoría para la mejora de las operaciones, análisis y control de costes, lean management...).
	G5L3	Estímulo de la innovación y la adopción de tecnologías.	5.3.1	Estimular el desarrollo de proyectos de innovación vinculados con la explotación de las oportunidades del Smart-home y de la creciente digitalización.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

9.1 RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS.

9.1.1 Refuerzo de las estructuras de cooperación empresarial.

Fruto del análisis realizado con las empresas, se ha podido detectar la positiva valoración que éstas tienen de las entidades asociativas representativas del sector (muchas de las empresas las citan como aliados estratégicos). Así mismo, se percibe como oportunidad que dichas entidades representativas puedan desempeñar un papel de interlocución ante la Administración más relevante y que puedan dotarse de los medios necesarios para prestar servicios de mayor utilidad para las empresas.

De esta forma, se propone el fortalecimiento de las estructuras de cooperación empresarial, dotándolas de medios que les permitan prestar servicios de valor añadido para las empresas, así como favorecer el acercamiento y mejora del nivel de interlocución de éstas con las Administraciones.

9.1.2 Mejora del enfoque estratégico.

Se han detectado carencias en algunos enfoques estratégicos por parte de los máximos responsables de algunas de las empresas que han participado en el trabajo. Algunos ejemplos que ilustran esta circunstancia son:

- En el sondeo on-line, destacan los aspectos vinculados con el producto y el sistema productivo como claves para el nivel de competitividad, sin embargo, en los Focus Group realizados, era mucho más frecuente la detección de carencias en los aspectos vinculados con la comunicación o con los aspectos comerciales. Esta circunstancia hace pensar que, en general, los máximos responsables de muchas empresas focalizan su trabajo en el ámbito de la producción, mientras que, fruto de la reflexión tutelada sobre su modelo de negocio, suelen detectar más carencias en los aspectos vinculados con la comunicación y la comercialización.

- En el desarrollo de los Focus Group, se realizaba una reflexión conjunta sobre las principales tendencias y elementos del entorno que van a condicionar en el futuro próximo a las empresas. Ante esta reflexión, eran muy pocas las empresas cuyos responsables eran capaces de ofrecer una opinión sobre los aspectos que creían que condicionarán el sector a futuro. Muchos de los participantes manifestaban concentrarse únicamente en los aspectos del corto plazo.

En un entorno tan cambiante como el actual, en el que surgen amenazas que condicionan el comportamiento de las empresas, y en el que surgen oportunidades que requieren ser aprovechadas en un periodo de tiempo muy limitado, es preciso que los responsables empresariales se doten del conocimiento y habilidades necesarias para gestionar las empresas en un entorno cambiante.

En este sentido, se propone el desarrollo de acciones de capacitación de equipos directivos en planificación estratégica, y el uso de servicios de formación, para la mejora en la capacidad de anticipación ante cambios en el mercado y para la detección de tendencias y oportunidades.

9.1.3 Capacitación de recursos humanos en posiciones críticas.

A lo largo de las sesiones de trabajo se han detectado necesidades de capacitación de los recursos humanos que no están adecuadamente atendidas en este momento.

Algunos de los perfiles profesionales más demandados pueden dar pie al desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento.

En el punto 9.2.2 se incluye una tabla sintética con los perfiles profesionales más demandados y aquellos que puede dar origen a nuevas oportunidades de emprendimiento.

9.1.4 Gestión eficiente de los procesos productivos y de la estructura de costes.

Muchas de las empresas en los grupos, G2 y G3 fundamentalmente, se encuentran en la encrucijada de gestión de las operaciones, por tener procesos productivos orientados a la producción en serie de elementos estándar y ver crecer la demanda de personalizaciones y muebles especiales. En algunos casos se citan porcentajes de muebles especiales que superan el 40%.

Esta realidad, suscitada por el propio mercado y la creciente presión competitiva que requiere de máxima flexibilidad, genera no pocas disfunciones que redundan en el incremento de costes de producción, que no siempre se pueden repercutir en el producto.

También, se ha detectado que algunas de las empresas fabricantes no tienen un suficiente control de sus costes de producción, estableciendo tarifas de precios únicamente en función de los precios habituales de mercado.

Ambas realidades detectadas, previsiblemente redundan en que se comercialicen referencias con unos márgenes inadecuadamente bajos, e incluso que se vendan productos a precios por debajo de su coste directo. Al trabajar gamas de productos relativamente amplias, es mucho más difícil detectar estas disfunciones, quedando ocultas operaciones sumidero de beneficios, sin que los gestores tengan la capacidad de detectarlas y corregir precios de venta.

Ante esta circunstancia se sugiere acometer dos acciones:

- Facilitar el acceso a servicios especializados de diseño y control de operaciones, al objeto de que colaboren con los equipos directivos en la detección de las ineficiencias indicadas.
- Apoyar la dotación de herramientas tecnológicas de gestión de operaciones y control de costes (sistemas de planificación de la producción y ERPs).

9.1.5 Fortalecimiento del posicionamiento comercial.

9.1.5.1 Desarrollo de marca

En general, las pequeñas empresas del sector del mueble no explotan de forma consistente la marca propia. Con frecuencia, los directivos de dichas empresas perciben que la explotación comercial de la marca está reservada a grandes empresas que son las que pueden hacer un importante esfuerzo de comunicación.

De esta forma, no se suele hacer valer la marca de fabricante, aceptando éste que la distribución no se dé a conocer en el punto de venta o en su material de comunicación.

La generación y explotación comercial de una marca potente de fabricante requiere de la identificación precisa de los intereses de los clientes objetivo, la construcción de un relato que sea capaz de transmitir los mensajes clave para despertar el interés y facilitar la toma de decisión en favor de los productos de la marca, y realizar esfuerzos de comunicación sólidos y duraderos en el tiempo, pero todo ello queda fuera del alcance de muchas pymes.

Siendo este enfoque en cierta medida realista y algo conservador, sí se han detectado claras oportunidades para el desarrollo de marcas colectivas, como puede ser la marca existente en este momento, y que ampara a este tipo de producciones, "Andalucía, Calidad Artesanal". Las empresas del grupo G1 (fabricantes de tipo artesanal) detectan la oportunidad de mejorar la percepción de sus productos, sus sistemas de producción y su origen, en ciertos perfiles de clientes de alto poder adquisitivo. Esta aparente oportunidad, está soportada en no pocas experiencias comerciales exitosas que evidencian el interés de determinado perfil de cliente por la adquisición de mobiliario de calidad, con alto nivel de exclusividad, elaborado con técnicas y procesos respetuosos con el medio ambiente y favorecedor de desarrollo socioeconómico.

El desarrollo de una marca potente, que facilite la captación de dicho perfil de clientes, requiere de un trabajo previo de definición de estándares y sistemas de control de éstos por parte de las empresas, y de los productos amparados por la marca, así como el desarrollo de acciones de comunicación con un alto nivel de segmentación que consiga alcanzar a los perfiles de clientes objetivo. En este sentido, sería conveniente reflexionar sobre la utilidad, nivel de reconocimiento y uso comercial del actual marco regulatorio (Ley 15/2005, de 22 de diciembre, de Artesanía de Andalucía y los sucesivos Planes Integrales del Fomento de la Artesanía en Andalucía).

En las sesiones de trabajo con los expertos del sector, han surgido algunas propuestas concretas con cierto nivel de innovación tales como el desarrollo de acciones similares a los *famtrip*[13], frecuentes en el sector turístico, para despertar el interés en prescriptores profesionales (blogueros especializados en decoración, redactores de revistas especializadas del sector del mueble, decoradores, etc.). Ver punto 8.1.5.4.

[13] Fam-trip: Los viajes de familiarización (fam-trip o fam-tours) son viajes de cortesía organizados en un destino turístico para la promoción de este entre touroperadores o prescriptores para conocer el destino.

9.1.5.2 Evolución hacia los nuevos canales y mercados

Canal digital

En líneas generales, se percibe que las empresas de pequeña dimensión no atienden el canal digital suficientemente, disponiendo únicamente de web presenciales con un diseño en ocasiones poco cuidado. Sin embargo, se han podido constatar experiencias comerciales en el canal digital (todas ellas a través de market places) muy positivas, que hacen albergar muy buenas expectativas para la comercialización de productos estándar a través de este canal.

Internet puede ofrecer grandes oportunidades para la comercialización de productos especialmente para los grupos G3 (fabricante de mobiliario de hogar, cocina y baño), G4 (fabricante de mobiliario de oficina y comercial) y G5 (fabricante de colchones y somieres).

Exportación

En alguno de los patrones de modelos de negocio (G4, fabricante de mobiliario de oficina y comercial), se percibe un gran consenso sobre la alta presión competitiva en el mercado nacional y las severas dificultades para generar una propuesta comercial suficientemente diferenciada y valorada por los clientes en España. Esta situación se ve agravada por la presión comercial de las grandes empresas nacionales e internacionales y las dificultades para concurrir a licitaciones públicas.

Ante este escenario, la salida exterior es una de las alternativas más claras. Para poder acometer el mercado exterior, es precisa una adecuación de las capacidades empresariales (conocimiento de idiomas, procedimientos, despliegue comercial, etc.), y de adaptación del producto y de formato de presentación a los mercados objetivo.

En este sentido, se insiste, por parte de las empresas, en la importancia de la labor de apoyo de los organismos especializados (Extenda, Icex y Cámaras de Comercio) pero se reclama una mejor adecuación de las ayudas a las necesidades específicas de este sector.

Ampliación de zonas geográficas

Entre las empresas participantes en los Focus Group realizados con expertos del sector, se ha evidenciado un gran consenso en relación a la alta presión competitiva para la mayoría de los productos del mueble en el mercado andaluz, y las mayores oportunidades comerciales en otros territorios. Así mismo, gran parte de las empresas participantes comercializan actualmente, de forma mayoritaria, sus productos en el mercado andaluz, teniendo favorables, pero esporádicas, salidas comerciales fuera de Andalucía.

La ampliación a otras zonas comerciales dentro de España, se presenta, por tanto, como una oportunidad para empresas, fundamentalmente dentro de los grupos G1 (fabricantes artesanales), G3 (fabricantes de mueble de hogar, cocina y baño) y G5 (fabricantes de colchones y somieres). Para acometer la ampliación de zonas geográficas, requiere resolver los asuntos relativos a:

- Presencia comercial para la captación de clientes y mantenimiento de las relaciones. Esta se suele conseguir con agentes comerciales, normalmente multicartera, que, dependiendo de la importancia que otorguen al producto en relación a la totalidad del portfolio comercializado, facilitarán más o menos la rápida implantación comercial en los nuevos territorios.
- De forma paralela, suele ser de suma utilidad la presencia en ferias comerciales fuera de Andalucía.
- Resolver los aspectos logísticos, tanto el transporte como el montaje, crítico este último para algunos productos como es el caso del mueble de cocina.

Canal contract

La comercialización de mobiliario asociado a la promoción inmobiliaria o al sector de la hostelería, ha evidenciado ser una alternativa estratégica de interés para muchas empresas especialmente del grupo G2 (carpintería industrial).

Las operaciones que se realizan en este canal suelen depender del ciclo económico, al estar vinculadas al crecimiento de la compra de vivienda y la expansión de la hostelería, lo que puede suponer un riesgo. Sin embargo, a pesar de esto, tienen el atractivo de ser operaciones de mayor valor económico, que suelen planificarse con más tiempo, y que incluso permiten el pago anticipado de una parte de la totalidad del proyecto.

Así mismo, este tipo de proyecto suele tener menor margen de contribución, por lo que requiere que la empresa realice una cuidadosa presupuestación y planificación para evitar incidencias que harían peligrar el margen.

Acometer adecuadamente el canal contract requiere de capacidades específicas de las que deberá dotarse el fabricante de muebles para evitar riesgos innecesarios, tales como:

- Competencias técnicas para el diseño de proyectos, planificación y control de ejecución de forma integral, incluso asumiendo la coordinación de montajes.

- Red de proveedores fiables en calidades y plazos y, en la medida de lo posible, con capacidad de financiar los aprovisionamientos.

-Mecanismos para el aseguramiento de las operaciones.

-Capacidad operativa para atender los periodos de garantía exigidos.

9.1.5.3 Mejora en la gestión de los equipos comerciales

La fuerza de ventas de las empresas de la mayoría de los grupos está compuesta por agentes comerciales libres, con gran frecuencia multicartera. Si bien estas redes comerciales suponen un menor coste fijo, retribuyendo a los comerciales con un porcentaje variable de las ventas ciertas, conllevan una serie de dificultades que se han evidenciado en los talleres de trabajo y que pueden resumirse en:

- Existe un variado nivel de dedicación y compromiso con cada una de las empresas que representan, en función de la facilidad de comercialización del producto y de la contribución a los resultados económicos del agente.
- No siempre el agente comercial tiene un suficiente conocimiento de las características del producto, lo que dificulta la puesta en valor de atributos diferenciales distintos del precio.
- En general, el cliente suele sentirse vinculado especialmente con el agente, de tal forma que, si hay un cambio en el equipo de ventas, suele haber fuga de clientes, que en ocasiones son difíciles de recuperar por parte de la empresa.

Estas dificultades asociadas a la gestión de redes comerciales, constituidas fundamentalmente por agentes comerciales libres, pueden ser, en cierta medida, paliadas con mecanismos para formar y vincular a los agentes comerciales a la empresa.

La realización de las convenciones comerciales, y el seguimiento y control sistemático de la labor de los agentes comerciales por parte del jefe de ventas o del director comercial, son críticos de cara a mejorar la capacitación para la defensa comercial del producto y para la vinculación con la empresa y retención de clientes.

9.1.5.4 Diseño y ejecución de acciones comerciales innovadoras

Tal como se ha citado en el punto 8.1.5.1, en las sesiones de trabajo se ha propuesto potenciar la marca que ampara la producción de mueble artesanal de Andalucía y ejecutar acciones de promoción segmentada que contribuyan a la mayor captación de clientes por parte de las empresas del grupo G1 (fabricante artesanal).

Durante el periodo 2014-2017 ha estado vigente el II Plan Integral del Fomento de la Artesanía en Andalucía, instrumento del Gobierno regional de estímulo de los sectores de actividad que aglutinan a las empresas calificadas de perfil artesanal (joyería, cuero, mueble, cerámica). Con fecha 6 de noviembre, el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía aprobó la elaboración del III Plan Integral de Fomento de la Artesanía de Andalucía 2019-2022.

Entre los contenidos del II Plan se encuentran las líneas estratégicas de estímulo de la promoción y la comercialización (líneas 3.2 y 3.3), considerándose de sumo interés el mantenimiento de dicho enfoque en el futuro Plan.

Específicamente, en el sector del mueble, y fruto del trabajo realizado con los empresarios, se ha ideado una tipología de acciones de promoción que se considera que podrían ser de suma utilidad para el mejor posicionamiento de las empresas de carácter artesanal.

En el trabajo realizado con las empresas del grupo G1 (fabricantes artesanales) se ha evidenciado el interés comercial de segmentos de mercado de alto poder adquisitivo, localizados sobre todo en grandes núcleos urbanos fuera de Andalucía. Este perfil de cliente, es receptivo a propuestas de producto exclusivo, altamente personalizado, elaborado siguiendo patrones de sostenibilidad y equidad, haciendo uso de materiales de alta calidad, vinculado al territorio y siendo el precio un criterio secundario de valoración.

El perfil de cliente indicado (diseñadores, arquitectos, decoradores e incluso, consumidores finales que se responsabilizan del proyecto de amueblamiento de su propia vivienda) suelen inspirarse y dejarse aconsejar por prescriptores profesionales (redactores en revistas de decoración, blogueros especializados en decoración, responsables de programas especializados, etc.).

Dado que el principal elemento diferencial del mueble artesanal de Andalucía, en relación al de otras comunidades autónomas, es precisamente el origen territorial y la capacidad del sector para estimular el desarrollo social y favorecer el asentamiento de la población en zonas rurales, se propone diseñar y ejecutar acciones tendentes a vincular al origen a los principales prescriptores del sector del mueble y la decoración de España, mediante la realización de acciones de promoción en origen, similares a los habituales *famtrip* del sector turístico. Estas acciones, tendentes a poner en valor los atributos diferenciales del producto, de los sistemas de producción, del impacto social de los negocios, etc. mediante la visita guiada a los centros productores y el contacto directo con los artesanos, requeriría de un diseño cuidado tanto en relación a las rutas, como en la selección de centros participantes, atención de los participantes, negociación de las acciones de promoción en los respectivos medios, etc.

9.1.6 Innovación en producto

Diseño

En alguno de los grupos empresariales analizados G1 (fabricantes artesanales), G3 (fabricantes de mueble de hogar, cocina y baño) y G4 (fabricantes de mueble de oficina y comercial) se reconoce la importancia del diseño y la innovación como elemento diferenciador de la propuesta de valor. No obstante, se arguye que este atributo no es muy relevante para los clientes andaluces, siendo mucho más importante para clientes de otros territorios españoles y, sobre todo, para mercados internacionales.

En alguno de los perfiles empresariales (G3 fabricantes de mueble de hogar, cocina y baño), se afirma que la renovación constante de la gama es una relevante fuente de diferenciación de los competidores, y que ésta requiere de competencias específicas y trabajo sistemático de identificación de tendencias y preferencias de clientes así como su aplicación al diseño de nuevos productos.

Son pocas las empresas de pequeña dimensión que asumen que el diseño es una herramienta clave de diferenciación y posicionamiento, trabajando de esta forma en el desarrollo de piezas vanguardistas, y se limitan a tratar de seguir la línea de diseño propuesta por las empresas líderes.

En este sentido, es preciso citar el excelente trabajo realizado en su día por *Surgenia*, centro tecnológico del diseño de Andalucía, con el *Observatorio de Tendencias en Hábitat*. Servicios de similar naturaleza se prestan desde distintas entidades y deberían darse a conocer por parte de las empresas, así como potenciar su uso.

Desde las asociaciones empresariales del sector, también es recomendable potenciar esta labor de identificación precoz de tendencias en diseño de mobiliario y hábitos de consumo en el sector del mueble, de tal forma que las empresas puedan trabajar en líneas creativas que les permitan anticiparse a competidores nacionales e internacionales.

Smart-home

Mención especial requiere la incorporación de tecnologías y la adaptación del mobiliario a éstas, como mecanismo de diferenciación y anticipación para la explotación de un mercado emergente.

Las tecnologías que facilitan el control e interacción con los elementos del hogar (tecnologías domóticas) ofrecen a los usuarios una mejora de la eficiencia energética, facilitar la interacción con todos los electrodomésticos, facilitar la conectividad e interoperatividad del hogar con otros entornos, como el profesional, disfrutar de nuevas formas de ocio, etc. Esta nueva realidad de relación entre el ciudadano y su entorno está afectando, y lo hará en un futuro con mucha mayor intensidad, al diseño del mobiliario.

Explorar las oportunidades que este ámbito ofrece y prepararse para su posible explotación, es una fuente clara de oportunidades que puede estar al alcance de pequeñas empresas del sector del mobiliario G2 (carpinterías industriales), G3 (fabricantes de mueble de hogar, cocina y baño) y G4 (fabricantes de muebles de oficina y comercial).

9.2 RECOMENDACIONES PARA LOS PROGRAMAS DE APOYO.

9.2.1 Mejora de la interlocución con las organizaciones representativas del sector.

Tras el trabajo realizado con las principales asociaciones sectoriales y con un nutrido número de empresas, se puede afirmar que el sector se encuentra razonablemente vertebrado, contando con organizaciones que, tras un periodo de severas dificultades, han mejorado su posicionamiento ante las empresas, prestando servicios bien valorados por éstas.

En este momento, el limitado acceso a los recursos, y la aún débil situación de las empresas del sector, condiciona las acciones que desde las asociaciones se proponen y ejecutan, percibiéndose que desde la actual dirección de las asociaciones sectoriales se tiene una firme intención de intensificar las acciones de apoyo al sector y mejorar el nivel de interlocución ante la Administración.

Sin embargo, la presencia vertebradora de asociaciones activas no es homogénea en todo el territorio Andaluz, siendo destacable el papel realizado por UNIEMA, APIMAD y AEMMCE. En este sentido, sería de interés facilitar la vinculación de las empresas del resto de territorios a las acciones colectivas que puedan promover las entidades asociativas del sector.

Desde las empresas del sector, se reclama una mayor cercanía de la Administración para conocer y tratar de dar solución a los principales retos que afrontan las pequeñas empresas del sector del mueble. Esta necesaria interlocución parece que puede ser más directa y efectiva contando con los responsables territoriales de las asociaciones empresariales vinculadas a los principales clusters.

Otro de los aspectos a tener en cuenta para la efectividad de la citada interlocución público-privada, es la importancia de la continuidad de las acciones, siguiendo un enfoque estratégico de medio y largo plazo. Las acciones puntuales, o la generación de expectativas sin repuesta de acciones concretas, genera frustración y cierto desinterés en futuras iniciativas.

9.2.2 Adecuación de los programas de formación a las necesidades empresariales. Detección de oportunidades.

A lo largo de las sesiones de trabajo, se han identificado necesidades de capacitación no adecuadamente atendidas en este momento (ver punto 8.1.3).

Las acciones de capacitación pueden desarrollarse tanto desde el ámbito de la formación profesional como de la formación ocupacional o continua, pero en cualquiera de los casos, se reclama que los programas y formadores se adecuen a las necesidades reales de las empresas, así como la contratación de profesionales con un nivel suficiente de competencias en una determinada materia.

En la siguiente tabla, se identifican nuevamente los perfiles profesionales dónde se detectan las mayores necesidades.

Tabla 6 Necesidades de perfiles profesionales detectadas

Perfil	Modelos de negocio	Oportunidades para nuevos emprendedores
Jefe de producción (oficial carpintero).	G1	
Diseño asistido por ordenador.	G1, G3	Si
Marketing especializado sector mueble (desarrollo de imagen y nuevos soportes de comunicación).	G1, G3, G4, G5	Si
Diseño y gestión de operaciones (planificación y dirección de la producción). Uso de herramientas tecnológicas, Lean Management y 5 S.	G2, G3, G4, G5	
Montadores de muebles de cocina	G2, G3	Si
Operarios de maquinaria u operaciones especializadas (control numérico, soldadura de chapa, etc.).	G2, G3, G4, G5	

Tal como se indica en la tabla, algunos de los programas de capacitación pueden dar pie al desarrollo de negocios auxiliares del mueble y por tanto ser fuente de nuevos proyectos de emprendedores.

9.2.3 Simplificación de la tramitación y justificación de incentivos.

El perfil de empresas al que ha ido dirigido el presente trabajo, las pequeñas empresas y autónomos, suelen no disponer de una estructura administrativa que les permita hacer seguimiento de los programas de incentivos, tramitar procedimientos de solicitud en algunos casos de cierta complejidad y justificar la ejecución posterior.

Esta realidad, limita, cuando no imposibilita, el acceso de las pyme y autónomos a los programas de incentivos. Es preciso indicar que, desde algunas de las asociaciones empresariales, se realiza una útil labor de difusión y soporte para la tramitación de ayudas, pero aún, a pesar de esto, los procedimientos administrativos suelen ser una barrera de acceso a las ayudas.

Si bien se han dado pasos de simplificación por parte de la Administración (uso de declaraciones responsables, tramitadores online, etc.), es preciso reconocer que muchas de las empresas aún manifiestan no ser competentes para acometer procesos de tramitación y posterior justificación, por tener cierta complejidad e incierto resultado.

Avanzar en la comunicación y simplificación administrativa de los programas de incentivos, contando para ello con las asociaciones empresariales y las unidades territoriales de los distintos órganos de promoción (CADEs de Andalucía Emprende o delegaciones de la Agencia IDEA), es una tarea aún necesaria para que las empresas perciban mejor las medidas de estímulo.

9.2.4 Acciones de promoción colectiva.

9.2.4.1 Marca Andalucía, calidad artesanal.

En los puntos 8.1.5.1 y 8.1.5.4, se ha justificado suficientemente la oportunidad de intensificar el uso adecuado de una marca vinculada con la producción artesanal de mueble de Andalucía, así como el marco legislativo y regulatorio que podría dar soporte jurídico a acciones en este ámbito.

Es preciso advertir que el citado marco regulatorio da cobertura a producciones artesanales de diversos sectores (joyería, cuero, cerámica, mueble), siendo la realidad de cada uno de ellos distinta en términos de presencia territorial, capacidad de internacionalización, capacitación profesional, etc. El sector del mueble tiene unas características particulares que bien podrían dar pie al diseño de acciones específicas incardinadas en el Plan Integral del Fomento de la Artesanía de Andalucía, pero que respondiesen adecuadamente a las especificidades del sector.

El diseño del III Plan Integral del Fomento de la Artesanía, cuya elaboración ha sido aprobada por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía el 6 de noviembre pasado, y los desarrollos legislativos posteriores, deberían contemplar la posibilidad del desarrollo de acciones específicas para cada uno de los sectores incluidos en el marco de referencia que establece el propio Plan.

9.2.4.2 Desarrollo de protocolo de pertenencia.

La inscripción en el Registro de Artesanos de Andalucía está amparada en la Ley 15/2005, de 22 de diciembre de Artesanía de Andalucía, y el DECRETO 475/2008, de 21 de octubre, por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Artesanos de Andalucía y la Carta de Artesano o Artesana y Maestro Artesano.

La inclusión en el citado registro y la obtención de la Carta de Artesano o Artesana o, en su caso, de Maestro Artesano o Maestra Artesana, conlleva a atención de un procedimiento administrativo cuyos requisitos son la inclusión de la actividad profesional realizada en el Repertorio de Oficios Artesanos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, aprobado por Decreto 4/2008, de 8 de enero y su Orden de desarrollo; disponer de un local habilitado para realizar la práctica profesional; acreditar el alta en el correspondiente epígrafe del IAE; y cumplimentar el procedimiento de solicitud de inscripción.

Si bien, contar con dicho instrumento supone un avance en el reconocimiento de la profesión de artesano o artesana, no conlleva una garantía cierta de una determinada praxis profesional que pueda ser puesta en valor ante los potenciales clientes.

Diseñar algún tipo de protocolo de libre adhesión que implique unas determinadas prácticas profesionales valoradas por los clientes objetivo, y que lleve asociado algún mecanismo de verificación, puede otorgar un nivel de garantía adicional para los clientes, pudiendo reducir las barreras de entrada en determinados aspectos.

Garantizar aspectos, tales como el respeto ambiental, la equidad en la gestión de los recursos humanos, la procedencia de los materiales, etc., pueden ser elementos de atractivo adicional en determinados mercados de alto interés.

9.2.5 Medidas de estímulo del consumo.

El sector del mueble se ve afectado directamente por los ciclos económicos, constatándose adicionalmente que hay una tendencia generalizada, independiente del ciclo, que está llevando a sustituir parte del presupuesto destinado al amueblamiento o renovación de este, a otros propósitos de consumo (tecnologías y electrodomésticos fundamentalmente).

Tal como ya se indicó en el primer capítulo del presente trabajo, el consumo de muebles del año 2008 se ha reducido prácticamente en la mitad en España, principal mercado de las pymes andaluzas.

En un momento de cierta expansión de la economía, parece recomendable aprovechar el ciclo para poder estimular la adquisición de muebles, a fin de que las empresas puedan mejorar sus resultados, y se estabilice el nivel de empleo que aún ofrece en el sector.

Al igual que han promovido otros gobiernos regionales, sería de interés promover un plan para el estímulo en la renovación del mobiliario, idea sobre la que se ha venido trabajando en los últimos meses entre la Administración y las asociaciones empresariales.

Esta iniciativa, de gran interés para las empresas fabricantes andaluzas, ha quedado en suspenso por la falta de consenso sobre cómo abordar algunos de los riesgos o posibles desajustes que pudieran surgir.

9.3 OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO.

9.3.1 Servicios de diseño.

En los epígrafes precedentes, se han citado algunas de las necesidades de capacitación útiles para las empresas del sector del mueble y que también podrían dar pie al desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento auxiliares al propio sector.

Una de las debilidades detectadas por gran parte de las empresas participantes en los talleres de trabajo, es la de mejorar la función de diseño de producto, tanto para desarrollo de la gama propia, como para la presentación de productos (desarrollo de catálogos y soportes de comunicación, presentación de ofertas comerciales para proyectos concretos, etc.).

Son pocas las empresas de pequeña dimensión que pueden contar con un equipo de diseño de suficiente cualificación dentro de su estructura, sin embargo, sí están en disposición de contratar servicios de diseño externos especializados en el sector del mueble a un precio razonable.

Surge de esta forma una oportunidad profesional para la prestación de los servicios indicados, pero que requieren un cierto nivel de especialización en el sector del mueble, a tenor de las indicaciones realizadas por las empresas.

9.3.2 Transporte especializado.

El transporte de mobiliario ha sido calificado como actividad clave por gran parte de las empresas, dándose la circunstancia adicional de que gran parte de éstas no realizan dicha función con medios propios, sino que subcontratan dicha función.

El transporte de este tipo de mercancía, tanto en mueble montado como despiezado, implica tener que atender una serie de circunstancias especiales (elementos de gran volumen, piezas delicadas, plazos de entrega reducidos, muchas veces en domicilios particulares, etc.).

En función de la información recibida de las empresas, son pocas, y en ocasiones con costes inasumibles, las empresas que tiene la capacidad de atender adecuadamente este tipo de servicio logístico.

Por tanto, en el ámbito de la logística especializada para el sector del mueble, surge una oportunidad de emprendimiento.

9.3.3 Montadores.

Algunos de los empresarios participantes en los talleres de trabajo se han manifestado con total rotundidad en la afirmación de que no hay suficientes montadores de muebles (especialmente muebles de cocina) con adecuada cualificación.

El montaje de muebles de cocina requiere de unos ciertos conocimientos técnicos y de unas habilidades complementarias que se adquieren en el propio desempeño de la profesión. La contracción del sector ha hecho que muchos profesionales que realizaban este tipo de servicios dejen de hacerlo, detectándose, en este momento, este tipo de carencia en muchas zonas de nuestro territorio.

9.3.4 Concentradores de oferta para contract.

Las oportunidades de cooperación para la atención de proyectos integrales, especialmente en el sector del contract, ha sido identificada como oportunidad por parte de gran parte de las empresas consultadas, sin embargo, esta iniciativa raramente se da cuando se impulsa por parte de una empresa del sector, ya que suelen surgir disfunciones y ciertos recelos entre compañías.

Se han detectado interesantes experiencias de empresas especializadas en la gestión de proyectos de amueblamiento integral que asumen la responsabilidad de captación del cliente, diseño de la solución o proyecto, identificación de proveedores y gestión de aprovisionamientos y montajes.

10 BIBLIOGRAFÍA

Almenara, M. H. (2016). *AEMMCE.* Obtenido de http://www.aemmce.com/wp-content/uploads/2017/05/Informe-Analisis-Sector-Madera-Mueble-CECOMadera-UCO.pdf

CITMA. (2009). *AEMMCE.* Obtenido de http://www.aemmce.com/wp-content/uploads/2014/08/Estudio-CITMA-Operacionesp.pdf

EUROCEI. (2010). *AEMMCE.* Obtenido de http://www.aemmce.com/descargas/presentacion1SevilladatosEcija.pdf

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (Noviembre de 2018). *IECA*. Obtenido de https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/anual?CodOper=b3_6&idNode=6096

Osterwalder, A. P. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Pirámide.

RURAPOLIS, EXTENDA. (2017). *AEMMCE.* Obtenido de http://www.aemmce.com/wp-content/uploads/2017/05/INFORME-MUEBLEFMT17003.pdf

11 ANEXO 1

11.1 RESUMEN DE ENTREVISTAS CON EXPERTOS

11.1.1 Introducción

Se presentan a continuación los contenidos más relevantes de las reuniones con expertos dentro del proyecto *El sector del Mueble Andaluz: Recomendaciones para la Mejora Empresarial e Identificación de Oportunidades para Emprender*.

11.1.2 Objetivos de las entrevistas

Objetivos de la reunión con los informadores cualificados:

- Reflexionar sobre las variables de discriminación de categorías, los límites establecidos, los distintos perfiles de actores considerando la cadena de valor para cada uno de los subsectores y la pertinencia o no de su inclusión en fases posteriores.
- Consideraciones sobre la relevancia de cada tipología, potencial de desarrollo y nivel de vulnerabilidad.
- Identificar empresas y profesionales de dichas empresas para participar en los futuros Focus Group.
- Conocimiento y opinión sobre la situación del sector, propuestas de mejora y recomendaciones.

11.1.3 Profesionales consultados

- Presidente de UNIEMA (Asociación de Empresarios de la Madera y Mueble de Córdoba) y presidente de ACEMA (Asociación de Clusters y Empresas del Mueble de Andalucía).
- Gerente de AEMMCE (Asociación de Empresas de la Madera y Mueble de la Comarca de Écija)
- Presidente de APIMAD (Asociación Provincial de Industriales de la Madera. Huelva).
- Profesor del Instituto Internacional San Telmo y expropietario de fábrica de muebles de baño.
- Responsable de productos de consumo de Extenda.

11.1.4 Guion para la entrevista estructurada con expertos.

EL SECTOR DEL MUEBLE ANDALUZ: RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA EMPRESARIAL E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER

Guion para entrevista a expertos

Experto/informador: Entidad/cargo:

Lugar: Fecha:

CONTENIDOS:

1. Situación actual del sector (**centrado en pequeñas empresas y autónomos no exportadores regulares**), propuestas de mejora y recomendaciones.

2. Tipologías de modelos de negocio (variables que las pueden definir -pertinencia o no de las definidas a priori-, existencia o no de un número representativo en cada categoría)

3. Identificación de otros informadores cualificados.

4. Identificar empresas y profesionales de dichas empresas para participar en los futuros focus group (velar por equilibrio territorial y de las tipologías de negocio definidas).

5. Nivel de conocimiento, utilidad y propuestas de mejoras de los actuales sistemas de ayudas de la Junta de Andalucía.

11.2 CUESTIONARIO PARA LA REALIZACIÓN DEL SONDEO.

El sector del mueble andaluz: Recomendaciones para la mejora empresarial e identificación de oportunidades para emprender

Desde la Fundación Andalucía Emprende se realiza un estudio orientado a identificar las claves competitivas y oportunidades de mejora y emprendimiento en el sector del mueble andaluz. Así mismo, el trabajo tiene por objetivo sugerir mejoras en las ayudas públicas que ofrece la Junta de Andalucía.
El cuestionario se dirige a responsables de empresas del sector del mueble.
Los datos serán tratados de forma agregada y de forma confidencial. (Tiempo de respuesta 4 minutos)

* Required

1. **Tipo de empresa del sector del mueble al que pertenece** *
Mark only one oval.

- ◯ Empresa artesanal (realiza tiradas cortas de producción o producción a medida y orienta su producto al consumidor final)
- ◯ Carpintería industrial (lotes de producción mayores, procesos mecanizados, orientación comercial a promotores, diseñadores - sector contract-)
- ◯ Fabricante (catálogo propio, tiradas de producción medias o grandes, orientación comercial a la distribución)
- ◯ Other: _____

2. **Describa brevemente como es el tipo de negocio de su empresa**

_____
_____
_____
_____
_____

3. **Productos a los que se dedica** *
Check all that apply.

- ☐ Mueble de hogar
- ☐ Mueble de cocina o baño
- ☐ Mueble de oficina o comercial
- ☐ Colchones o somieres

4. **Tamaño empresarial** *
Mark only one oval.

- Menos de 5 personas
- Entre 6 y 10 trabajadores
- Entre 11 y 40 trabajadores
- Entre 41 y 100 trabajadores
- Más de 100 trabajadores

5. **Provincia en la que se localiza la sede principal de su empresa** *
Mark only one oval.

- Almería
- Cádiz
- Córdoba
- Granada
- Huelva
- Jaén
- Málaga
- Sevilla

6. **Localidad**

Claves competitivas en su modelo de negocio

Valore, desde su punto de vista, la importancia de los siguientes aspectos en la estrategia competitiva de empresas de su mismo perfil (similar tamaño, producto y orientación productiva) (1 menor importancia, 4 mayor importancia)

7. **Claves competitivas** *
Mark only one oval per row.

	1 (menor importancia)	2	3	4 (mayor importancia)
Características del producto				
Comunicación, publicidad				
Servicios complementarios al producto				
Precios de venta				
Ser eficiente, estructura de costes ajustada				
Actividades comerciales				
Recursos humanos, personal				
Estructura financiera				
Infraestructura (instalaciones, maquinaria)				

8. **Otros aspectos clave para la estrategia competitiva de su empresa no indicados antes**

9. **Nivel de conocimiento de las ayudas de la Junta de Andalucía para su sector**
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
bajo nivel de conocimiento	◯	◯	◯	◯	◯	alto nivel de conocimiento

10. **Sugerencias para la mejora de las ayudas de la Junta de Andalucía al sector del mueble**

11. **Participación en los talleres de mejora empresarial** *
En el marco del proyecto se realizarán talleres para la identificación de las claves de mejora de competitividad para cada uno de los perfiles empresariales predefinidos. Los talleres tendrán una duración de unas cuatro horas y no tendrán coste para las empresas participantes. Entre las empresas que deseen participar se realizará una seleeción velando por el equilibrio territorial y la adecuada representatividad de las empresas participantes para cada una de las tipologías de negocio.
Mark only one oval.

◯ Si deseo tener la opción de participar en los talleres para la mejora empresarial

◯ No deseo participar en los talleres para la mejora empresarial *Stop filling out this form.*

Start this form over.

Participación en talleres para la mejora empresarial

Talleres para la identificación de claves de éxito

En la segunda fase del estudio se realizarán unos talleres prácticos con algunas empresas seleccionadas de pequeña dimensión para tratar de identificar las claves para el correcto funcionamiento de las empresas de cada una de las categorías objeto del estudio (empresas de pequeña dimensión y autónomos, poco o nada internacionalizadas). Si desea participar en alguno de estos talleres que tendrán unas 4 horas de duración, rogamos nos deje sus datos

12. **Empresa**

13. **Nombre y apellidos**

14. **Correo electrónico**

15. **Teléfono**

Tratamiento de datos de carácter personal

Información Básica sobre Protección de Datos

Responsable del tratamiento	Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.
Finalidad del tratamiento	Realizar la gestión del taller para la identificación de claves de éxito, y en caso de dar su consentimiento expreso, la remisión de información de nuevos cursos, seminarios, o talleres impartidos por la Fundación, así como la utilización de los datos a efectos meramente estadísticos.
Legitimación del tratamiento	Consentimiento del interesado
Destinatarios	Se utilizan formularios de Google, acogido a marcos de Privacy Shield UE-EE.UU. y Suiza-EE.UU.
Derechos	Tiene derecho a acceder, rectificar y suprimir los datos, así como otros derechos, como se explica en la información adicional
Información adicional	Puede consultar la información adicional y detallada sobre Protección de Datos en la página web: www.andaluciaemprende.es/aviso-legal/

16. *

Check all that apply.

☐ He leído y acepto las condiciones detalladas en la Información básica sobre protección de datos.

☐ Deseo recibir información de nuevos cursos, seminarios o talleres realizados por Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza

11.3 EMPRESAS PARTICIPANTES EN LOS FOCUS GROUPS

G1 Artesanal (mobiliario de hogar, cocina y baño)

HERKA

CREACIONES EN MOBILIARIO DEL SUR

WOODART

G2 Carpintería Industrial (mobiliario de hogar, cocina y baño)

TORINCO SL

IBERKITCHENS SL

AEMMCE

G3 Fabricante (mobiliario de hogar, cocina y baño)

DEMIMO´S SOFAS

BERSABÉ

RUIZ Y SÁNCHEZ

G4 Fabricante-Carpintería industrial (mobiliario de oficina y comercial)

ANDALUZA DE OFICINAS SL

SOLYTEC SL

GUMOF SCA

G5 Fabricante (colchones y somieres)

D`COLCHON

HERGONDE DESCANSO

D NUVOLA DESCANSO (Innobed)

EL SECTOR DEL MUEBLE EN ANDALUCÍA

ESTRATEGIA DE MEJORA Y OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER

andaluciaemprende.es

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE EMPLEO,
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO