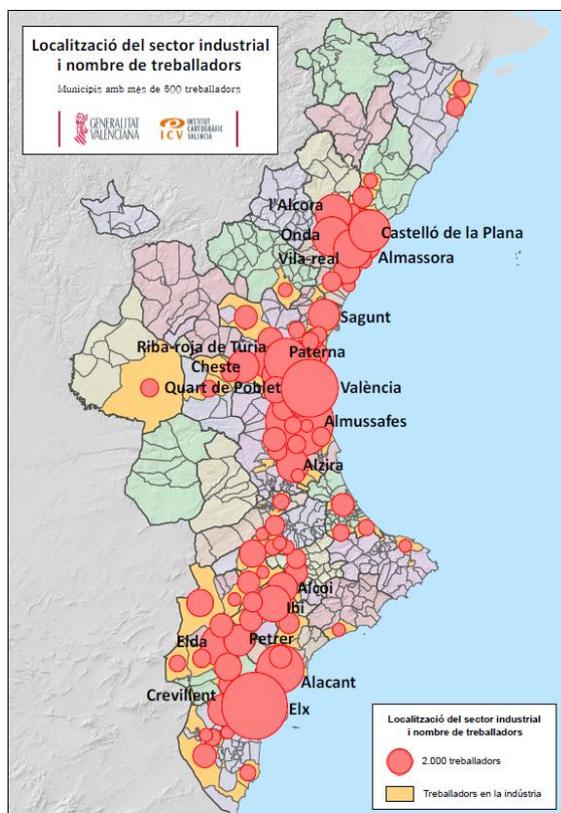


# PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA VALENCIANA

## PLAN SECTORIAL DE LA MADERA Y EL MUEBLE





Este Plan Sectorial forma parte del Plan Estratégico de la Industria Valenciana (PEIV). El PEIV se ha realizado fruto del estudio y diagnóstico previo titulado “**Plan de Investigación y Acción de la Estrategia de Política Industrial**”, realizado por la *Universitat Politècnica de València*, bajo la dirección del Dr. **José Luis Hervás Oliver**, junto con el equipo compuesto por el Dr. Carles Boronat Moll, Dra. Francisca Sempere Ripoll, Dr. Jose Antonio Belso Martínez, Dra. Sofía Estellés Miguel y D. Ascensio Asensio Martínez.

El presente estudio debe citarse como:

**Hervas-Oliver, J.L. (director); Boronat-Moll, C.; Sempere-Ripoll, F; Estelles-Miguel, S. (2018) Plan Sectorial de la Madera y el Mueble, Plan Estratégico de la Industria Valenciana, Conselleria de Economia Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, Dirección General de Industria y Energía, Generalitat Valenciana. Valencia**

Los casos reales comentados son solo a título de ejemplo ilustrativo y pedagógico, existiendo siempre muchísimas otras empresas y ejemplos. Todos los errores del presente documento, en su caso, son responsabilidad del Dr. Jose Luis Hervas Oliver (*Universitat Politècnica de València*) que ha actuado como Director y Responsable del mismo: [jose.hervas@omp.upv.es](mailto:jose.hervas@omp.upv.es)

## PLAN SECTORIAL DE LA MADERA Y EL MUEBLE

### INDICE:

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. ANALISIS SECTOR MUEBLE y MADERA.....	7
3. CONTEXTUALIZACIÓN SECTOR MADERA Y AUXILIAR.....	13
3.1. Puntos débiles. Sector Madera y auxiliar .....	15
3.2. ¿Cómo debe ser la empresa del Futuro en el Sector Madera?.....	16
3.3. Actuaciones Sector Madera.....	18
4. SECTOR DEL MUEBLE.....	19
4.1. Problemas en el sector mueble.....	20
4.2. ¿Cómo debe ser la empresa del futuro en el sector del mueble?.....	22
4.3. Actuaciones en el sector del Mueble.....	24
5. FICHAS DE ACTUACIONES EN LA MADERA.....	27
6. FICHAS DE ACTUACIONES EN EL MUEBLE.....	32

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Estamos ante uno de los sectores que más ha sufrido estos años, tanto por la caída de la demanda como por la globalización (importaciones de bajo coste) o la concentración de la distribución, así como por la migración a canales on-line, sufriendo asimismo una considerable pérdida asociada de ocupación y número de empresas.

No obstante, el sector empieza a recuperarse y a mostrar dinamismo, no solo por la reciente re-apertura de la feria HABITAT centrada exclusivamente en el sector en 2017, sino por los buenos datos de evolución, que suponen una nueva luz en el camino: Según Seguridad Social, 2014-2016 ha supuesto un aumento combinado del 7,86%, pasando de 13.565 ocupados en 2014 a 14.631 en 2016 (6.751 en madera y 7.880 en mueble). Asimismo, con datos del DIRCE (INE), se contabilizan 1.467 empresas en el mueble y 1.231 en la madera, referidas a 2017.

En el sector Madera, nos encontramos con un caso típico de sector intensivo en mano de obra, empresas muy pequeñas y un fuerte impacto por la globalización, unido al agravante de que el producto primario (madera) no se encuentra en abundancia en España. Además, el producto primario tiene que estar certificado (para seguir normas FSC y PEFC, otras normativas de producto, proceso, medioambientales, etc.). En este sector sería muy importante el fomentar la cooperación para aumentar tamaño de la empresa a nivel inter-organizativo y apostar por la innovación, la introducción de la industria 4.0 y un buen posicionamiento estratégico. En este sentido, es necesario apostar por posicionamiento y nichos de mercado exclusivos, donde el servicio, la logística, la calidad y la diferenciación de producto primen sobre el precio. En este sentido, es necesario automatizar e incluso abastecerse de importaciones para ciertas partes del proceso, aprovechando así la entrada de terceros países en los mercados como parte de la cadena de suministro y como abaratamiento de ciertos inputs para que las empresas se concentren en añadir más valor en la parte final del producto/proceso. Hay que señalar la importancia del sector madera y auxiliar en la cadena de valor madera/mueble, como fabricantes de barnices, herrajes, maquinaria para la transformación de la madera, etc., ya que añaden valor a lo largo de toda la cadena de suministro.

Por otra parte, el sector Mueble, está muy afectado por la importación China y de otros países terceros; además de la competencia en bajos costes, el sector sufre la

concentración de la demanda (grandes distribuidores: *Ikea, Conforma, Carrefour, BricoDepot...*) y por lo tanto se le fuerza a competir en precios y costes bajos. Similarmente, observamos que el canal tradicional de distribución (pequeña tienda especializada en barrio) también está quedando, progresivamente, obsoleto (incluso el típico comercial a comisión deja de tener importancia, ante el empuje de los canales on-line, por ejemplo), factor que se complementa y refuerza con el cambio de hábitos de consumo del consumidor: prefiere grandes superficies, correcta combinación precio-calidad y, cada vez más, búsqueda de canales on-line alternativos a los tradicionales.

Ante estos retos, la empresa de estos sectores es excesivamente pequeña y atomizada (5,55 empleados de tamaño medio por empresa), representando un sector tradicional y poco sofisticado en tecnología, si bien con algunas excepciones (esto suponen, con carácter general la presencia de mano de obra intensiva y poca dimensión de empresas, falta de economías de escala, falta de automatización, poca subcontratación, maquinaria obsoleta, procesos ineficientes, etc.). Así, es conveniente apostar por la innovación, la diferenciación y el valor añadido. Sin embargo, el único camino posible para el mismo pasa por diferenciarse (en logística, servicio, customización, marca, diseño, etc.): crear productos diferentes, añadir valor en todas las fases posibles cercanas al cliente, automatizarse, posicionarse en nichos de mercado de alto valor añadido, apostar por la calidad y la industria 4.0, así como migrar a canales nuevos (on-line) que requieren de más y mejor posicionamiento en redes sociales.

El sector, pese a la reducción y progresiva erosión del negocio, presenta puntos fuertes como todo el conocimiento acumulado durante los años, *expertise*, centros tecnológicos (AIDIMME), etc. Sin embargo, su viabilidad de futuro necesita de un reposicionamiento y transformación del modelo de negocio. No sería descabellado incluso el utilizar actividades *off-shoring* (internacionalización) de aprovisionamiento o producción parcial de algunas actividades, de cara a poder sostener la localización y la producción en la C. Valenciana. En resumen, es uno de los sectores más influenciados por la globalización.

Con carácter general, el sector madera/mueble tiene que reinterpretar el concepto de valor, moviéndose a lo largo de la cadena de valor para posicionarse donde tenga más

posibilidades de añadir valor, de diferenciarse de aportar servicio con el cliente y así diferenciarse para evitar la competencia. Este reposicionamiento se complementará con la búsqueda de nichos específicos en los que la concentración de la distribución y la competencia de terceros países afecte menos; en este nuevo modelo de negocio primará la subcontratación y la relación de cooperación con los IITT (AIDIMME) para mejorar la innovación, especializándose en partes del proceso que se diferencien en servicio, calidad, logística y entrega inmediata, flexibilidad en los pedidos y adaptación de los mismos a cambios del cliente, total customización, utilización de canales alternativos (*online*, *traders* por *e-commerce*, etc.), digitalización de la parte externa de ventas (*on-line*, posicionamiento en redes sociales, *e-catalogues*, etc.) y la parte interna de producción en la medida de lo posible (*industria 4.0*), potenciación de la marca y uso intensivo de la tecnología y la automatización, primando el diseño y la solución al cliente.

Resumiendo, resulta estratégico el reorientar las empresas y animarlas a que sean innovadoras en el modelo de negocio integral, y no solamente en el producto/proceso. Y en este caso especial, la innovación tecnológica es igual de importante que la no tecnológica: cobra especial protagonismo el diseño industrial, el marketing digital, la utilización de canales *on-line*, el posicionamiento en redes sociales (canales de venta *e-commerce*, uso de *bloggers*, etc.), potenciar la marca y apostar por la subcontratación para especializarse pero ofrecer todo el paquete de soluciones al cliente; asimismo, es muy importante la cooperación dentro del sector y la potenciación de transferencia desde AIDIMME. Paralelamente, es necesaria la cooperación inter-sectorial (en el tema del Hábitat, con cerámica, textil, etc.), hace falta compra pública innovadora y verde que premie e incentive la innovación en el sector, potenciar los planes de rehabilitación para estimular demanda y apostar por la ayuda a empresas tractoras que sirven de modelo y arrastre en el sector. No hay duda que el sector va a crecer y a adaptarse a los nuevos cambios.

## 2.- ANALISIS SECTOR MUEBLE y MADERA.

Analizamos conjuntamente el sector del Mueble y la Madera al estar muy relacionados, representados por el CNAE 16 *Industria de la Madera y el Corcho* y el CNAE 31 *Fabricación de Muebles*. Según Seguridad Social, el período 2014-2016 ha supuesto un aumento combinado del 7,86%, pasando de 13.565 ocupados en 2014 a 14.631 en 2016 (6751 en madera y 7880 en mueble); todo ello sin contar autónomos, que incrementaría la cifra. Asimismo, con datos del DIRCE (INE), se contabilizan 1.467 empresas en el mueble y 1.231 en la madera, referidas a 2017.

La Industria Madera se encuentra bastante repartida a lo largo de la Comunidad Valenciana. Es un sector poco concentrado donde las 20 primeras poblaciones representan el 45% de la ocupación del sector.

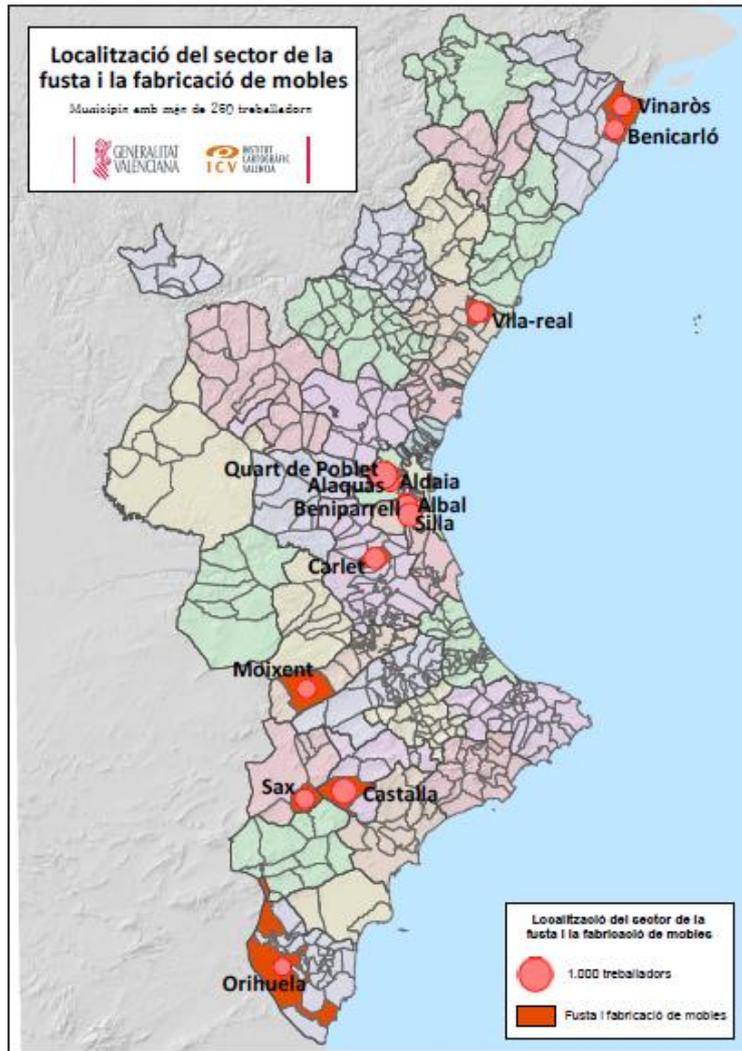
Municipio	16 INDUSTRIA DE LA MADERA Y DEL CORCHO	%	% Acumulado
SAX	355	5,26	5,26
QUART DE POBLET	352	5,21	10,47
ALFARP	206	3,05	13,52
REAL DE GANDIA	198	2,93	16,46
ORIHUELA	183	2,71	19,17
ALDAIA	169	2,50	21,67
SILLA	148	2,19	23,86
VALENCIA	137	2,03	25,89
CASTALLA	133	1,97	27,86
CANET D'EN BERENGUER	127	1,88	29,74
ALCIRA	117	1,73	31,48
VILA-REAL	117	1,73	33,21
CARLET	116	1,72	34,93
XATIVA	116	1,72	36,65
PATERNA	108	1,60	38,25
SOLLANA	103	1,53	39,77
ALCASSER	95	1,41	41,18
ALCOI	88	1,30	42,48
BENIGANIM	88	1,30	43,79
ELDA	85	1,26	45,05
Otros	3.710	54,95	100,00
Total	6.751		

También la Industria del Mueble se encuentra bastante repartida a lo largo de la Comunidad Valenciana. Es un sector muy poco concentrado donde las 20 primeras poblaciones representan el 60% de la ocupación del sector.

<b>Municipio</b>	<b>31 FABRICACIÓN DE MUEBLES</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
CASTALLA	422	5,36	5,36
BENIPARRELL	391	4,96	10,32
VINAROS	368	4,67	14,99
BENICARLO	357	4,53	19,52
SILLA	351	4,45	23,97
QUART DE POBLET	334	4,24	28,21
CARLET	288	3,65	31,87
VILA-REAL	277	3,52	35,38
MOIXENT	268	3,40	38,78
ALAQUAS	248	3,15	41,93
ALBAL	229	2,91	44,84
CREVILLENTE	183	2,32	47,16
MIRAMAR	181	2,30	49,45
ALCASSER	151	1,92	51,37
PICASSENT	143	1,81	53,19
ALDAIA	139	1,76	54,95
ORIHUELA	123	1,56	56,51
CASTELLÓ	107	1,36	57,87
NAQUERA	102	1,29	59,16
SOLLANA	99	1,26	60,42
Otros	3.119	39,58	100,00
Total	7.880		

En cuanto al Mueble, se observa como las grandes concentraciones, se observan en el Baix Maestrat (Vinarós, Benicarlo, etc.), la Foia de Castalla (Castalla) y las comarcas de l’Hora (Beniparrell, Silla, etc.). Se observa, igualmente, como no hay grandes concentraciones sectoriales o clusters<sup>1</sup>, si bien el Baix Maestrat es una zona interesante, aunque muy golpeada por la crisis. Ver el siguiente mapa de localización.

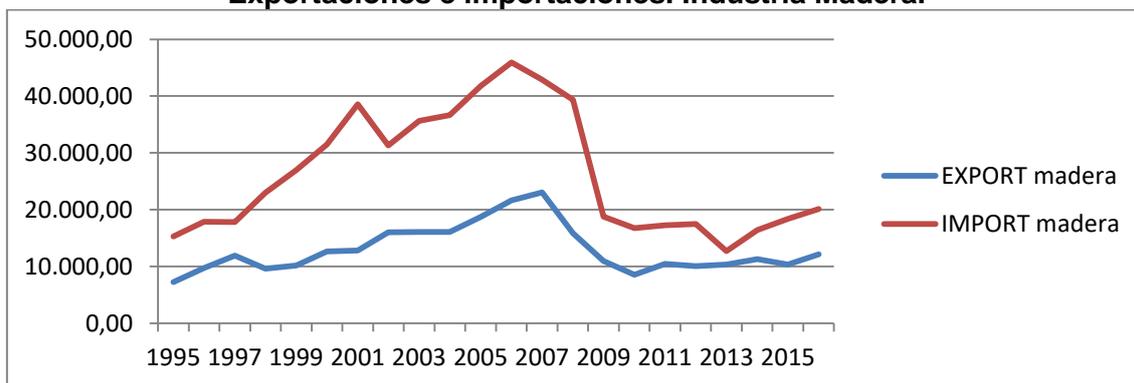
<sup>1</sup> Hasta finales de los años 90, el sector se concentraba geográficamente en el Horta Sud (Sedaví, Alfafar, Benetuser) y otros municipios limítrofes.



Con 2.717 empresas (DIRCE 2016) y 14.631 personas ocupadas (Seguridad Social, 2016), el sector Mueble/ Madera ocupa primeras posiciones en cuanto al número de empresas, debido a su marcado carácter tradicional (atomizado, muchas pero pequeñas empresas, etc.).

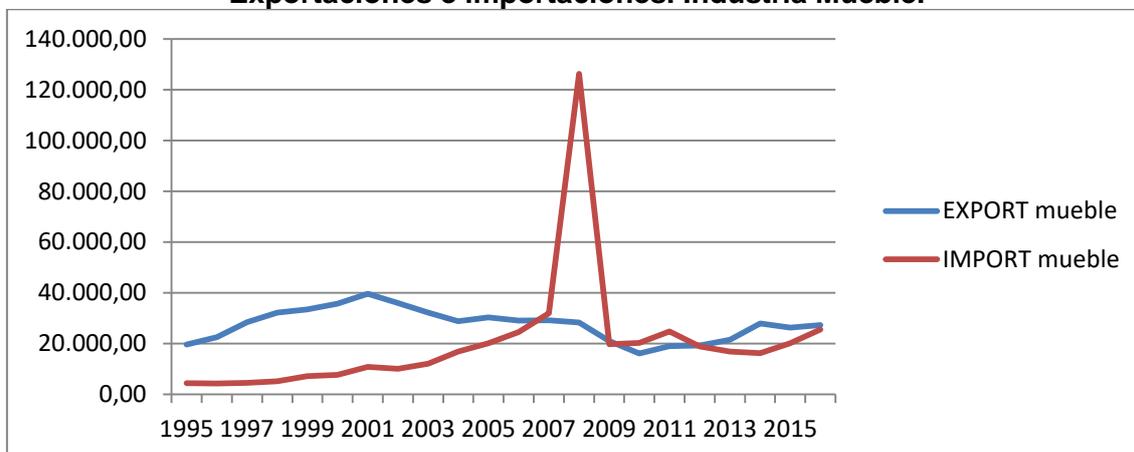
A continuación se muestra gráficamente una evolución de las exportaciones e importaciones valencianas del sector Industria Mueble y Madera a lo largo de más de 20 años.

#### Exportaciones e importaciones. Industria Madera.



Fuente: Datacomex (2016).

#### Exportaciones e importaciones. Industria Mueble.



Fuente: Datacomex (2016).

Obsérvese que las importaciones en la Industria de la Madera siempre han sido superiores a las exportaciones lo largo del período estudiado en la figura anterior, con una tasa de cobertura en el 2016 del 60%, debido a que existe poca madera certificada nacional. Asimismo, el Mueble es más exportador, presentando en la actualidad una tasa de cobertura positiva.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR MADERA Y AUXILIAR.

Es un sector muy diverso, con variados tipos de productos (cajones, carpintería, molduras, suelos, parques, ventanas de maderas, productos y aislantes acústicos, marcos de puertas, tableros de todo tipo, chapas, etc.; así como una industria auxiliar que da soporte tanto al sector de la madera como al del mueble: fabricantes de pinturas y barnices, tratamientos, herrajes, maquinaria, automatismos, etc.). Nos encontramos con 2 particularidades que le afectan claramente:

-**Globalización**, y con ella la competencia dura de países de bajo costo en un sector que es eminentemente intensivo en mano de obra (Indonesia, China, India, Brasil, etc.), así como una fuerte competencia Europea de bajo coste (Rumania, Ucrania, Polonia, etc.).

-La no presencia de **masa forestal abundante** que es la materia prima básica.

Por ejemplo, dichos factores se juntan en Polonia o Rumania, con una mano de obra 40% o 70%, respectivamente, más económica que en España y, además, con la presencia de bosques abundantes certificados en FSC y PEFC (cadenas de custodia certificada).

Todo ello ha presionado a la baja los precios, ha vuelto obsoleto muchos procesos productivos, dejando ineficiente una gran parte de los modelos de negocio tradicionales en el sector.

Por lo tanto, resulta muy difícil producir en España en estos sectores por la dificultad de ser competitivos en coste, debido a los factores arriba mencionados. Esto nos indica una tendencia gradual al traslado de ciertos procesos y productos a terceros países, acortando la diversidad de opciones y modelos estratégicos que quedan para poder ser competitivos.

¿Qué alternativas existen? Por ejemplo, una empresa de referencia es **Tableros Folgado**, un ejemplo pedagógico, entre muchos otros, empresa especializada en nichos de productos contrachapados para clientes muy exigentes y particulares: desde constructores de barcos y yates hasta tableros aislantes e ignífugos para los autobuses de transporte público y trenes, por ejemplo, y pasando por aeropuertos, hoteles o caravanas. Esta empresa está diversificada en muchos mercados, donde explota su ventaja competitiva en la fabricación de tableros contrachapados de alto

valor y con mucho componente técnico (tableros ignífugos, flexibles, antideslizantes, insonorizantes, etc.). Además, escapando del precio y buscando nichos particulares con mucha variedad, calidad, diferenciación, flexibilidad, servicios al cliente rápido, fabricación con stock para acortar plazos de entrega, etc. Hay que señalar la importancia que para la evolución de esta empresa modélica en el sector de la madera ha tenido y tiene el Instituto Tecnológico AIDIMME, en materia de I+D, innovación, normalización y certificación, etc.

Por lo tanto, las únicas estrategias viables que quedan en el Sector Madera son:

- Ofrecer productos de mucho valor añadido, funcionales, diferentes y con alto componente técnico; y automatización y flexibilización de los procesos de fabricación.
- Ser innovadores tanto en producto y proceso como en gestión, organización y mercados y modelos de negocio; y apostar por la 4.0 en la medida de lo posible.
- Posicionamiento en nichos concretos en los que el precio no sea tan determinante y se apueste por más servicio, calidad y customización.
- Ser muy productivos, automatizados y eficientes.
- Diferenciarse en plazos de entrega, flexibilidad, cercanía al cliente, servicios añadidos, rapidez de entrega y respuesta, etc.
- Customizar para el cliente al máximo, ofreciendo todo un abanico de posibilidades, variedad y diferenciación de servicio/producto.
- Utilizar la marca en la medida de lo posible y el *Made in Spain/Europe* y controlar las redes de distribución como componente activo de alto valor añadido.
- Diversificar en diversos mercados/productos en los que se pueda ofrecer una ventaja competitiva clara, sostenible y anti-competencia, internacionalizando al máximo.
- Integrarse en el territorio para aprovechar el Sistema Valenciano de Innovación (IITT, Universidades), redes de subcontratistas e incluso, en ciertos casos, aprovechar costos de ciertas materias primas exteriores (suministradas por los nuevos terceros países) para poder, controlando costes, apoyar los procesos y actividades de alto valor añadido.
- En este escenario no es descabellado pensar en alguna forma de internacionalización (offshoring) para apoyar los procesos y actividades locales en España, ya sea de aprovisionamiento de materia prima o de ciertos productos básicos en Rumanía, Polonia, o incluso alguna multi-localización selectiva para poder mantener la producción local en la C. Valenciana.

Resulta muy complicado seguir con productos tradicionales y mercados de coste, salvo en casos muy particulares en los que la logística sea importante o el contacto

final con el cliente (ejemplo, montadores de cocina). En ocasiones no es posible diferenciar el producto pero sí el servicios (plazo de entrega, servicios, flexibilidad, variedad de calidades, customización, etc.).

### **3.1. Puntos débiles. Sector Madera y auxiliar.**

-Normativa, exigencia de FSC y PEFC (cadenas de custodia), diligencia debida, etc., con excesiva carga burocrática y dependiendo del cliente/mercado, se exigen unos u otros. Además, existe muy poco bosque certificado en España.

-No se controla ni se inspecciona suficientemente la aplicación/gestión de barnices y otros productos químicos al mueble (cumplimiento normativa específica química) lo que genera competencia desleal: debería controlarse para que todos jueguen con las mismas reglas. Esto genera empresas que no cumplen y el sector no se profesionaliza ni aumenta en tamaño.

-Poca vigilancia en producto importando sin control de normativa.

-No hay demanda en construcción.

-Falta potenciar más Plan de Reforma Rehabilitación.

-Hay mucha economía sumergida.

-Formación FP dual no está adaptada al sector.

-Con carácter general, las empresas son pequeñas, no tienen plan estratégico, no innovan suficientemente, ni son excelentes en proceso, y están poco internacionalizadas.

-En el caso de las empresas dedicadas a la biomasa como energía, debería existir menos legislación, a la vez que exigirse su cumplimiento. Hay demasiada dependencia de las autorizaciones administrativas, que son excesivamente lentas. Debería de promocionarse las instalaciones de biomasa para uso técnico.

-No utilizan suficientemente la transferencia de IITT y Universidad para innovación (SVI, Sistema Valenciano de Innovación).

-Concentración de demanda cada vez más en grandes superficies (Leroy, Brico...).

-Tamaño: carecen de estructura que puedan acometer inversiones mayores que permitan ofrecer precios más competitivos o bajos, no existen recursos clave para explotarlos (conocimiento, activos, procesos...).

-Baja Innovación: formas de llegar al mercado y al cliente. Empresas con decisiones demasiado tradicionales ligadas a los clientes habituales. Carencia de dimensión para la innovación, el desarrollo de tecnología, la publicidad y la comercialización que permita la mejora de competitividad implantándose en el mercado internacional.

-Mejorable excelencia operativa por falta de recursos y dificultades en cadenas de suministro que está poco profesionalizada. Eficiencia en procesos industriales

demasiados bajos dentro del sector en comparación con otros sectores, en los que si se aplican procesos novedosos y eficientes. Falta sector auxiliar que empuje en tecnología (maquinaria y otros).

En conclusión, nos encontramos con un caso típico de sector intensivo en mano de obra, empresas muy pequeñas y un fuerte impacto por la globalización, unido al agravante de que el producto primario (madera) no se encuentra en abundancia en España y, además, hay que certificarlo para seguir normas FSC y PEFC. En este sector no hace tanta falta el tema on-line, ni desarrollar la marca, por el propio tipo de sector; sin embargo, resulta muy necesario automatizar y apostar por la industria 4.0, fomentar posicionamientos en nichos de alto valor añadido, calidad, diferenciación, diversificación y servicio al cliente (customización, agilidad en los plazos de entrega, etc.).

### 3.2. ¿Cómo debe ser la empresa del Futuro en el Sector Madera?

- Empresas de mayor tamaño.
- Más profesionalizada, flexible, concentrada en un nicho y con core-business (ventaja competitiva clara), buscando explotar una ventaja competitiva en diversos mercados, así como su internacionalización.
- Usando más la subcontratación, integrada en la cadena de suministro, con cooperación para poder ampliar y diversificar sin incurrir en costes fijos; así como insertada en alianzas estratégicas.
- Producto más adecuado al mercado y con valor añadido, anticipándose a la demanda y adaptando el producto continuamente, producto diferenciado, y apoyado con servicio *Premium*.
- Diversificada en muchos mercados/producto, buscando complejidad para evitar copia y competencia, pero basada en su ventaja competitiva: *core-business* y *know-how*
- Empresa flexible e innovadora, con mejor operaciones y eficiente (productiva)
- Empresa más internacionalizada.
- Más innovadora y centrada en desarrollo de productos técnicos y diferentes, productos funcionales.
- Más énfasis en marketing para vender y posicionarse.
- Gestión adecuada de (recursos humanos) RRHH. Equipos formados en idiomas y capacidades digitales.
- Mejor organizada y productiva: lean, industria 4.0, control costes, automatizada, etc.
- Cooperación, con cadena de valor y Sistema Valenciano de Innovación, especialmente con AIDIMME como centro de soporte y referencia.

- Empresa excelente en el servicio: flexible, con rapidez de entrega, logística eficiente, servicio al cliente al máximo.
- Posicionamiento en nichos específicos donde el precio no sea importante.

### 3.3. Actuaciones necesarias. Sector Madera.

La lista de **actuaciones** importantes de apoyo al sector que se identificaron en el trabajo de campo fueron<sup>2</sup>:

#### NORMATIVA

- Acciones para unificar normativa de cadena custodia (FSC y PEFC) para simplificar labores burocráticas a empresas.
- Administración más sensible a compra pública verde en productos de madera.
- Fomentar planes de **rehabilitación** para tema de consumo de productos del sector.
- Fomentar uso de **biomasa** para uso térmico en sector industrial y administración (control emisiones, eficiencia energética, economía circular y mejora empleo rural).
- Apoyar el desarrollo de la normativa española y/o europea, a través del Instituto Tecnológico AIDIMME, mediante la investigación pre-normativa, participación en los foros internacionales, realización de ensayos, acreditación de laboratorios, etc., de forma que se puedan defender a los productos valencianos/españoles en el resto del mundo, como sucede con otros países.

#### FORMACIÓN

- Refuerzo acciones formativas para capacidades digitales, automatización y nuevos requerimientos de excelencia operativa (lean, productividad, etc.).
- Adecuación y mejora de la FP al sector.
- Acciones refuerzo para formación en idiomas para internacionalizar.
- Lucha y control contra la **economía sumergida**.

---

<sup>2</sup> Las encuestas, a su vez, indicaron la prioridad y prelación de las anteriores actuaciones:

Las cinco medidas más valoradas son:

1.- Adecuación y mejora de la FP al sector.

86 puntos y una valoración media de 4,30.

2.- Lucha y control contra la economía sumergida.

85 puntos y valoración media de 4,25.

3.- Acciones refuerzo para formación en idiomas para internacionalizar.

84 puntos y valoración media de 4,20.

4.- Fomentar planes de rehabilitación para favorecer el consumo de productos del sector.

83 puntos y valoración media de 4,15.

5.- Acciones de fomento de la excelencia operativa en procesos: renovación de maquinaria, flexibilidad, automatización, productividad, industria 4.0.

-Dejar administrar los fondos destinados a la formación a las propias empresas, para que éstas tengan más libertad y flexibilidad de orientación e implementación a sus propias necesidades.

## INNOVACIÓN

\***Transferencia de innovación** desde IITT (AIDIMME) a la empresa para la innovación.

\*Incorporación de procesos y **cultura de la innovación**. Fomento de la innovación en producto, proceso y organización.

\*Incorporación de **4.0/TIC innovación** tecnológica para mejora procesos y automatización.

\*Acciones de fomento de la **excelencia operativa en procesos**: maquinaria, flexibilidad, automatización, productividad.

\***Fomento de estructura cluster en cooperación**: facilitar estructuras cluster para el fomento de la cooperación en complementariedad de productos y desarrollo de innovación.

## GESTIÓN, PRODUCTO, MERCADO

\*Fomento de **planes estratégicos** en las empresas: redirección hacia nichos de mercado, nuevos canales on-line, diferenciación y valor añadido; empresa especializada e integrada en la cadena de valor de suministro (con parte en subcontratación).

\*Fomento de **planes de marketing** que alineen a la empresa en los nuevos mercados, apuesten por diferenciación y valor añadido, mejoren promoción y posicionamiento y desarrollen productos diferenciados.

\*Apoyo a la **internacionalización**.

\***Vigilancia mercado y tecnología**: retomar congreso COSMU; facilitar el foro contract semestral; potenciar la creación de sistemas información de mercado-observatorio tendencias y mercado y su uso por parte de las empresas.

Asimismo, se constata como importante que, al igual que sucede en otros países, los IITT deberían de contar con fondos públicos apropiados (fondos propios de la Generalitat Valenciana, además de fondos Feder) que les permitieran realizar estas importantes actividades (normalización y certificación, calidad, innovación, sistemas de inteligencia competitiva, alianzas estratégicas, nuevos modelos de negocio, formación, promoción, defensa de los intereses técnicos de la industria valenciana en otros

países, apoyo a la internacionalización, etc.) para mejorar sus capacidades, actividades y, al final, la competitividad de las empresas.

#### 4.-EL SECTOR DEL MUEBLE.

Con respecto al sector del mueble, estamos en un proceso similar, caracterizado por las siguientes pautas observadas:

- Concentración de los puntos de ventas en grandes distribuidores.
- Venta on-line por importadores que se saltan las redes comerciales tradicionales con productos importados. Mucha presión y entrada de productos de bajo coste de terceros países en canales tradicionales y por e-commerce.
- Delicado canal de distribución tradicional (tiendas especializadas de barrio) que se ve superado por las grandes distribuidoras (*IKEA, Conforama...*), la venta on-line y los importadores de producto de bajo coste.
- Tendencia del sector, en general, a productos con mucha presión sobre el coste.

A esto tenemos que añadir los problemas anteriores del sector madera y auxiliar que, en parte, se trasladan a la parte final del proceso. Asimismo, en general, el sector está muy atomizado, con empresas muy pequeñas, poco eficientes, con tecnologías, maquinaria y modelos de negocio muy tradicionales. Es necesaria una alta profesionalización y cambio de paradigma hacia la situación actual. Por ello, en general, también observamos una alta progresión en el desplazamiento paulatino de actividad de fabricación hacia terceros países, ya que estos además de tener ventajas en costes laborales, también cuentan con excelentes y abundantes reservas de masa forestal certificada. El sector de Fabricantes de mueble sufre incluso la pérdida paulatina del sector auxiliar, debido a los factores que antes se apuntaban.

Sin embargo, quedan empresas muy competitivas y bien posicionadas que nos pueden ilustrar, a modo de ejemplo, cuales son los caminos a seguir en el mismo para seguir siendo competitivos. Un ejemplo de empresas que pueden ser utilizadas como caso de estudio son MICUNA y Grupo Royo.

MICUNA está especializada en un nicho muy concreto como son las cunas que tienen un alto componente de marketing emocional, destacando altamente el atributo de seguridad, garantía, calidad, etc. En este caso, la empresa está altamente automatizada, cuenta con una gran marca, canales de distribución excelentes y una gran diferenciación de producto. Si bien no es ajena a la competencia externa y la presión de los grandes distribuidores, sí tiene margen de maniobra y posibilidad de seguir apostando por la innovación, el diseño, la diferenciación, la calidad, la variedad, la imagen de marca, etc., posicionándose en productos relacionados de alto valor añadido con poca competencia de precio. La venta on-line, el posicionamiento en

redes sociales (con *community managers*, *bloggers*, etc.) se considera esencial para entrar en dicho mercado nuevo que ofrece una gran posibilidad al sector.

Similarmente, Grupo Royo, el mayor fabricante de muebles de baño en España y tercero en Europa (con 350 trabajadores en España) y plantas productivas en Polonia, México y distribuidoras en USA, entre otras, es una marca muy internacionalizada, siendo el tercer grupo más grande de Europa en muebles de baño. La empresa está altamente diversificada en clientes (marca propia, marca de grandes distribuidores y cadenas de bricolaje), internacionalizada, apuesta por la innovación, el diseño y la productividad. Así, es una marca de referencia para prescriptores y cuenta con un Departamento de I+D+i con 16 personas, desde donde se innova en diseño, producto y procesos. Esta empresa, controla canales de venta y explota sus ventajas en muchos mercados y clientes, siendo además pionera en 4.0 en la industria del mueble. Todo un ejemplo a seguir.

Ambas empresas nos ofrecen un modelo de negocio a seguir, a modo de ejemplo, un modelo sostenible, adaptable e incluso que toma ventajas de la globalización, como es el caso de Royo y su estrategia de multi-localización. Tanto el aprovisionamiento de materias primas como la multi-localización son estrategias compatibles con mantener producción e innovación en la C. Valenciana. Es una de las formas de adaptarse al gran cambio existente. Se da la circunstancia de que ambas empresas forman parte de las Juntas Directivas de FEVAMA y AIDIMME. El Instituto Tecnológico les apoya en materia de normalización, realización de ensayos de calidad y certificación de sus productos, así como en la participación en proyectos europeos de I+D.

Por lo tanto, el sector pasa por apostar por la marca, la calidad, la diferenciación, el producto de valor añadido, la búsqueda de nuevos canales de venta (on-line) y sus actividades asociadas (re-posicionamiento en redes sociales, bloggers, etc.), la innovación, la automatización, la customización y el posicionamiento en nichos especiales huyendo del producto importando y la competencia en precio.

#### **4.1. Problemas en el sector mueble.**

En general, evidenciamos los siguientes problemas:

**\*Falta de competitividad:** costes laborales desde el punto de vista global, no solo salarios, ligados a los problemas que surgen de las exigencias de la normativa (calidad, seguridad, medioambiente, etc.).

\***Importaciones** con menos exigencias desde China. Falta de control de entrada de mercancías en puertos.

\***Tamaño**: carecen de estructura que puedan acometer inversiones mayores que permitan ofrecer precios más competitivos o bajos, no existen recursos clave para explotarlos (conocimiento, activos, procesos...).

\***Baja Innovación**: formas de llegar al mercado y al cliente. Empresas con decisiones demasiado tradicionales ligadas a los clientes habituales. **Carencia de dimensión para la innovación**, el desarrollo de tecnología, la publicidad y la comercialización que permita la mejora de competitividad implantándose en el mercado internacional.

\***Atomización del sector**.

\***Niveles de diferenciación bajos**: producto de poco valor añadido; mucha competencia en precio.

\***Deficiente excelencia operativa** por falta de recursos y dificultades en cadenas de suministro que está poco profesionalizada. Eficiencia en procesos industriales demasiado bajos dentro del sector en comparación con otros sectores, en los que si se aplican procesos novedosos y eficientes. Falta sector auxiliar que empuje en tecnología (semielaborados, maquinaria y otros).

\***Baja internacionalización**: falta de marca España de cara al exterior que ayude favorecer las ventas. Exportación es un 30% del sector, sobre todo a Europa (Francia; 70%) y Países Árabes/Rusia (mueble *rococó* o con mucho diseño, 30%).

\***Canal de distribución obsoleto**: el sector tradicional pierde cuota en favor de otras empresas con mayor volumen. Tiendas demasiado pequeñas/ obsoletas/tradicionales que puedan atraer al consumidor a la compra. El consumidor acaba prefiriendo grandes superficies puesto que los canales más tradicionales no ofrecen algo distinto a las grandes superficies como "IKEA".

\***Aparición de nuevos competidores de bajo coste** en Europa: por ejemplo Polonia, con salarios base muy bajos y alta tecnología y mecanización (presencia de centros productivos de Ikea, bosques abundantes certificados, etc.).

\***Cambios hábitos del consumidor**: se orientan más hacia el precio en gran superficie (IKEA, etc.), y la compra on-line; se alejan más del canal tradicional (pequeña tienda).

\***Problemas de transferencia/Benchmarking** desde la Universidad.

\*Dificultad burocrática de **certificación en productos** para exportar (FSC, PEFC), sobre todo debido a que existe poco bosque en España para materias primas.

\***La incorporación de talento desde las universidades es deficiente**: prácticas de Empresa, TIC/internacional.

\*Falta de sentido corporativista y asociacionismo dentro del sector. **Muy poca cooperación.**

\*Polígonos industriales mal comunicados. Pésimas infraestructuras.

En resumen, el sector está muy tocado por la importación China y de otros países; además de la competencia en bajos costes, el sector sufre la concentración de la demanda (*Ikea, Conforma, Carrefour, BricoDepot...*) y por lo tanto se fuerza a competir en precios y costes bajos. Similarmente, observamos que el canal tradicional (pequeña tienda especializada en barrio) también está quedando obsoleta, ya que el pedido tarde mucho desde la compra en catálogo y el consumidor también cambia: prefiere grandes superficies, correcta combinación precio-calidad y, cada vez más, búsqueda de canales on-line.

Ante estos retos, la empresa es excesivamente pequeña y atomizada (5,55 empleados por tamaño medio de empresa), representando un sector muy tradicional (mano de obra intensiva y poca dimensión de empresas, falta de economías de escala, falta de automatización, poca subcontratación, maquinaria obsoleta, procesos ineficientes, etc.). Tienen que innovar en mayor medida, consiguiendo mayor diferenciación y valor añadido.

#### **4.2. ¿Cómo deberían ser las empresas en el futuro en el sector del mueble?**

De cara al futuro, se presentan medidas para el medio y largo plazo, enfocadas en que no peligre la continuación del negocio y en definitiva pueda subsistir en un mercado tan competitivo y con tantos problemas. En resumen, hacia dónde se debe ir.

\***Digital en el mercado:** Empresas conectadas virtualmente con el mercado (con servicios virtuales innatos, redes sociales, usuaria de nuevas tecnologías): que tengan un comportamiento online, tanto de venta como de posicionamiento. Que funcionen con Internet y con las nuevas tecnologías para competir mucho mejor; gestión de multicanal, tanto para venta como para posicionamiento y marketing (redes sociales, community managers, bloggers, etc.).

\***Diferenciación.** Establecer una “marca/producto” que sea reconocida, y permita la diferenciación, a través de la publicidad, la comercialización y la especialización para generar más valor añadido y diferenciación. **Empresa especializada y posicionada en nichos (desarrollo de core-business)**, en segmentos muy concretos que los pueda explotar en varios mercados, apoyada en marca, canales on-line, diseño y valor

añadido. Integrada en cadena de suministro (subcontratando procesos, automatizando...etc.) para innovar y diversificar.

\***Estrategia:** Personal/equipo competitivo, que sea capaz de leer el mercado a la perfección, es decir, prever amenazas o debilidades, y que pueda detectar oportunidades con antelación y tiempo a que realmente se produzcan y puedan afectar a la empresa. Elaborar estrategias acordes con el mercado, para explotarlo adecuadamente. Planes estratégicos adecuados a los nuevos tiempos.

\***Empresa exportadora**, diversificando el riesgo en varios mercados internacionales.

\***Empresa 4.0:** digitalizada y automatizada, tanto nivel interno como externo (mercado y marketing).

\***Customizar** de cara a crear un vínculo emocional entre el cliente y el producto, que sea insustituible y por tanto una ventaja competitiva para la empresa.

\***Reorientación a nuevas tendencias y canales de distribución:** Cambiar la actitud de la empresa, y buscar una tendencia hacia al consumidor final, olvidando los métodos y canales más tradicionales (vía distribución/comercialización) que pueden estar quedando obsoletos. De hecho están desapareciendo los vendedores (comerciales) tradicionales, siendo necesario comerciales on-line conocedores de la normativa, del e-canal, del posicionamiento en redes, idiomas, etc.

\***Empresa en *networking*, integrada en el territorio.** Cooperación entre empresas (asociaciones, clústers, agrupaciones de empresas) que complementen de producto.

\***Excelencia operativa en procesos:** maquinaria, flexibilidad, automatización, productividad.

\***Empresa integrada.** Especializada y flexible, integrada en cooperación en la cadena de valor de suministro.

\***Empresa usuaria de sistemas de vigilancia y tendencias,** mercado e inteligencia competitiva para el desarrollo de nuevos diseños, captura de tendencias, etc.

Resumiendo, se necesita escapar del precio; hay que apostar por el **diseño y la diferenciación**; hay que invertir en digitalizar la empresa, acceder a los nuevos **canales on-line**, especializarse en **nichos concretos** (*core-business*) para explotarlo en muchos mercados, crear marca, diferenciarse, exportar, profesionalizar (estrategia, plan de marketing), utilizar sistemas de vigilancia competitiva y de mercado, subcontratar, cooperar en la cadena de suministro, renovar maquinaria y convertirse en una empresa no orientada al canal (antigua tienda) si no al consumidor final **vía redes sociales** y nuevas formas de distribución. Asimismo, hay que fomentar la productividad (5S, lean, etc.) para ser más eficientes, automatizadas, etc.

Para las **PYMES** es necesario más **profesionalización**, refuerzo de los planes de marketing, estrategias claras, mejoras en la gestión, gestión de recursos humanos, cooperando con otras para complementariedad de productos; digitalizada (dentro buscando la eficiencia y la productividad y fuera, buscando el canal online y el posicionamiento en redes).

Cabe distinguir casos de éxito y supervivencia de empresas especializadas en nichos concretos: **AndreuWorld** (sillas), **ACTIU** (oficina y contract); **Vicarbe** (mucho diseño, subcontrata toda producción, añade valor y aporta ingeniería); **Punt** (diseño, marca, multi-canal, diferenciación); **Horts** (diseño, juvenil, automatización, cadena de suministro integrada); **MICUNA** (producto infantil, canal online, diseño, marca, diferenciación); **Grupo Royo** (mueble baño, diseño, innovación, multi-canal, marketing, especialización, etc.). Esto son solo ejemplos, hay muchas más otras empresas de éxito.

#### 4.3. Actuaciones en el sector del Mueble.

Las más importantes son<sup>3</sup>:

##### INNOVACIÓN

\***Transferencia de innovación** desde IITT (AIDIMME) a la empresa para la innovación en productos, procesos, gestión y organización, modelos de negocio y mercados.

\***Potenciar el diseño industrial como forma de innovación.**

\*Incorporación de procesos y **cultura de la innovación**. Fomento de la innovación en producto, proceso y organización. Incorporación investigadores.

\*Incorporación de **4.0/TIC innovación** tecnológica para mejora procesos y automatización.

\*Acciones de fomento de la **excelencia operativa en procesos**: maquinaria, flexibilidad, automatización, productividad.

---

<sup>3</sup> Las cinco medidas más valoradas son:

1.- Lucha y control contra la economía sumergida.

68 puntos y una valoración media de 4,25

2.- Internacionalización: apoyo a misiones inversas.

68 puntos y valoración media de 4,25

3.- Incorporación de 4.0/TIC innovación tecnológica para mejora procesos y automatización.

67 puntos y valoración media de 4,19

4.- Mejora de formación en digitalización y excelencia operativa.

65 puntos y valoración media de 4,06

5.- Acciones de fomento de la excelencia operativa en procesos: maquinaria, flexibilidad, automatización, productividad.

64 puntos y valoración media de 4,00

\***Benchmarking y cooperación inter-sectorial para mejora de procesos y cadena de suministro:** fomento de acciones de cooperación y transferencia de prácticas y conocimiento desde otros sectores más avanzados (inter-sector), desde la universidad y los IITT para dotar de más competitividad al sector.

\***Fomento de estructura cluster en cooperación:** facilitar estructuras cluster para fomento de cooperación en complementariedad de productos y desarrollo de innovación.

## NORMATIVA

\***Potenciar la normalización y certificación de productos y procesos,** para ser competitivo en los mercados exteriores.

\*Mayor **control normativo de las importaciones.**

\*Lucha y control contra la **Economía Sumergida.**

## FORMACIÓN

\*Promover la formación de directivos en Máster y otros diplomas de especialización

\*FP dual, adecuada a las necesidades de las empresas.

\*Gestión de los fondos de formación por parte de las propias empresas.

## GESTIÓN, PRODUCTO, MERCADO

\*Fomento de **planes de estratégicos** en las empresas: redirección hacia nichos de mercado, nuevos canales on-line, diferenciación y valor añadido; empresa especializada e integrada en la cadena de valor de suministro (con parte en subcontratación).

\*Fomento de **planes de marketing** que alineen a la empresa en los nuevos mercados on-line, apuesten por diferenciación y valor añadido, mejoren promoción y posicionamiento y desarrollen productos diferenciados.

\*Impulsar las **Alianzas estratégicas:** empresas con productos complementarios, para abordar nuevos mercados; empresas de diferentes sectores en el ámbito del Hábitat: mobiliario, madera, carpintería e instalaciones; iluminación; cerámica; textil-hogar; construcción; etc.

\***Internacionalización:** apoyo a misiones inversas.

\***Apoyo en ferias para la internacionalización** (Feria Milán).

\***Vigilancia mercado y tecnología:** retomar congreso COSMU; facilitar el foro *contract* semestral; potenciar la creación de sistemas información de mercado-observatorio tendencias y mercado y su uso por parte de las empresas.

**\*Potenciar las Asociaciones (FEVAMA..) y los Institutos Tecnológicos (AIDIMME..)** pues cada uno en su ámbito representan y aglutinan los interés del sector, promueven acciones de interés colectivo, y dan soporte a sus necesidades empresariales.

En definitiva, se busca la internacionalización, sobre todo con misiones inversas, la lucha contra la economía sumergida, y todo aquello que tenga que ver con la industria 4.0 (renovación de maquinaria, automatización, etc.) y la excelencia operativa, así como la formación en digitalización para la producción y para los mercados on-line y redes sociales de posicionamiento.

## 5. FICHAS DE ACTUACIONES EN LA MADERA

SECTOR: MADERA Y AUXILIAR	
<b>PROBLEMA:</b>	Falta de unificación de normativa de cadena de custodia (FSC y PEFC), necesidad de cumplir con la “exigencia debida”, que supone carga burocrática para el sector.
<b>OBJETIVO</b>	Simplificar la carga burocrática y administrativa de la normativa de custodia.
<b>ACTUACIÓN 1</b>	Acciones para unificar normativa de cadena custodia (FSC y PEFC) y facilitar el cumplimiento de la “exigencia debida”, para simplificar labores burocráticas a empresas.

SECTOR: MADERA Y AUXILIAR	
<b>PROBLEMA:</b>	Demanda muy débil en sector madera y subproductos.
<b>OBJETIVO</b>	Conseguir acciones desde la Administración para incentivar y potenciar el consumo del producto del sector.
<b>ACTUACIÓN 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Promover más sensibilidad por parte de la Administración hacia la compra pública innovadora y verde de productos de madera, sobre todo como productos más ecológicos y con menor impacto ambiental</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Seguir fomentando y potenciando los PLANES DE REHABILITACIÓN para tema de consumo de productos del sector, por su componente verde y ecológico.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Fomentar y potenciar el uso de BIOMASA para uso térmico en sector industrial y administración, de cara a obtener un mejor control emisiones, eficiencia energética, economía circular y mejora empleo rural).</li> </ul>

<b>SECTOR: MADERA Y AUXILIAR</b>	
<b>PROBLEMA:</b>	Economía sumergida que distorsiona la libre competencia del sector.
<b>OBJETIVO</b>	Reducir al máximo la economía sumergida para fomentar la profesionalización y el buen funcionamiento del sector.
<b>ACTUACIÓN 3</b>	Fomentar acciones para control de la economía sumergida en punto de venta (montadores, instaladores, etc.) y en fabricación (pequeños talleres sin cumplir todos los requisitos) de cara a desincentivarlas.

<b>SECTOR: MADERA Y AUXILIAR</b>	
<b>PROBLEMA:</b>	Poca presencia e influencia del sector en la pre-normativa del sector dentro de los órganos de decisión de los organismos nacionales e internacionales.
<b>OBJETIVO</b>	Influir, acciones de lobby, en la elaboración de normativa/legislación por parte del sector en los organismos nacionales e internacionales.
<b>ACTUACIÓN 4</b>	Apoyar el desarrollo de la normativa española y/o europea, a través del Instituto Tecnológico AIDIMME, mediante la investigación pre-normativa, participación en los foros internacionales, realización de ensayos, acreditación de laboratorios, etc., de forma que se puedan defender a los productos valencianos/españoles en el resto del mundo, como sucede con otros países.

SECTOR: MADERA Y AUXILIAR	
<b>PROBLEMA:</b>	La formación actual hay que potenciarla, al tiempo de que hace falta nueva formación, a todos los niveles, para la digitalización y los idiomas (internacionalización).
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la formación en general. Formación para la digitalización, la productividad y los idiomas.
<b>ACTUACIÓN 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Refuerzo acciones formativas para capacidades digitales, automatización y nuevos requerimientos de excelencia operativa (lean, productividad, etc.) que hagan más productivas a las empresas del sector.</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Adecuación y mejora de la FP al sector actual, con incorporación de la formación DUAL.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Acciones refuerzo para formación en idiomas para internacionalizar, desde todos los estamentos posibles.</li> <li>- <b>Acción 4:</b> Dejar libertad de gestión a las empresas para que gestionen los fondos destinados a formación.</li> <li>- <b>Acción 5:</b> Fomento de estudio de másters y especializaciones en gestión, productividad e innovación por parte de los cuadros medios y altos del sector.</li> </ul>

SECTOR: MADERA Y AUXILIAR	
<b>PROBLEMA:</b>	Necesidad de automatizar, aumentar la innovación y transitar hacia una digitalización integral de las empresas y la excelencia operativa.
<b>OBJETIVO</b>	Promover la cultura de la innovación, la transferencia y la excelencia operativa en el sector.
<b>ACTUACIÓN 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Fomentar la <b>Transferencia de innovación</b> desde IITT (AIDIMME) a la empresa para reforzar la función de innovación de manera integral (producto/proceso/marketing/organización).</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Potenciar la incorporación de procesos y <b>cultura de la innovación</b>, así como sensibilización y formación en la misma. Fomento de la innovación en producto, proceso, organización y marketing.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Ayudas y potenciación de acciones de fomento de la <b>excelencia operativa en procesos: renovación de maquinaria</b>, mejoras productivas (flexibilidad, automatización, digitalización).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 4:</b> Ayudas para el fomento de estructuras <b>cluster</b> facilitadoras de la cooperación: facilitar estructuras cluster para fomento de cooperación en producción de productos complementarios y desarrollos de innovación.</li> <li>- <b>Acción 5:</b> Impulsar las Alianzas estratégicas con otros sectores: empresas con productos complementarios, para abordar nuevos mercados; empresas de diferentes sectores en el ámbito del Hábitat: mobiliario, madera, carpintería e instalaciones; iluminación; cerámica; textil-hogar; construcción; etc.</li> <li>- <b>Acción 6: Ayudas directas a empresas tractoras</b> por sus labores de transferencia y difusión de buenas prácticas y conocimientos a redes de pymes. Es muy importante y complementarían las ayudas de cooperación entre empresas grandes y pymes, proporcionado un aliciente especial para que las grandes cooperen.</li> </ul>
--	--

<b>SECTOR: MADERA Y AUXILIAR</b>	
<b>PROBLEMA:</b>	Necesidad de cambiar los modelos de negocio y mejorar el posicionamiento en propuestas de valor y mercados que garanticen la continuidad de las empresas. Se tiene que apostar por un posicionamiento muy específico en segmentos donde el precio no sea lo más determinante, ofreciendo calidad, variedad, customización, flexibilidad en la entrega, logística rápida y servicio, y todo ello con la máxima automatización posible.
<b>OBJETIVO</b>	Facilitar la transición hacia modelos de negocio viables ante las nuevas condiciones de la competencia y el entorno económico.
<b>ACTUACIÓN 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Ayudas para el fomento de <b>planes estratégicos</b> en las empresas: redirección hacia nichos de mercado donde se requiera calidad, variedad, servicio, customización; apuestas por nuevos canales on-line y posicionamiento en redes sociales. Asimismo, fomentar mejoras de procesos, automatización e integración en la cadena de suministro y el Sistema Valenciano de Innovación (IITT y Universidades). A su vez se acompañarían de Planes de Marketing y desarrollo de <i>business plan</i> para</li> </ul>

	<p>internacionalizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 2:</b> Ayudas y apoyos directos a la internacionalización sobre todo con facilitación de contactos y acceso a mercados, formación en idiomas y asistencia a ferias, misiones, normalización y certificación de productos y procesos, etc.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Apoyo y ayudas a establecer un sistema común de vigilancia de mercado y tecnología que permite a las empresas disponer de informes de tendencias, mercados y nuevos procesos y productos desde AIDIMME.</li> <li>- <b>Acción 4:</b> Apoyar la continuación del congreso COSMU y potenciar la realización del Foro Contract semestral en AIDIMME.</li> <li>- <b>Actuación 5.</b> Potenciar la certificación de productos y procesos, como forma de favorecer la internacionalización.</li> </ul>
--	--

<b>SECTOR: MADERA Y AUXILIAR</b>	
<b>Actuación 8</b>	<b>IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE INDUSTRIA 4.0.</b>
	<p><b>OBJETIVO:</b> Desarrollar procesos en el sector para adaptarse a la INDUSTRIA 4.0.</p> <p><b>ACCIÓN 1:</b> Generar un pull de proveedores de industria 4.0. para el sector.</p> <p><b>ACCIÓN 2:</b> Generar un servicio de asesoramiento y soluciones informáticas avanzadas.</p> <p><b>ACCIÓN 3:</b> Facilitar la demostración y simulación de procesos productivos antes de su implantación.</p> <p><b>ACCIÓN 4:</b> Acciones formativas en nuevas tecnologías (robótica colaborativa, realidad aumentada, fabricación aditiva, ciberseguridad, etc.) y difusión a las empresas.</p>

<b>SECTOR: MADERA Y AUXILIAR</b>	
<b>GENÉRICA</b>	<b>ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR</b>
	<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector

## 6. FICHAS DE ACTUACIONES EN EL MUEBLE.

SECTOR: MUEBLE	
<b>PROBLEMA:</b>	Necesidad de innovar en el modelo de negocio y buscar la excelencia en temas operativos y de innovación; automatizar, mejorar la innovación y transitar hacia una digitalización integral de las empresas y la excelencia operativa.
<b>OBJETIVO</b>	Promover la cultura de la innovación y la excelencia operativa en el sector, así como el reposicionamiento de las empresas a través de innovaciones y cambios en sus modelos de negocio.
<b>ACTUACIÓN 9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Fomentar la <b>Transferencia de innovación</b> desde IITT (AIDIMME) a la empresa para reforzar la función de innovación.</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Impulsar las <b>Alianzas estratégicas con otros sectores:</b> empresas con productos complementarios, para abordar nuevos mercados; empresas de diferentes sectores en el ámbito del Hábitat: mobiliario, madera, carpintería e instalaciones; iluminación; cerámica; textil-hogar; construcción; etc. Desde AIDIMME se puede facilitar el benchmarking y cooperación inter-sectorial para mejora de procesos y cadena de suministro: desde la Universidad y los IITT.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Potenciar la incorporación de procesos y <b>cultura de la innovación</b>, así como sensibilización y formación en la misma. Fomento de la innovación en producto, proceso, organización y marketing.</li> <li>- <b>Acción 4:</b> Ayudas para la incorporación de <b>4.0/TIC innovación</b> tecnológica para mejora procesos y automatización.</li> <li>- <b>Acción 5:</b> Ayudas y potenciación de acciones de fomento de la <b>excelencia operativa en procesos: renovación de maquinaria</b>, mejoras productivas (flexibilidad, automatización, digitalización).</li> <li>- <b>Acción 6:</b> Ayudas para el fomento de estructuras <b>cluster</b> facilitadoras de la cooperación: facilitar estructuras cluster para fomento de cooperación en producción de productos complementarios y desarrollos de innovación.</li> <li>- <b>Acción 7:</b> <b>Ayudas directas a empresas tractoras</b> por sus labores de transferencia y difusión de buenas prácticas y conocimientos a redes de pymes. Es muy importante y complementarían las ayudas de cooperación entre empresas grandes y pymes, proporcionado un aliciente especial para que las grandes cooperen.</li> </ul>

SECTOR: MUEBLE	
<b>PROBLEMA:</b>	Economía sumergida que distorsiona la libre competencia del sector, así como poco control de la normativa de las importaciones.
<b>OBJETIVO</b>	Reducir al máximo la economía sumergida para fomentar la profesionalización y el buen funcionamiento del sector, así como fomentar el control de la normativa de los productos importados.
<b>ACTUACIÓN 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Fomentar acciones para control de la economía sumergida en punto de venta (montadores, instaladores, etc.) y en fabricación (pequeños talleres sin cumplir todos los requisitos) de cara a desincentivar aquella.</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Fomentar acciones para control del cumplimiento de la normativa en la importación de productos. Labores de vigilancia y exigencia de la certificación a la importación de productos.</li> </ul>

SECTOR: MUEBLE	
<b>PROBLEMA:</b>	Necesidad de cambiar los modelos de negocio y mejorar el posicionamiento en propuestas de valor y mercados que garanticen la continuidad de las empresas. Se tiene que apostar por un posicionamiento muy específico en segmentos donde el precio no sea lo más determinante, ofreciendo calidad, variedad, customización, diseño, desarrollo de marca, flexibilidad en la entrega, logística rápida y servicio, y todo ello con la máxima automatización posible. Asimismo, digitalización de la parte final (comercialización) ante la rotura y el cambio de las cadenas de distribución.
<b>OBJETIVO</b>	Facilitar la transición hacia modelos de negocio viables ante las nuevas condiciones de la competencia y el entorno económico.
<b>ACTUACIÓN 11</b>	<b>Acción 1:</b> Ayudas para el fomento <b>planes estratégicos</b> en las empresas: redirección hacia nichos de mercado y segmentos donde se requiera diseño, calidad, variedad, servicio y customización; refuerzo y apuesta por nuevos canales on-line (e-commerce) y posicionamiento en redes sociales, difusión digital de la marca e

	<p>incluso internacionalización vía e-commerce. Asimismo, fomentar mejoras de innovación, digitalización, mejoras de procesos, automatización e integración en la cadena de suministro y el Sistema Valenciano de Innovación (IITT y Universidades). A su vez se acompañarían de Planes de Marketing y desarrollo de <i>business plan</i> para internacionalizar.</p> <p><b>Acción 2:</b> Ayudas y apoyos directos a la internacionalización sobre todo con facilitación de contactos y acceso a mercados, formación en idiomas y asistencia a ferias (Milán), misiones inversas y directas.</p> <p><b>Acción 3:</b> Apoyo y ayudas a establecer un sistema común de vigilancia de mercado y tecnología que permite a las empresas disponer de informes de tendencias, mercados y nuevos procesos y productos desde AIDIMME.</p> <p><b>Acción 4:</b> Apoyar la continuación del congreso COSMU y potenciar la realización del Foro Contract semestral en AIDIMME.</p> <p><b>Acción 5</b> Potenciar la certificación de productos y procesos, como forma de favorecer la internacionalización.</p>
--	---

<b>SECTOR: MUEBLE</b>	
<b>PROBLEMA:</b>	Poca presencia e influencia del sector en la pre-normativa del sector dentro de los órganos de decisión de los organismos nacionales e internacionales.
<b>OBJETIVO</b>	Influir, acciones de lobby, en la elaboración de normativa/legislación por parte del sector en los organismos nacionales e internacionales.
<b>ACTUACIÓN 12</b>	<p><b>Actuación 1.</b> Apoyar el desarrollo de la normativa española y/o europea, a través del Instituto Tecnológico AIDIMME, mediante la investigación pre-normativa, participación en los foros internacionales, realización de ensayos, acreditación de laboratorios, etc., de forma que se puedan defender a los productos valencianos/españoles en el resto del mundo, como sucede con otros países.</p> <p><b>Actuación 2.</b> Potenciar la certificación de productos y procesos, como forma de favorecer la internacionalización.</p>

SECTOR: MUEBLE	
<b>PROBLEMA:</b>	La formación actual hay que potenciarla, al tiempo de que hace falta nueva formación, a todos los niveles, para la digitalización y los idiomas (internacionalización).
<b>OBJETIVO</b>	Mejoras de Formación. Formación para la digitalización, la productividad, la gestión y los idiomas.
<b>ACTUACIÓN 13</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acción 1:</b> Refuerzo acciones formativas para capacidades digitales, automatización y nuevos requerimientos de excelencia operativa (lean, productividad, etc.) que hagan más productivas a las empresas del sector.</li> <li>- <b>Acción 2:</b> Adecuación y mejora de la FP al sector actual, con incorporación de la formación DUAL.</li> <li>- <b>Acción 3:</b> Acciones refuerzo para formación en idiomas para internacionalizar, desde todos los estamentos posibles.</li> <li>- <b>Acción 4:</b> Dejar libertad de gestión a las empresas para que gestionen los fondos destinados a formación.</li> <li>- <b>Acción 5:</b> Fomento de estudio de másters y especializaciones por parte de los cuadros medios y altos del sector.</li> </ul>

SECTOR: MUEBLE	
<b>Actuación 14</b>	<b>IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE INDUSTRIA 4.0.</b>
	<p><b>OBJETIVO:</b> Desarrollar procesos en el sector para adaptarse a la INDUSTRIA 4.0.</p> <p><b>ACCIÓN 1:</b> Generar un pull de proveedores de industria 4.0. para el sector.</p> <p><b>ACCIÓN 2:</b> Generar un servicio de asesoramiento y soluciones informáticas avanzadas.</p> <p><b>ACCIÓN 3:</b> Facilitar la demostración y simulación de procesos productivos antes de su implantación.</p> <p><b>ACCIÓN 4:</b> Acciones formativas en nuevas tecnologías (robótica colaborativa, realidad aumentada, fabricación aditiva, ciberseguridad, etc.) y difusión a las empresas.</p>

<b>SECTOR: MUEBLE</b>	
<b>GENÉRICA</b>	<b>ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR</b>
	<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector