XUNTA DE GALICIA
Consellería de Innovación, Industria e Comercio

CIS MADERA
CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA MADERA DE GALICIA

UNIVERSIDADE DE VIGO

G4+

PROYECTO

PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA



INFORME FINAL

Jorge González Gurriarán (Dir.)
Pedro Figueroa Dorrego (Coor.)

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO
2. EL MARCO GLOBAL DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA
3. ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO
4. ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA MADERA TRANSFORMADA DE GALICIA
5. ENTORNO ESPECÍFICO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO EN GALICIA
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE
7. CARPINTERÍA: FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS. EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA
8. MOBILIARIO: FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS. EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA
9. PROPUESTAS DE PROGRAMAS

ANEXOS:

A.- BIBLIOGRAFÍA

B.- DOCUMENTOS INTERNOS DEL PROCESO

C.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

D.- MODELO DE ENCUESTAS (TIPO A Y TIPO B)

E.- LISTADO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON A LA ENCUESTA

F.- RELACIÓN DE CONVOCADOS A LAS MESAS

G.- TABLAS DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MADERA TRANSFORMADA

H.- ALGUNAS REFERENCIAS DE PROYECTOS DEL EQUIPO TÉCNICO G4+

CAPITULO 1

PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

ÍNDICE

1.1. Introducción. 9
1.2. Antecedentes y relevancia estratégica de las actividades de Carpintería y Mobiliario. 10
1.3. Objetivos y alcance. 13
1.4. Metodología y fases del proceso. 16
1.5. La Cadena de la Madera de Galicia y el Cluster de la Madera como marco de referencia. 24
1.6. Encuestas a Empresas. 35
1.7. Mesas de expertos. 42
1.8. Estructura y contenidos del Informe Final. 45

1.1. Introducción.

El presente proyecto **"Plan Estratégico de las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia"** se centra en unas actividades de la segunda transformación de la Cadena de la Madera, que por su importancia y potencialidad, requieren de una reflexión estratégica y un plan de actuaciones a largo plazo que mejoren su posicionamiento competitivo.

Los principales motivos para la ejecución del proyecto se basan en el **peso significativo de la Cadena de la Madera en la industria gallega** y en la ruptura existente en la actualidad, entre las actividades de primera transformación y las actividades de segunda transformación que suponen una barrera para una eficiente integración de todas las actividades de la Madera y la consecución de un mayor valor añadido, que permita la generación de más riqueza y empleo y contribuya a un desarrollo sostenible y equilibrado en todo el territorio de Galicia.

La relevancia estratégica del desarrollo de las **actividades de Carpintería y Mobiliario** para Galicia, es la motivación última y el **objeto del presente trabajo,** fruto de un **acuerdo de cooperación entre el Cluster de la Madera de Galicia, el CIS-Madera y la Universidad de Vigo,** firmado a finales de Septiembre de 2002, con el apoyo de la Consellería de Innovación, Industria y Comercio de la Xunta de Galicia.

1.2. Antecedentes y relevancia estratégica de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

Las **actividades vinculadas a la madera en Galicia,** por su larga tradición y situación actual, constituyen uno de los **pilares** de nuestra **economía regional.** La **relevancia económica y social** de la industria de la 1ª y 2ª transformación y de las actividades de comercialización de la Madera, conforman en Galicia una cadena de actividades cuya **integración**, es una pieza clave para el **desarrollo económico sostenido y la generación de empleo**.

En los años 93-94, el ***Plan intersectorial de competitividad de Galicia*** (IGAPE), contemplaba al conjunto de las actividades vinculadas a la madera como uno de los Clusters empresariales de carácter estratégico en Galicia.

En el período comprendido entre los años 94-96, la Xunta de Galicia crea el **Centro Tecnológico de la Madera de Galicia (CIS-MADERA)** que nace con el objeto de contribuir al desarrollo del tejido empresarial relacionado con la madera de Galicia e impulsar la competitividad de las empresas.

En los años 95-98, las publicaciones de las ***Actividades Empresariales de Galicia. Referencias Estratégicas para Competir*** (Consorcio de la Zona Franca de Vigo), incluían el estudio del conjunto de actividades vinculadas a la madera y de sus subactividades desde un **enfoque de cadenas empresariales.**

El **equipo de investigación** de la Universidad de Vigo **G4+**, realizó en los años 96-98 el estudio ***La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico Estratégico y propuestas de mejora de su competitividad*** (Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza)***.*** Dicho estudio, permitió contar con una relevante información estratégica, fruto de las encuestas, entrevistas y mesas de expertos realizadas con la participación del conjunto de actividades de la madera

de Galicia. En dicho proyecto, se realizaron, entre otras, una **Mesa** de **Carpintería** y otra de **Mobiliario**, para diagnóstico y avance de propuestas de estrategias para la mejora de dichas actividades.

El mencionado equipo de la Universidad de Vigo, desarrolló también los trabajos previos a la constitución del Cluster de la Madera de Galicia (julio de 1999-febrero de 2002), cuyos resultados más relevantes se recogen en la publicación ***Proceso de Constitución del Cluster de la Madera de Galicia: Análisis-Diagnóstico, Selección de Factores Críticos, Estrategias y Acciones de Mejora*** (CIS-Madera). Durante este proceso, se constituyeron **4 Comités de Trabajo**, entre los que había uno específico de las actividades de **Carpintería y Mobiliario**, celebrando **3 sesiones** de trabajo cada uno.

La **planificación a largo plazo** se muestra como una potente herramienta que, a partir del conocimiento de la situación actual, evolución y tendencias, facilita el diagnóstico y la detección de los factores clave donde conviene incidir para, posteriormente, diseñar las estrategias y actuaciones derivadas. Así, dentro del mencionado proceso de constitución del Cluster de la Madera de Galicia, se apreció como una actuación clave la **realización del Plan Estratégico de las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia**, siendo estas actividades de segunda transformación unas de las que se obtiene mayor valor añadido en la transformación, y, por lo tanto, con mayor potencial de generación de riqueza.

En los trabajos desarrollados con objeto de la constitución del Cluster de la Madera de Galicia, se apreciaron, además, **algunos aspectos** que redundan en la idea de la **necesidad de generar mayor valor añadido**, potenciando la segunda transformación y mejorando la posición competitiva de las actividades de Carpintería y Mueble en Galicia. Entre ellos, se pueden citar los siguientes:

- Déficit de productos transformados de madera en la Unión Europea.

- Tendencia al consumo de productos naturales y de calidad como la madera, y relevancia del diseño como atributo fundamental a incorporar a los productos.
- Deficiente integración de los diferentes eslabones de la Cadena de la Madera y escaso desarrollo de actividades de mayor valor añadido en Galicia.
- Importancia estratégica de la Cadena de la Madera en Galicia.
- Elevado número de empresas en las actividades de Carpintería y Mueble e importancia social de las mismas.
- Peso económico relativo de las actividades de Carpintería y Mueble en Galicia, con una escasa I+D+i, una deficiente competitividad, pero con un importante potencial de crecimiento.
- Incremento de la competencia nacional e internacional.

Según diversas fuentes estadísticas oficiales entre las que se encuentra el Directorio Central de Empresas del INE (DIRCE del Instituto Nacional de Estadística) y estimaciones realizadas por el CIS-Madera con datos del Censo de empresas de la Cadena de la Madera, existen en Galicia más de **2.500 empresas** de Carpintería y Mobiliario, con una **facturación** en conjunto superior a **535 millones de euros** (aproximadamente 90.000 millones de pesetas) y una estimación de **empleo directo** de más de **12.000 personas.** Dichos datos ponen de relevancia la importancia de dichas actividades en el conjunto de actividades de la Cadena de la Madera de Galicia.

Se observa una **ruptura en la Cadena de la Madera en Galicia**, entre las actividades de la primera transformación (aserrío, chapa y tableros, pasta de papel) y las de segunda y posteriores transformaciones (fundamentalmente, carpintería, mobiliario y transformados de papel y cartón). Según estimaciones del CIS-Madera, **tan sólo se transforma** posteriormente **en Galicia** alrededor de **un 10% de la madera aserrada** y **un 11% de los productos de chapa y tablero**.

No obstante, se da un hecho diferencial en Galicia al estar la industria de transformación de madera situada muy próxima y con gran accesibilidad a los recursos forestales.

Por consiguiente, es necesario un **especial esfuerzo de planificación** ante unos hechos que **dificultan la puesta en práctica** de acciones de iniciativa industrial que supongan **cambios en la estructura productiva**. Por ello es necesario **desarrollar estudios estratégicos** que analicen y determinen el **posicionamiento de las actividades de Carpintería y Mobiliario**, con objeto de **disponer** de **información** que facilite la toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa de la cadena y oriente la definición de políticas públicas.

1.3. Objetivos y alcance.

El **objetivo** principal del proyecto es la **realización** de un **Plan Estratégico de las actividades de Carpintería y Mueble de Galicia**, que oriente las iniciativas empresariales y las políticas públicas para conseguir un mejor **posicionamiento competitivo** de dichas actividades en un entorno globalizado. Contribuyendo así, al desarrollo de unas actividades empresariales generadoras de más valor añadido, una mejor integración de la cadena de transformación de la madera, y una mayor generación de empleo y riqueza en Galicia.

El Plan Estratégico establece, a partir del **análisis, diagnóstico y factores clave,** el **diseño de líneas estratégicas, estrategias y acciones derivadas**, que se concreta en unos **Programas de Actuación Fundamentales** para el desarrollo competitivo de las actividades de Carpintería y Mobiliario, en el marco del Cluster de la Madera de Galicia.

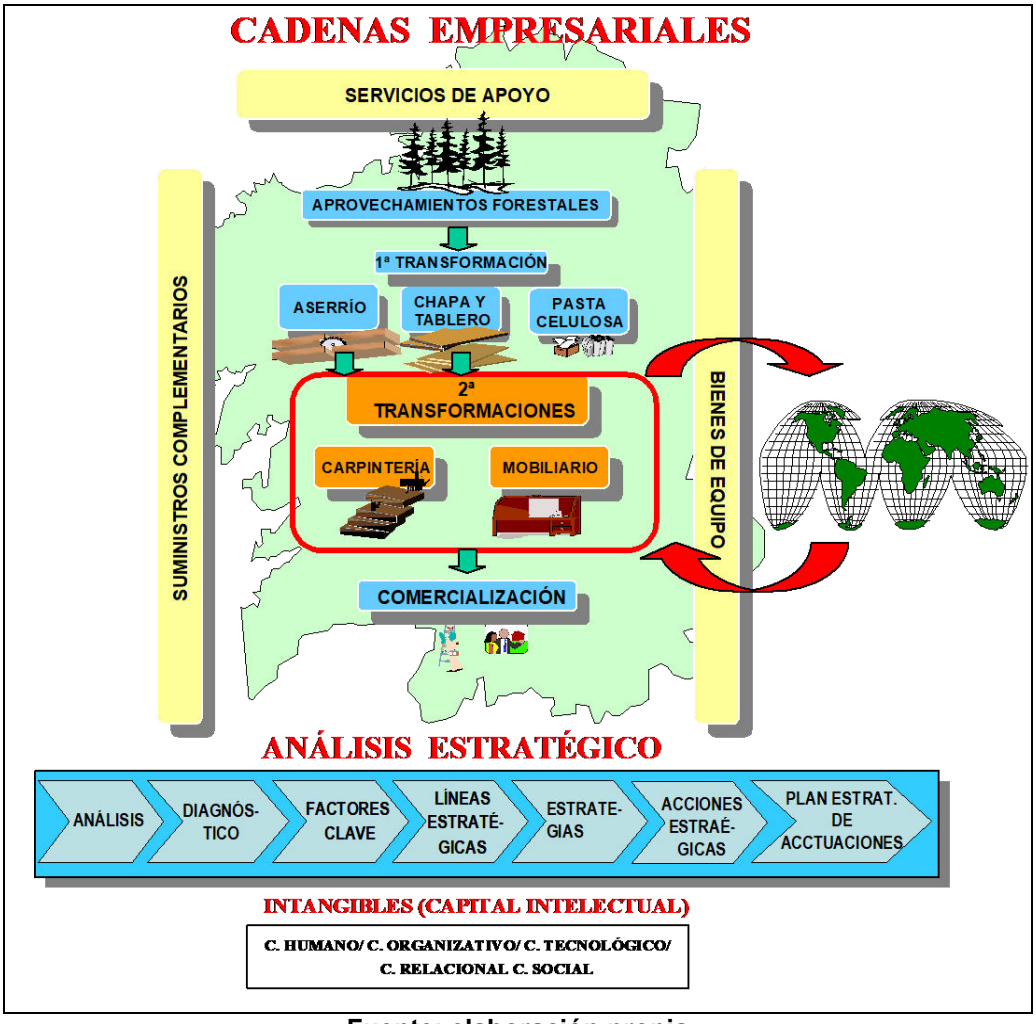
Con respecto al **alcance** del proyecto se establece y determina teniendo en cuenta dos ámbitos, el **interno y** el **externo**.

- **Alcance: ámbito interno.**

El estudio se centra y profundiza en las actividades de carácter empresarial de **Carpintería y Mobiliario de Galicia**, a través del análisis

y diagnóstico de las diferentes temáticas de carácter estratégico, como son el **sistema de dirección y cultura, la estructura organizativa, el producto-mercado, y los recursos humanos, tecnológicos y económicos-financieros**, entre otros. Para ello, se tiene presente las diferentes dimensiones empresariales existentes, por su potencial de transformación y contribución en el desarrollo integral de dichas actividades. Se incluye, también, a lo largo de todo el proyecto, algunas referencias **al Capital Intelectual**, con objeto de profundizar en los aspectos intangibles, especialmente relevantes en estas actividades.

Figura 1.3.1
Cadena de la Madera de Galicia



Fuente: elaboración propia

Se contempla fundamentalmente las **interrelaciones con el resto de los eslabones de la cadena principal de la madera** (aserrío, chapa y

tablero) **y**, con un carácter más general, **con las cadenas laterales** (suministros complementarios, bienes de equipo y servicios de apoyo).

Dentro de las actividades de Carpintería y Mobiliario se distinguen **diferentes subactividades** que se describen en la **Figura 1.3.2**.

Figura 1.3.2
Subactividades de Carpintería y Mobiliario



Fuente: elaboración propia

- **Alcance: ámbito externo.**

El **marco de referencia geográfico** es fundamentalmente la **Unión Europea y España**. Se tiene en cuenta, en aquellos aspectos que se consideran relevantes, al resto del mundo.

El **marco de referencia de actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario** es la **Cadena Principal de la Madera**, en el mencionado ámbito geográfico, siguiendo los diferentes eslabones de generación de valor, relacionados con las actividades de Carpintería y Mobiliario (aprovechamientos forestales, aserrío, chapa y tablero,

comercializadores). Se aborda, desde una **perspectiva conjunta**, el **análisis del entorno específico de Carpintería y Mobiliario** (competencia, proveedores, clientes, productos sustitutivos, etc...).

Para el **análisis de posicionamiento,** se realiza un **estudio comparativo (benchmarking)** con las principales zonas de referencia en la Unión Europea (Alemania, Norte de Italia, Francia, entre otras) y de España (Levante, Cataluña, Andalucía, entre otras).

1.4. Metodología y fases del proceso.

La realización del proyecto se desarrolla bajo una **metodología de Clusters o de Cadenas de Actividades** que permite analizar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades empresariales y empresas que conforman dicha cadena. En la **Figura 1.4.1** se describen los distintos conjuntos de actividades que forman una cadena empresarial definiéndose, a continuación, cada una de ellas y especificando las actividades que comprenden.

Figura 1.4.1
Cadena de actividades empresariales

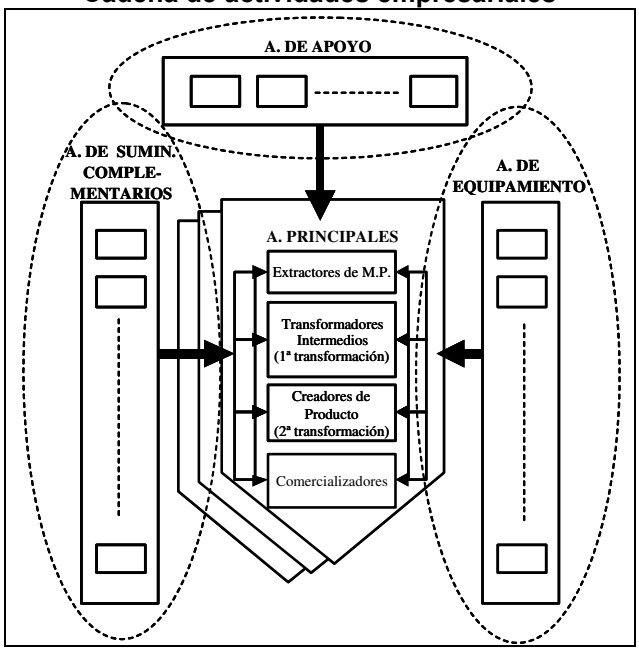


Figura: elaboración propia

- Las **Actividades Principales** son aquellas que comprenden las actividades extractoras de materia prima, los transformadores intermedios, los creadores de producto y los comercializadores.
- Las **Actividades de Suministros Complementarios** son aquellas que abastecen de inputs, diferentes de los anteriores pero imprescindibles para la transformación, a las actividades principales.
- Las **Actividades de Equipamiento** comprende maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la actividad principal.
- Las **Actividades de Apoyo** favorecen el desarrollo eficiente de las actividades principales, a través de servicios a empresas, formación de investigadores, transporte, entre otros.

Las actividades de Suministros Complementarios, Equipamiento y Servicios de Apoyo desempeñan funciones laterales y de apoyo que refuerzan las actividades Principales.

Centrándose en las actividades de Carpintería y Mobiliario, las **actividades principales** recogen como suministros básicos la madera, textil, el PVC, el metal, entre otros.

Las **actividades de suministros complementarios** recogen, entre otros:

- *Productos de acabado: lacas, barnices, pinturas, lasures y colorantes para la industria de Carpintería, estructuras de madera y Mobiliario.*
- *Productos de ferretería y herrajes: con destino al Mobiliario y Carpintería.*
- *Productos de poliuretano y siliconas: orientado especialmente a la industria de estructuras de madera, Carpintería y Mobiliario, entre otras.*
- *Otros Productos complementarios: pieles sintéticas, cueros, textiles, plásticos, espumas, cristal y mármol.*

En el caso de las **actividades de equipamiento**, las actividades de Carpintería y Mobiliario recogen; entre otros:

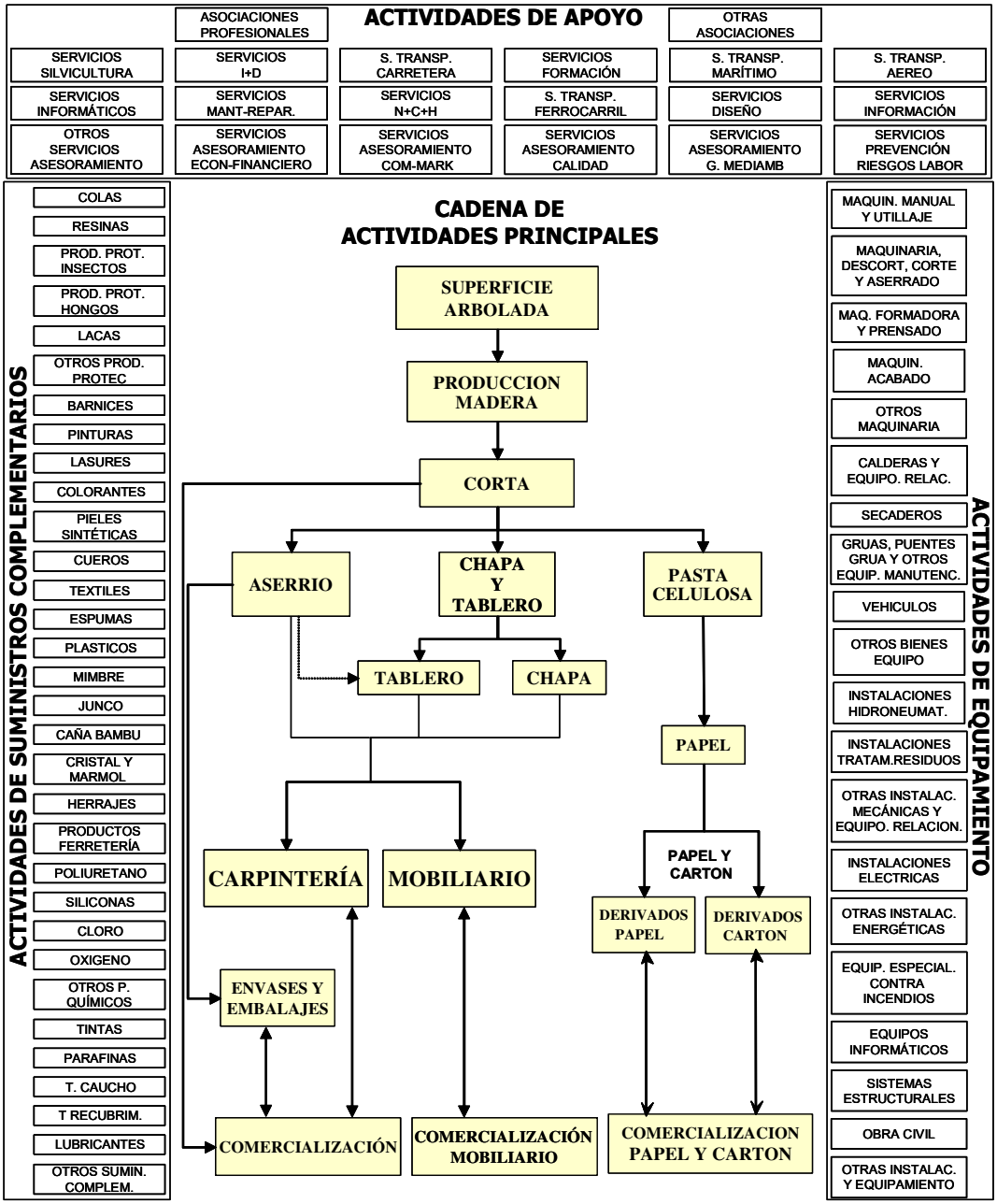
- *Maquinaria: maquinaria manual y utillaje en general, de corte y aserrado, canteadoras, moldureras, escuadradoras, encoladoras, restadoras, etc.*
- *Bienes de equipo: calderas, secaderos, grúas, puentes, equipos de manutención, tractores forestales, etc.*
- *Sistemas estructurales y obra civil: naves, edificios, cubiertas, accesos, pistas, etc.*
- *Otras instalaciones varias.*

En el caso de las **actividades de apoyo**; se incluyen entre otros:

- *Servicios de asesoramiento y gestión: servicios relacionados con la dirección y gestión, marketing, sistemas de información, diseño, I + D, formación, etc.*
- *Servicios de transporte: por carretera, por ferrocarril, transporte marítimo y aéreo.*

En la **Figura 1.4.2** se muestra la estructura de la cadena de la madera.

Figura 1.4.2
Cadena de la madera



Fuente: elaboración propia a partir de González Gurriarán, J. et al "La cadena empresarial de la madera en Galicia" (1998)

Partiendo de la metodología de cadenas empresariales, el **Plan Estratégico de las Actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia** se centra en las **actividades Principales**, y concretamente, en las actividades de **segunda transformación citadas**.

En cuanto a las **Fases** del proceso, el proyecto ha sido desarrollado, en **3 fases sucesivas: lanzamiento** del proyecto,

diagnóstico y **diseño estratégico.** Durante dicho proceso, se coordinaron los equipos de la Universidad de Vigo y del CIS-Madera. A continuación se detallan las tareas y responsables por parte de cada equipo.

Con objeto de llevar a cabo el seguimiento del proyecto se constituyó una **Comisión de Seguimiento**, formada por miembros de la Consellería, del CIS-Madera, del Cluster de la Madera de Galicia y de las empresas y por miembros del equipo de la Universidad de Vigo. Dicha Comisión ha llevado a cabo numerosas reuniones como parte relevante del proyecto (ver Anexo A).

En las distintas fases y para la realización de las diferentes tareas, se ha contado con el apoyo operativo del Cluster de la Madera y del CIS-Madera. En la **Figura 1.4.3** se recoge de forma sintética la planificación operativa de todo el desarrollo del proyecto, comentado en los párrafos siguientes.

Figura 1.4.3
Planificación del proceso



Fuente: elaboración propia

Fase 1: LANZAMIENTO

La **fase 1**, correspondiente a la etapa de **lanzamiento,** se desarrolló en, aproximadamente, 2 meses, cuyo objetivo fundamental era la planificación general del proyecto y la actualización del censo y de las fuentes bibliográficas. Para ello se realizaron las siguientes tareas:

- Planificación y organización general del proyecto.
- Revisión bibliográfica.
- Selección de la muestra para la encuestación, diseño de la encuesta y entrevistas y de las posteriores salidas gráficas.
- Selección, formación y organización equipo encuestación.
- Selección de expertos para las entrevistas y selección de personas para las Mesas de Expertos.
- Actualización del Censo.
- Informe y presentación a la Comisión de Seguimiento y logística de la reunión.

Fase 2: DIAGNÓSTICO

La **fase 2** se corresponde con el proceso de **análisis** y **diagnóstico,** con una duración aproximada de 6 meses. El objetivo fundamental de esta fase fue realizar el **análisis** de las actividades que permitiese elaborar el **Diagnóstico Estratégico** e identificar los **Factores Clave de Carpintería y los de Mobiliario,** para la mejora de la competitividad de las empresas. Se realizaron las siguientes tareas:

- Planificación, organización, realización y seguimiento de la encuesta e introducción de datos de la misma.
- Depuración y tratamiento estadístico de las encuestas.
- Salidas gráficas derivadas del tratamiento estadístico.
- Elaboración de informes de Análisis.
- Elaboración de los dos documentos previos de Diagnóstico Estratégico y Factores Clave de Carpintería y de Mobiliario.
- Preparación y logística de las reuniones de las dos Mesas de Expertos (una de Carpintería y una de Mobiliario) para completar análisis-diagnóstico y priorizar Factores Clave.

- Elaboración de los dos documentos finales de Diagnóstico Estratégico y Factores Clave priorizados de Carpintería y de Mobiliario.
- Elaboración del Informe de la fase 2, presentación a la Comisión de Seguimiento y logística de la reunión.

Fase 3: DISEÑO ESTRATÉGICO

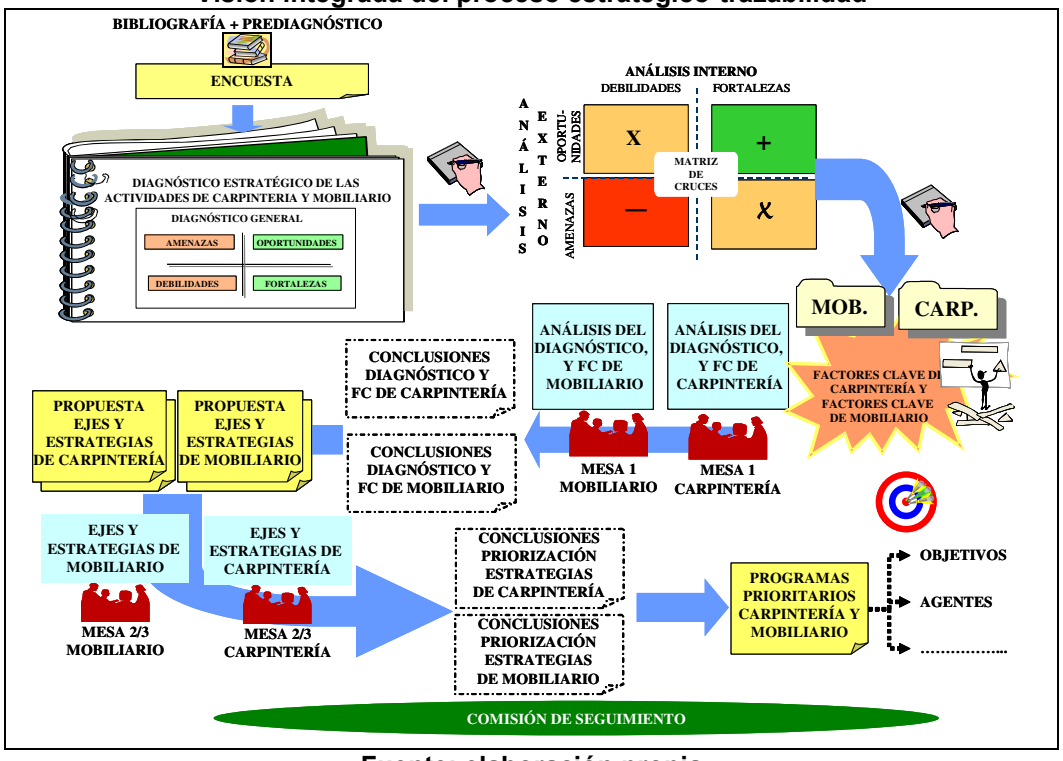
La **fase 3** se corresponde con el **diseño estratégico,** donde a partir del diagnóstico estratégico y factores clave identificados y priorizados en la fase anterior, se procedió a la elaboración de los **ejes estratégicos, las estrategias, las acciones y los programas de actuación fundamentales**. La duración de dicha fase fue, aproximadamente, de 3 meses. Se realizaron las siguientes tareas:

- Elaboración de los dos documentos previos de Ejes Estratégicos, Estrategias y Acciones de Carpintería y de Mobiliario.
- Preparación de la reunión de las dos Mesas de Expertos para priorizar Estrategias (una de Carpintería y una de Mobiliario).
- Elaboración de los dos documentos finales de Ejes Estratégicos, Estrategias priorizadas y urgentes y Acciones de Carpintería y de Mobiliario.
- Matrices de correspondencia y trazabilidad de los Factores Clave, Ejes Estratégicos y Estrategias.
- Elaboración del documento Previo de los Programas de Actuación Fundamentales.
- Preparación de la reunión de la Comisión de Seguimiento para comentar los Programas de Actuación Fundamentales.
- Elaboración del documento final de los Programas de Actuación Fundamentales.
- Elaboración del Informe final, presentación a la Comisión de Seguimiento y logística de la reunión.

Finalmente, se presentó ante la Comisión de Seguimiento el **Informe Final** de todo el proceso en el mes de enero de 2004.

A lo largo de todo el proyecto se aplicó un **enfoque de proceso estratégico**. Se partió de trabajos previos, recopilación de fuentes bibliográficas, diseño de la encuesta y entrevistas, para la elaboración del **Diagnóstico Estratégico** y la obtención de **Factores Clave priorizados en la primera ronda de las Mesas de Expertos** (una de Carpintería y otra de Mobiliario). Posteriormente, se diseñaron los **Ejes Estratégicos**, **Estrategias** para la mejora y algunas **acciones** de referencia. Dichas Estrategias fueron también **priorizadas** en una segunda ronda de las **Mesas de Expertos.** Finalmente, toda la información generada en el proceso constituyó la base para la elaboración de los **Programas de Actuación Fundamentales.** En la **Figura 1.4.4** se puede observar la visión integrada del proceso estratégico de todo el proyecto.

Figura 1.4.4
Visión integrada del proceso estratégico-trazabilidad



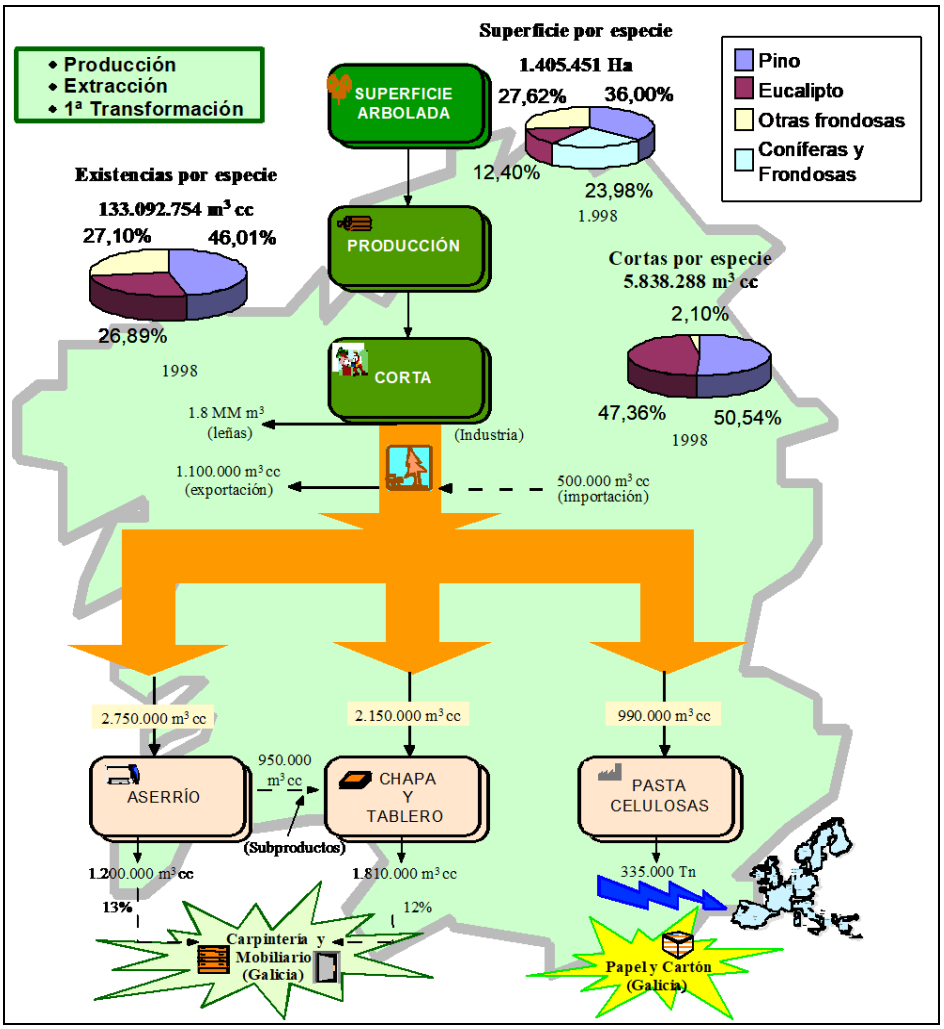
Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que la **trazabilidad** diseñada para todo el proceso, con la **codificación** de los aspectos del **diagnóstico, los Factores Clave, los Ejes Estratégicos y las Estrategias, y en los Programas,** facilita la posterior **actualización del Plan.**

1.5. La Cadena de la Madera de Galicia y el Cluster de la Madera como marco de referencia.

El marco de referencia de las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario es la **Cadena Principal de la Madera de Galicia**. En **Figura 1.5.1** se puede observar el circuito de la cadena de la madera en Galicia. Las actividades vinculadas a la madera tienen grandes posibilidades de crecimiento y constituyen unos de los pilares básicos de la economía gallega tanto a nivel económico como por el empleo que genera.

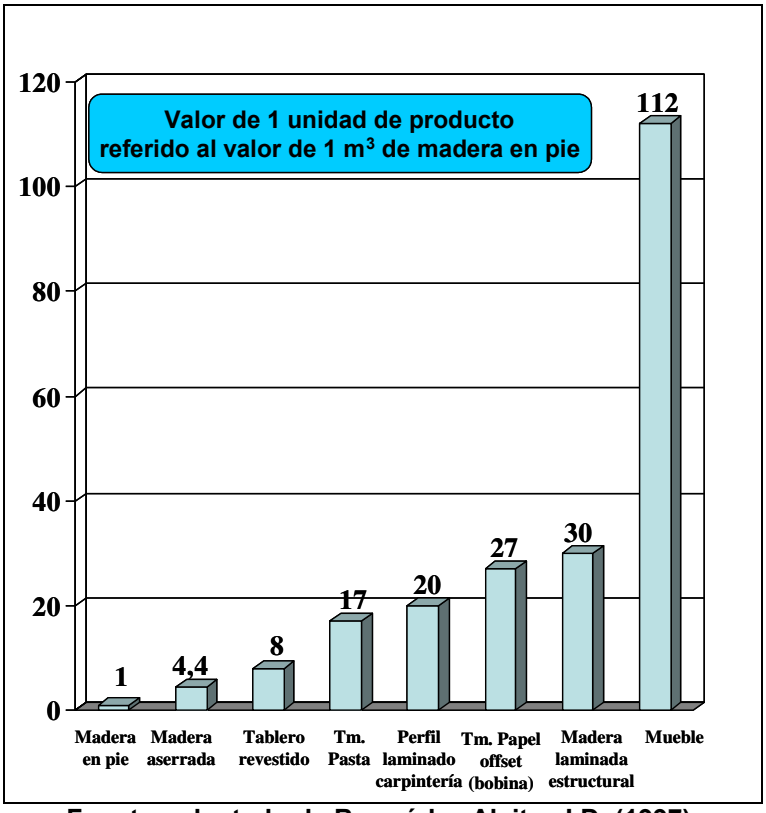
Figura 1.5.1
Circuito de la cadena de la Madera en Galicia



Fuente: elaboración propia a partir de datos de O Monte Galego en Cifras, Dirección Xeral de Montes e Medio Ambiente Natural y de González Gurriarán, J. et al "La cadena empresarial de la madera en Galicia" (1998)

En la **Figura 1.5.2** se muestra el efecto multiplicador de las sucesivas transformaciones de las distintas actividades de la Cadena de la Madera. Es destacable el importante incremento que experimenta la madera desde las fases iniciales de primera transformación hasta las fases de segunda y posteriores transformaciones, como por ejemplo en el Mueble.

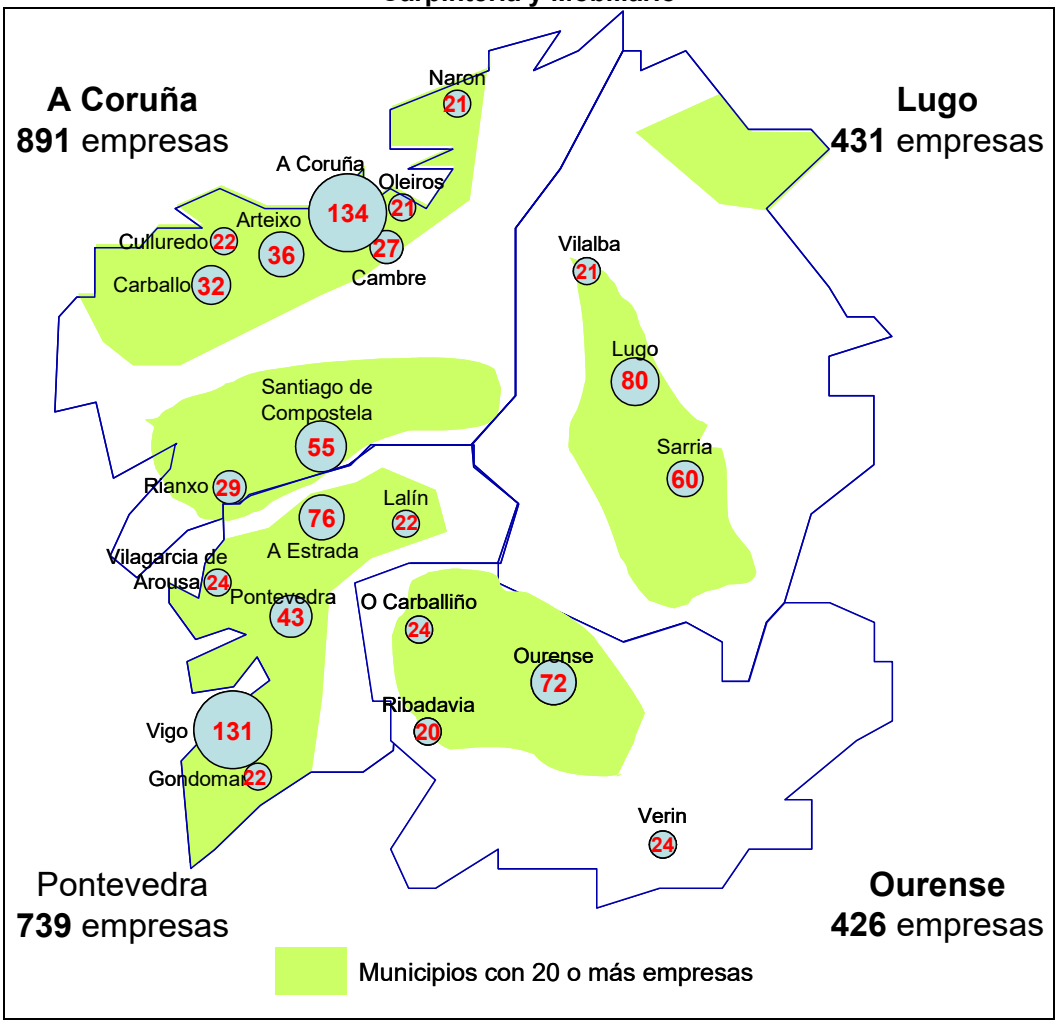
Figura 1.5.2
Efecto multiplicador de las sucesivas transformaciones de la Cadena de la Madera



Fuente: adaptado de Bermúdez Alvite, J.D. (1997).
"La industria de transformación de la Madera en Galicia"
Revista CIS-Madera Nº 0

Un hecho diferencial de esta cadena en Galicia es su extensión por todo el territorio de nuestra comunidad autónoma. Como se aprecia en la Figura 1.5.3, la mayor concentración de empresas se extiende por el eje de la costa atlántica, y por núcleos importantes en los alrededores de Ourense y en el centro y costa norte de Lugo.

Figura 1.5.3
Localización empresarial en Galicia de las actividades de Carpintería y Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo de empresas de la madera, CIS-madera. Año 2000

- **Algunos datos relevantes de las actividades de Carpintería y Mobiliario.**

En este epígrafe se describen, el número de empresas, facturación y empleados de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Existen diversas **fuentes de información** sobre el número, el tamaño y la facturación de las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario en la Comunidad Gallega. Dos de las principales fuentes de las que se disponen son: el **Censo de Empresas del CIS-Madera** y el **Directorio Central de Empresas del INE** (DIRCE). Se estudian los datos contenidos en ambas fuentes y finalmente se hace un comentario comparativo.

- **Censo de empresas del CIS-Madera.**

La información más detallada que se tiene sobre las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia viene recogida en el **"Censo de las empresas del Sector de la Madera de Galicia"** (año 2000) realizado por el CIS-Madera. En esta base de datos se recoge información sobre más de 3.000 empresas dedicadas a actividades englobadas en la Cadena Industrial Forestal y Productos Transformados de la Madera. Estas actividades, y el número de empresas en cada una, son (por códigos CNAE) las detalladas en la **Tabla 1.5.1**.

Tabla 1.5.1

CNAE	ACTIVIDAD	Nº emp.
461	Aserrado y preparación industrial de la madera	473
462	Chapa y tablero	24
463	Fabricación en serie de piezas de carpintería, parquet,…	1.176
464	Fabricación de envases y embalajes de madera	91
465	Fabricación de objetos de madera (excepto mueble)	176
466	Fabricación de productos de corcho	3
467	Fabricación de artíc. de junco y caña, cestería, brochas, cepillos, etc.	7
471	Fabricación de celulosa y pasta papelera	1
472	Fabricación de papel	1
4681	Fabricación de mueble para el hogar	943
4682	Fabricación de mobiliario escolar y de oficina	10
4683	Fabricación de muebles diversos	47
4684	Fabricación de ataúdes	32
4731	Fabricación de cartón ondulado y artíc. de envase y embalaje de cartón	4
4733	Fabricación de artíc. de oficina, escritorio de papel y cartón	3
4739	Fabricación de otros manipulados de papel y cartón	25
	TOTAL DE EMPRESAS	**3.016**

Fuente: Censo de empresas de la madera, CIS-madera. Año 2000

La distribución del total de empresas por provincia es la que se detalla en la **Tabla 1.5.2**.

Tabla 1.5.2
Empresas de Galicia que realizan actividades relacionadas con la materia prima madera

PROVINCIA	Nº DE EMPRESAS	% S/TOTAL
A CORUÑA	1086	36,0%
LUGO	533	17,7%
OURENSE	511	16,9%
PONTEVEDRA	886	29,4%
TOTAL	**3016**	**100%**

Fuente: Censo de empresas de la madera, CIS-madera. Año 2000

Teniendo en cuenta que en este estudio sólo se analizan las actividades referentes a Carpintería y Mobiliario, la distribución de empresas por actividad y provincia quedaría como se recoge en la **Tabla 1.5.3**.

Tabla 1.5.3
Empresas dedicadas a las actividades Carpintería y Mobiliario en Galicia en el año 2001, por provincia y actividad

Actividad Principal	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL
Fabricación de ataúdes	3	7	19	3	32
Fabricación de envases y embalajes de madera	36	14	16	25	91
Fabricación de mobiliario escolar y de oficina	6	-	-	4	10
Fabricación de mueble para el hogar	400	172	151	220	943
Fabricación de muebles diversos	15	10	9	13	47
Fabricación de objetos de madera (excepto mueble)	50	31	22	73	176
Fabricación en serie de piezas de carpintería, parquet,…	380	195	205	396	1176
TOTAL	**890**	**429**	**422**	**734**	**2475**

Fuente: Censo de empresas de la madera, CIS-madera. Año 2000

De los datos anteriores se deduce que existían en Galicia, en el año 2000, cerca de **2.500 empresas** dedicadas a actividades relacionadas con la Carpintería y el Mobiliario.

Gran parte de estas empresas (1.176 empresas, que suponen el 47,5% del total) se dedican a la fabricación en serie de piezas de carpintería, parquet, etc. El siguiente grupo de empresas en importancia sobre el total de empresas de Carpintería y Mobiliario, son las dedicadas a la fabricación de mueble para el hogar (943 empresas, el 38,1%). Dichas subactividades aglutinan cerca del 86% del total de empresas.

Por provincias, **A Coruña** con el 36% de las empresas (890) es la de mayor peso, seguida de **Pontevedra** que con 734 empresas recoge el 29,6% del total de empresas de Galicia dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario.

- **Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE.**

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) recoge los datos del número de empresas por actividad principal y estrato de asalariados. Así los datos que hacen referencia a las actividades de Carpintería y Mobiliario son las siguientes cuatro partidas:

- 203 Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción.
- 204 Fabricación de envases y embalajes de madera.
- 205 Fabricación de otros productos de madera. Fabricación de productos de corcho, cestería y espartería.
- 361 Fabricación de muebles.

En la **Tabla 1.5.4** se recoge el número de empresas para los últimos cuatro años por cada una de las partidas.

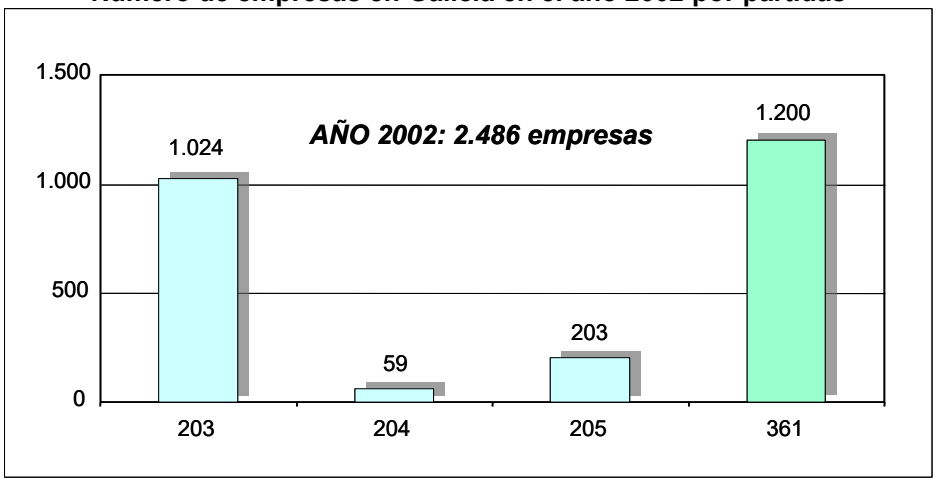
Tabla 1.5.4
Número de empresas en Galicia por partidas para el período 1999-2002

ACTIVIDAD PRINCIPAL	2002	2001	2000	1999
203 Fabric. estruct. madera y piezas carpintería y ebanistería para construcción	1.024	1.055	1.060	1.036
204 Fabricación de envases y embalajes de madera	59	56	55	59
205 Fabricación de otros prod. de madera. Fabric. prod. de corcho, cestería	203	221	239	234
361 Fabricación de muebles	1.200	1.213	1.205	1.155
TOTAL	**2.486**	**2.545**	**2.559**	**2.484**

Fuente: INE, Directorio central de empresas 2001

El detalle de empresas por cada partida para el año 2002 se representa en la **Figura 1.5.4**.

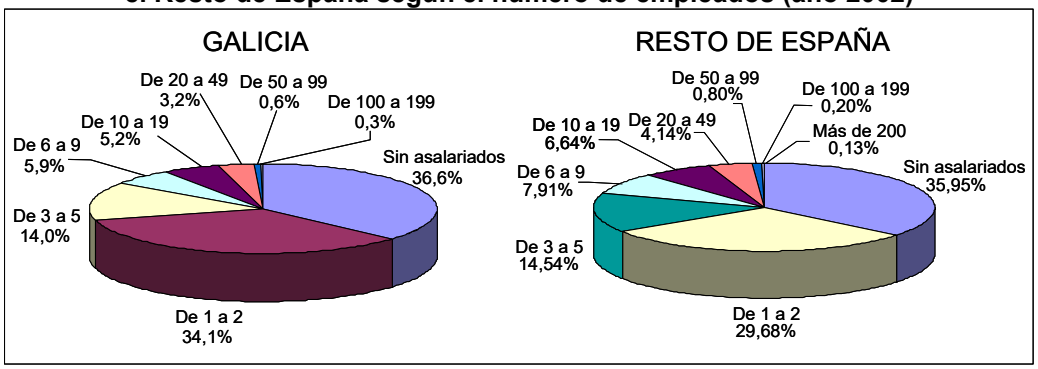
Figura 1.5.4
Número de empresas en Galicia en el año 2002 por partidas



Fuente: INE, Directorio central de empresas 2001

Por otro lado en esta base de datos del INE (DIRCE) se recoge el porcentaje de empresas según el número de asalariados, en cada una de las actividades (**Figura 1.5.5**). Se observa que el porcentaje acumulado de empresas con 5 o menos de 5 empleados es superior en Galicia (71%) que en el resto de España (65,6%). Este dato parece indicar que **el tamaño medio de la empresa gallega es inferior a la media española**.

Figura 1.5.5
Porcentaje de empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia y el Resto de España según el número de empleados (año 2002)



Fuente: INE, Directorio central de empresas 2002

El detalle de empresas según el número de asalariados por tipo de actividad (Carpintería o Mobiliario) se recoge en la **Tabla 1.5.5**. No se observan diferencias realmente significativas en el tamaño de las empresas según se dediquen a realizar actividades de carpintería o actividades de fabricación de mobiliario.

Tabla 1.5.5
Porcentaje de empresas en Galicia según el número de asalariados por actividad (año 2002)

Nº DE ASALARIADOS	MOBILIARIO			CARPINTERÍA		
	Nº de empresas	% s/total	% acumulado	Nº de empresas	% s/total	% acumulado
Sin asalariados	428	35,7%	35,7%	483	37,6%	37,6%
De 1 a 2	441	36,8%	72,4%	406	31,6%	69,1%
De 3 a 5	169	14,1%	86,5%	179	13,9%	83,0%
De 6 a 9	62	5,2%	91,7%	85	6,6%	89,7%
De 10 a 19	55	4,6%	96,3%	75	5,8%	95,5%
De 20 a 49	33	2,8%	99,0%	47	3,7%	99,1%
De 50 a 99	6	0,5%	99,5%	10	0,8%	99,9%
De 100 a 199	6	0,5%	100,0%	1	0,1%	100,0%
TOTAL	**1200 empresas**			**1286 empresas**		

Fuente: INE, Directorio central de empresas 2002.

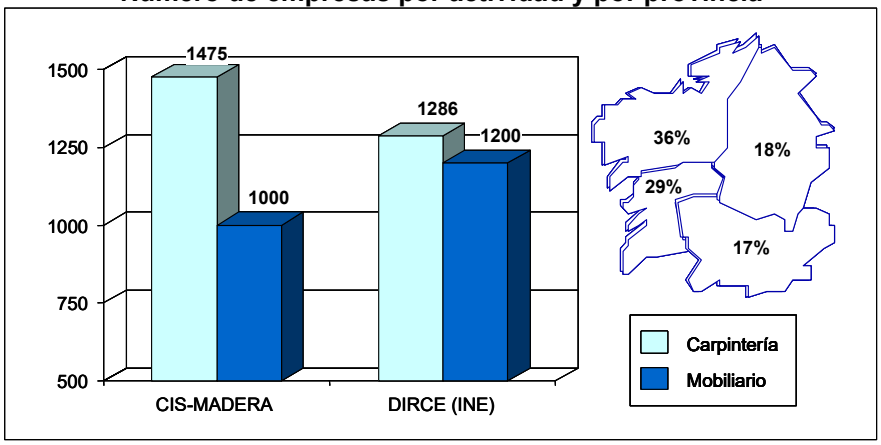
Los datos anteriores arrojarían una cifra cercana a las **12.000 personas** empleadas en empresas dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia.

- **Comparación de ambas fuentes y datos conjuntos.**

De la comparación de los datos provenientes de las dos fuentes comentadas, se puede lograr una visión aproximada del número de empresas, el tamaño y la facturación de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia para el año 2002.

Así, en cuanto al **número de empresas**, en la **Figura 1.5.6** se observa que el DIRCE contabiliza más empresas de mobiliario (200 empresas más), siendo el caso contrario en las actividades de carpintería (contabiliza 189 empresas menos). Esta situación se puede explicar por las dificultades para asignar algunas empresas a una u otra actividad al trabajarse con datos agregados. Es muy característico en las empresas de Galicia en general, el desarrollo de múltiples actividades, tanto de carpintería como de mobiliario. Por ello, analizando las cifras en su conjunto, las cifras son prácticamente similares (2.475 del CIS-Madera y 2.486 del DIRCE).

Figura 1.5.6
Número de empresas por actividad y por provincia



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE y del CIS-Madera

Comparando ambas fuentes se puede decir que en Galicia existen cerca de **1.380 empresas dedicadas a actividades de Carpintería** (55% de las empresas) y **1.100 empresas dedicadas a actividades relacionadas con el Mobiliario** (45% de las empresas). La distribución territorial, obtenida a partir de datos del CIS-madera, muestra que el **36%** de las empresas se concentran en la provincia de **A Coruña**, el **29%** se concentran en **Pontevedra**, el **18%** en **Lugo** y el **17%** se localizan en **Ourense**.

En cuanto a la evolución en el **tamaño de las empresas** (medido por el número de asalariados) en el caso de las empresas de **Mobiliario** (ver **Tabla 1.5.6**), se puede observar cómo el número de empresas sin asalariados disminuye paulatinamente en el período 1999-2002, y se incrementa el número de empresas con algún asalariado en todas sus categorías, con la excepción del rango de 50 a 99 (hecho que se debe al incremento de asalariados en esas empresas que ascienden al nivel superior, de 100 a 199 asalariados).

Tabla 1.5.6
Números índice del total de empresas en Galicia dedicadas a las actividades de Mobiliario, tomando como año base 1999

ACTIVIDADES DE MOBILIARIO *(1999=100)*	2000	2001	2002
Sin asalariados	105,7	102,7	97,7
De 1 a 2 asalariados	99,3	102,1	103,3
De 3 a 5 asalariados	115,3	114,6	117,4
De 6 a 9 asalariados	104,9	98,4	101,6
De 10 a 19 asalariados	104,3	129,8	117,0
De 20 a 49 asalariados	93,3	103,3	110,0
De 50 a 99 asalariados	128,6	85,7	85,7
De 100 a 199 asalariados	100,0	400,0	600,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

En el **tamaño empresarial**, según el número de asalariados, de las entidades dedicadas a actividades de **Carpintería** (**Tabla 1.5.7**), se detecta un incremento del tamaño medio de las mismas desde el año 1999. Este hecho se ve reflejado en el incremento de las empresas que tienen de 3 a 9 asalariados, y la reducción del número de empresas sin asalariados y con 1 ó 2.

Tabla 1.5.7
Números índice del total de empresas en Galicia dedicadas a las actividades de Carpintería, tomando como año base 1999

ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA *(1999=100)*	2000	2001	2002
Sin asalariados	103,3	96,9	88,8
De 1 a 2 asalariados	98,0	99,0	99,0
De 3 a 5 asalariados	100,0	101,2	104,1
De 6 a 9 asalariados	113,6	139,4	128,8
De 10 a 19 asalariados	98,8	86,7	90,4
De 20 a 49 asalariados	114,9	108,5	100,0
De 50 a 99 asalariados	100,0	150,0	166,7
De 100 a 199 asalariados	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

Para **aproximar una cifra de facturación** de las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario, se hace uso de la información obtenida en la encuesta realizada a 316 empresas de toda la comunidad autónoma gallega. Se clasificaron inicialmente esas empresas según dos aspectos: número de asalariados y actividad desarrollada (carpintería y mobiliario). Para realizar la clasificación en función de la

segunda variable, en el caso de las empresas tipo B se tuvo que hacer un estudio pormenorizado de las actividades indicadas por las mismas en las propias encuestas. En el caso de las empresas tipo A se asignó directamente.

Con los datos obtenidos de las encuestas se estimó la facturación media de las empresas según el rango de empleados y la actividad desarrollada por las mismas. De la información del Directorio Central de Empresas (INE) se obtiene el número de empresas totales por rangos de asalariados. Finalmente se multiplica la facturación media de cada rango por el número de empresas existentes en él. La suma de las cantidades así calculadas nos dan una aproximación de la facturación global de las empresas de Carpintería y Mobiliario.

De este modo, las empresas gallegas dedicadas a las **actividades de Carpintería y Mobiliario facturan más de 535 millones de euros anuales** (aproximadamente 90.000 millones de pesetas).

- **El Cluster de la Madera de Galicia.**

El **Cluster de la Madera de Galicia** comienza su andadura en 1999 con la firma del convenio de **colaboración** entre la **Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e Desenvolvemento Tecnológico de Galicia/CIS-Madera** dependiente de la Consellería de Industria e Comercio y el **equipo técnico de la Universidad de Vigo G4+**, constituyéndose definitivamente el 22 de junio de 2001.

El Cluster de la Madera de Galicia se ha propuesto **corregir las deficiencias** existentes en la cadena de la madera estableciendo como **actuación clave** la realización de este proyecto, considerando que las actividades de Carpintería y Mobiliario son unas de las que generan mayor valor añadido en la transformación dentro de la cadena de la madera. Las empresas que constituyen el Cluster de la Madera son lo verdaderos protagonistas que deberán llevar a cabo los Programas de Actuación que se plantean en el presente proyecto.

En la **Tabla 1.5.8** se muestra el detalle de **empresas asociadas al Cluster de la Madera de Galicia** por provincias y sectores de actividad a fecha de Octubre de 2003.

Tabla 1.5.8
Empresas asociadas por provincias y sectores de actividad

ACTIVIDADES	TOTAL	A CORUÑA	LUGO	ORENSE	PONTEVEDRA
Aserradero	39	8	4	19	8
Forestal	18	3	5	8	2
Envases y embalajes	2	1	1	0	0
Chapa	2	2	0	0	0
Tablero	2	1	1	0	0
Carpintería	*18*	*11*	*2*	*3*	*2*
Mobiliario	*24*	*7*	*0*	*3*	*14*
Pasta y Papel	4	1	0	0	3
Adhesivos	3	1	1	0	1
Servicios	8	5	0	0	3
SUMA	**120**	**40**	**14**	**33**	**33**

Fuente: datos agregados Cluster de la Madera de Galicia, 2003

1.6. Encuestas a Empresas.

Como ya se ha descrito anteriormente, uno de los aspectos de los que se nutre la parte de análisis del proyecto es la encuesta realizada a empresas. El **diseño y el análisis de la encuesta** estratégica permite conocer las **opiniones de los empresarios** de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

En este apartado se describen algunos de los aspectos más relevantes del diseño de la encuesta. En el **Anexo A** se desarrolla más en profundidad éstos y otros aspectos metodológicos del tratamiento de la misma. Los aspectos tratados en este epígrafe comprenden el análisis de la población objetivo, el diseño de contenidos de la encuesta, el diseño de la muestra, realización de la encuesta y proceso de encuestación.

- **Población objetivo**.

La **población teórica de estudio** queda definida por los propios objetivos del proyecto, es decir, **las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia**. Dicha población objetivo fue dividida en dos subpoblaciones, **empresas con proceso industrial (tipo A)**, con un mayor grado de mecanización y organización del proceso productivo y

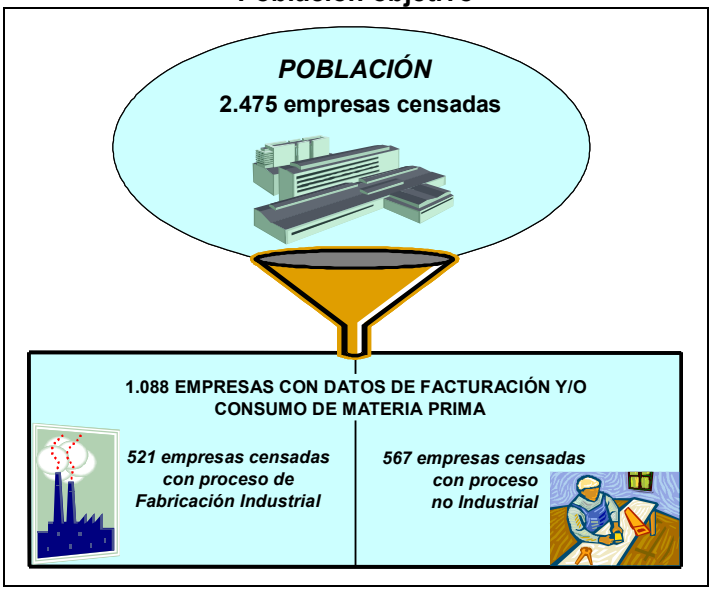
sistema de dirección y gestión, y **empresas sin proceso industrial (tipo B)**, con un proceso de carácter más artesanal y una visión de mercado de actuación más local, siendo en general de una dimensión más reducida.

Por consiguiente, se diseñaron **dos encuestas** adecuadas a la realidad de cada agrupación (tipo A y tipo B). Si bien, la estructura en ambas era básicamente común, contemplando aspectos de **los mercados, los productos y la competencia,** análisis de los **proveedores, suministradores y subcontratistas, cultura empresarial y sistema de dirección y gestión de recursos humanos de la empresa, los factores de éxito, ventajas competitivas y resultados, entorno específico** (proveedores, competidores potenciales, productos sustitutivos, entre otros), **entorno general** de las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia y preguntas abiertas sobre **necesidades y propuestas.**

Los datos iniciales de partida fueron tomados del **Censo de empresa de la madera**, **elaborado por el CIS-Madera**, en colaboración con **expertos de la Universidad de Vigo**, (actualizada a febrero de 2003), y de la **base de datos ARDAN**, que recoge la información de los registros mercantiles de las provincias gallegas.

Después de un proceso de filtración siguiendo diferentes criterios, (descrito detalladamente en el Anexo), de la población inicial de 2.475 empresas se redujo a 1.088 empresas (con datos completos sobre facturación, número de empleados, etc), de las cuales a priori **521 eran empresas tipo A (con proceso industrial)** y, **567 eran tipo B (no industriales)** (ver **Figura 1.6.1**).

Figura 1.6.1
Población objetivo



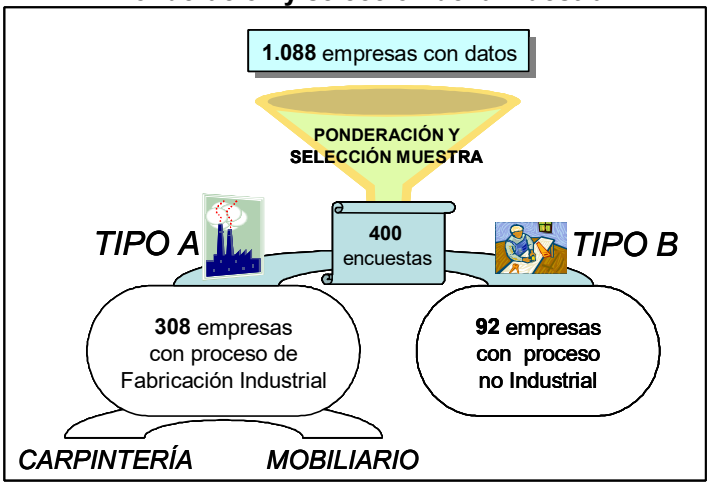
Fuente: elaboración propia a partir de datos del CIS-Madera

- **Diseño de la muestra.**

Para seleccionar la muestra se hizo uso de un **muestreo estratificado**, donde los estratos se obtenían según: el **tipo** (A o B) y en el caso de las empresas de tipo A, por **actividad** (Carpintería o Mobiliario).

En la **Figura 1.6.2** se puede observar cómo el **tamaño** previsto de la **muestra** fue de **400 empresas** (308 con proceso industrial y 92 sin proceso industrial).

Figura 1.6.2
Ponderación y selección de la muestra



Fuente: elaboración propia

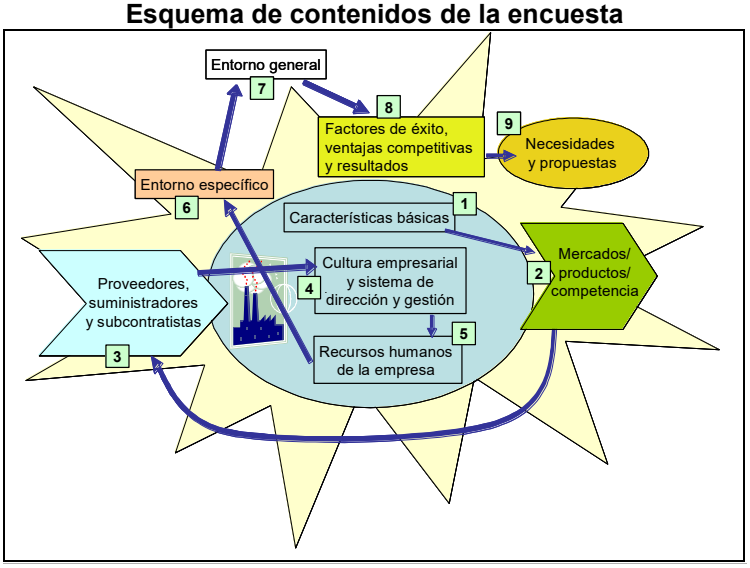
- **Diseño de contenidos de la encuesta.**

Los contenidos de la encuesta están orientados a recoger la máxima información disponible de las empresas sobre su situación y perspectivas estratégicas. Los aspectos que se recogen en la encuesta y que se detallan de forma más exhaustiva en el Anexo, son:

- **características básicas de la empresa**
- aspectos de **los mercados, los productos y la competencia**
- análisis de los **proveedores, suministradores y subcontratistas**
- **cultura empresarial y sistema de dirección y gestión**
- **recursos humanos de la empresa**
- **los factores de éxito, ventajas competitivas y resultados**
- **entorno específico** (proveedores, competidores potenciales, productos sustitutivos, entre otros)
- **entorno general** de las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia
- preguntas abiertas sobre **necesidades y propuestas**

En la **Figura 1.6.3** se muestra, de forma esquemática, los contenidos de la encuesta.

Figura 1.6.3
Esquema de contenidos de la encuesta



Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 1.6.1** se detalla la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 1.6.1
Ficha técnica de la encuesta

POBLACIÓN TOTAL	2.475 empresas
TAMAÑO DE LA MUESTRA	406 empresas
NUMERO DE ENCUESTAS	316 encuestas
TIPO DE MUESTREO	Estratificado
ERROR EN TABLAS (p=q)	4,74%
NIVEL DE CONFIANZA	95,50%

Fuente: elaboración propia

- **Realización de la encuesta.**

La realización de la encuesta fue llevada a cabo durante los meses de Enero y Febrero de 2003 en toda la comunidad autónoma gallega. En ella participaron **quince entrevistadores**, seleccionados de forma específica para la realización de la encuesta y en función de varios criterios como el conocimiento de las actividades a estudiar o el lugar de residencia, entre otros. En la **Tabla 1.6.2** se indica la distribución de las encuestas por provincia.

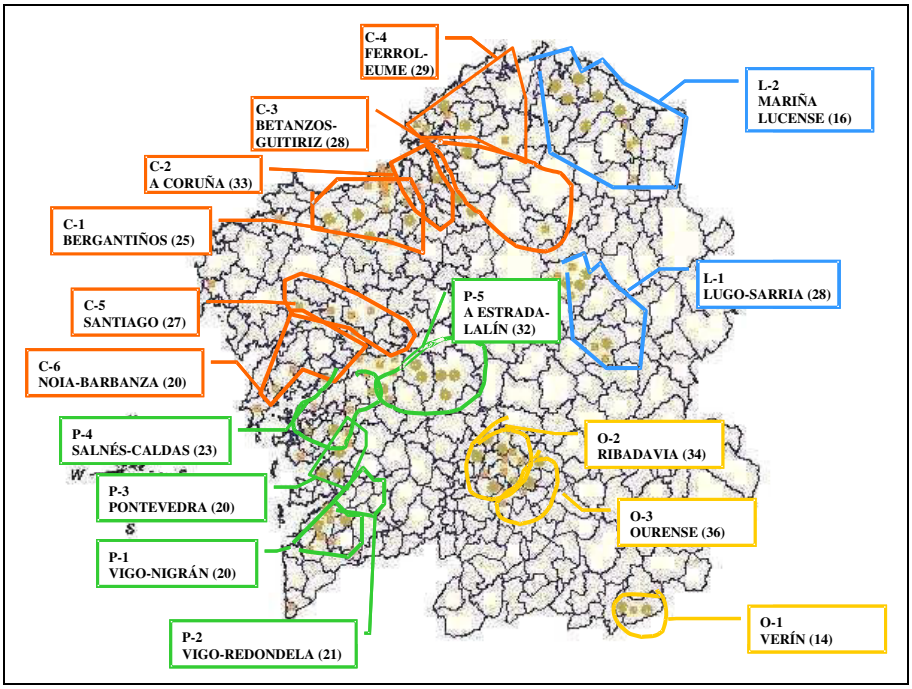
Tabla 1.6.2
Número de encuestas por provincia

PROVINCIA	Nº de encuestas
A Coruña	162
Lugo	44
Orense	84
Pontevedra	116
TOTAL	**406**

Fuente: elaboración propia

Para facilitar la labor de encuestación se hizo una separación por **sectores de encuestación**, como se muestra en la **Figura 1.6.4** que ilustra, en el mapa, la concentración de los sectores en núcleos concretos. También se indica el reparto de encuestas por dichos sectores.

Figura 1.6.4
Sectores de encuestación



Fuente: elaboración propia

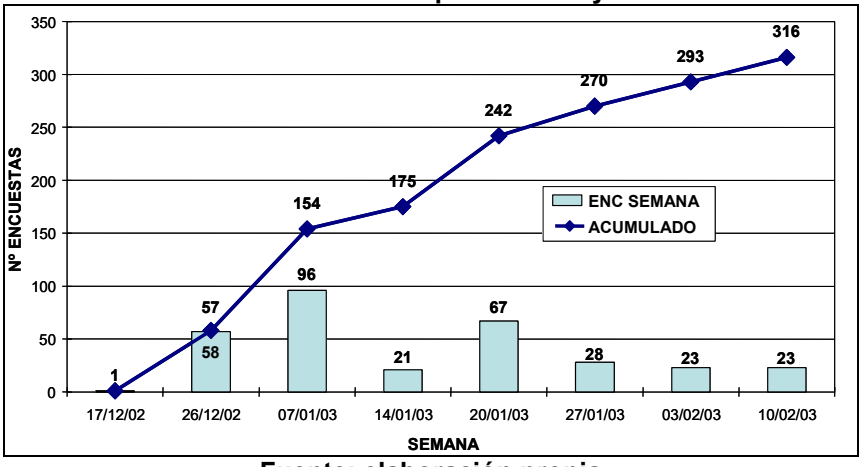
- **Proceso de encuestación.**

El **proceso** seguido para la realización de la encuesta constó de las siguientes fases:

- Lanzamiento de la encuesta.
- Seguimiento de las encuestas.
- Informe de evolución semanal.

En la **Figura 1.6.5** se puede observar la evolución de las encuestas recibidas por semana y acumuladas totales.

Figura 1.6.5
Evolución de encuestas recibidas por semana y acumuladas totales



Fuente: elaboración propia

- Situación final de las encuestas. Al final del proceso de encuestación se llegó a la obtención de los siguientes resultados: total de encuestas lanzadas fue de 406, total de encuestas recibidas fue de 316 y total de encuestas fallidas fue de 90.

Como se ha comentado, el objetivo perseguido era la realización de 406 encuestas, alcanzándose la cifra de 316 encuestas válidas.

En la **Tabla 1.6.3** se muestra los resultados finales obtenidos en el proceso de encuestación. Se observa que se obtuvieron 182 encuestas de tipo industrial (Tipo A), de las cuales 93 eran de Carpintería y 89 de Mobiliario y 134 de tipo no industrial (Tipo B).

Tabla 1.6.3
Resultados del proceso de encuestación

DATOS FINALES	CARPINTERÍA	MOBILIARIO	TOTAL	
INDUSTRIAL (tipo A)	93	89	182	44,82%
NO INDUSTRIAL (tipo B)	134		134	33,00%
TOTAL DE EMPREAS QUE CONTESTARON			***316***	***77,83%***
TOTAL EMPRESAS FALLIDAS			***90***	***22,17%***
ENCUESTAS LANZADAS			***406***	***100,00%***

Fuente: elaboración propia

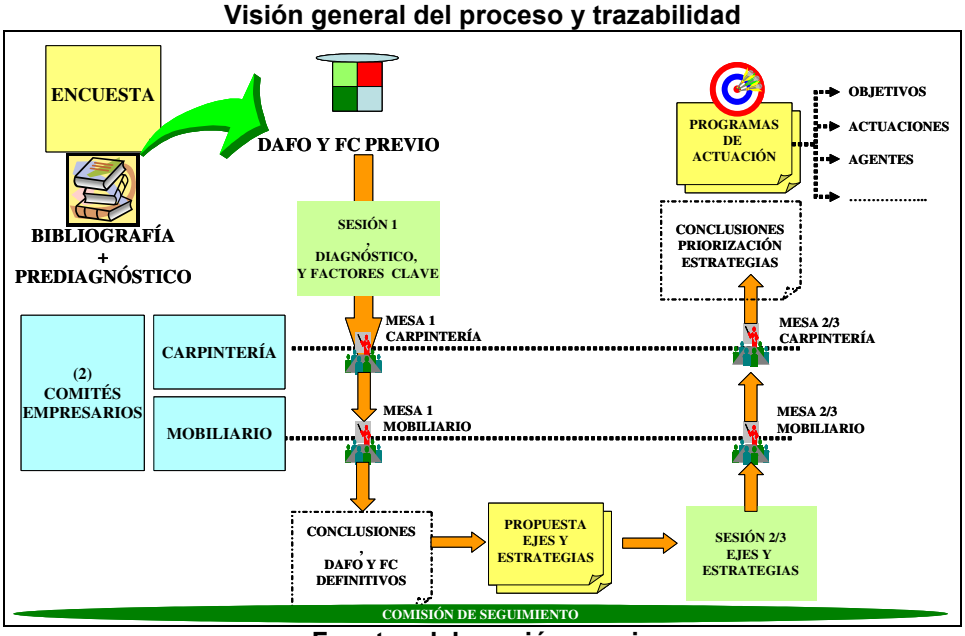
Para el análisis económico-financiero se han utilizado los datos obtenidos a partir de la base de datos ARDAN del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, a partir de una petición específica realizada para este proyecto. Los **datos económico-financieros obtenidos corresponden a** una muestra homogénea (datos disponibles de los últimos cuatro años) de **278 y 713 empresas dedicadas a la actividad de Carpintería en Galicia y España respectivamente; y 150 y 634 empresas dedicadas a la actividad de Mobiliario en Galicia y España**, respectivamente.

Los datos iniciales del número de empresas totales de Carpintería y Mobiliario de Galicia (2.475) son tomados del Censo de empresas de la madera elaborados por el CIS-Madera y actualizados con la base de datos de ARDAN, antes comentada.

1.7. Mesas de expertos.

En la **Figura 1.7.1** se muestra cómo se integran **las sesiones de trabajo de las Mesas de Expertos** en el proceso de Diagnóstico Estratégico e identificación y priorización de Factores Clave, así como en el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y Acciones derivadas, con la priorización de Estrategias.

Figura 1.7.1
Visión general del proceso y trazabilidad



Fuente: elaboración propia

En el presente proyecto del Plan Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario se han desarrollado 4 Mesas de Expertos:

- **Mesa 1 Carpintería**: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave priorizados de Carpintería.
- **Mesa 2/3 Carpintería**: Ejes Estratégicos y Estrategias priorizadas y urgentes. Orientaciones sobre actuaciones fundamentales.
- **Mesa 1 Mobiliario**: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave priorizados de Mobiliario.
- **Mesa 2/3 Mobiliario**: Ejes Estratégicos y Estrategias priorizadas y urgentes. Orientaciones sobre actuaciones fundamentales.

Las fechas de celebración de dichas mesas se muestran en la **Tabla 1.7.1**.

Tabla 1.7.1
Fechas de celebración de las Mesas de Expertos de Carpintería y Mobiliario

MESAS DE EXPERTOS		FECHAS DE CELEBRACIÓN
CARPINTERÍA	MESA 1	26 de Junio de 2003
	MESA 2/3	25 de Septiembre de 2003
MOBILIARIO	MESA 1	19 de Junio de 2003
	MESA 2/3	16 de Septiembre de2003

Fuente: elaboración propia

En la **primera Mesa de Trabajo (Mesa 1)** tanto de Carpintería como de Mobiliario se plantearon los siguientes **objetivos**:

- *Presentar el Diagnóstico Estratégico de Carpintería y los Factores Clave identificados para Carpintería y para Mobiliario.*
- *Realizar la priorización de los Factores Clave de Carpintería y los de Mobiliario.*

En el diseño de la estructura de las Mesas de Expertos se contemplan las **actividades principales de (Carpintería y Mobiliario, respectivamente), otras actividades de la cadena principal y** sus **actividades laterales y de apoyo** (ver **Figura 1.7.2**).

Figura 1.7.2
Configuración general de las Mesas

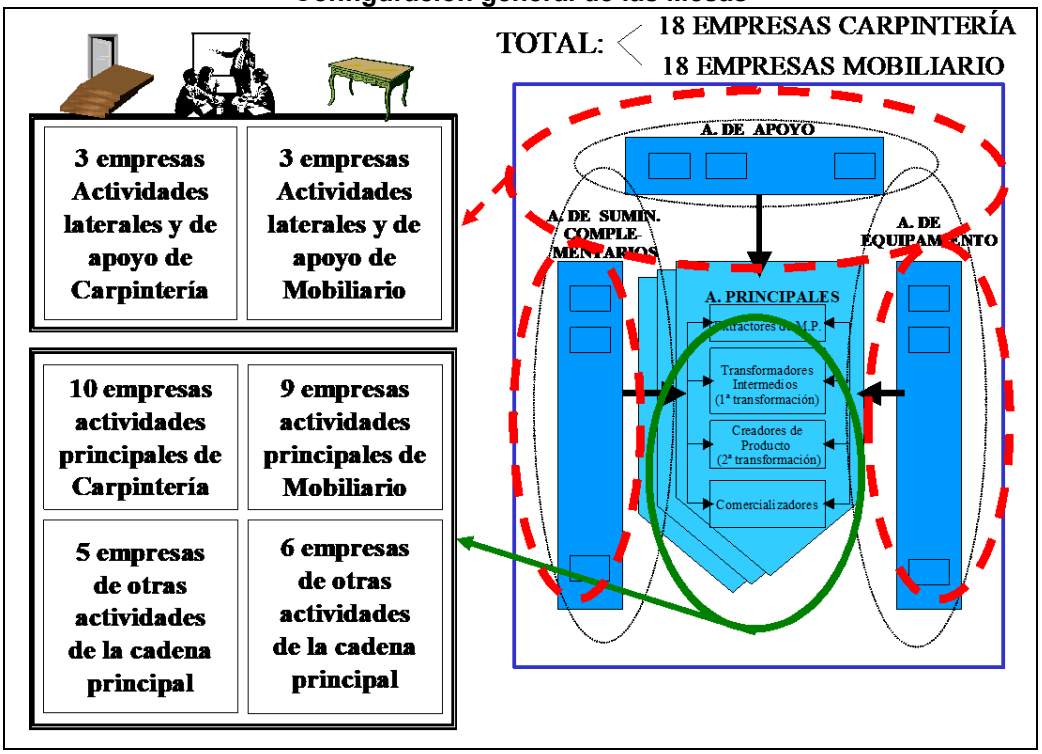


Figura: elaboración propia

De la misma forma, en las **segundas Mesas (Mesa 2/3)** los **objetivos** planteados para la doble sesión de trabajo fueron, básicamente:

- *Presentar los Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias para Carpintería y para Mobiliario, respectivamente, diseñados por el equipo técnico, a partir de la priorización de Factores Clave realizada en las sesiones anteriores.*
- *Realizar la priorización de las Estrategias para Carpintería y para Mobiliario.*
- *Obtener orientaciones de Acciones para los Programas de Actuaciones Fundamentales del Plan.*

1.8. Estructura y contenidos del Informe Final.

Como ya se ha comentado con anterioridad, el Plan Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia desarrolla, analiza y realiza un estudio, como su nombre indica, de las actividades de Carpintería y Mobiliario presentes en Galicia.

Para llevar a cabo este análisis y posterior elaboración del informe final, se ha estructurado el presente proyecto en **9 Capítulos** que se exponen en la **Figura 1.8.1**.

Figura 1.8.1
Estructura del proyecto



Fuente: elaboración propia

En el **Capítulo 1** se realiza una **presentación general del proyecto**, se definen los objetivos del mismo, el alcance, la metodología seguida y las fases de las que consta. De la misma forma, se incluye un epígrafe que hace alusión a la Cadena y al Cluster de la Madera de Galicia como marco de referencia y, también se recogen, de forma resumida aspectos relacionados con las encuestas, entrevistas y mesas de expertos, así como los resultados de las encuestas, para finalmente, en el último epígrafe, describir la estructura del proyecto y sus contenidos.

El **Capítulo 2** recoge el **análisis global de las actividades de carpintería y mobiliario** incluyendo el desarrollo de aspectos económicos generales, socioculturales, de ámbito público y aspectos tecnológicos. El estudio se centra en Galicia y España principalmente, extendiéndose, en ocasiones, a nivel europeo y mundial. En este capítulo se recoge la visión que, tanto empresas industriales como no industriales, tienen sobre diversos aspectos del entorno.

En el **Capítulo 3** se desarrolla el **análisis interno de las actividades de carpintería y mobiliario** analizando los siguientes aspectos: cultura empresarial y sistemas de dirección, mercados de aprovisionamiento, productos-servicios y mercados, sistema técnico y capital tecnológico, sistema de recursos humanos y, por último, sistema económico-financiero. También se incluyen comentarios relativos a la información que ha proporcionado el tratamiento de los datos de las encuestas sobre aspectos del análisis interno.

El **Capítulo 4** recoge el **análisis del comercio exterior de las actividades de la madera de Galicia**. Se recoge, en primer lugar, el análisis del comercio exterior de la madera de Galicia en su conjunto y, en segundo lugar, se desglosa por actividades (aserrío, chapa-tablero, carpintería y mobiliario), desarrollando más en profundidad los epígrafes correspondientes a las actividades de carpintería y mobiliario.

En el **Capítulo 5** se analiza el **entorno específico de las actividades de carpintería y mobiliario de Galicia**. En él se incluye el

análisis del mercado de aprovisionamientos, una visión general de la producción y de las principales zonas competidoras, un análisis del mercado (canal de distribución y comercializadores, consumidor final, entre otros) y facilitadotes, barreras de entrada/salida-cambio y otros aspectos. Se hace referencia, también, al **posicionamiento estratégico de las actividades de carpintería y mobiliario en Galicia** incluyendo el perfil estratégico de dichas actividades.

Al igual que en el capítulo 3, también se incluyen comentarios a las salidas de las encuestas sobre aspectos del entorno específico. Con el desarrollo de los capítulos 2, 3, 4 y 5 se concluye la fase de análisis del proyecto y se inicia con el capítulo 6 la fase de diagnóstico.

El **Capítulo 6**, desarrolla el **Diagnóstico Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia**. Al final de este capítulo se describe la **metodología de identificación de los Factores Clave** que introduce a los dos capítulos siguientes.

En el **Capítulo 7** y **Capítulo 8** se detallan los **Factores Clave para el Diseño de estrategias de Carpintería y de Mobiliario, respectivamente**. De la misma forma, se diseñan los **ejes estratégicos, estrategias y** se desarrollan **algunas acciones de referencia**, tanto para carpintería y mobiliario.

En el **Capítulo 9** se describen las **propuestas de programas** conjuntos para carpintería y mobiliario y específicos para cada actividad.

Al final de los nueve capítulos también se incluye ocho Anexos. En el **Anexo A** se incluye las fuentes bibliográficas utilizadas para la elaboración del presente proyecto. En el **Anexo B** se muestra la lista de los **documentos intermedios del proyecto**. El **Anexo C** recoge el documento explicativo del **proceso de encuestación y de la metodología estadística** de la encuesta en el que se expone el **diseño y el análisis de la encuesta estratégica**, que permite conocer las opiniones de los **empresarios** de las actividades de Carpintería y Mobiliario. En el **Anexo D** se muestran los **modelos de las encuestas**

(Tipo A y Tipo B) utilizadas en el proceso de encuestación. El **Anexo E** y el **Anexo F** recogen el **listado de empresas encuestadas y la relación de convocados a las Mesas**, respectivamente. Y por último, en el **Anexo G** se recogen las **tablas de exportaciones e importaciones de madera transformada**, utilizadas para la elaboración del capítulo 4 de análisis del comercio exterior, y en el **Anexo H** se presentan **algunas referencias de proyectos del Equipo Técnico de G4+ de la Universidad de Vigo**.

CAPITULO 2

EL MARCO GLOBAL DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA

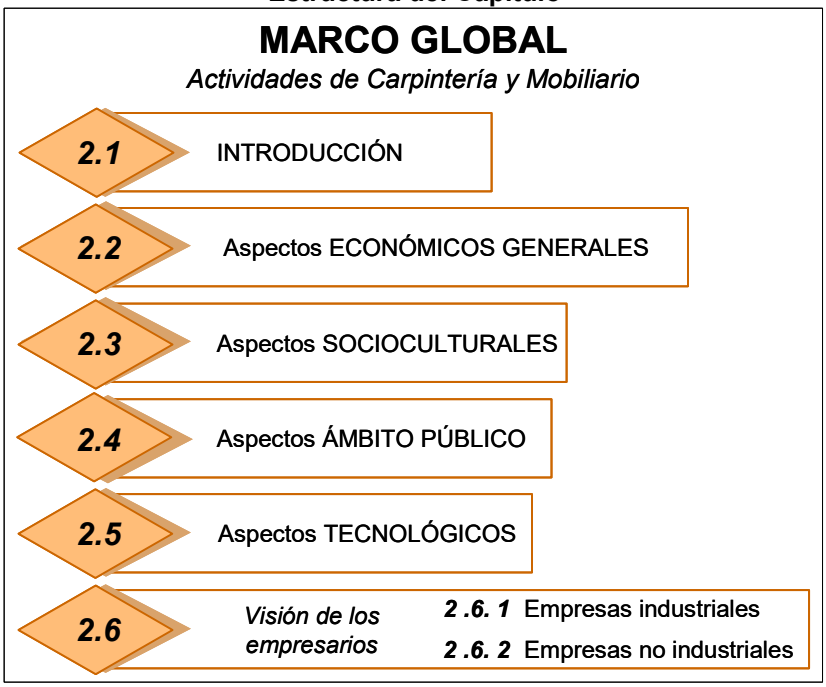
ÍNDICE

2.1. Introducción. 51
2.2. Aspectos Económicos Generales. 52
2.3. Aspectos Socioculturales. 70
2.4. Aspectos del Ámbito Público. 76
2.5. Aspectos Tecnológicos. 90
2.6. Visión de los aspectos del entorno por parte de los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario. 95
2.6.1. Empresas industriales. 95
2.6.2. Empresas no industriales. 116

2.1. Introducción.

El presente capítulo tiene como principal **objetivo** recoger los **aspectos más relevantes del marco global** de las actividades de Carpintería y Mobiliario. Se ha estructurado la información en seis epígrafes que reúnen aspectos económicos generales, aspectos socioculturales, aspectos del ámbito público y aspectos tecnológicos (Ver **Figura 2.1.1**).

Figura 2.1.1
Estructura del Capítulo



Fuente: elaboración propia

El marco de referencia geográfico será, fundamentalmente, la Unión Europea y España. Se tendrá en cuenta, en algunos aspectos que se consideren relevantes, al resto del mundo.

El **epígrafe 2.6** hace referencia a la **visión de los aspectos del entorno general por parte de los empresarios** de las actividades de Carpintería y Mobiliario. Se recogen las opiniones que han expresado los empresarios encuestados sobre diferentes aspectos económicos generales, socioculturales, del ámbito público y tecnológicos. Hay que

destacar que, en este epígrafe, se lleva a cabo el análisis desde la perspectiva de las empresas industriales y desde la perspectiva de las empresas no industriales para seguir con la línea habitual de trabajo, desarrollados en todos los epígrafes de comentarios análogos.

2.2. Aspectos Económicos Generales.

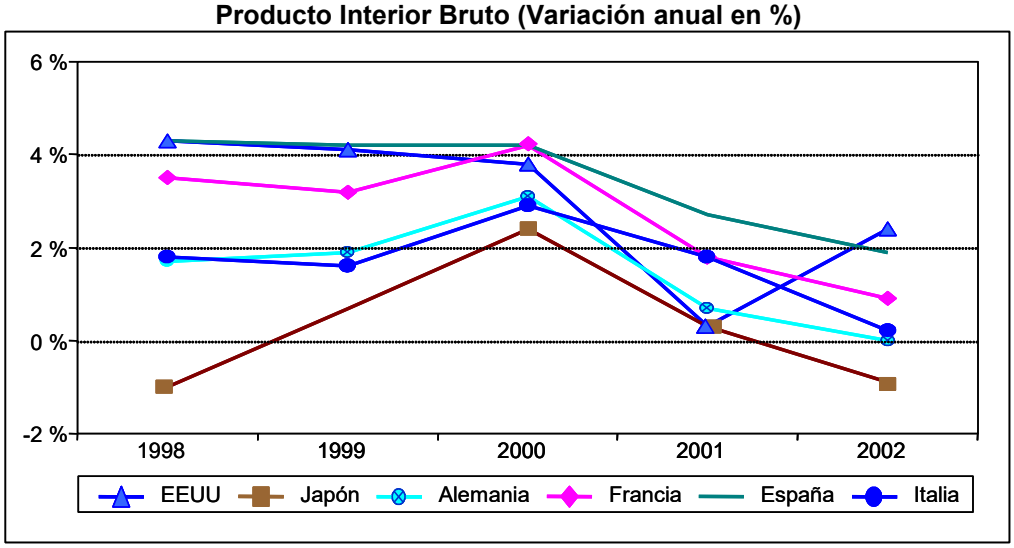
Dentro de este epígrafe se analizan algunos de los aspectos económicos generales que más directamente afectan a las actividades de Carpintería y Mobiliario. Se incide, de modo más acusado, en aquellas cuestiones que guardan una relación directa con las temáticas de vivienda y construcción por considerarse que son éstas algunas de las que más inciden en las actividades de Carpintería y Mobiliario.

- ✓ **Producto Interior Bruto (PIB).**

El PIB gallego en el 2001 supuso 29.697,8 millones de euros, correspondiendo algo más de 16.000 millones al sector servicios, 4.600 a la industria y 3.000 a la construcción. La **construcción** ha sido uno de los **motores del crecimiento** tanto en Galicia como en el resto de España.

A **nivel mundial**, y como se puede observar en la **Figura 2.2.1**, se aprecia una **trayectoria similar en todos los países**, en el período 1998-2002, con tasas de variación positivas e inferiores al 4% anual en general, descendiendo en los años 2001 y 2002 a cotas de alrededor del 2% de crecimiento anual. Esto podría indicar cierta ralentización, en general, de la demanda de bienes y servicios.

Figura 2.2.1
Producto Interior Bruto (Variación anual en %)

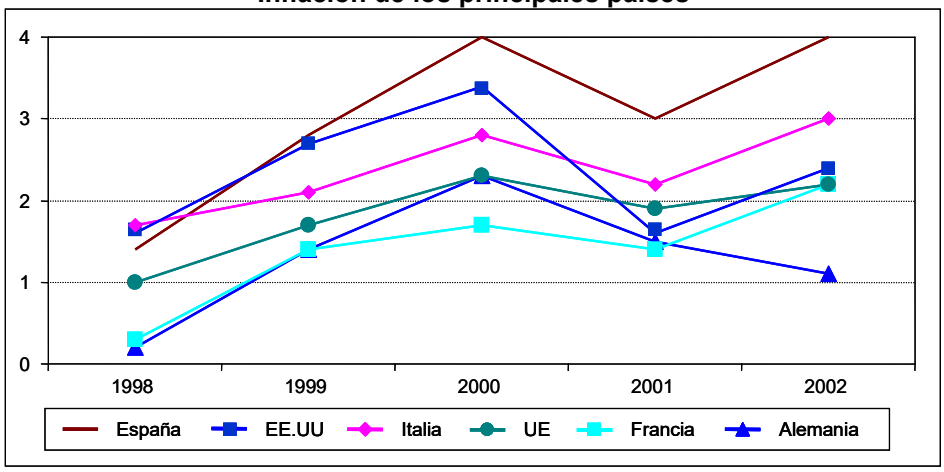


Fuente: EUROSTAT, Institutos Nacionales de Estadística y OCDE (MEI)

✓ **IPC.**

La tasa interanual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general del mes de diciembre de 2002, tanto en Galicia como en España, ha sido la más alta de todo el año. Los mínimos alcanzados a finales de 2001 no se han repetido en el 2002 (ver **Figura 2.2.2**).

Figura 2.2.2
Inflación de los principales países



Fuente: INE, Eurostat y OCDE

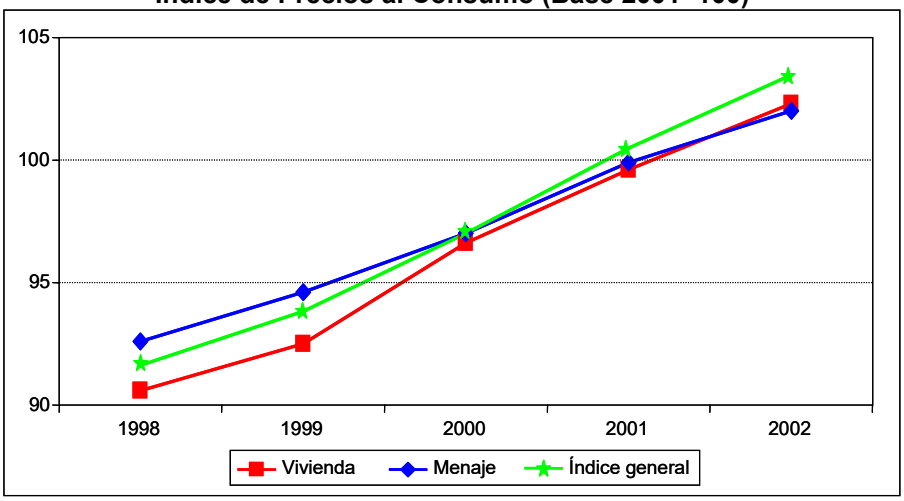
La **inflación de la UE** en enero de 2003 **disminuye hasta el 2,1%**, mientras que hace un año la tasa era del 2,5%. Las partidas que más han influido en esta bajada han sido el vestido y el ocio y la cultura, seguidas de hoteles y restaurantes y **equipamiento de los hogares**; por el

contrario alcohol y tabaco, transporte y **vivienda** son las que más han subido (Fuente: INE).

Las tasas **más altas** se registran en Irlanda, Portugal y **España** y las más bajas en Alemania, Bélgica, Finlandia y Reino Unido. Comparando con enero de 2002, los incrementos relativos más importantes se han producido en Luxemburgo, Italia y España. Las mayores caídas relativas se han producido en Bélgica, Alemania y Finlandia. La inflación anual en Estados Unidos sigue una trayectoria creciente después de haber experimentado un descenso considerable en el 2001. Por consiguiente hay que destacar la existencia de unos niveles moderados de inflación en el entorno de la UE y en España. Si bien, comparativamente con otros países de referencia como Italia, Francia o Alemania, España se sitúa en una posición desfavorable con incidencia negativa en la competitividad de las empresas españolas en general.

En el caso concreto de **vivienda** (que recoge la rúbrica de **muebles** y revestimientos del suelo) y menaje (con la rúbrica de mueble y otros utensilios) se aprecia un continuo **crecimiento** en el periodo 1998 - 2002 (**Figura 2.2.3**).

Figura 2.2.3
Índice de Precios al Consumo (Base 2001=100)

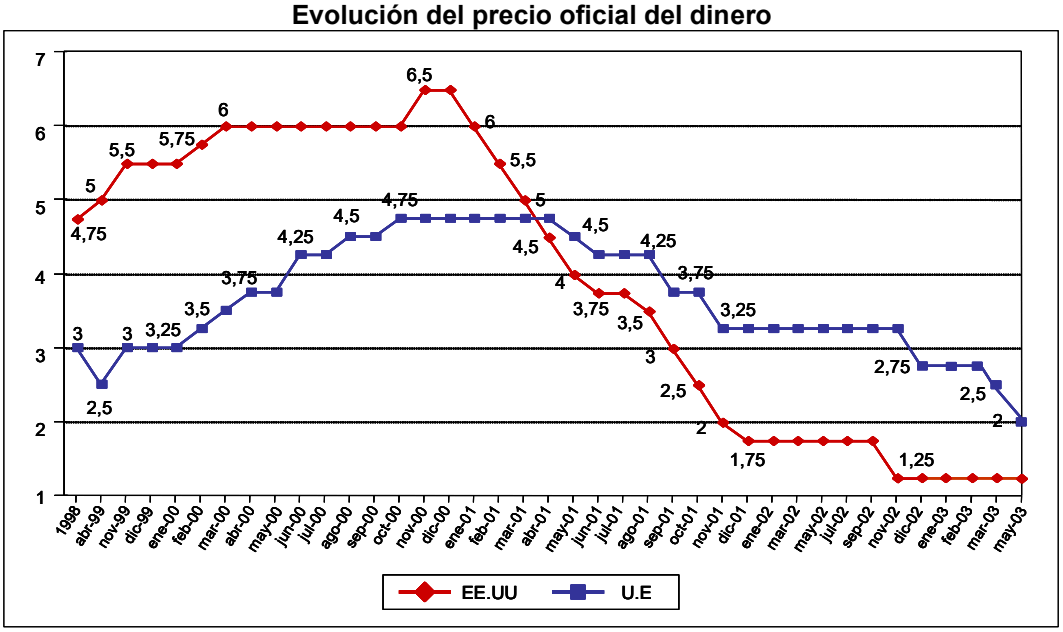


Fuente: INE

✓ Tipos de interés.

Las cifras de los tipos de interés han venido experimentando **continuas bajadas** en los últimos años. En la **Figura 2.2.4** se representa la evolución del precio oficial del dinero en EE.UU y en la U.E desde 1999 y se observa que la trayectoria sigue una tendencia bajista desde el año 2001.

Figura 2.2.4
Evolución del precio oficial del dinero



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco de España (Boletín estadístico)

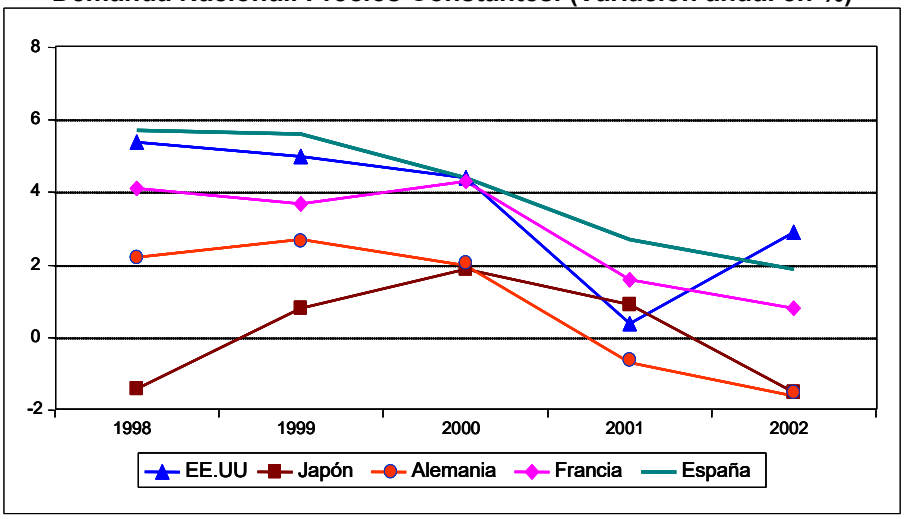
El escenario actual de los tipos de interés bajos reduce el coste de oportunidad de mantener el dinero y favorece que los consumidores opten por la inversión y el consumo y no por el ahorro. Esto, a su vez, se traduce positivamente en el mantenimiento de elevadas tasas de crecimiento de la economía. El descenso de los tipos de interés afecta de forma positiva a la obtención de préstamos de particulares y de empresas tanto para el consumo como para la inversión. De la misma forma también afecta positivamente a la concesión de hipotecas ya que al proporcionar éstas a tipos de interés bajos promueve la **adquisición de viviendas** para su posterior equipamiento, favoreciendo especialmente a empresas que trabajan directamente con el canal de construcción/promoción

(pavimentos, puertas, mobiliario de cocina, carpintería de madera en general, entre otros).

✓ Demanda Nacional.

La **Figura 2.2.5** muestra las tasas de variación anual de la demanda nacional y se observa que todos los países examinados sufren un **considerable descenso de dicha tasa de crecimiento del año 2000 al 2001**.

Figura 2.2.5
Demanda Nacional. Precios Constantes. (Variación anual en %)



Fuente: EUROSTAT, Institutos Nacionales de Estadística y OCDE (MEI)

Concretando en las actividades de Carpintería y Mobiliario, hay que destacar que la demanda se caracteriza por ser cíclica ya que depende de factores como los ingresos familiares, las tendencias del consumidor y de la evolución de sectores relacionados como puede ser el de la construcción. Pero también hay que tener en cuenta que dicha demanda está condicionada a su vez, por la propia evolución de la economía, especialmente de las variables relacionadas con la construcción, tales como los tipos de interés. Considerando países de referencia como EE.UU o Francia, España se sitúa en niveles superiores, destacando la proximidad de los valores de dichos países, e icluso, la coincidencia en el año 2000.

✓ Índice de producción industrial.

En **Galicia**, los índices de producción industrial de diciembre de 2002 han **crecido respecto al mismo mes del año anterior en todos los sectores industriales**, si bien se observa una cierta ralentización del crecimiento industrial. Los sectores de la **construcción** y los **servicios** también han **evolucionado de forma positiva**. Los sectores de **Agricultura** y **Pesca** han experimentado, sin embargo, un **descenso** estimado en torno a un –5,0% mientras que el conjunto de la economía gallega ha crecido un 2,1% al igual que España.

El Índice General de Producción Industrial (IPI) en **España** ha experimentado en el mes de Diciembre de 2002 una **variación del 2,5% con respecto al mismo mes del año anterior**. La tasa media sube un 0,2% en el año 2002 respecto al 2001. Como se puede observar en la **Tabla 2.2.1**, **Madera y muebles** es una de las actividades que está enmarcada dentro de las cinco actividades que han experimentado **mayores subidas**.

Tabla 2.2.1
Actividades con mayores subidas y bajadas del IPI en España (2002)

ACTIVIDADES QUE REGISTRASN MAYORES SUBIDAS *		ACTIVIDADES QUE REGISTRASN MAYORES BAJADAS *	
Instrumentos de precisión	6,5	Equipo informático	-39,2
Papel y artes gráficas	6,4	Otras manufacturas	-17,7
Siderurgia	6,2	Otro material de transporte	-13,1
Industria química	5,1	Calzado y confección	-9,6
Madera y muebles	**4,8**	Material electrónico	-9,2

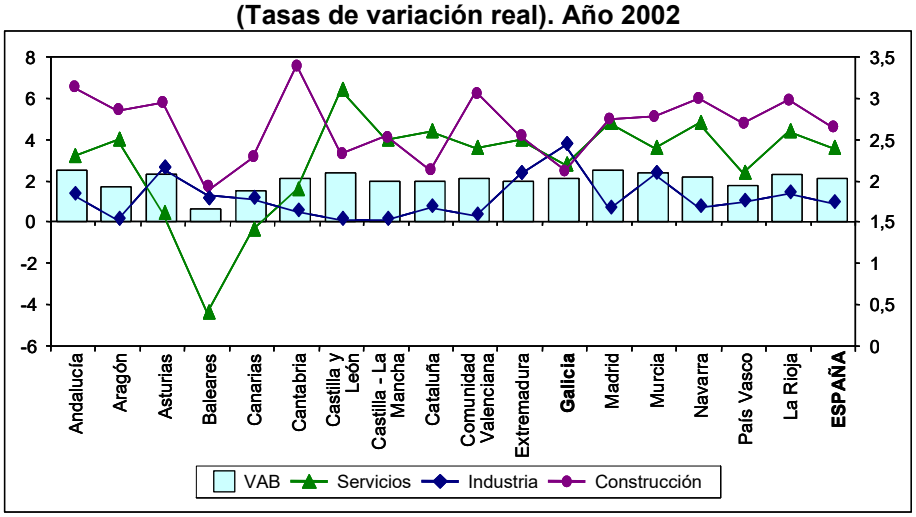
*Tasa media del año 2002 sobre el año anterior
Fuente: INE

✓ Valor añadido bruto (VAB).

El Valor Añadido Bruto (VAB) no agrario por ramas de actividad en España (Industria, Construcción y Servicios) sufren un descenso paulatino siendo el VAB **industria** el que experimenta las mayores variaciones negativas (-0,5%), en cambio **construcción y servicios**, mantienen **tasas de crecimiento positivas** (4,9 y 2,2% respectivamente).

Si se realiza un análisis comparativo por comunidades autónomas se puede apreciar en la **Figura 2.2.6** que las comunidades autónomas que presentan un mayor VAB en el año 2002 son, por orden: Andalucía, Madrid, Castilla y León, Asturias y La Rioja. Las comunidades con menores cifras del VAB son: País Vasco, Aragón, Canarias y Baleares. La cifra del **VAB de Galicia** se sitúa en el **2,1** que **coincide con la media española**. Los sectores no agrarios en los que se aprecian mayores diferencias entre comunidades son Servicios y Construcción. Baleares es la comunidad con mayores tasas de variación negativas en el sector servicios y Cantabria la comunidad con mayores tasas de variación positivas en el sector Construcción. **Galicia** es la comunidad que experimenta la **mayor tasa de variación positiva del sector industria**.

Figura 2.2.6
Crecimiento por CC.AA de los grandes sectores
(Tasas de variación real). Año 2002

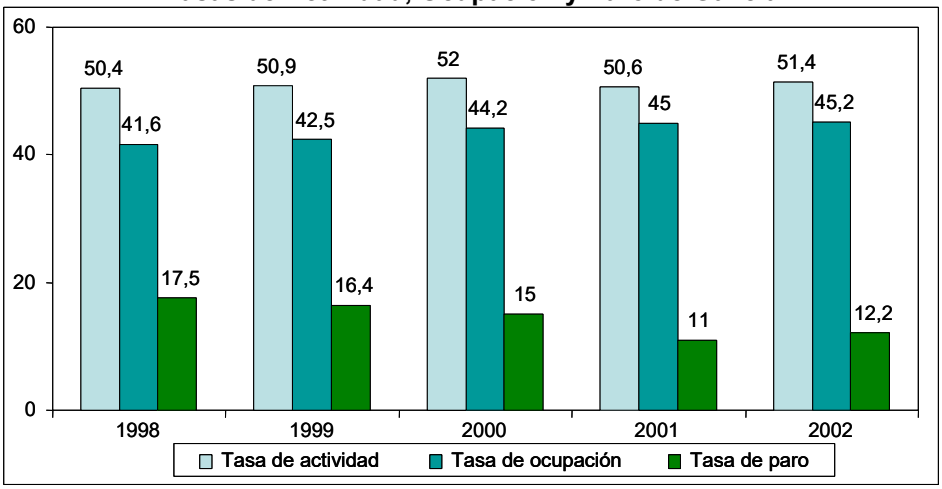


Fuente: Hispalink

✓ **Niveles de empleo y paro.**

En la **Figura 2.2.7** se muestra una relación de las tasas de actividad, tasas de ocupación y paro de **Galicia**. Se puede observar cómo se aprecia un continuo descenso de las tasas de paro gallego en el período 1998-2001 seguido de un leve aumento en el 2002. Las tasas de ocupación experimentan un ascenso constante en todo el período contemplado.

Figura 2.2.7
Tasas de Actividad, Ocupación y Paro de Galicia



Fuente: INE (EPA)

En **España** el número total de activos aumentó en el 2003 con respecto al 2002 elevándose también el número de ocupados. Un análisis por sectores nos revela que **construcción y agricultura** son los sectores en los que más **crecen** las tasas de ocupación, sin embargo, el sector **industria** es el que experimenta una **leve disminución**.

Las **tasas de paro** obtenidas en el 2003 aumentan alcanzando la cifra de 11,73% de la población activa frente al 11,45% del año 2002. Por sectores **aumentan** los parados en **servicios e industria** y **disminuye** el paro en el **sector agrícola**.

Especialmente la **industria de la madera** está experimentando una trayectoria ascendente en el período 1995-2000 con perspectivas de seguir creciendo.

A nivel europeo, **España** sigue siendo el país con **mayores tasas de paro** con aproximadamente tres puntos y medio por encima de la media de la UE (15). En la **Tabla 2.2.2** se representan las **tasas de desempleo** de diferentes países en el periodo 1998-2002. Se observa que las tasas de desempleo de Estados Unidos y Japón son inferiores que las de la Unión Europea (EU 15).

Tabla 2.2.2
Tasas de desempleo

PAÍSES	1998	1999	2000	2001	2002
Bélgica	9,3	8,6	6,9	6,7	7,3
Alemania	9,1	8,4	7,8	7,8	8,6
Grecia	10,9	11,8	11	10,4	10
España	15,2	12,8	11,3	10,6	11,3
Francia	11,4	10,7	9,3	8,5	8,7
Irlanda	7,5	5,6	4,3	3,9	4,4
Italia	11,7	11,3	10,4	9,4	9
Luxemburgo	2,7	2,4	2,3	2,1	2,8
Holanda	3,8	3,2	2,8	2,4	2,7
Austria	4,5	3,9	3,7	3,6	4,3
Portugal	5,1	4,5	4,1	4,1	5,1
Finlandia	11,4	10,2	9,8	9,1	9,1
Dinamarca	4,9	4,8	4,4	4,3	4,5
Suecia	8,2	6,7	5,6	4,9	4,9
Reino Unido	6,2	5,9	5,4	5	5,1
U.E (15)	9,4	8,7	7,8	7,4	7,7
EE.UU	4,5	4,2	4,	4,8	5,8
Japón	4,1	4,7	4,7	5	5,4

Fuente: EUROSTAT

✓ Algunos indicadores de convergencia de países.

En la **Tabla 2.2.3** se muestran algunos indicadores de convergencia de los países miembros, nuevos países miembros, países candidatos y EE.UU y Japón.

Tabla 2.2.3
Algunos indicadores de convergencia

PAÍSES	DEUDA PÚBLICA		DÉFICIT PÚBLICO		INFLACIÓN		TASA DE DESEMPLEO	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
PAÍSES MIEMBROS								
ALEMANIA	59.5	60.8	-2.8	-3.5	1.9	1.3	7,9	8,5
AUSTRIA	67.3	67.3	0.3	-0.2	2.3	1.7	3,9	4,2
BÉLGICA	108.5	105.8	0.6	0.1	2.4	1.6	6,9	7,6
DINAMARCA	45.4	45.5	3.1	2.1	2.3	2.4	4,3	4,7
ESPAÑA	56.8	53.8	-0.3	0.1	2.8	3.6	10,7	12
FINLANDIA	44	42.7	5.2	4.2	2.7	2	9,2	9
FRANCIA	56.8	59	-1.5	-3.1	1.8	1.9	8,6	8,9
GRAN BRETAÑA	106.9	104.7	-1.5	-1.2	1.2	1.3	10,7	9,9
GRECIA	36.1	32.4	0.9	-0.2	3.7	3.9	2,4	2,9
IRLANDA	109.5	106.7	-2.6	-2.3	4	4.7	4,1	4,4
ITALIA	5.5	5.7	6.1	2.5	2.3	2.6	9,1	8,9
LUXEMBURGO	52.9	52.4	0	-1.6	2.4	2.1	2,1	2,7
PAÍSES BAJOS	55.5	58.1	-4.2	-2.7	5.1	3.9 p	4,2	5,8
PORTUGAL	38.9	38.5	0.7	-1.5	4.4	3.7	5,1	5,1
SUECIA	54.4	52.7	4.5	1.3	2.7	2	4,9	5
NUEVOS PAÍSES MIEMBROS								
CHIPRE	64.2	58.6	-3	-3,5	2	2.8	3	3,2
ESLOVENIA	27.5	28.3	-2.8	-2.6	8.6	7.5	6,4	5,9
ESTONIA	4.8	5.8	0.2	1.3	5.6	3.6	12,8	10,5
HUNGRÍA	53.4	56.3	-4.7	-9.2	9.1	5.2	5,7	5,9
LETONIA	15.7	15.2	-1.6	-3	2.5	2	7,8	7,6
LITUANIA	23.4	22.7	-2.2	-2	1.3	0.4	17	11,9
MALTA	66.1	66.4	-6.8	-6.2	-	-	9,4	11,9
POLONIA	37.3	41.8	-3	-4.1	5.3	1.9	-	18,1
REP. CHECA	23.3	27.1	-5.5	-3,9	4.5	1.4	8,9	9,8
REP. ESLOVACA	48.1	42.6	-7.3	-7.2	7	3.3	19,2	18,8
PAÍSES CANDIDATOS								
BULGARIA	66.4	53	0.2	-0.6	7.4	5.8	17,3	16,27
RUMANÍA	23.1	22.7	-3.3	-2.2	34.5	22.5	8,6	8,1
TURQUÍA	105	95	-28	-10	54,4	45	8,5	11,4
OTROS								
E.E.U.U.	58.9	61	-0.5	-3.4	1,6	2,4	5,7	6
JAPÓN	141.5	147.3	-6.1	-7.1	-0.7	-0,9	5,5	5,5

Fuente: ICEX, INE y BCE

✓ Encuesta continua de presupuestos familiares.

La Encuesta Continua de Presupuestos Familiares (ECPF) indica que en el tercer trimestre del **2002** se aprecia un **crecimiento** de un **2,5%**, con respecto al mismo periodo de 2001, del gasto en **consumo de los hogares españoles** (medidos en términos constantes).

El gasto medio por hogar asciende a un total de 5.201,09 €. De los cuales 4.120,86 € (79,2%) corresponden al consumo de bienes y servicios excluyendo alimentos, bebidas y tabaco. Esta cifra supone un incremento del 2,7 % con respecto a los primeros trimestres del 2002.

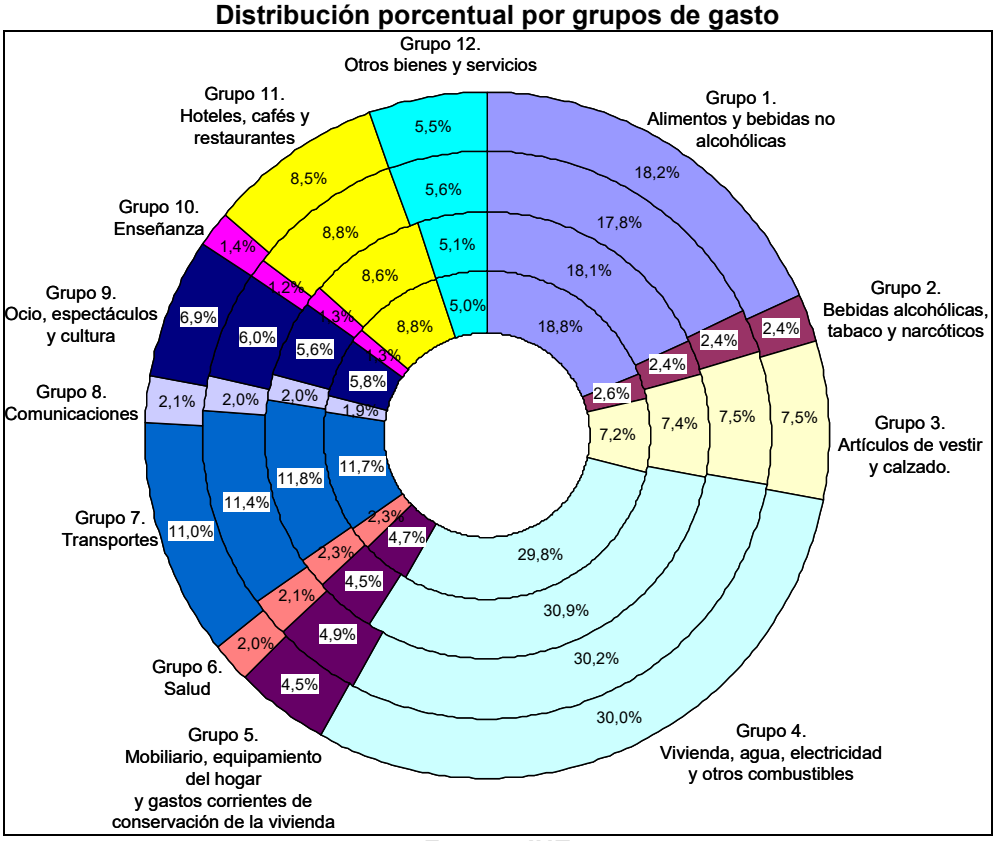
País Vasco, Navarra, Baleares y Madrid son las comunidades autónomas con los mayores valores de gasto medio por persona, en cambio, las comunidades de Extremadura y Castilla-La Mancha y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla presentan los gastos medios menores.

El 12,2 % de los hogares españoles opina que el momento actual es adecuado para realizar compras importantes (excluyendo la compra de vivienda). Navarra, Extremadura y Castilla León son las comunidades con los mayores porcentajes de hogares con una percepción del momento actual adecuado para este tipo de compras, siendo, por el contrario, Galicia, Comunidad Valenciana y Murcia las que consideran un momento inadecuado.

El 52,2% del conjunto nacional manifiesta algún **grado de dificultad para llegar a fin de mes**, esta cifra es superior en 1,2 puntos con respecto al 2001. Baleares es la comunidad autónoma que arroja los mejores resultados con respecto a este indicador, siendo **Galicia**, Cataluña y Canarias los **peor situados**.

En la **Figura 2.2.8** y **Tabla 2.2.4** se puede observar la **distribución porcentual por grupos de gasto** de las familias españolas.

Figura 2.2.8
Distribución porcentual por grupos de gasto



Fuente: INE

Tabla 2.2.4

	1998	1999	2000	2001
Grupo 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas.	18,75	18,13	17,84	18,21
Grupo 2. Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.	2,58	2,43	2,39	2,44
Grupo 3. Artículos de vestir y calzado.	7,20	7,40	7,49	7,48
Grupo 4. Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles.	29,82	30,88	30,19	29,96
Grupo 5. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda.	4,69	4,53	4,93	4,50
Grupo 6. Salud	2,34	2,25	2,13	2,00
Grupo 7. Transportes	11,74	11,76	11,42	11,02
Grupo 8. Comunicaciones	1,89	1,96	1,96	2,07
Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura	5,81	5,60	5,98	6,88
Grupo 10. Enseñanza	1,33	1,31	1,23	1,43
Grupo 11. Hoteles, cafés y restaurantes	8,84	8,64	8,82	8,51
Grupo 12. Otros bienes y servicios	5,01	5,11	5,62	5,52
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: INE

Se comprueba que el **mayor porcentaje** del gasto familiar de los hogares españoles corresponde al **grupo 4 (vivienda, agua, electricidad**

y otros combustibles), seguido del grupo 1 (Alimentos y bebidas no alcohólicas) y 7 (Transportes).

Así mismo, se aprecia la estabilidad en el porcentaje de gasto del grupo 5 de "Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda", especialmente relevante en las compras de reposición por su periodicidad. En el caso de compras nuevas es más difícil de evaluar su impacto en el presupuesto por término medio debido a su inversión inicial.

- ✓ **Encuesta de coyuntura industrial: Construcción.**

Como ya se ha comentado al principio de este capítulo, el sector construcción se considera relevante en relación al consumo de los productos ofrecidos por las diversas actividades de Carpintería y Mobiliario, fundamentalmente en puertas y ventanas, pavimentos y recubrimientos de madera, laminados de madera, envases y embalajes, entre otros.

La actividad de la **construcción** viene experimentando desde 1998 un proceso de **expansión** que le ha llevado a convertirse en **uno de los sectores más dinámicos de la economía española**. El sector de la construcción ha registrado, a lo largo del año 2002, crecimientos diferenciales positivos con relación al conjunto de la economía.

Las razones principales se deben, en primer lugar, a la **positiva evolución** de la **obra pública** impulsada por las Administraciones Territoriales, en especial de las Autonómicas **y**, por otra parte, a la **edificación de viviendas** que se ve condicionada por los bajos tipos de interés y la rebaja del IRPF, a lo que se ha unido la baja rentabilidad de inversiones alternativas. Otro de los aspectos que incide significativamente en la expansión de la construcción es el creciente interés, que se viene experimentando en la última década, por la adquisición de una **segunda vivienda**, así como por la disposición al cuidado y **rehabilitación** de las construcciones actuales.

En la **Tabla 2.2.5** se puede observar el número de viviendas secundarias por comunidades autónomas de España en el año 2001.

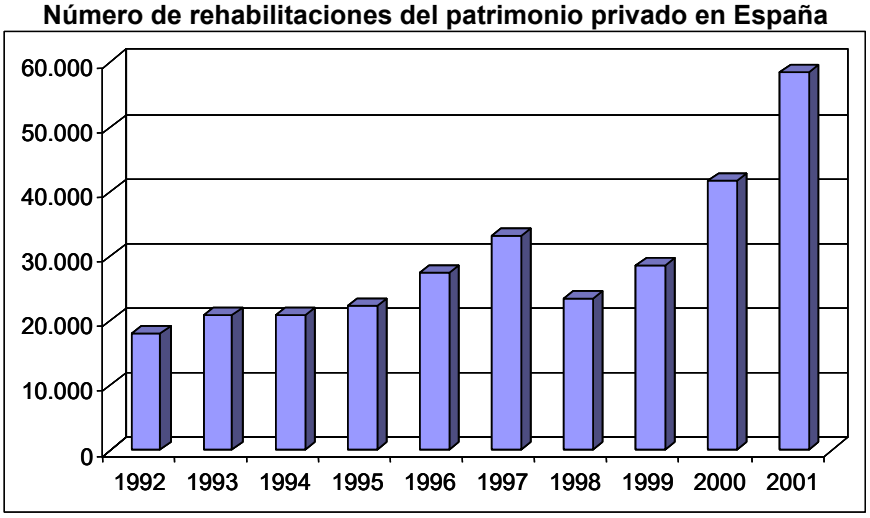
Tabla 2.2.5
Número de viviendas secundarias
(España por Comunidades Autónomas) (2001)

CIUDAD	Nº DE VIVIENDAS	CIUDAD	Nº DE VIVIENDAS
Álava	12.426	**Guipúzcoa**	13.694
Albacete	27.210	**Huelva**	46.044
Alicante	267.754	**Huesca**	30.685
Almería	43.618	**Jaén**	23.509
Andalucía	485.789	**León**	46.059
Aragón	114.985	**Lleida**	35.557
Asturias	52.904	**Lugo**	23.870
Ávila	78.547	**Madrid**	290.800
Badajoz	41.148	**Málaga**	151.109
Baleares (Islas)	94.350	**Melilla**	380
Barcelona	186.063	**Murcia**	98.595
Burgos	57.416	**Navarra**	29.804
Cáceres	65.853	**Ourense**	34.945
Cádiz	70.938	**País Vasco**	47.762
Canarias	111.596	**Palencia**	21.990
Cantabria	50.571	**Palmas (Las)**	48.451
Castellón	83.753	**Pontevedra**	44.255
Castilla y León	349.798	**Rioja (La)**	36.946
C.-La Mancha	222.987	**Salamanca**	43.461
Cataluña	505.194	**Sta. Cruz de Tenerife**	63.145
Ceuta	423	**Segovia**	30.573
Ceuta y Melilla	803	**Sevilla**	51.185
Ciudad Real	33.788	**Soria**	20.323
Com. Valenciana	557.913	**Tarragona**	145.989
Córdoba	27.677	**Teruel**	33.696
Coruña (A)	62.259	**Toledo**	72.020
Cuenca	43.906	**Valencia**	206.406
Extremadura	107.001	**Valladolid**	27.441
Galicia	165.329	**Vizcaya**	21.642
Girona	137.585	**Zamora**	23.988
Granada	71.709	**Zaragoza**	50.604
Guadalajara	46.063		

Fuente: INE

Con respecto a las rehabilitaciones de construcciones actuales, se puede observar, en la **Figura 2.2.9**, la evolución del número de rehabilitaciones del patrimonio privado en España. Destaca la importante subida experimentada en el 2001.

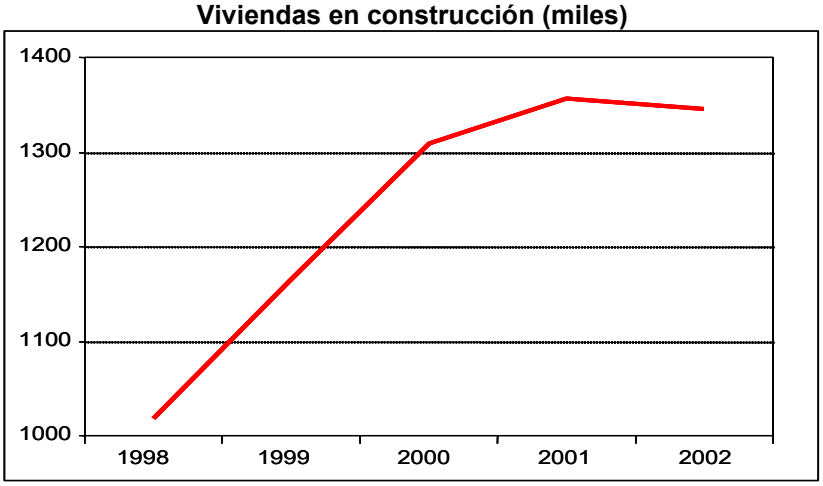
Figura 2.2.9
Número de rehabilitaciones del patrimonio privado en España



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

En la **Figura 2.2.10** se puede observar cómo el número de **viviendas en construcción** sufre un ligero descenso en el 2001 después de haber experimentado un considerable aumento durante los años 1998, 1999 y 2000.

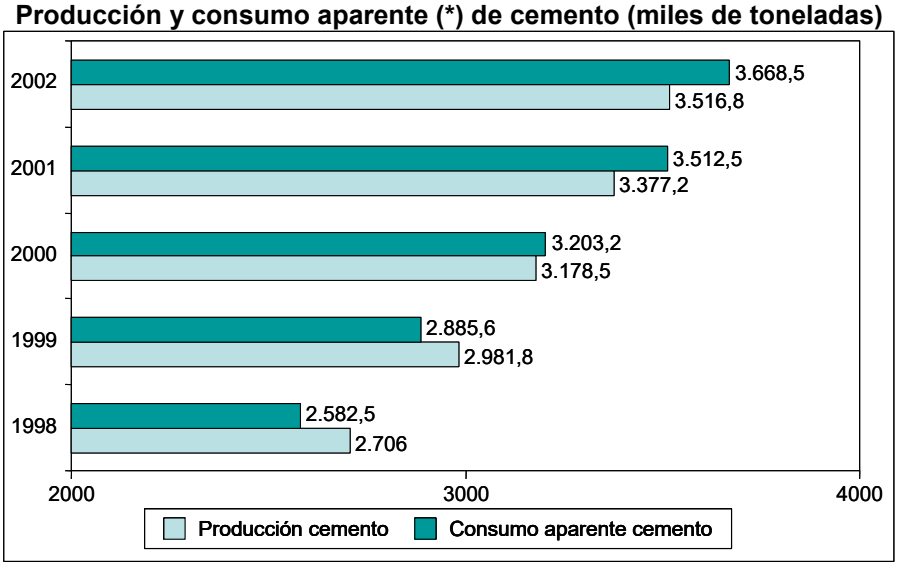
Figura 2.2.10
Viviendas en construcción (miles)



Fuente: INE y MFOM

Uno de los aspectos que mide la evolución de la construcción de viviendas es la **producción y consumo de cemento**. En la **Figura 2.2.11** se puede apreciar que, tanto la producción de cemento como su consumo, han experimentado un **continuo aumento en el período 1998-2002**. En los dos primeros años el consumo aparente de cemento es superior a la producción siendo al contrario en los tres años posteriores.

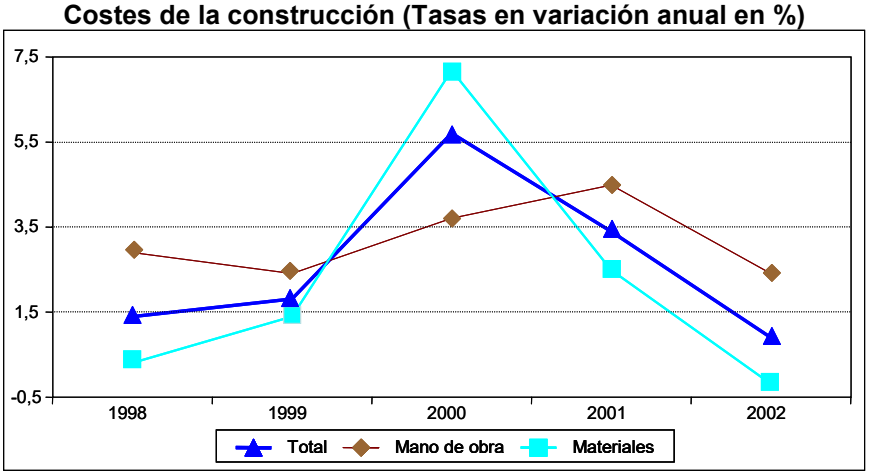
Figura 2.2.11
Producción y consumo aparente (*) de cemento (miles de toneladas)



(*) Ventas totales más importaciones menos exportaciones.
Fuente: OFICEMEN y UNESID

En cuanto a los **costes de la construcción** (**Figura 2.2.12**) se observa un descenso a partir del año 2000, tanto de los costes de mano de obra como de los materiales, con perspectivas de continuar en esa misma trayectoria.

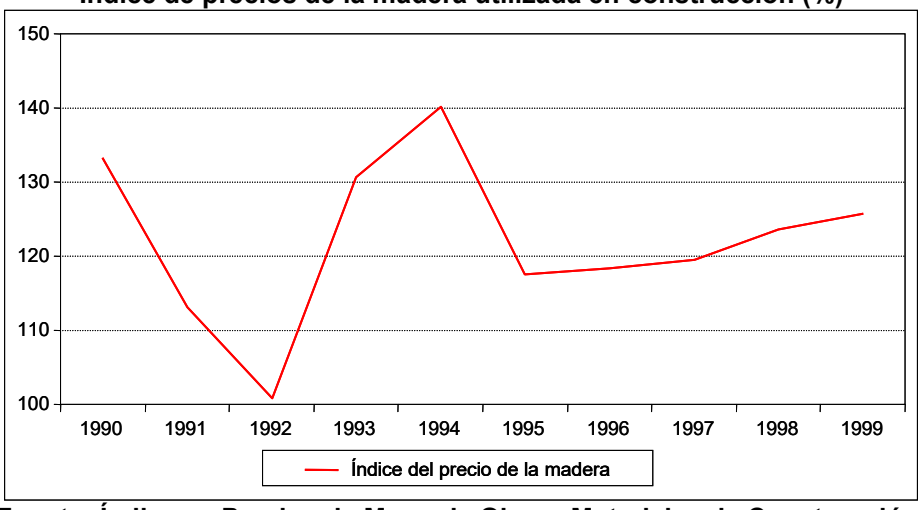
Figura 2.2.12
Costes de la construcción (Tasas en variación anual en %)



Fuente: MAPA y MFOM

En la **Figura 2.2.13** se muestra el índice **de precios de la madera utilizada en la construcción** que sigue una trayectoria de moderado crecimiento desde 1995 después de haber experimentado una importante subida en el año 1992. Así mismo, se aprecia la inestabilidad de dichos precios, que dificulta la gestión empresarial y la planificación financiera.

Figura 2.2.13
Índice de precios de la madera utilizada en construcción (%)



Fuente: Índices y Precios de Mano de Obra y Materiales de Construcción. SEOPAN

✓ **Demanda de suelo industrial.**

La demanda de suelo industrial europea en el año 2002 (ver **Tabla 2.2.6**) **sigue siendo considerada alta** según el estudio realizado por la consultora King Sturge: **"El mercado europeo industrial"** a pesar de la ralentización de la actividad económica. La demanda se mantiene constante en los países en los que el crecimiento del PIB es menor que la media europea como es el caso de España, Reino Unido, Francia, Bélgica, Italia, entre otros. El análisis por ciudades especifica que es, en las zonas del norte de Europa, donde se ha mantenido más alta la demanda de naves logísticas y distribución. Algunas ciudades como Madrid, Barcelona, Budapest o Praga han aumentado su actividad industrial. Sin embargo, ciudades como Berlín, Ámsterdam y Rótterdam la demanda se ha reducido.

Tabla 2.2.6
Precio del alquiler de Suelo Industrial en Europa
(Precios máximos y mínimos). Año 2002

AUSTRIA			**ITALIA**		
• Viena	26,4	87,6	• Milán	57	77
BÉLGICA			• Turín	36	62
• Amberes	37	46	**LUXEMBURGO**		
• Bruselas	37,5	62,5	• Luxemburgo	60	90
• Lieja	25	40	**HOLANDA**		
CHECOSLOVAQUIA			• Amsterdam	32	109
• Praga	61,2	79,2	• Rotterdam	45	61
DINAMARCA			**POLONIA**		
• Copenhague	47	81	• Varsovia	52,8	86,4
FRANCIA			**ESPAÑA**		
• Lille	34	58	• Barcelona	54	86,4
• Lyón	32	61	• Madrid	39,6	115,2
• París	30	84	**SUIZA**		
• Estrasburgo	30	64	• Ginebra	68	118
• Marsella	34	52	• Zurich	68	108
ALEMANIA			**REINO UNIDO**		
• Frankfurt	43,2	98,4	• Birmingham	45	104
• Munich	43,2	86,4	• Cardiff	43	104
• Stuttgart	43,2	79,2	• Edimburgo	51	112
HUNGRÍA			• Londres	102	206
• Budapest	49,2	94,8	• Manchester	82	94
IRLANDA					
• Dublín	75	123			

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe
"El mercado europeo industrial" de la consultora King Sturge

✓ Coste de tratamiento de residuos.

El tratamiento de residuos forestales es una **práctica poco extendida** actualmente, **aunque se aprecia un importante crecimiento** en los últimos años. Hasta hace poco la única práctica para eliminar los restos forestales era el uso del fuego, pero en el presente se está abandonando progresivamente y considerando como alternativa el reciclaje. En este sentido hay que destacar la Planta **de energía eléctrica en Allariz (Orense)** como la primera central que utiliza residuos forestales procedentes de limpieza de montes, y la Red de calefacción centralizada en Cuellar (Segovia).

Galicia cuenta actualmente con el **Centro de Tratamiento de residuos Industriales de Galicia (CTRIG)** que es una de las instalaciones tecnológicamente más avanzadas en Europa para el tratamiento y la eliminación de los residuos peligrosos.

Las principales conclusiones que se desprenden del análisis de los principales aspectos económicos del entorno general, son, entre otras, las que se describen a continuación:

ASPECTOS ENCONÓMICOS-GENERALES

- La **negativa evolución de los Índices de Precios al Consumo** (IPC) supone un aumento de los costes que está repercutiendo en el incremento de los precios de la vivienda.
- **Evolución positiva de los tipos de interés** de los países de la UE que repercute de forma favorable en la economía doméstica.
- **Escasa potenciación de la limpieza de los montes** para evitar incendios forestales y aprovechar el subproducto como base energética o como producción de materia orgánica.
- **Escasos sistemas de recogida y captación de los residuos forestales** que harían más rentable su reutilización.

2.3. Aspectos Socioculturales.

Para la realización de este apartado se ha tomado como referencia básica el informe **"Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI"** elaborado por el INC (Instituto Nacional del Consumo).

Uno de los cambios más significativos que está caracterizando a España en estas últimas décadas es, la cada vez más **pronunciada baja tasa de natalidad**. España se sitúa en la cola mundial. Este hecho, unido a una mayor esperanza de vida, provoca que en el hogar medio español el porcentaje de personas mayores sea superior al de jóvenes.

La **introducción de la mujer en el mercado laboral** es cada vez más pronunciada y la edad media para formar un núcleo familiar se retrasa. Todas estas características están llevando a asimilar una serie de **cambios en los hábitos de consumo** de la población que deben ser

tenidos en cuenta en la formulación de estrategias y en la toma de decisiones de las empresas.

El consumidor se caracteriza por ser cada vez más escéptico. Se **buscan nuevos mecanismos de comunicación** y **nuevos productos con mayor valor añadido** que sean más efectivos ante este nuevo consumidor. Las empresas deben buscar una mayor adaptación de sus productos y servicios a los nuevos hábitos de compra de la población. Otra característica que hay que tener en cuenta es la incidencia de las nuevas tecnologías y sobre todo de Internet (comercio electrónico) que se puede considerar como el nuevo canal de comercialización de productos y servicios. Internet puede ser un canal de futuro pero solo en determinados productos. El comercio electrónico en España se desarrollará cuando mejore el equipamiento informático en los hogares y el acceso a la red. Expertos coinciden en que el desarrollo de este canal de comercialización está en el “business to business”.

De la misma forma que está cambiando las características del consumidor también hay que tener en cuenta los cambios experimentados por las empresas. Las fusiones y adquisiciones entre organizaciones hacen que cada vez la comercialización sea más concentrada en general y especializada.

Las perspectivas señalan que el gasto destinado a la alimentación está descendiendo progresivamente. Esto conlleva a que la introducción de nuevos productos se hace a costa de otros ya que no aumenta ni el gasto per cápita ni la población. El **consumidor gasta** más en ocio y viajes y **en amueblar el hogar y decoración**. El **consumo de vivienda** se ha convertido en uno de los **principales destinos del gasto de los españoles**.

Como se ha señalado, los hábitos de consumo se están modificando como consecuencia de los cambios comentados anteriormente en la población y en las empresas. En el caso concreto de vivienda y Mobiliario se aprecia que la **tendencia** sigue siendo **comprar mejor que alquilar**, aunque con un ligero grado de acuerdo inferior en el

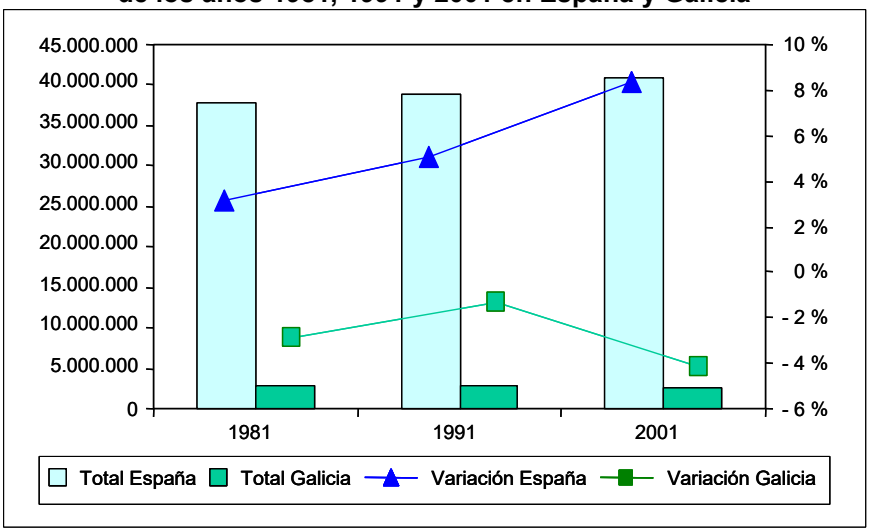
caso de los jóvenes por las dificultades financieras para la compra, asociadas a cierta inestabilidad en el entorno laboral. También hay una tendencia a la **adquisición de una segunda vivienda** en los segmentos de clase media-alta y alta. Los muebles clásicos y de maderas naturales están prevaleciendo sobre la nueva concepción del mueble "kit". Si bien, éste último tiene buena aceptación en adquisiciones iniciales para la compras de primera vivienda, especialmente en los segmentos de población más joven

- ✓ **Demografía y tendencias demográficas.**

Las **variables demográficas** se consideran relevantes ya que **inciden en el nivel de demanda de los consumidores**, **en la estructura de ventas y en los comportamientos de compra**.

La **situación demográfica de Galicia** está atravesando una **crisis** con características preocupantes. Las bajas tasas de natalidad y fecundidad y el aumento del envejecimiento dan muestra de ello. En la **Figura 2.3.1** se representan las cifras de los **censos de 1981, 1991 y 2001** y sus variaciones porcentuales tanto en **España** como en **Galicia**. Se observa que los valores censales españoles aumentan casi un 10% del censo de 1981 al censo de 2001 mientras que en el caso de Galicia disminuye, aproximadamente, un 5%.

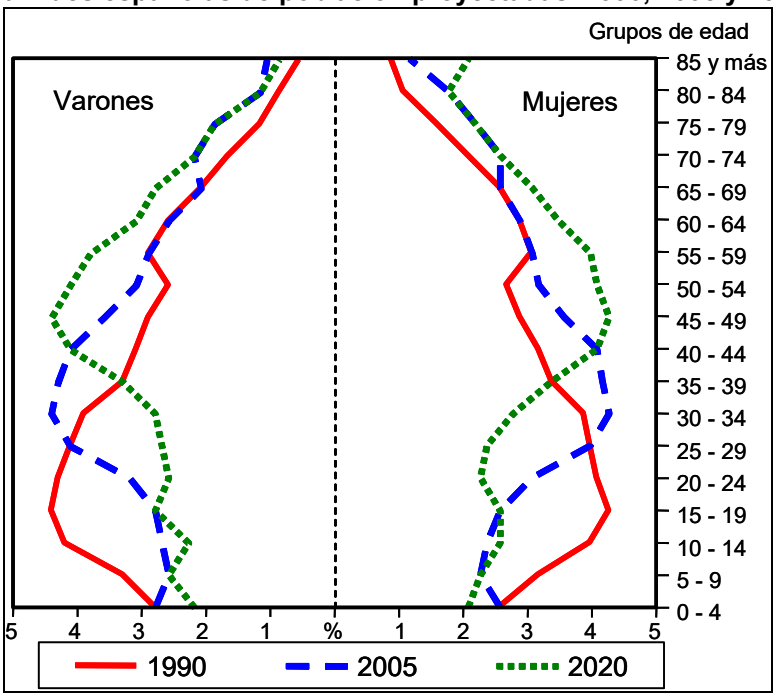
Figura 2.3.1
Variaciones en la población de derecho según el Censo de los años 1981, 1991 y 2001 en España y Galicia



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Las pirámides de población dependen de aspectos socio-económicos y culturales y representan proporciones de los efectivos de cada grupo de edad y sexo sobre el total de la población. En la **Figura 2.3.2** se puede apreciar las **pirámides de población españolas proyectadas de 1990, 2005 y 2020**. Se aprecia un cambio notable a lo largo de los años contemplados. En 1990 se aprecia una verdadera pirámide con su base ancha y su progresivo estrechamiento en la cumbre. En los posteriores años la **tendencia** es totalmente la contraria, es decir, **se tiende a un estrechamiento en la base y a un ensanchamiento en la cumbre**. Las estructuras familiares están cambiando y con ello también las pautas de consumo. El núcleo familiar actual está compuesto por un número reducido de miembros lo que repercute significativamente en la estructura de las viviendas, por ejemplo, en la necesidad de un menor número de dormitorios a amueblar. Otro cambio significativo es el **número cada vez mayor de divorcios** que incrementa el consumo de muebles debido a la constitución de dos hogares con su respectivo equipamiento, si bien, puede variar el criterio de compra de calidad hacia un enfoque más basado en el precio.

Figura 2.3.2
Pirámides españolas de población proyectadas. 1990, 2005 y 2020



Fuente: España en Cifras 2002. INE

✓ **Cultura de calidad.**

Los cambios producidos en el mundo actual hacen que el futuro se aprecie con cierta desconfianza por parte tanto del consumidor como de las empresas. Esto conlleva a que cada vez se requiera un nivel de exigencia mayor por parte de las Administraciones y de las organizaciones de consumidores para incrementar lo controles de calidad, seguridad e higiene de los productos.

Galicia celebra anualmente el **Congreso Gallego de la Calidad** que en su última edición pone de manifiesto el crecimiento de las certificaciones de calidad en Galicia. Según datos de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio de la Xunta de Galicia, el número de empresas gallegas con certificación de calidad o ambiental duplica al del conjunto de España. Galicia ha pasado de 417 a 2.557 entre 1997 y 2002 lo que supone un incremento del 613% mientras que en el caso de España este crecimiento fue del 296%.

Actualmente existe en España la **Asociación Española para la Calidad (AEC)**, entidad privada sin ánimo de lucro, cuya finalidad es

fomentar y apoyar la **cultura de la calidad** como vía para aumentar la competitividad de las empresas y organizaciones españolas.

También existen las **normas AENOR** (Asociación española de Normalización y Certificación) para normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. En la **Tabla 2.3.1** se muestran algunas de las normas vigentes en Carpintería y Mobiliario relacionadas con la calidad.

Tabla 2.3.1
Normas AENOR sobre calidad. Carpintería y Mobiliario

	Normas AENOR	Descripción
CARPINTERÍA	UNE-EN1218-3:2002	Seguridad de las máquinas para trabajar la madera. Espigadoras. Parte 3: Máquinas de alimentación manual con mesa móvil para elementos estructurales de Carpintería
	UNE-EN 942:1996	Madera en elementos de Carpintería. Clasificación general de calidad de la madera
MOBILIARIO	UNE 11010:1989	Sillas, sillones y taburetes. Métodos de ensayo para determinar la resistencia estructural
	UNE 11011:1989	Sillas, sillones y taburetes. Métodos de ensayo para determinar la estabilidad
	UNE 11012:1989	Sofás. Métodos de ensayo para determinar la resistencia estructural
	UNE 11017:1989	Armarios y muebles similares. Métodos de ensayo para determinar la estabilidad

Fuente: AENOR

- ✓ **Formación.**

Una de las quejas del sector maderero gallego es la **falta de formación de los empleados** que, se reduce prácticamente a algunos ciclos de FP y la formación dentro de las empresas. Se ha creado la Escuela Universitaria de Diseño Industrial (Universidad de A Coruña) que ha contribuido, en parte, a paliar esta carencia.

Actualmente en Galicia se están llevando una serie de acciones para la **creación y desarrollo de cursos de formación y reciclaje del personal técnico forestal, creación de aulas forestales como centros de divulgación y extensión de la cultura forestal**. La creación de la **Escuela Superior de Ingenieros de Montes de Lugo** y creación del

Centro de Innovación e Servicios Tecnológicos de la Madera (CIS-Madera) es uno de los ejemplos más destacables que muestran la importancia de la industria forestal y de transformación de la madera.

En la actualidad, en Galicia, existen centros, todos ellos de titularidad pública, donde se imparten estudios relacionados con este tipo de disciplinas. Algunos ejemplos pueden ser: Ingeniería Agrónoma de Lugo e Ingeniería de Montes en la Universidad de Santiago de Compostela, e Ingeniería Técnica Forestal en la Universidad de Vigo. También existen módulos o ciclos de Formación Profesional en las que se imparten cursos de fabricación a medida e instalación de carpintería y mueble.

Del análisis anterior se concluye que:

ASPECTOS SOCIOCULTURALES

- Existencia de un **envejecimiento progresivo de la población** que cambia los parámetros de consumo.
- **Creciente importancia de la cultura de calidad** que favorece la proliferación de asociaciones que apoyan las iniciativas de las empresas por mejorar y difundir esta cultura de calidad.

2.4. Aspectos del Ámbito Público.

En este epígrafe se analizan una serie de aspectos del Ámbito público que inciden en el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

- ✓ **Investigación y Desarrollo.**

Como se puede observar en la **Figura 2.4.1 Galicia se encuentra en la sexta posición con un 0,7% del PIB destinado a I+D**. Hay que destacar que, actualmente en Galicia, existe el **Parque Tecnológico de Galicia**, miembro de la **APTE** (Asociación Española de Parques Tecnológicos) que, a su vez, está integrada en la IASP (International

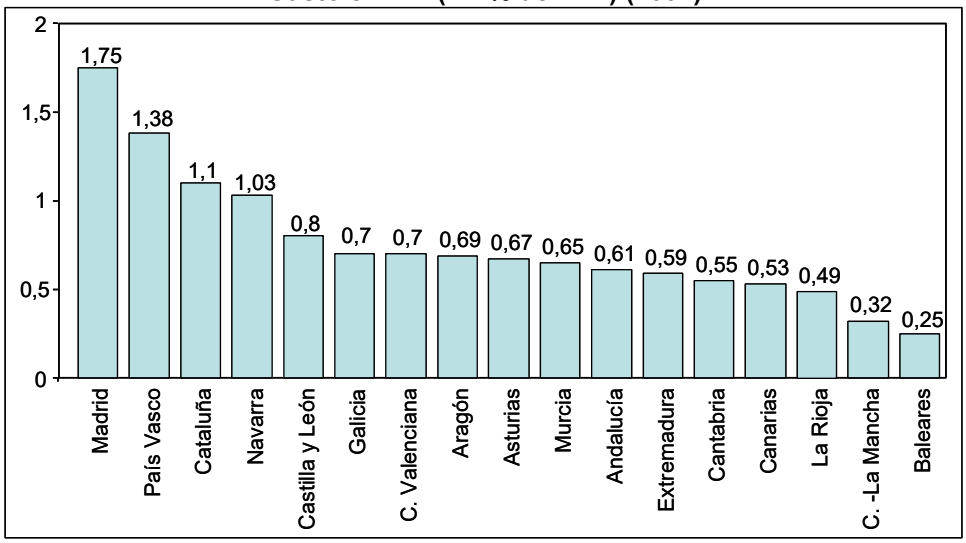
Association of Science Parks), a través de su sección europea, y el **Parque Tecnológico y Logístico de Vigo**.

Actualmente está en marcha el **Plan Gallego de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2002-2005 (PGIDIT)**, gestionado por la Dirección Xeral de Investigación y Desarrollo da la Consellería de Innovación, Industria y Comercio de la Xunta de Galicia. El principal objetivo es impulsar el despegue económico y social de Galicia mediante el incremento de la capacidad científico-tecnológica, la participación de las empresas en el proceso de innovación y la extensión de los beneficios de la investigación al conjunto de la sociedad gallega. Está dirigido a universidades, centros de investigación, centros de innovación y tecnología y otros colectivos implicados en la promoción de la investigación y de la innovación tecnológica.

El PGIDIT incluye acciones dirigidas al apoyo de centros tecnológicos a través de convenios de colaboración que potencien su actividad. También engloba una serie de ayudas a la realización de proyectos de investigación aplicada a diferentes áreas como Recursos Naturales (que incluye recursos forestales) o Tecnologías para la Innovación (en tecnologías ambientales, de los materiales, construcción y conservación del patrimonio, TIC, diseño y producción industrial). Otras de las acciones llevadas a cabo por el PGIDIT es el apoyo financiero a empresas.

Las comunidades autónomas españolas que más participaron en el gasto nacional en I+D en el año 2001, en orden de magnitud, fueron Madrid y País Vasco, seguidas de Cataluña, concentrando éstas tres comunidades más del 62% de la inversión española del 2001. Como se puede observar en la **Figura 2.4.1**, estas tres comunidades junto a Navarra son las únicas en las que el gasto en I+D supera la media nacional del 0,96% del PIB.

Figura 2.4.1
Gasto en I+D (En % del PIB) (2001)

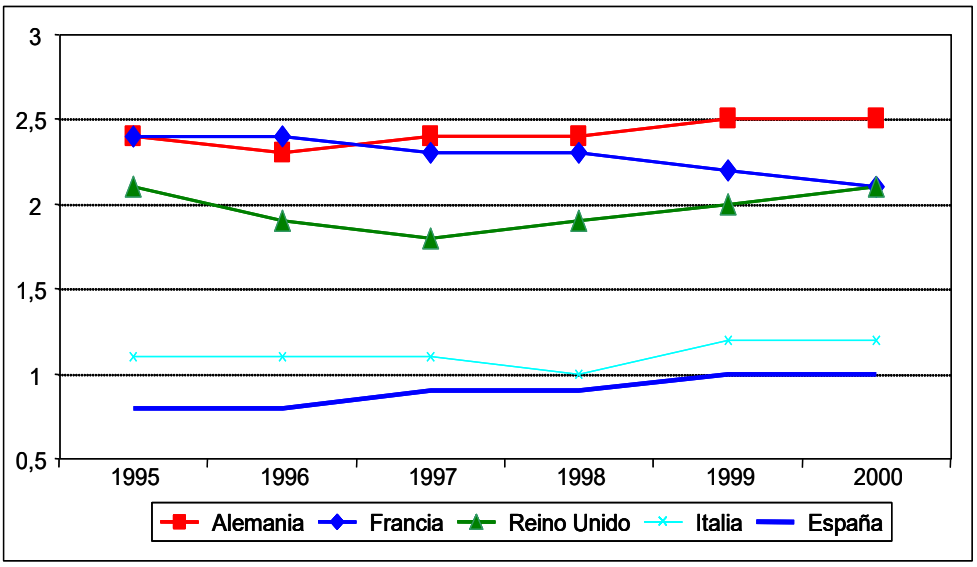


Fuente: Estadística de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico 2001. INE

En el caso de **España** las inversiones destinadas a Investigación y Desarrollo (I+D), la han situado durante muchos años en los últimos lugares de la Unión Europea, solamente por delante de países como Grecia y Portugal. Pero las cifras alcanzadas en el año 2000 denotan el inicio de importantes cambios y tendencia a un **crecimiento sostenido**, ya que España alcanza, en el año 2000, récords históricos en el gasto de I+D. El esfuerzo realizado en investigación y desarrollo tecnológico se ve reflejado en el porcentaje del PIB destinado al gasto de I+D, un 0,94% que supone un 14,5% mayor que el año anterior, llegando a ser una de las más altas de la Unión Europea. En la **Figura 2.4.2** se observa cómo España, aún estando muy por debajo de países como Alemania, Francia o Reino Unido en el porcentaje de PIB destinado a I+D, ha venido experimentando continuos aumentos en el período analizado.

Hay que destacar que dicho indicador sólo muestra el volumen dedicado a I+D pero no la eficiencia de dicho gasto.

Figura 2.4.2
Gasto total en I+D en % del PIB

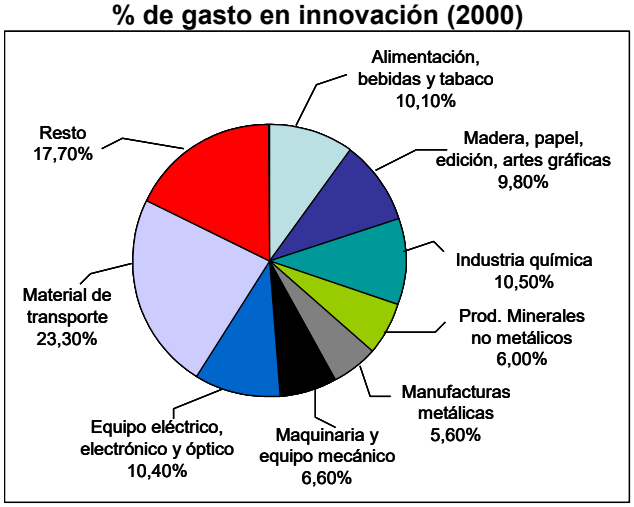


Fuente: "Main Science & Technology Indicators" OCDE (2001)

Las cifras de los países de la UE que destacan por el porcentaje del PIB dedicado a I+D, no sobrepasan las cifras logradas por EE.UU y Japón que le dedican un 2,65% y un 2,93% del PIB, respectivamente.

En la **Figura 2.4.3** se muestra el porcentaje de gasto que se destinó a innovación en el año 2001 distribuido por **ramas de actividad**. Se señalan las más relevantes, destacando material de transporte como la rama que destina el mayor porcentaje de gastos en innovación, madera, papel, edición y artes gráficas se encuentra en quinto lugar.

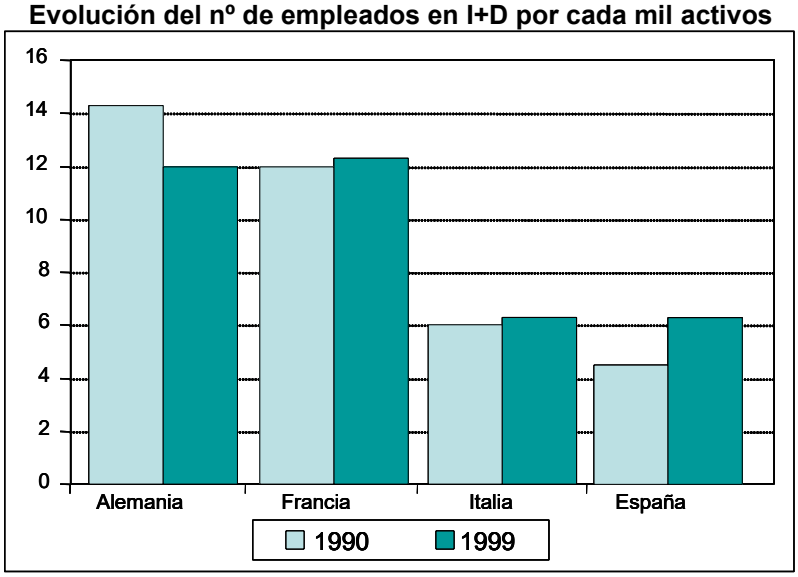
Figura 2.4.3
% de gasto en innovación (2000)



Fuente: Encuesta sobre la Innovación Tecnológica en las empresas, 2000. INE (2002)

Hay que destacar también el aumento experimentado en el **personal dedicado a actividades de I+D**, puesto que España alcanzada tasas de crecimiento muy superiores a la media europea. En la **Figura 2.4.4** se contempla la evolución experimentada por cuatro países de la UE, en el período 1990-1999, con relación al número de empleados en I+D por cada 1000 activos. Destaca la tasa de crecimiento española que alcanza un 18% en el 2000 suponiendo un 24% más que el año anterior.

Figura 2.4.4
Evolución del nº de empleados en I+D por cada mil activos



El dato de Italia corresponde a 1997.
Fuente: "Main Science & Technology Indicators" OCDE (2001)

España está cada vez más cerca de alcanzar la convergencia real con Europa con respecto a la inversión en I+D. En Galicia, por ejemplo, se está desarrollando el **Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010 (PEIGA)**, en colaboración con un equipo de la Universidad de Vigo, especializado en análisis de sistemas productivos, enfatizando una mayor conexión entre el ámbito empresarial y entidades de I+D+i.

✓ Plan Forestal de Galicia.

El Plan Forestal Gallego fue aprobado en 1992 por el Parlamento de Galicia con el objetivo de tomar conciencia sobre la importancia del

sector forestal. Establece un modelo forestal a largo plazo (1992 - 2032) que incluye líneas de actuación por parte de la **Administración Pública** y de los **agentes sociales** implicados. Algunos de los **objetivos** que se pretenden llevar a cabo son, entre otros (*Las actividades de Carpintería y ebanistería en Galicia. FEDER)*:

- **Conservar y proteger los recursos naturales de Galicia**.
- **Duplicación de la producción actual de madera**, racionalizándola para evitar una sobreexplotación forestal que agote los recursos dañando el medio ambiente y procurando mantener la riqueza arbórea gallega.
- **Apoyar** la actividad de las **industrias transformadoras**, programando la reconversión de parte del sector y estimulando el consumo interior de productos forestales.
- Puesta en marcha de un **sistema de Formación e Investigación** acorde con el previsible desarrollo del sector forestal.
- **Creación de espacios forestales** de fácil acceso al público con fines meramente recreativos y culturales, así como la creación de áreas de especial protección por sus valores naturales o por la fragilidad de sus ecosistemas.
- **Mejorar la comercialización y la transformación de los productos silvícolas**.

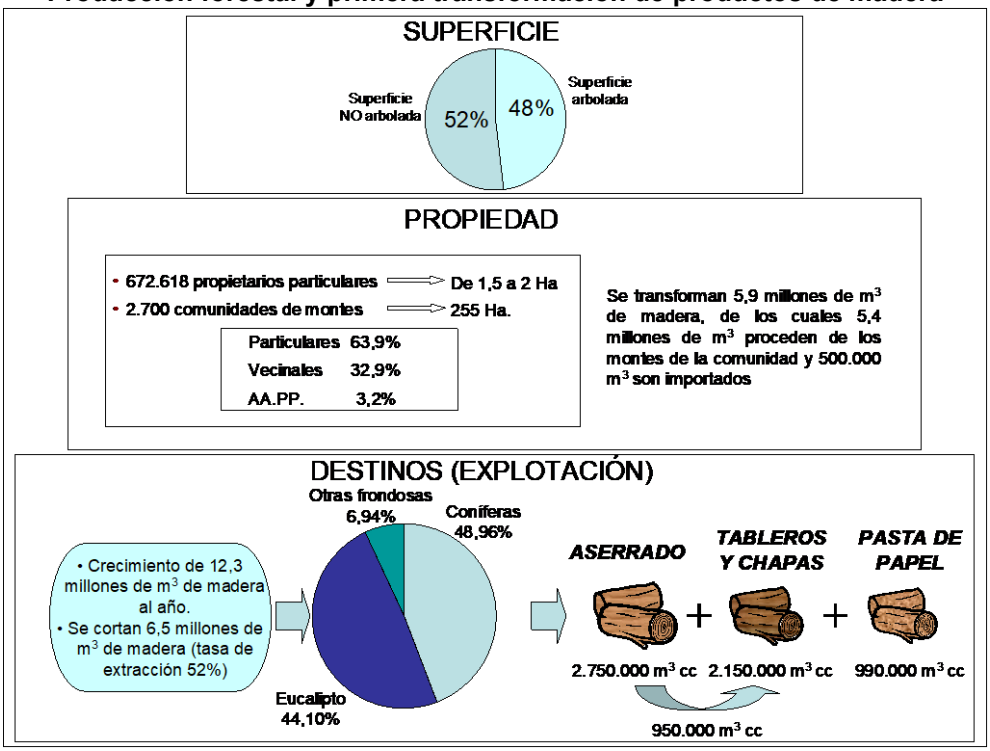
Para alcanzar estos objetivos se contará con:

- Un modelo que contemple por una parte, la necesidad de mantener la diversidad genética y por otra, la complejidad de los ecosistemas, teniendo en cuenta la conveniente ampliación del número de especies forestales y de productos a obtener.
- Creación y puesta en funcionamiento de unos organismos administrativos adecuados para el desarrollo y control del funcionamiento del Plan Forestal.
- Las inversiones necesarias en infraestructuras forestales.
- La incentivación de la adecuada explotación del monte, con la tendencia a conseguir unidades de explotación de tamaño viables, mediante el impulso del asociacionismo, la

concentración de montes y la toma de medidas fiscales favorecedoras de la reforestación y ampliación de parcelas.

Según los datos del Tercer Inventario Forestal los montes gallegos producen alrededor de 12,3 millones de m^3 de madera al año. Si bien, por diversos motivos, de dicho volumen sólo se cortan 6,5 millones de m^3 de madera al año, con unas posibilidades sostenibles de la corta de más de 10,8 millones de m^3 al año (ver **Figura 2.4.5**)

Figura 2.4.5
Producción forestal y primera transformación de productos de madera



Fuente: III Inventario Forestal Gallego

✓ Infraestructuras del transporte.

La **economía española** ha experimentado un **fuerte crecimiento** en la demanda de infraestructuras de transporte. En el **Libro Blanco del Transporte** se detallan algunas propuestas que deberán aplicarse, de forma progresiva de aquí al año 2010, como pueden ser: revitalizar el ferrocarril, reforzar la calidad del transporte por carretera, realizar la red transeuropea de transportes, decidir una política de tarificación eficaz de los transportes, poner la tecnología al servicio de transportes limpios y eficaces, entre otros.

En los últimos años el Ministerio de Fomento ha prestado especial **atención al ferrocarril**, asignando importantes volúmenes de inversión en la construcción de nuevas líneas, modernización de la red actual e incremento de las redes de cercanía de las grandes ciudades. El declive que ha venido experimentando este modo de transporte en las últimas décadas es debido, básicamente, a la "*falta de capacidad de las actuales empresas ferroviarias para responder a los retos del mercado y recuperar cuota de participación en el mismo"* (Ministerio de Fomento. Política Ferroviaria).

A nivel europeo hay que destacar la creación de la **Red Transeuropea de Transporte Ferroviario de Mercancías** (recogida en una de las propuestas del Libro Blanco del Transporte). España es uno de los países que ha demostrado un mayor esfuerzo en el campo de la política ferroviaria, influenciado, fundamentalmente, por el intento de cumplir los criterios de convergencia de la UE. Actualmente existe el ***Programa de Infraestructuras Ferroviarias 2000-2007*** que considera la construcción de nuevos corredores ferroviarios para trenes de Alta Velocidad. Concretamente en **Galicia** está previsto el **Corredor Norte-Noroeste**: el eje Madrid-Segovia-Valladolid/Medina del Campo se extenderá a toda la cornisa cantábrica y noroeste de España, para conectar con Galicia (Ourense, Vigo, Santiago, A Coruña, Pontevedra), Oviedo, Gijón, Avilés, Burgos, Ávila, Salamanca, Santander, Vitoria, Bilbao, San Sebastián e Irún.

En el **caso gallego** hay que destacar el proceso de **modernización que han experimentado las carreteras**, no solo con relación a los enlaces con la meseta española sino también con relación a las vías de comunicación con Portugal.

✓ Certificación forestal, normalización, y legislación.

La **certificación forestal** es un proceso que da lugar a una declaración escrita que acredita el origen de la madera sin elaborar, su situación y/o sus características, previa validación por un tercero

independiente. El **objeto de la certificación forestal es que quienes la adoptan puedan contrastar sus prácticas de ordenación forestal con las normas estipuladas y demostrar su cumplimiento**. La certificación de la Gestión Forestal Sostenible (GFS) puede servir también para validar las prácticas respetuosas con el medio ambiente o para proporcionar datos contrastados de forma objetiva.

En 1998 surge el PanEuropean Forest Certification (PEFC) como una iniciativa voluntaria del sector privado forestal, basada en los criterios e indicadores emanados de las Conferencias interministeriales de Helsinki (1993) y Lisboa (1998), para la protección de los bosques de Europa. El PEFC ofrece un marco para el establecimiento de sistemas de certificación nacionales y su mutuo reconocimiento pan-europeo.

España se incorporó en junio de 1998 a la iniciativa PEFC y en mayo de 1999 se constituyó PEFC-España, reconocida por el Consejo PEFC como el ente de administración de la Certificación para España. Es una entidad sin ánimo de lucro, abierta a la participación de asociaciones de ámbito estatal o sectorial, productores forestales, industriales, comerciantes, consumidores u ONG's interesadas en la gestión forestal sostenible. También existen otros sistemas como el Forest Stewardship Council (FSC) o la Iniciative zur Förderung nachhaltiger Waldbewirstschaftung e. V. (IFW) para la certificación de la cadena de custodia con mayor o menor aceptación en el ámbito euopeo.

Las normas españolas, que desarrollan los criterios e indicadores pan-europeos según los cuales entidades independientes y ajenas a PEFC-España certifican en el estado español la gestión forestal sostenible, son **normas UNE**, elaboradas en el seno de AENOR. En este proceso de desarrollo normativo participan propietarios forestales privados, públicos, de las comunidades autónomas y de municipios; asimismo, colaboran industriales forestales, comerciantes, colegios profesionales, asociaciones de profesionales, centros de investigación públicos y privados, consultorías, universidades, empresas de aprovechamientos forestales, sindicatos y consumidores.

La acreditación de las entidades facultadas para certificar los bosques y sus productos por el esquema PEFC-España corre a cargo de ENAC (Entidad Nacional de Acreditación).

Como ya se ha comentado con anterioridad, la **normalización española** de los **productos industriales** se canaliza a través de AENOR (Asociación Española de Normalización). Esta entidad, actualmente de carácter privado, proviene del antiguo Instituto de Racionalización y Normalización del Trabajo (IRANOR). AENOR desarrolla la actividad de normalización a través de Comités Técnicos de Normalización (CTN), según los distintos productos industriales, en donde se elaboran las correspondientes normas UNE (Una Norma Española).

En cuanto a las normativas que afectan, directa o indirectamente, a las actividades de Carpintería y Mobiliario son, entre otras, las que se muestran en la **Tabla 2.4.1**.

Tabla 2.4.1
Algunas Normativas vigentes en España sobre el entorno técnico y comercial de la madera

CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	
UNE-EN ISO 9000	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
UNE-EN 45020	Normalización y actividades relacionadas
UNE-EN ISO 9001	Sistemas de gestión de la calidad
ENVASES Y ENBALAJES	
UNE 49-002	Cajas de madera clavadas para usos generales
UNE 49-001-2	Embalajes de madera. La madera y la clavazón
UNE-EN 13429	Envases y embalajes. Reutilización
MEDIO AMBIENTE	
UNE-EN ISO 14040	Gestión medioambiental. Análisis del ciclo de vida. Principios y estructura
UNE 150001 EX	Sistemas de gestión medioambiental. Guía para la aplicación de la norma UNE 77-801 a las PYMES
UNE 150008 EX	Análisis y evaluación del riesgo medioambiental
MOBILIARIO	
UNE 56-867	Muebles de baño. ensayos de revestimientos superficiales
UNE 56-865	Muebles de baño. características generales de construcción
UNE 56-840	Muebles de cocina. características generales de construcción
UNE-EN 1023-3	Mobiliario de oficina

Fuente: elaboración propia a partir de datos de AITIM

- **Normalización en España.**

Desde 1963 AITIM desempaña los trabajos de Secretaría del **Comité Técnico de Normalización**- 56 “Madera y Corcho” de AENOR. El campo de actividad de este comité incluye la normalización de la madera en rollo, de trituración y aserrada, chapas y tableros de madera, resina de coníferas, carpintería de huecos y de armar y muebles de madera integrados en obra, revestimientos e instalaciones en madera y corcho, carpintería y muebles modulares de cocina y baño, puertas de madera para interiores, protección de la madera frente a agentes bióticos, corcho y sus derivados, incluyendo terminología, características y métodos de ensayo.

Los trabajos del CTN - 56 se desarrollan en 6 subcomités:

- Subcomité 1 / Producción forestal y madera aserrada. Secretaría AITIM.
- Subcomité 2 / Tableros: Secretaría ANFTA (Asoc. Nal. de Fabr. De tablero).
- Subcomité 3 / Carpintería: Secretaría AITIM.
- Subcomité 4 / Protección de la madera: Secretaría ETSIM (Cátedra de conservación de maderas).
- Subcomité 5 / Corcho: Secretaría Institut Catala del Suro.
- Subcomité 6 / Estructuras de madera:Secretaría AITIM.

Otros comités de AENOR relacionados con las industrias de la madera son:

- CTN 11 Mobiliario (Secretaría AIDIMA).
- CTN 48 Pinturas y barnices (Secretaría ASEFAPI).
- CTN 49 Envases y embalajes (Secretaría AENOR).
- CTN 120 Maquinaria para la transformación de la madera (secretaría AIDIMA).
- CTN 140 Eurocódigos estructurales (Secretaría ANCOP).
- CTN 143 Adhesivos (Secretaría ASEFCA).
- CTN 162 Gestión forestal sostenible (Secretaría AENOR).

- **Normalización en Europa.**

En el año 1983 se aprobó la Directiva 83/189/CEE que potenció el **Comité Europeo de Normalización (CEN)** con la misión de elaborar y publicar el catálogo de Estándares Europeos a través de normas EN. La participación de los países en el CEN, se realiza a través de los organismos de normalización de los países miembros, es decir, a través de AENOR en el caso de España.

El CEN canaliza sus actividades de normalización a través de Comités Técnicos de Normalización (TCs), en donde se elaboran las normas europeas (EN). Todos los países miembros adoptan las mismas normas codificándose como UNE (UNE-EN para el caso de España). Cuando no existe suficiente experiencia o consenso sobre un tema se pueden elaborar normas experimentales que se codifican con ENV. Las normas que están en fase de estudio codifican con las letras pr EN. Cada Comité de Normalización se designa por un número y un título que alude a su campo de actividad. Cada comité se organiza mediante una estructura de subcomités (de carácter permanente) y/o grupos de trabajo (WG, Working Groups) e incluso subgrupos (de carácter temporal). En los de carácter permanente la representación es a nivel de país, en tanto que en los grupos y subgrupos de trabajo la representación es a nivel de experto.

Hay que mencionar también la existencia del **"Marcado CE"** que, en la actualidad, está vigente en la UE y que es requerido para vender cualquier clase de producto en el territorio de la Unión Europea. Su símbolo indica la conformidad de los productos y el cumplimiento, por parte de los fabricantes, de todas las obligaciones contenidas en las directivas comunitarias. La previsión de futuro es que todos los productos de la madera deban cumplir dicha normativa.

- **Normalización Internacional.**

La **Organización Internacional de Normalización (ISO)**, con sede en Ginebra, es el organismo que se ocupa de la normalización a escala

internacional. Esta entidad como el CEN (en el ámbito de los países europeos) y AENOR (en el ámbito nacional), esta dotada de una estructura de Comités Técnicos. La participación en dichos comités es lógicamente por países y puede ser como miembro ponente o miembro observador. Cada uno de estos status conlleva obligaciones y responsabilidades diferentes.

A diferencia de las normas europeas, las normas que emite este organismo (normas ISO), no son de obligado cumplimiento.

Con respecto a la **legislación**, la Consellería de Medio Ambiente de la Xunta de Galicia es, junto a la Consellería de Innovación, Industria y Comercio, la que lleva las competencias administrativas en lo referente a las actividades de Carpintería y Mobiliario. La legislación relativa a estas actividades se caracteriza por ser muy dispersa ya que existen diversas competencias:

- **Legislación autonómica**: Galicia dispone de capacidad jurídica suficiente para desarrollar una política forestal propia.
- **Legislación estatal**: el Estado Español se reserva el derecho a redactar la legislación básica, siendo actualmente vigente la Ley de Montes del 8 de Junio de 1.957 y su Reglamento del 22 de Febrero de 1.962.
- **Legislación comunitaria**: a través del Comité Forestal Permanente hace que la cooperación entre los Estados miembros y la Comisión Europea en materia forestal sea más estrecha y constante.

Además de estos tres tipos de legislaciones no hay que olvidar que también existe la **normativa local**.

Actualmente existen **directivas europeas** y **leyes nacionales** que afectan a los productos fabricados por la industria de la madera y el mueble. Se menciona, en este apartado, algunas de estas directivas, leyes y reglamentos que actualmente estás en vigencia.

- DIRECTIVAS EUROPEAS:
  - **Control de la contaminación**. *Directiva 96/61/CE relativa a la prevención y al control integrados de la contaminación (IPPC)*. Actividades industriales con un elevado potencial de contaminación (empresas fabricantes de productos biocidas e instalaciones industriales destinadas a la fabricación de pasta de papel, papel y cartón).
  - **Seguridad en las máquinas**. *Directiva 98/37/CEE sobre seguridad de las máquinas*. Afecta a las máquinas que se utilizan en el procesamiento de la madera.
  - **Polvo en talleres**. Directiva *1999/38/CE sobre el polvo de madera en los talleres de transformación de la madera*. La concentración del polvo de la madera en el aire debe ser menor de 5 mg/m3.
  - **Productos de la construcción**. *Directiva de Productos de la Construcción, 89/106/CEE de fecha 21/12/1988*. Afecta a puertas de madera, ventanas de madera, suelos de madera, tableros derivados de la madera de cualquier tipo (aglomerados, fibras, contrachapados etc) cuando hayan sido fabricados para la construcción, madera aserrada para uso estructural, estructuras de madera aserrada o de madera laminada.
  - **Productos peligrosos**. *Directiva 91/689/CE "Productos peligrosos".* Residuos de la transformación de la madera y de la producción de tableros y muebles, pasta de papel, papel y cartón, que se catalogan como residuos peligrosos.
  - **Envases**. *Directiva 94/62 / CE relativa a los envases y residuos de envases.* De gran importancia para las industrias de Carpintería, del mueble y de protección de la madera que compran productos químicos como colas, barnices, pinturas, productos protectores, etc. y para aquellos que fabriquen envases, embalajes y paletas de madera.
- LEYES NACIONALES:

La mayoría son transcripciones de Directivas europeas.

- *Directiva 96/61/CE relativa a la prevención y al control integrados de la contaminación (IPPC)*.
- *Ley 11 / 1997 de envases y residuos*.
- *Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación*.

Del análisis de los aspectos del Ámbito Público se desprenden las siguientes conclusiones:

ASPECTOS DEL ÁMBITO PÚBLICO

- **Reducidos niveles de gasto en I+D** por parte de las empresas gallegas dentro del entramado empresarial nacional e internacional pero con **perspectivas favorables de crecimiento**.
- **Fuerte crecimiento** en la demanda de **infraestructuras de transporte** a nivel nacional y especial relevancia en la mejora de la red ferroviaria con el actual *Programa de Infraestructuras Ferroviarias 2000-2007*.

2.5. Aspectos Tecnológicos.

Es notorio el progreso y desarrollo tecnológico que ha experimentado el entorno actual. Este hecho ha reforzado la necesidad de analizar, en este apartado, la situación de algunos de los aspectos tecnológicos que más inciden o pueden incidir en el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

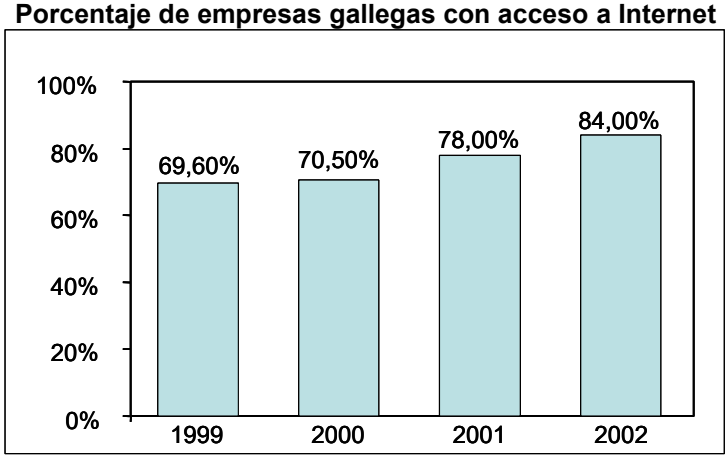
Un ejemplo de esto es la oferta, por parte del **Observatorio de Desarrollo Tecnológico del Sector del Mueble y Afines**, de **servicios de alerta tecnológica y económica**. Estos servicios tienen como finalidad mantener informadas a las empresas del sector madera, mueble y afines acerca de lo que acontece en su entorno competitivo nacional e internacional desde el punto de vista económico y tecnológico.

- ✓ **Comercio electrónico (Internet).**

Internet se está consolidando como un **nuevo canal específico** para la **realización de las compras de los consumidores**, aunque los principales motivos de utilización, por parte de las empresas, siguen siendo el **reforzamiento de la imagen corporativa** y la **posibilidad de ofrecer información**.

A nivel gallego, el **84% de las empresas tienen acceso a Internet**. En la **Figura 2.5.1** se puede apreciar el incremento de porcentaje experimentado por las empresas en relación al acceso a Internet en el período 1999-2002. El correo electrónico y la consulta de páginas web son las aplicaciones de Internet más utilizadas por las empresas.

Figura 2.5.1
Porcentaje de empresas gallegas con acceso a Internet

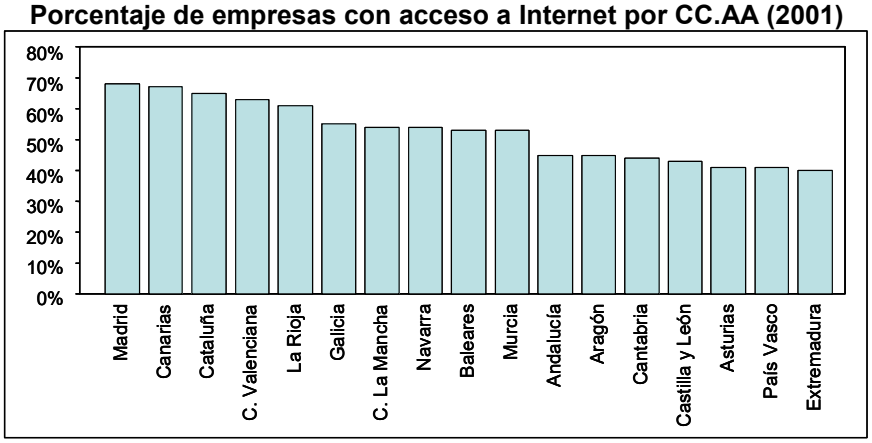


Fuente: Informe resumen sobre el nivel de utilización de las TIC en las Empresas Gallegas. Observatorio TIC.

En su día, la Secretaría General de I+D junto con el apoyo de la Unión Europea, a través del **Proyecto e-MINDER**, impulsó la creación del **Centro de Competencias en Comercio Electrónico** para ayudar, a la **pequeña y mediana empresa gallega**, a **aprovechar las oportunidades** que les pueden ofrecer las nuevas tecnologías. Galicia, Pomerania (Polonia) y Chipre son las tres regiones participantes en el proyecto con el objetivo de que las Pymes de estas regiones periféricas y poco desarrolladas de Europa puedan acceder al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

La **Figura 2.5.2** muestra que las **empresas gallegas** ocupan el **sexto puesto** en nivel de **utilización de internet** por comunidades, situándose por encima de la media española.

Figura 2.5.2
Porcentaje de empresas con acceso a Internet por CC.AA (2001)



Fuente: SEDISI

A nivel español, el **70% de las empresas españolas tiene acceso a Internet** y se aprecia un incremento del uso de la Red y del e-commerce aunque todavía está lejos de alcanzar los niveles actuales que presentan los países de la OCDE. A pesar de las predicciones de crecimiento en la utilización de este canal, incide significativamente la escasa tradición de la venta por catálogo. La difusión de nuevos sistemas de transacción electrónica basados en internet es aún baja entre las empresas industriales españolas. Se sigue utilizando más como búsqueda de información, para la posterior compra, que para realizar la compra en sí misma. Sin embargo, la posibilidad que brinda Internet como medio para efectuar transacciones electrónicas puede afectar tanto a las vías de aprovisionamiento como a los canales de venta de las empresas, tanto por vía directa (B2C) como a través de intermediarios (B2B).

- ✓ **Diseño (CAD/CAM) y métodos de diseño.**

La actualidad está marcada por el progreso y desarrollo tecnológico. Las exigencias del mercado inciden cada vez más en la mejora de la calidad, en las necesidades de innovación y avance de las

nuevas tecnologías. La introducción, por ejemplo, de sistemas de Diseño y Mecanización Asistidos por Ordenador dan muestra de ello.

Actualmente se está finalizando un proyecto nacional para el desarrollo de un **"Sistema Integrado de Gestión de la Producción asistido por ordenador para las empresas del sector"**, y otro consistente en el **"Desarrollo de un sistema de marcado y patronaje CAD/CAM para la industrias de la tapicería"** en colaboración con Investrónica.

Los avances en el sector informático también se han dejado notar en las actividades de Carpintería y Mobiliario sobre todo en los métodos de diseño como es el caso de los **productos CATe y funStep**. **CATe** es un producto informático que permite mejorar la presentación de Mobiliario y **funStep**, proyecto de desarrollo de un formato estándar de intercambio de datos para el mueble.

Otra demostración de los avances tecnológicos es, por ejemplo, la presentación, por parte de la asociación AIDIMA, del **Centro de Desarrollo**. Dicho centro fue pionero en la aplicación de sistemas informáticos avanzados para el diseño y solución técnica de productos de Mobiliario. También mencionar la creación del primer sistema de catalogación multimedia de producto específico para Mobiliario tapizado. Los fabricantes que disponen de sistemas de diseño de productos por ordenador pueden generar imágenes de todas las variantes de sus productos que ofrecen por catálogo.

- ✓ **Formación tecnológica.**

Uno de los pilares básicos para el desarrollo tecnológico de las empresas es la preparación y reciclaje de los recursos humanos en las nuevas tecnologías y todas aquellas áreas que le permitan mejorar la competitividad. Esto se consigue a través de acciones de formación relacionadas con los temas de Gestión de la Producción, Calidad y Diseño Industrial.

La continua preocupación por evitar la obsolescencia tecnológica hace que asociaciones como **AIDIMA** (Asociación de Investigación y Desarrollo en la Industria del Mueble y Afines) imparta cursos formativos para avanzar en la consecución de la mejora de la competitividad de las empresas. Algunas de las disciplinas que se imparten actualmente son las que se indican a continuación:

- Nuevas Tecnologías de la Producción: CAD/CAM/CAE, lenguajes de programación, Controladores (NUM, OSAI, ECS, SIEMENS, etc), programas de CAM (Albatros, Génesis, Alphacam).
- Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: desarrollo de web's, diseño gráfico, diseño de catálogos multimedia, tarjetas digitales, servicios de consultoría multimedia.
- Diseño: CAD (Autocad, Diseño 2000, Autokitche, Modular, Decodesign, Towin, etc.), Renderizado y animación de prototipos en 3D Studio y prototipos en CAD.
- Gestión Integral (calidad/ medioambiente/ seguridad): implantación y certificación de sistemas de aseguramiento de la calidad, respeto al medioambiente y prevención.
- Robótica, Neumática y Autómatas programables. Formación: incorporación de nuevas tecnologías para la producción.

Algunas conclusiones relacionadas con los aspectos tecnológicos, son:

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

- **Aumento del uso/acceso de/a nuevas tecnologías de información y comunicación** (Internet) en las empresas gallegas que favorece la gestión administrativa, reduce el tiempo de entrega de pedidos y apoya la filosofía Just in Time, entre otros.
- Aparición de **nuevos métodos de diseño** en las actividades de Carpintería y Mobiliario que reafirman los avances informáticos experimentados por estas actividades.

2.6. Visión de los aspectos del entorno por parte de los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

En el presente epígrafe se realiza un análisis de las diferentes **opiniones** que han expresado los **empresarios** encuestados sobre una serie de aspectos relacionados con el marco global de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Se recogen aspectos, tales como aquellos relativos a la situación económica general, a la normativa, al marco sociocultural, al marco tecnológico, a infraestructuras y equipamientos, aspectos relativos al entorno laboral, a los costes y al mercado de actuación.

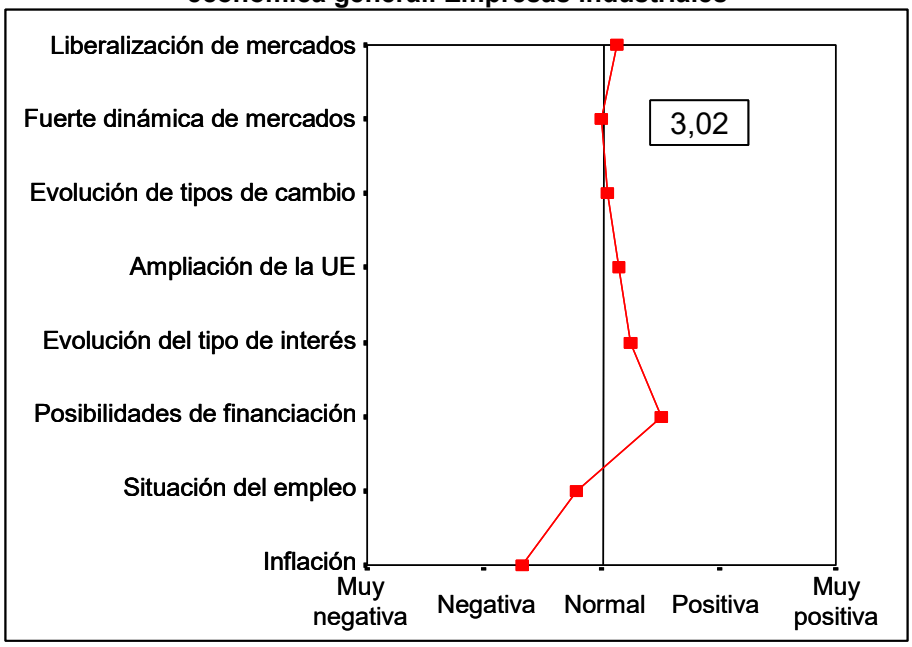
En la habitual línea de trabajo de este proyecto, se realiza la distinción entre empresas industriales y no industriales.

2.6.1. Empresas industriales.

2.6.1.1. Económicos Generales.

La valoración promedio de los aspectos económicos generales de las empresas industriales de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia se recogen en la **Figura 2.6.1**. Se incluyen las respuestas dadas por los empresarios encuestados sobre diferentes aspectos relacionados con la situación económica general del entorno en el que se encuentran inmersos.

Figura 2.6.1
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos a la situación económica general. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

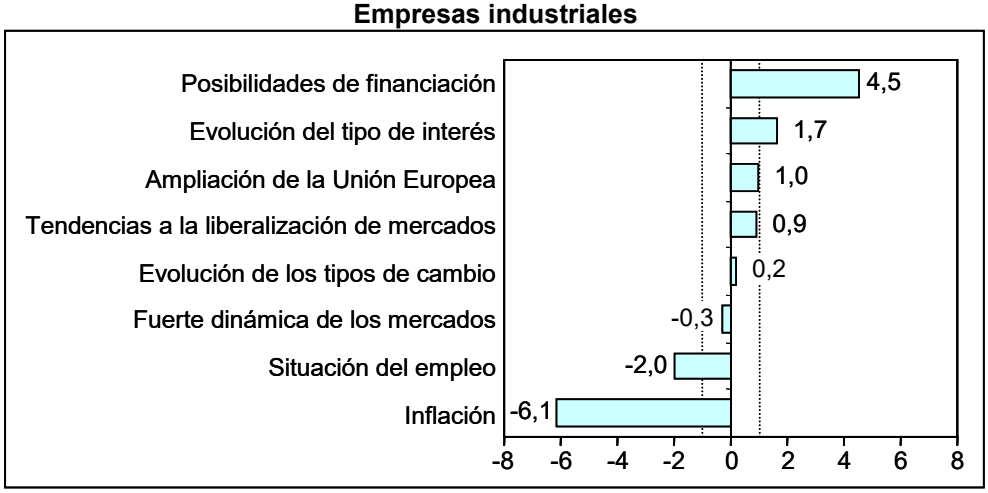
La **valoración promedio** de las respuestas obtenidas se sitúa en el **3,02**, indicando esta cifra que la percepción que los empresarios tienen de la situación económica es normal, es decir, consideran que no les afecta positiva ni negativamente. Destacan como **más positivas** (por encontrarse por encima de la media), las **posibilidades de financiación y la evolución del tipo de interés** y como **menos positivas** (por ser inferiores a la media), **la situación del empleo y la inflación**. El resto de aspectos; fuerte dinámica de mercados, evolución de los tipos de cambio, liberalización de mercados y ampliación de la UE, se encuentran, todos ellos, muy próximos a la media, aunque hay que destacar que los dos últimos mencionados (liberalización de mercados y ampliación de la UE) se sitúan ligeramente por encima de la misma.

Las empresas industriales dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia se caracterizan por ser en su mayoría pequeñas y medianas empresas que consideran que, actualmente, las posibilidades de financiación están siendo favorables para el desarrollo de su actividad. El aspecto que los empresarios consideran más **negativo** es la **inflación** ya que, a Enero de 2003, España es uno de los países

europeos que registra mayores tasas de inflación. Esta valoración negativa, por parte de los empresarios encuestados, se ve influenciada también por el continuo aumento, en los últimos años, de los costes de la vivienda con la consiguiente reducción de la capacidad financiera para el consumo de Mobiliario.

La **Figura 2.6.2** muestra el **perfil relativo** de los aspectos concernientes a la situación económica general, en el cual se identifican como aspectos significativamente mejor valorados los situados por encima de 1 y significativamente peor valorados los que se sitúan por debajo de -1.

Figura 2.6.2
Situación económica general. Valoración relativa de diferentes aspectos. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del conjunto de los aspectos relativos a la situación económica general, las **posibilidades de financiación** es el aspecto significativamente **mejor valorado** por los empresarios encuestados, seguido de la **evolución de los tipos de interés**. De igual forma, como aspectos significativamente **peor valorados** por los empresarios es la **inflación** y la **situación del empleo** debido a la mayor coincidencia en la valoración de dichos aspectos.

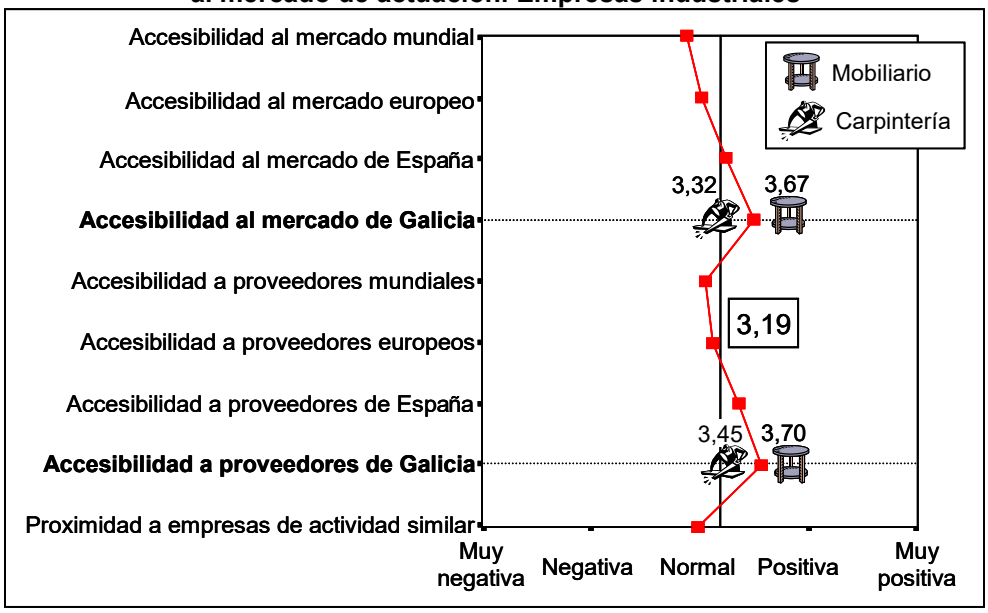
Las principales conclusiones que se pueden extraer de los aspectos relativos a la situación económica general de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario son las siguientes:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Positiva consideración de las **posibilidades de financiación**, teniendo en cuenta la evolución de los tipos de interés, que favorece el **desarrollo de proyectos** y la **inversión** en las actividades de Carpintería y Mobiliario.
- **Visión negativa de la inflación** que, si bien se ha mantenido en niveles moderados, su revisión tiene un importante efecto monetario en las empresas en cuanto a costes de materia prima y recursos humanos, así como una influencia directa del precio de las viviendas, existiendo una estrecha vinculación entre la construcción y las actividades de Carpintería y Mobiliario.

Las diferentes opiniones que los empresarios encuestados reflejan sobre distintos aspectos relativos al **mercado de actuación** se muestran en la **Figura 2.6.3**. Se observa que la **valoración media** se sitúa en el **3,19**, es decir, una valoración muy próxima a normal pero con una tendencia positiva. Se pueden distinguir **dos bloques**, **uno** que recoge los **comentarios de los empresarios** encuestados sobre la **accesibilidad a los diferentes mercados (mundial, europeo, español y gallego)** y un **segundo bloque** que hace referencia a la **accesibilidad a los proveedores de dichos mercados**.

Figura 2.6.3
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos al mercado de actuación. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

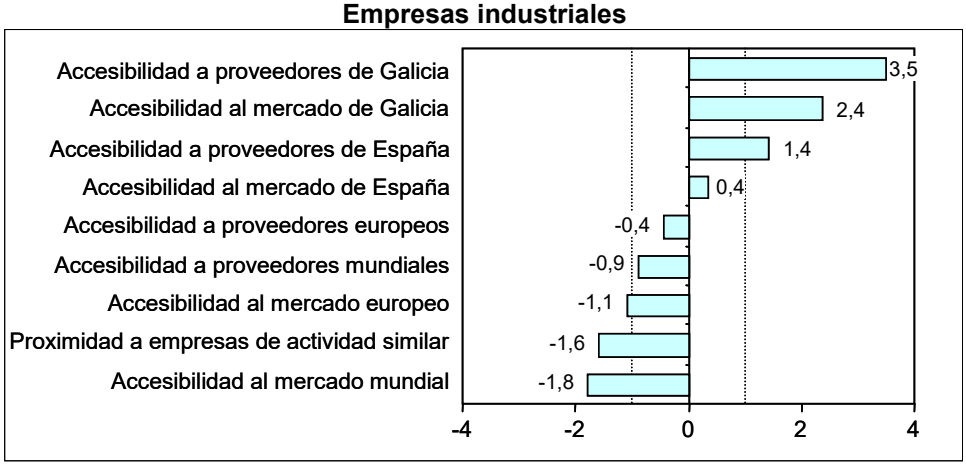
Del **primer bloque** comentado, destacan, en primer lugar, con una **valoración más positiva**, la **accesibilidad que poseen las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario al mercado gallego, y** en **segundo lugar al mercado español**. En cuanto a los aspectos que resaltan como **menos positivos**, se encuentra la **accesibilidad al mercado europeo y mundial** que no lo consideran relevante puesto que la perspectiva actual de las empresas de Carpintería y Mobiliario es bastante localista, debido principalmente a las limitadas ayudas por parte de las Administraciones Públicas o de la escasa información sobre la forma de acceder a estos mercados. De la misma forma, en el **segundo bloque**, resaltan como **más positivos** la **accesibilidad a proveedores gallegos y españoles** y como **menos positivos** la **accesibilidad a proveedores europeos y mundiales**. Otro aspecto sobre el que opinaron los empresarios encuestados fue la **proximidad a empresas de actividad similar** que valoraron de forma muy próxima a normal pero con una tendencia negativa.

Hay que tener en cuenta que si se analizan las **actividades de Carpintería y Mobiliario por separado** hay que resaltar que en la mayoría de los aspectos **no existen diferencias significativas**. Sin

embargo, precisamente en los aspectos relacionados con el ámbito geográfico autonómico es donde la percepción de ambos tipos de actividades es significativamente diferente. Tanto la **accesibilidad al mercado gallego** como a **proveedores gallegos** son vistos de forma más positiva por las empresas de Mobiliario que por las de Carpintería.

La **Figura 2.6.4** recoge el **perfil relativo** de los diferentes aspectos recogidos en el análisis de los mercados de actuación. Como **aspectos significativamente mejor valorados**, por situarse por encima de 1, resaltan, en primer lugar, la **accesibilidad a proveedores de Galicia** y la **accesibilidad al mercado de Galicia** y en menor medida, la accesibilidad a los proveedores de España. De igual forma, como **aspectos significativamente peor valorados**, por situarse por debajo de -1, hay que destacar la **accesibilidad al mercado mundial**, la **proximidad a empresas de actividad similar** y la **accesibilidad al mercado europeo**.

Figura 2.6.4
Mercado de actuación. Valoración relativa de diferentes aspectos. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las conclusiones más relevantes con respecto a los mercados de actuación de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario son:

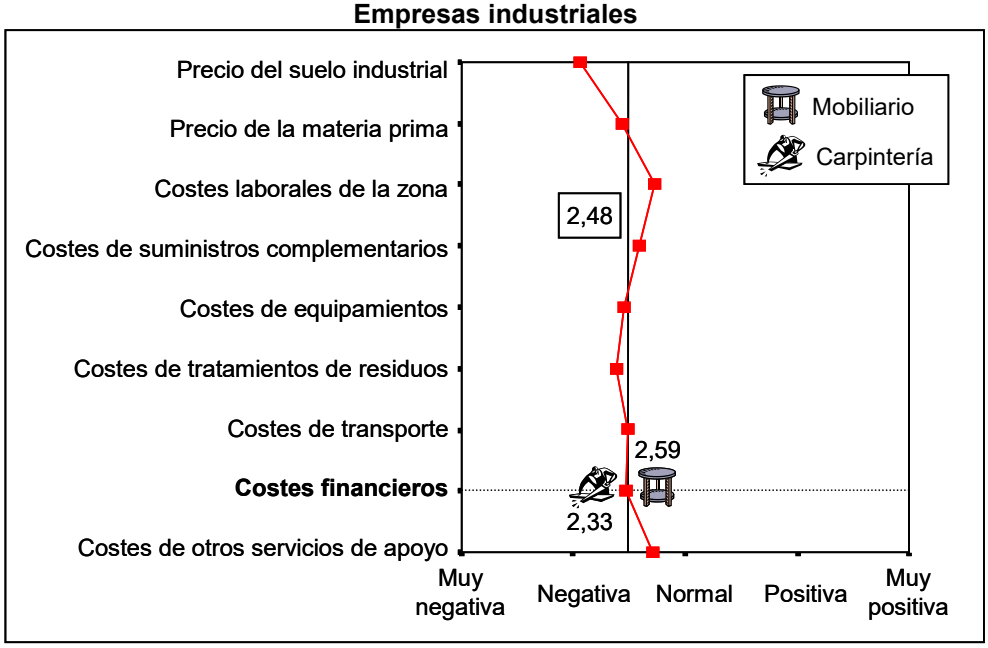
EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, **favorable valoración de la accesibilidad a mercados**, tanto de aprovisionamiento como de venta, especialmente de aquellos mercados **más próximos** (Galicia y resto de España).

- **Baja valoración de la accesibilidad a mercados externos** de la UE y mundiales que puede suponer un freno para la internacionalización de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario.

En relación a los diferentes **costes que soportan las empresas industriales** de Carpintería y Mobiliario, la **Figura 2.6.5** recoge las opiniones de los empresarios encuestados sobre estos aspectos.

Figura 2.6.5
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos a los costes. Empresas industriales



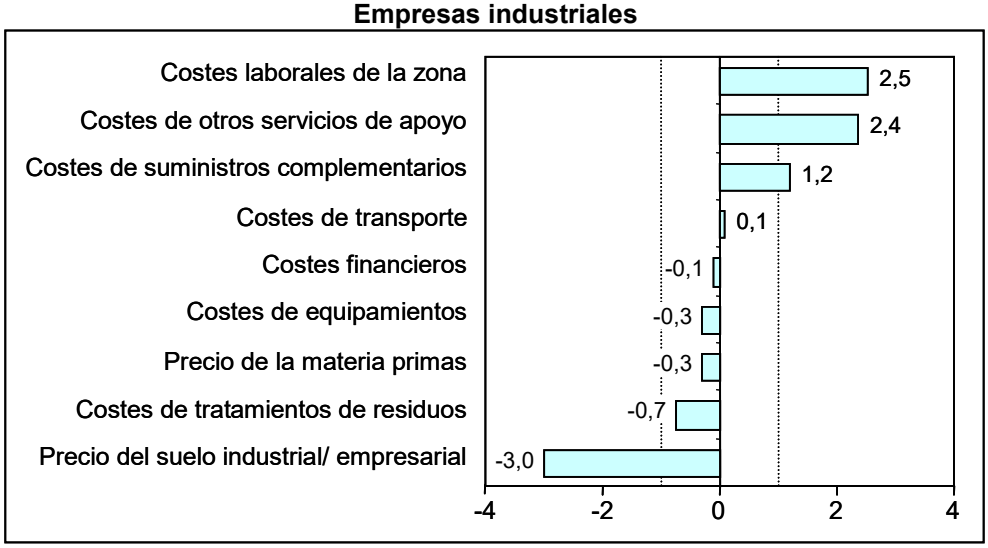
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que la **valoración promedio** de las evaluaciones se sitúa en el **2,48**, cifra que se encuentra entre una calificación negativa y normal, por lo que se puede afirmar que, de forma global, los empresarios opinan que los diferentes aspectos relativos a los costes les afectan de forma negativa. Hay que destacar que las variables que se sitúan en el lado **positivo** (por encontrarse por encima de la media) de la valoración promedio, aunque por debajo de la valoración normal, son las que hacen referencia a los **costes de otros servicios de apoyo** y los **costes laborales de la zona** y en menor medida los **costes de suministros complementarios**.

Entre los aspectos que los empresarios encuestados valoran como **negativos** destaca el **precio del suelo industrial y el coste de tratamientos de residuos**. Con respecto a la primera afirmación, ésta es debida a la escasez de suelo que identifica la situación de una gran mayoría de zonas industriales donde se concentran las empresas de Carpintería y Mobiliario. Hay que resaltar que en el caso de los **costes financieros** resulta **significativamente distinta la valoración** que arrojan las empresas de Carpintería de las de Mobiliario, siendo éstas últimas superiores a las primeras.

La **Figura 2.6.6** muestra el índice de importancia relativa de los factores considerados en la valoración media de los diferentes aspectos relativos a los costes. El aspecto **más significativamente peor valorado** y en el que existe mayor coincidencia por parte de los empresarios encuestados, es el **precio del suelo industrial**. Con respecto a los aspectos **significativamente mejor valorados**, se encuentran los **costes laborales de la zona y los costes de otros servicios de apoyo**, además de los **costes de los suministros complementarios**. El resto de los aspectos tienen una incidencia poco significativa por no encontrarse ni por encima de 1 ni por debajo de -1.

Figura 2.6.6
Costes. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De la información descrita anteriormente, sobre los diferentes aspectos relativos a los costes de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, se desprenden las siguientes conclusiones:

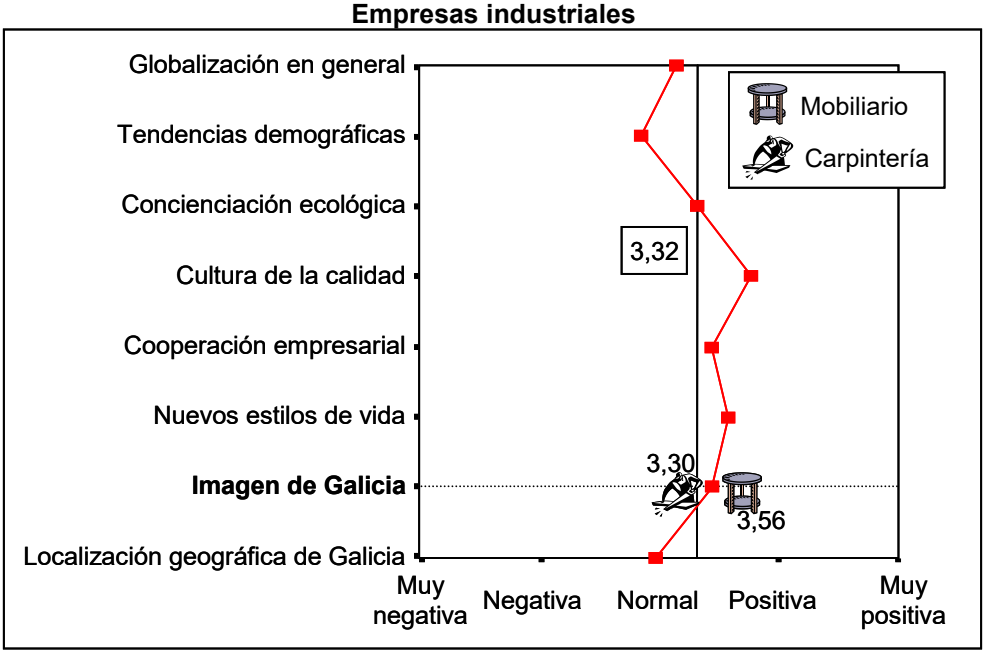
EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, **impacto negativo** de los aspectos relativos a costes, especialmente teniendo en cuenta la **escasa capacidad financiera** de la mayoría de empresas, que frena su desarrollo empresarial.
- **Percepción negativa del precio del suelo industrial/empresarial**, que supone un importante freno para la expansión y/o creación de empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
- **Impacto negativo del coste de tratamiento de residuos** en las empresas de Carpintería y Mobiliario, dificultando una correcta gestión medioambiental.

2.6.1.2. Socioculturales.

Los diferentes aspectos relativos al **marco sociocultural** se recogen en la **Figura 2.6.7**.

Figura 2.6.7
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos al marco sociocultural. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

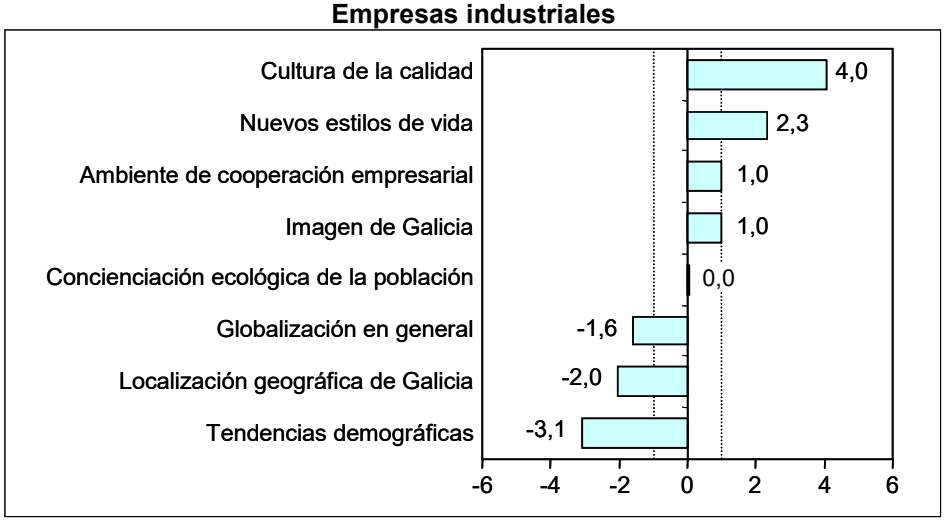
Se percibe que la cifra que identifica la **valoración promedio** es ligeramente positiva (**3,32**), es decir, un poco por encima de lo que se considera normal. En el lado **positivo** destacan, por orden de valoración de mayor a menor, **la cultura de calidad, los nuevos estilos de vida y la cooperación empresarial**. Los empresarios valoran positivamente la cultura de calidad, debido principalmente a que la madera es considerada como producto noble de calidad. En el caso de nuevos estilos de vida, se recoge la creciente tendencia a la adquisición de una segunda vivienda lo que supone una mayor demanda de productos para amueblarlas.

En el lado **negativo** destacan las **tendencias demográficas, la localización geográfica de Galicia y la globalización en general**. La preocupación por parte de los empresarios de las tendencias demográficas se centra principalmente en la ausencia de reemplazo de nuevas generaciones que sean potenciales consumidores de productos de Carpintería y Mobiliario. Con relación a otro de los aspectos que consideran negativo (localización geográfica de Galicia), mencionar que la **posición periférica de Galicia** con respecto a la península, repercute de forma negativa principalmente por la dificultad en el acceso a mercados o proveedores, como ya se ha comentado anteriormente.

En el aspecto relativo a la **imagen de Galicia**, se observan diferencias significativas entre las empresas de Carpintería y Mobiliario. Las empresas de Mobiliario valoran de forma más positiva el hecho de que sus productos puedan contar con una imagen propia que identifique dichos productos como por ejemplo, que sean de origen gallego.

Para complementar la información de la figura de perfiles absolutos se analizan los mismos aspectos en la **Figura 2.6.8** de **perfiles relativos**.

Figura 2.6.8
Marco sociocultural. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que los **aspectos más significativamente mejor valorados** por los empresarios encuestados son la **cultura de calidad** y los **nuevos estilos de vida** mientras que los aspectos **más significativamente peor valorados** son las **tendencias demográficas y la localización geográfica** de Galicia.

Las conclusiones que se desprenden del análisis de los aspectos socioculturales de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario son:

EMPRESAS INDUSTRIALES

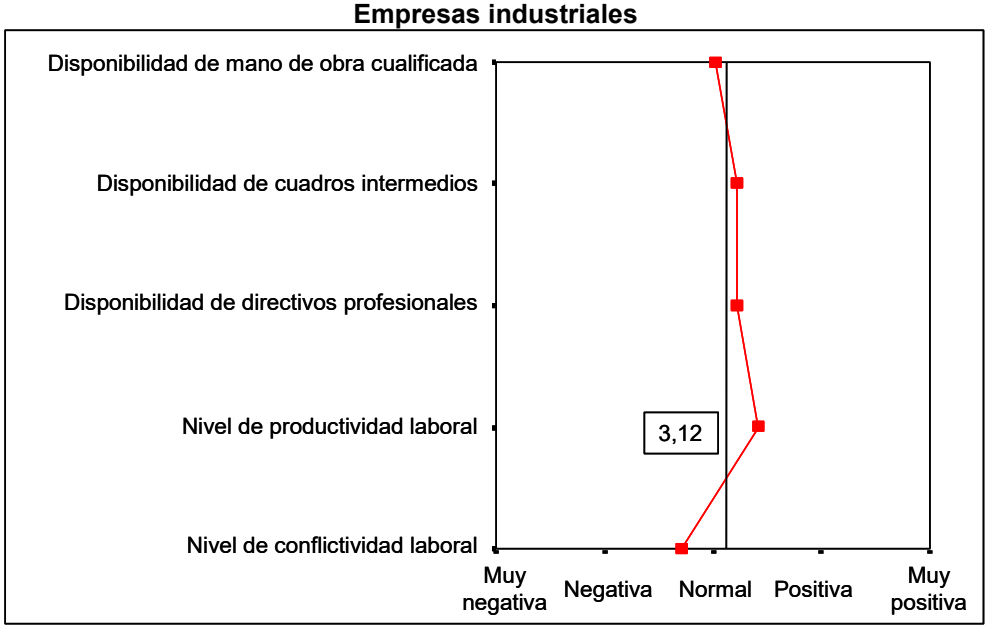
- La **cultura de calidad afecta positivamente** a las actividades de Carpintería y Mobiliario, teniendo en cuenta la orientación hacia la calidad de las empresas gallegas.
- **Percepción positiva de los nuevos estilos de vida**, con una orientación hacia la consideración de elementos constructivos y decorativos de calidad y nobles como la madera.
- **Cierto impacto negativo de las tendencias demográficas** en las actividades de Carpintería y Mobiliario, puesto que el envejecimiento de la población y el abandono del rural supone la pérdida de oficios tradicionales vinculados a dichas actividades y un incremento de sectores de población

de rentas no excesivamente elevadas y con escasa disposición al gasto en renovación y nuevas viviendas.

- La **localización geográfica de Galicia** supone un efecto **ligeramente negativo** en las actividades de Carpintería y Mobiliario, puesto que dificulta la accesibilidad hacia otros mercados como el resto de España.
- Percepción negativa de la globalización en general, que supone una mayor complejidad en el entorno y una amenaza por la capacidad de grandes empresas internacionalizadas para entrar en los mercados locales.

Para abordar el tema del **entorno laboral** se han identificado diferentes aspectos que se recogen en la **Figura 2.6.9**.

Figura 2.6.9
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos al entorno laboral. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

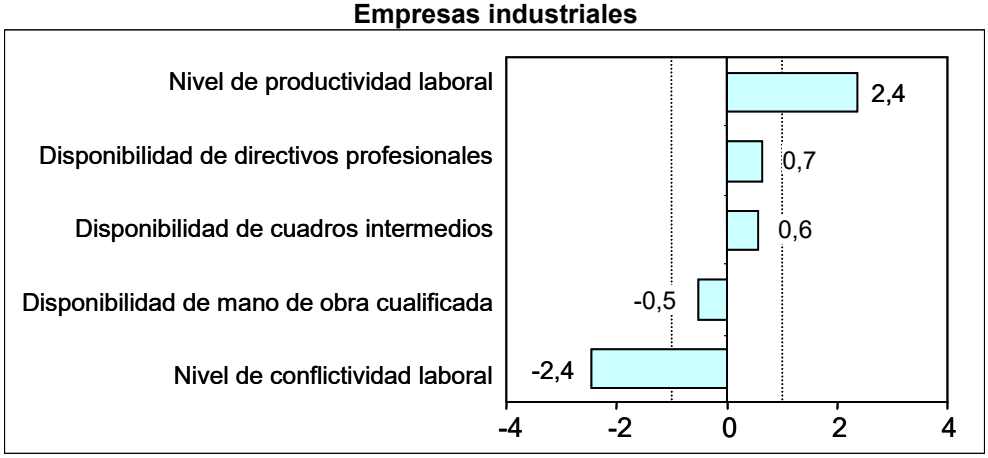
La valoración media de las respuestas de los empresarios encuestados sobre diversos aspectos del entorno laboral se sitúa en **3,12**, cifra muy próxima a una valoración normal, pero con una ligera tendencia positiva. En la parte **positiva** se encuentran, por orden de mayor a menor, el **nivel de productividad laboral**, la **disponibilidad de directivos profesionales** y la **disponibilidad de cuadros intermedios**. En cuanto a

los aspectos que valoran los empresarios de forma **menos positiva** se encuentran: el **nivel de conflictividad laboral** y la **disponibilidad de mano de obra cualificada**.

Como complemento de lo dicho en el párrafo anterior, en la **Figura 2.6.10** se expone el **perfil relativo**, en el que se muestra la valoración que se hace de cada aspecto en relación al conjunto de aspectos del entorno laboral. Se puede observar cómo solamente existen dos aspectos significativamente distintos de la valoración promedio del conjunto de aspectos. El **aspecto relativamente mejor valorado** de todos los aspectos del entorno laboral es el **nivel de productividad laboral**, de la misma forma el **aspecto relativamente peor valorado**, del conjunto de aspectos, es el **nivel de conflictividad laboral**.

En la **parte positiva** destaca, con bastante diferencia con respecto al resto, el **nivel de productividad laboral**. De igual forma, en la **parte negativa** resalta, con diferencia, el **nivel de conflictividad laboral**.

Figura 2.6.10
Entorno laboral. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se concluye que en las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario se aprecia un:

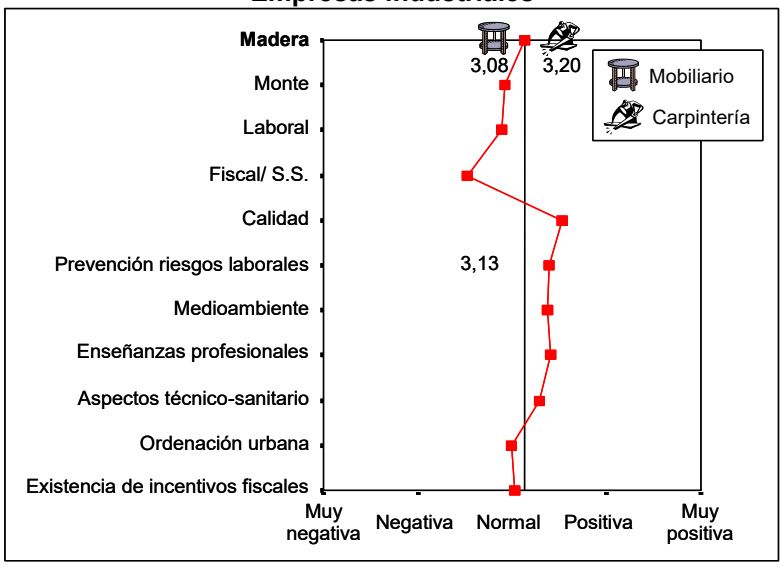
EMPRESAS INDUSTRIALES

- Cierto impacto positivo de la productividad laboral que reduce el potencial efecto inflacionario en lo relativo a costes de mano de obra.

2.6.1.3. Ámbito Público.

La **Figura 2.6.11** recoge los aspectos relacionados con la **normativa que afecta a las empresas**.

Figura 2.6.11
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos a la normativa. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **valoración promedio** de los resultados obtenidos se sitúa en el **3,13**, muy próximo a normal con una tendencia positiva. Los empresarios encuestados valoran como principal aspecto **positivo**, la **normativa referente a la calidad**. Muy cerca de este aspecto pero con una valoración inferior se encuentran otros aspectos positivos como la **prevención de riesgos laborales**, las **normativas concernientes a la legislación medioambiental**, **enseñanzas profesionales** y **aspectos técnico-sanitarios**. El hecho de que los aspectos relativos a las normativas, tanto de calidad, como de prevención de riesgos laborales, sean valorados positivamente por los empresarios encuestados es debido, principalmente, a que este tipo de normativas les permite formalizar la producción. Hay que destacar, en el caso de las normativas relacionadas con las enseñanzas profesionales, que, aunque tienen una valoración positiva, la información suministrada por los empresarios encuestados refleja una necesidad creciente de cursos de formación

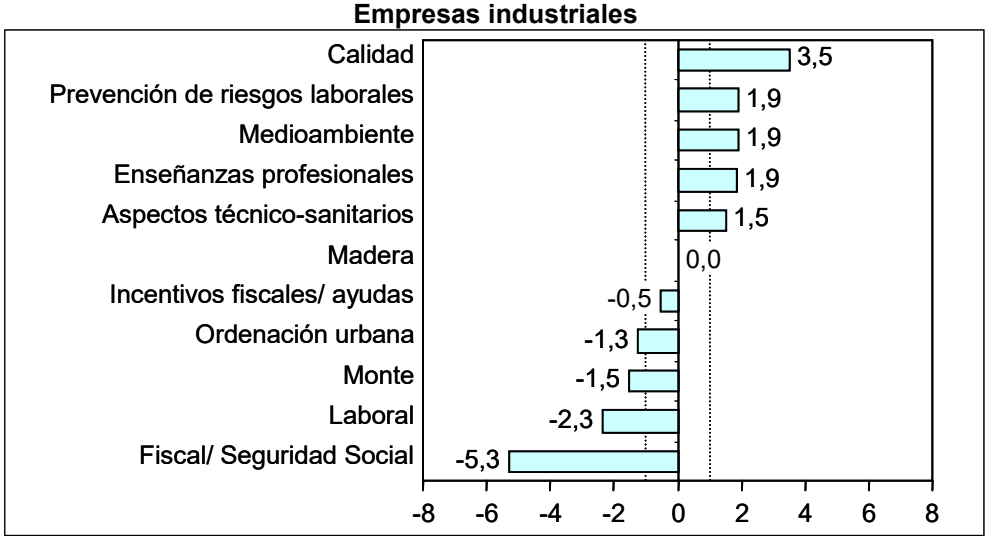
específicos, tanto a nivel directivo como nivel operativo. Esto se debe principalmente a que consideran que los planes de formación teóricamente están bien estructurados, pero fallan en la práctica.

Siguiendo en la misma línea pero resaltando los principales aspectos que son valorados como **menos positivos** hay que destacar, por orden de valoración de mayor a menor, **la normativa fiscal y de la seguridad social, la normativa laboral y la normativa forestal**. La normativa fiscal y de la seguridad social la valoran significativamente menos positivamente debido a los altos costes que suponen para las pequeñas y medianas empresas.

La coincidencia en las respuestas dadas por los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario se mantiene en todos los aspectos relativos a la normativa a excepción de las n**ormativas relacionadas con la madera.** Existe una clara **diferencia** entre las empresas de Carpintería y de Mobiliario, obteniendo una cifra superior las empresas de Carpintería. La nueva ley de montes tiene como objetivo principal la conservación y protección de los montes estableciendo actualizaciones en las medidas de regulación. Por lo que es evidente que se vean más directamente afectadas las empresas de Carpintería que las de Mobiliario.

Con relación a los **perfiles relativos**, la **Figura 2.6.12** muestra que el **aspecto más significativamente mejor valorado** por los empresarios encuestados es la normativa referida a **calidad**. También resaltan como positivas las **normativas de prevención de riesgos laborales**, **medioambiente** y **enseñanzas profesionales** situándose las tres en el mismo nivel. Con relación a los aspectos que resaltan como **significativamente peor valorados** hay que mencionar como más importante la normativa correspondiente a la **fiscalidad y seguridad social** de las empresas que se encuentra a bastante distancia de la normativa laboral, de montes o de ordenación urbana.

Figura 2.6.12
Normativa. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

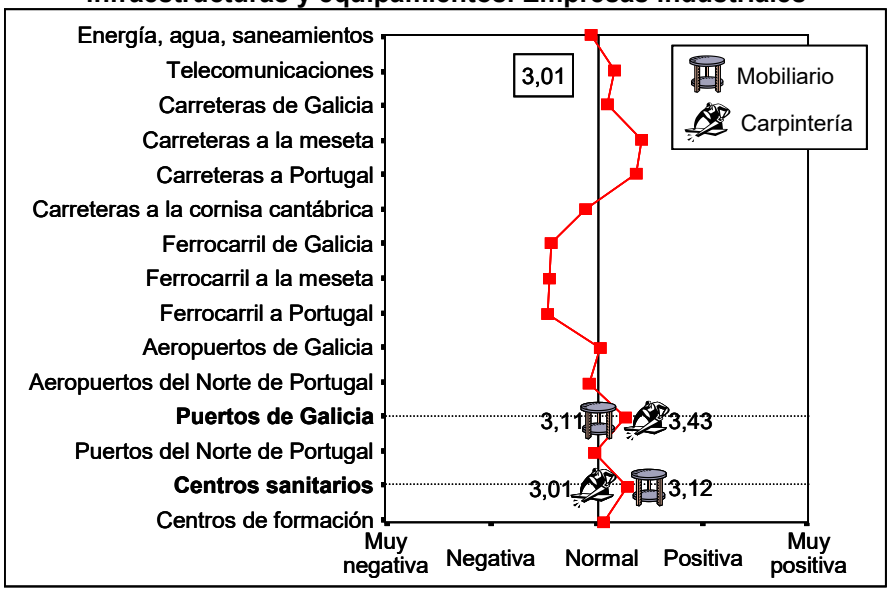
Las principales conclusiones que se desprenden de los diferentes aspectos relativos a la normativa de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario son las que se describen a continuación:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- **Favorable** consideración de la **normativa** relativa a **calidad**, **prevención de riesgos laborales y medioambiente**, que implica una concienciación en dichos temas, favoreciendo la formalización y normalización de sistemas de dirección avanzados.
- **Percepción negativa** de la **normativa fiscal/seguridad social, laboral y la relativa al monte**, que teniendo en cuenta la pequeña dimensión de las empresas, suponen ciertos frenos al desarrollo de la actividad empresarial. Especialmente, la consideración de la normativa relativa al monte, que tiene una desfavorable repercusión en el coste de materias primas, por la desfavorable consideración de rentas obtenidas por la tala de árboles y de figuras como los montes vecinales y en mano común, si bien, existen ciertas expectativas de mejora con la nueva redacción de la ley de montes que se está desarrollando en la actualidad.

Otro aspecto a tratar dentro del ámbito público es el tema relacionado con las **infraestructuras y equipamientos**. Como se percibe en la **Figura 2.6.13** la cifra que identifica la **valoración promedio** se sitúa en el **3,01** considerándose ésta como una valoración prácticamente normal.

Figura 2.6.13
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos a infraestructuras y equipamientos. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

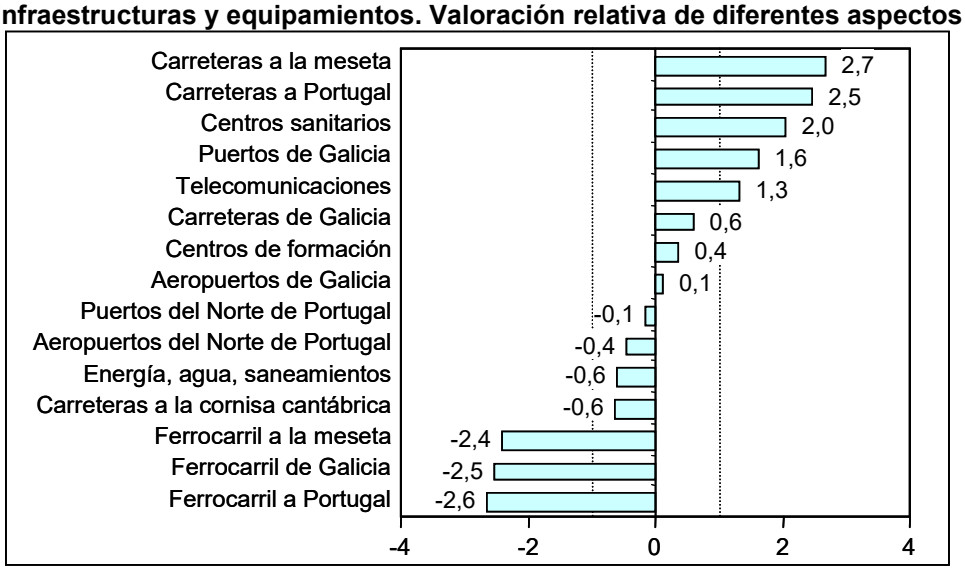
Se puede afirmar que, con respecto a la valoración que realizan los empresarios encuestados de las carreteras, éstas obtienen, en general, valoraciones **positivas**, destacando las **carreteras de acceso a la meseta y a Portugal**. Aunque en el caso de las **carreteras de acceso a la cornisa cantábrica es valorado de forma menos positiva**. El **ferrocarril** de Galicia, el que conecta Galicia con la meseta y con Portugal, es considerado en su totalidad como **negativo** con cifras muy similares, debido a la escasez de inversiones en este tipo de infraestructuras a lo largo de las últimas décadas. Actualmente está en marcha el *Programa de Infraestructuras Ferroviarias 2000-2007* que tiene como objetivo el incremento del tráfico de mercancías.

Hay que considerar también que **existen diferencias significativas** en varios aspectos al considerar las actividades de Carpintería y Mobiliario por separado. Concretamente en los **puertos de**

Galicia, las empresas de Carpintería muestran una **valoración superior** a las empresas de Mobiliario, situándose ambas por encima de la media. En los Centros sanitarios sucede el caso contrario ya que son las empresas de Mobiliario las que tienen una **valoración superior** a las de Carpintería, pero con una diferencia mucho menor que en el caso anterior.

El análisis de los aspectos afines a las infraestructuras y equipamientos pero desde una **perspectiva relativa** se plasma en la **Figura 2.6.14**. Del conjunto de todos los aspectos relativos a infraestructuras y equipamientos, los aspectos que los empresarios encuestados valoran más **significativamente** son, por orden de mayor a menor, las **carreteras que acceden a la meseta, las que comunican con Portugal, los centros sanitarios, los puertos de Galicia y las telecomunicaciones**. Como aspectos **significativamente peor valorados** destacan las **infraestructuras en ferrocarril**, tanto el ferrocarril que conecta con Portugal, como el ferrocarril gallego como el que conecta con la meseta.

Figura 2.6.14
Infraestructuras y equipamientos. Valoración relativa de diferentes aspectos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las conclusiones que se desprenden del análisis de la opinión de las empresas industriales sobre los aspectos relativos a las infraestructuras y equipamientos, son los que se detallan a continuación:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- **Positiva** valoración de la **infraestructura de carreteras** de **acceso a la meseta y a Portugal**, que favorece una mayor profundización en dichos mercados que resultan ser unos de los más atractivos para las empresas a la hora de crecer.
- **Evaluación positiva de los puertos de Galicia**, cuyas infraestructuras favorecen especialmente el aprovisionamiento de materias primas a las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas y, en menor medida, la comercialización de productos.
- Impacto **negativo** de las **infraestructuras de ferrocarril**, tanto hacia la meseta, como dentro de Galicia y hacia Portugal, que supone una barrera para el movimiento de mercancías en general.

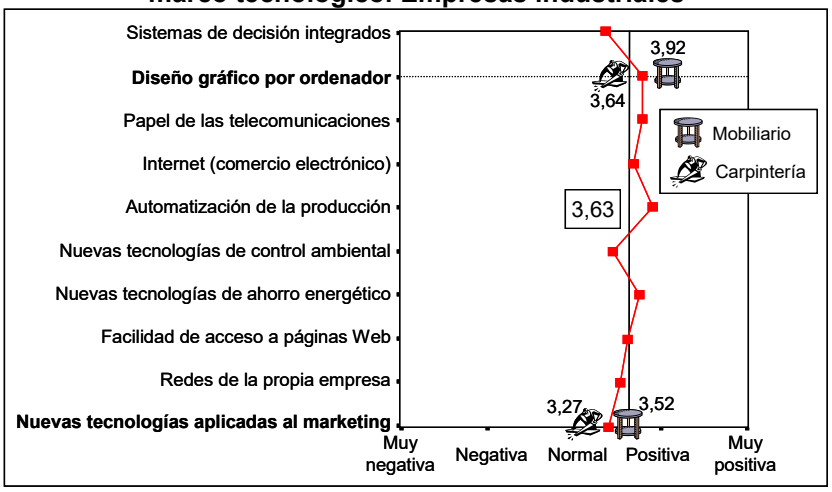
2.6.1.4. Tecnología.

Como se puede apreciar el la **Figura 2.6.15** la **valoración promedio** de los diferentes aspectos relativos al **marco tecnológico** se encuentra en el **3,63**, es decir, muy próxima a una valoración positiva.

Los empresarios consideran que los aspectos relacionados con el marco tecnológico les afectan en su mayoría de una forma positiva debido, fundamentalmente, a los efectos positivos que suponen los avances tecnológicos para las empresas.

En el lado **positivo** resaltan la **automatización de la producción, el diseño gráfico por ordenador y el papel de las telecomunicaciones**. La producción automatizada, tanto para las empresas de Carpintería como de Mobiliario, permite el paso de la producción artesanal a la automatizada con la consecuente reducción de costes.

Figura 2.6.15
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos al marco tecnológico. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

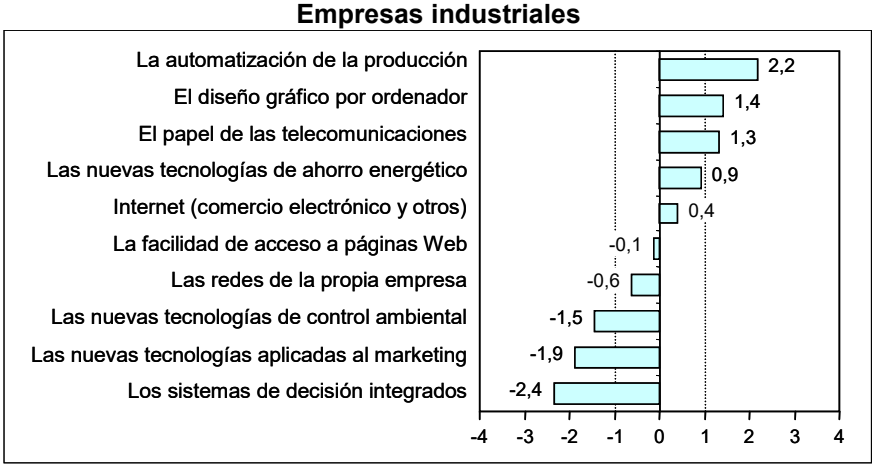
Como aspecto **negativo** hay que destacar las **nuevas tecnologías de control ambiental y los sistemas de decisión integrados**. Aunque los empresarios afirman que el aspecto relativo al control ambiental tiene una tendencia positiva debido a los beneficios sociales que reportará en un futuro, actualmente la instalación de estas tecnologías supone un elevado coste sin un inmediato o palpable beneficio a corto plazo.

Como en casos anteriores, existen **diferencias** entre empresas de Carpintería y Mobiliario. Dentro del marco tecnológico son dos los aspectos (**diseño gráfico por ordenador y nuevas tecnologías aplicadas al marketing**) en los que se aprecian estas diferencias. El diseño gráfico por ordenador se encuentra en la parte positiva de la valoración promedio siendo las empresas de Mobiliario las que poseen una valoración mayor. En cuanto a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing, éstas se encuentran en la parte negativa gozando, otra vez, de una valoración superior, las empresas de Mobiliario.

El **perfil relativo** de los diferentes aspectos del marco tecnológico se analiza el la **Figura 2.6.16**. El aspecto **significativamente mejor valorado** es la **automatización de la producción**, seguido del **diseño gráfico por ordenador** y el **papel de las telecomunicaciones**. Como aspectos **significativamente peor valorados** destaca con diferencia los

sistemas de decisión integrados, seguido de las **nuevas tecnologías aplicadas al marketing** y las **nuevas tecnologías de control ambiental**.

Figura 2.6.16
Marco tecnológico. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las conclusiones más relevantes sobre los aspectos del marco tecnológico de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, son:

EMPRESAS INDUSTRIALES

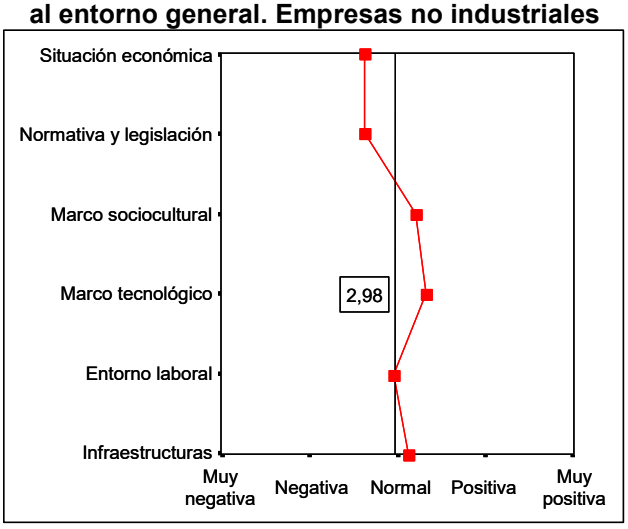
- Los principales **aspectos positivos** del marco tecnológico son la **automatización de la producción y el diseño gráfico asistido por ordenador.** Estos dos aspectos dan muestran de la preocupación de los empresarios por la innovación tecnológica en general, que favorece la modernización de instalaciones/procesos con importantes mejoras en la productividad y en el valor añadido y como defensa ante competidores externos con menores costes de mano de obra.
- **Baja valoración de los sistemas de decisión integrados**, derivados del predominio de la estructura de pequeñas empresas con baja formalización y con estructuras muy planas en la Carpintería y el Mobiliario gallegos.
- **Valoración relativamente baja de las nuevas tecnologías de control ambiental y las nuevas tecnologías aplicadas al marketing**, que no favorece la adopción de sistemas de gestión medioambiental en las empresas, ni el desarrollo de sistemas de gestión de inventarios de productos terminados, entre otros.

2.6.2. Empresas no industriales.

En este epígrafe se analizan los **aspectos relativos al entorno general** de las **empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario**, de forma menos exhaustiva que en el caso de las empresas industriales.

Dichos **aspectos del entorno general** de las empresas no industriales se recogen en la **Figura 2.6.17**.

Figura 2.6.17
Valoración promedio de diferentes aspectos relativos al entorno general. Empresas no industriales



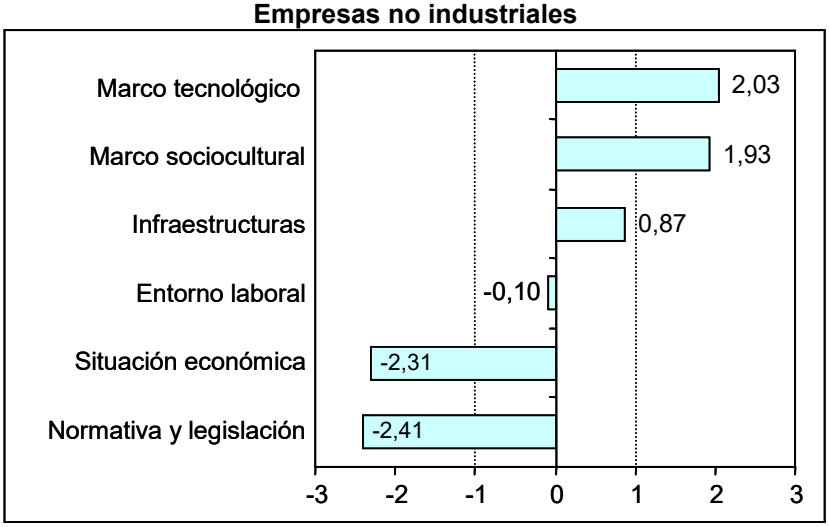
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los resultados obtenidos de los empresarios encuestados fijan la **valoración promedio** en **2,98**, por lo que se podría decir que la valoración es prácticamente normal. Se sitúan en la parte **positiva**, por encontrarse por encima de la media, y por orden de mayor a menor, el **marco tecnológico, el marco sociocultural y las infraestructuras**. En la parte **negativa**, por encontrarse por debajo de la valoración promedio, y de la misma forma que en el caso anterior, resaltan la **normativa y legislación y la situación económica**.

El la **Figura 2.6.18** se reflejan los **perfiles relativos** de los aspectos del entorno general de las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario. Se puede comprobar que los aspectos que **significativamente** destacan como **mejor valorados** son el **marco**

tecnológico y el marco sociocultural. Como significativamente **peor valorados** resaltan la **normativa y legislación y la situación económica**.

Figura 2.6.18
Entorno general. Valoración relativa de diferentes aspectos.
Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del análisis anterior sobre los aspectos del entorno general de las empresas de Carpintería y Mobiliario no industriales, se desprenden las siguientes conclusiones:

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- **Valoración positiva** de los **aspectos del marco tecnológico y sociocultural**. Con respecto al marco tecnológico, por la concienciación cada vez mayor de la necesidad de implantar nuevas tecnologías en las actividades de Carpintería y Mobiliario. Y con respecto al marco sociocultural, por la importancia en los cambios en los gustos de los consumidores que requiere una constante adaptación de los productos.
- **Valoración negativa** de la **normativa y legislación** por los mayores costes que supone la adaptación a dichas normas.
- Incidencia negativa de la actual situación económica en la renta de los consumidores que repercute en un menor destino del consumidor a productos de Carpintería y Mobiliario.

CAPITULO 3

ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO

ÍNDICE

3.1. Introducción. 120

3.2. Características generales de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia. 122

3.3. Cultura empresarial, estrategias y sistema de dirección. 131

3.3.1. Cultura empresarial. 132

3.3.2. Estrategias actuales y tendencias. 136

3.3.3. Factores de éxito y ventajas competitivas. 156

3.3.4. Planificación, organización y control. 167

3.3.5. Estrategias empresariales de las empresas no industriales. 170

3.4. Mercados de aprovisionamientos. 180

3.4.1. Compra de suministros básicos. 180

3.4.2. Principales zonas geográficas de compra. 191

3.5. Productos/servicios y mercados. 201

3.5.1. Tipología de productos/servicios. Principales atributos. 202

3.5.2. Ciclo de vida de los productos. 210

3.5.3. Canales de distribución y zonas de venta. 213

3.5.4. Matriz para el análisis de la cartera de productos de las actividades de Carpintería y Mobiliario. 229

3.6. Sistema Técnico y de Recursos Humanos. 237

3.6.1. Grado de actualización tecnológica. 237

3.6.2. Aspectos más relevantes sobre RR.HH. 240

3.6.3. Algunas referencias a la empresa familiar. 245

3.6.4. Formación y capacitación del Capital Humano. 253

3.7. Sistema Económico-Financiero. 258

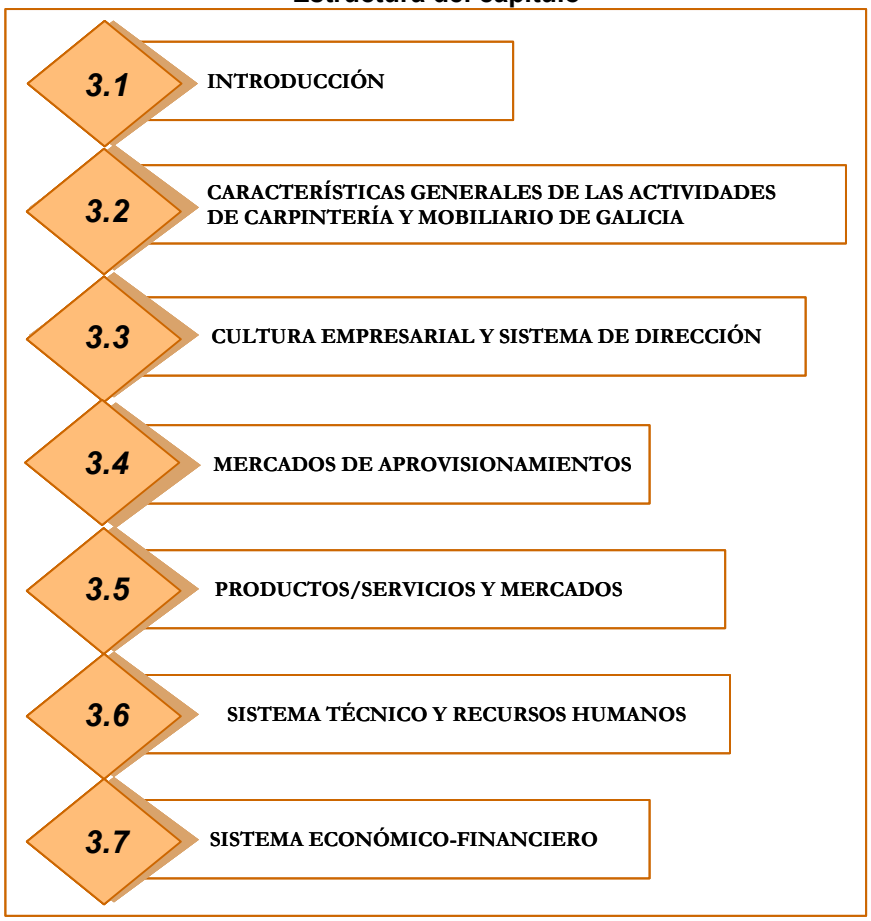
3.7.1. Visión Global de las actividades de Carpintería y Mobiliario. 259

3.7.2. Principales Variables Económico-Financieras de las empresas más relevantes de Carpintería y Mobiliario. 268

3.1. Introducción.

En el presente capítulo se realiza el **análisis interno de las actividades de Carpintería y Mobiliario**. Su desarrollo se ha estructurado en 7 epígrafes que se desglosan tal como muestra la **Figura 3.1.1**.

Figura 3.1.1
Estructura del capítulo



Fuente: elaboración propia

En el **epígrafe 3.2** se recogen algunas características generales de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

En el **epígrafe 3.3** se analizan los factores que determinan la **cultura empresarial de las empresas y sus sistemas de dirección** recogiendo diferentes opiniones de los empresarios sobre dichos factores. Asimismo, también se analizan las diferentes **estrategias** seguidas

actualmente por las empresas de Carpintería y Mobiliario y las tendencias. También se recogen los **factores de éxito y las ventajas competitivas** así como aspectos de planificación, organización y control.

El **epígrafe 3.4** se centra en los **mercados de aprovisionamientos** detallando los principales suministros (básicos, complementarios, servicios de apoyo y equipamiento) y describiendo las principales zonas geográficas de compra de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

En el **epígrafe 3.5** se desarrollan las principales características de los **productos/servicios** (tipología) ofertados por las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia, así como los **mercados** a los que destinan dichos productos/servicios y los canales de distribución que utilizan.

En el **epígrafe 3.6** se presentan los rasgos más significativos del **sistema técnico y de los recursos humanos** que definen a las empresas de Carpintería y Mobiliario. Se hace referencia al grado de actualización tecnológica, a aspectos más relevantes sobre RR.HH y algunas referencias a la empresa familiar. Se incluyen, también, datos sobre la formación, capacitación, participación y motivación de los recursos humanos.

Finalmente, en el **epígrafe 3.7** se examina el **sistema económico-financiero**. Se identifican las principales magnitudes que caracterizan al sistema económico-financiero de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia, tanto desde una visión global como desde una visión comparativa con las principales zonas de producción de España.

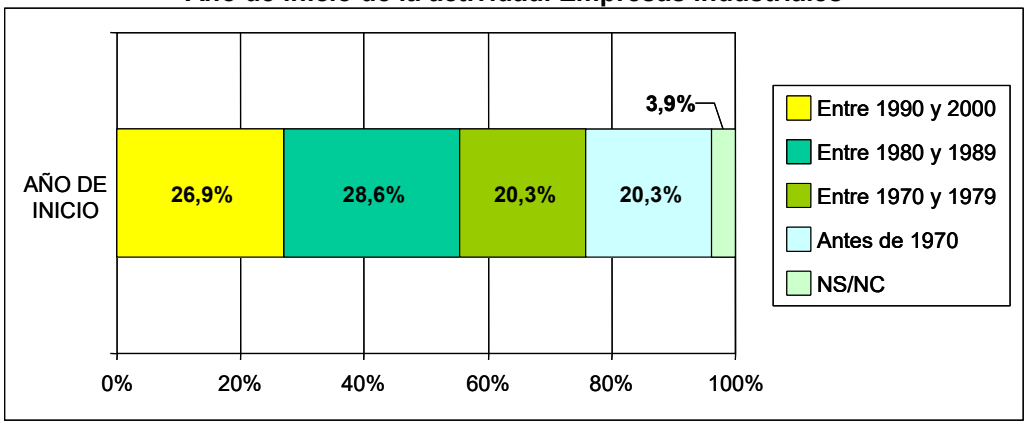
3.2. Características generales de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

- **Empresas industriales.**

Se inicia el análisis de las características generales de las empresas industriales encuestadas de Carpintería y Mobiliario, haciendo mención al **año de inicio** de la actividad de dichas empresas **y** al **número de generaciones** transcurridas desde entonces.

Así, en la **Figura 3.2.1**, se muestra el **año de inicio de la actividad** de las empresas de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.2.1
Año de inicio de la actividad. Empresas industriales

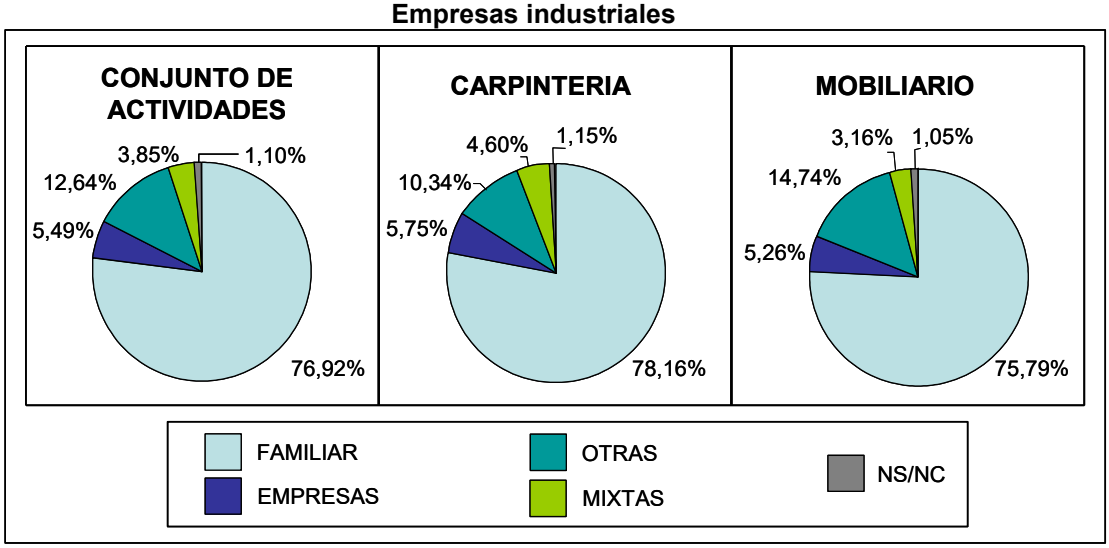


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que el mayor porcentaje, **un 28,6%**, corresponde a **empresas creadas entre 1980 y 1989**, aunque le siguen muy de cerca las empresas cuyo año de inicio se encuentra **entre 1990 y 2000 (26,9%)**. Existe un porcentaje relevante de empresas, concretamente un **40,6%, con más de treinta años de antigüedad**. En general, está muy repartido compaginándose tradición y cierta renovación.

Siguiendo con el análisis, en la **Figura 3.2.2** se muestra el **porcentaje de empresas de Carpintería y Mobiliario según el origen de su capital social**, tanto desde un punto de vista en conjunto de ambas actividades como por separado.

Figura 3.2.2
Porcentaje de empresas según el origen de su capital social.
Empresas industriales

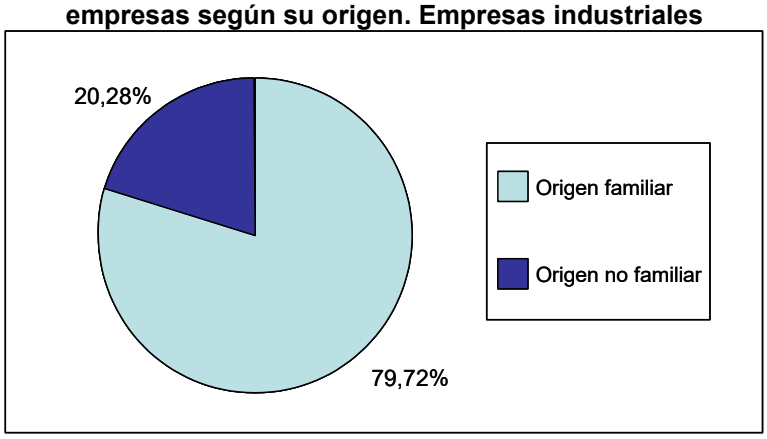


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que **más del 75% de las empresas** del conjunto de actividades de Carpintería y Mobiliario, poseen un **capital de origen familiar**. El resto se distribuye en el **5,49%** con un **origen empresarial**, el **12,64% otras fuentes y el 3,85%** con un **origen mixto** (empresas, familiar y otras). En la figura también se puede observar las actividades de Carpintería y Mobiliario por separado que muestran cifras muy similares a su conjunto.

En cuanto a la **composición del capital social** del conjunto de las empresas industriales encuestadas de Carpintería y Mobiliario, en la **Figura 3.2.3** se puede apreciar que, del capital total, el **79,72% es de origen familiar**, siendo el resto **(20,28%) de origen no familiar**.

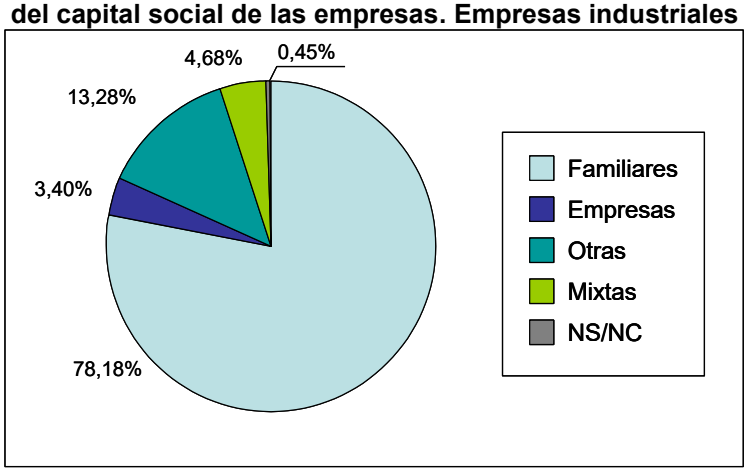
Figura 3.2.3
Porcentaje de composición del capital social de las empresas según su origen. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Centrándose en la **facturación total** de las empresas se puede apreciar, en la **Figura 3.2.4**, que **los mayores porcentajes** de facturación **corresponden a empresas cuyo capital social es exclusivamente de origen familiar**.

Figura 3.2.4
Porcentaje de facturación sobre el total según el origen del capital social de las empresas. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se ha visto anteriormente, las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario son, en su mayoría, familiares, ya que un 76,92% de las empresas encuestadas afirmaban poseer capital de origen exclusivamente familiar. Por lo tanto, este 76,92% factura el 78,8% del total. El 13,28% de la facturación total corresponde a empresas cuyo

capital tiene otro origen, el 4,68% a capitales con origen mixto y el 3,40% corresponde a empresas de "capital empresas".

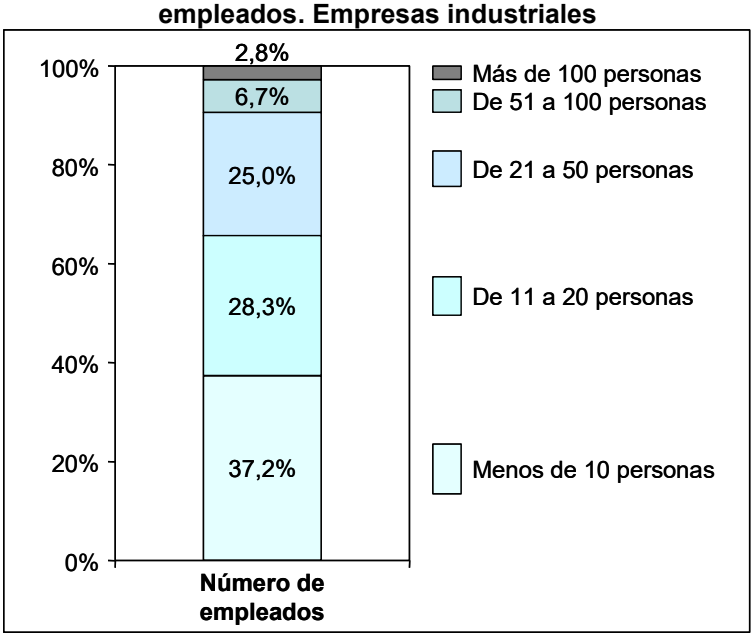
Del análisis anterior, se desprenden las siguientes conclusiones:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- El **carácter dominante de empresa familiar** en el conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia (más del 75% de las empresas, del 79% del capital social y del 78% de la facturación) incide positivamente en el planteamiento de proyectos de empresa con una visión marcadamente a largo plazo, teniendo en cuenta su mayor necesidad de supervivencia.
- La elevada presencia de empresas de carácter familiar en el conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia, determina una serie de aspectos que pueden dificultar su desarrollo: limitada capacidad financiera, reticencias a la profesionalización y a la cooperación, problemática de la sucesión, entre otros. Esta situación se ve agravada por la amenaza de entrada de nuevos competidores foráneos a través de la compra de empresas.

Con respecto a la **dimensión de las empresas industriales** encuestadas, **medida por el número de empleados**, se muestra, en la **Figura 3.2.5**, que el **37,2%** del total de las empresas industriales encuestadas de Carpintería y Mobiliario, corresponde a **empresas con menos de 10 empleados**. El **53,3%** concentra el porcentaje de empresas que poseen **de 11 a 50 empleados** que se reparte de forma similar entre el intervalo de 11 a 20 empleados y de 21 a 50 empleados. Y solo el **2,8%** de las empresas tienen en su plantilla **más de 100 empleados**.

Figura 3.2.5
Porcentaje de empresas según el número de empleados. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

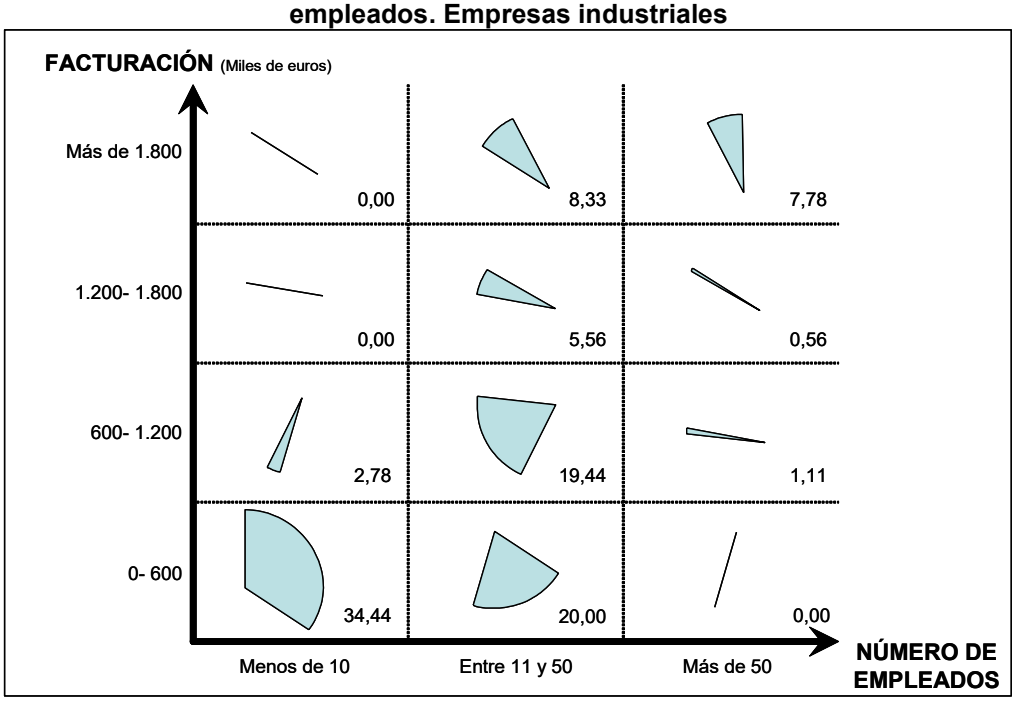
Del análisis del número de empleados de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- La existencia de una estructura fundamentalmente de pequeña empresa en la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia (65,5% tienen 20 o menos empleados y el 90,5 con menos de 50 empleados), posibilita a ésta una **importante flexibilidad y capacidad de adaptación y ajuste a los cambios del entorno**, si bien supone limitaciones en la capacidad financiera.
- Escasa presencia de "medianas empresas" (solamente un 9,5% tiene más de 50 empleados) que dificulta la formación de un núcleo sólido que sirva de arrastre a la actividad en Galicia.

Si se unen las dos últimas figuras analizadas se puede representar en la **Figura 3.2.6** una **matriz** de cruces entre los diferentes **niveles de facturación y número de empleados** de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, mostrando el porcentaje entre dichas variables.

Figura 3.2.6
Porcentaje de empresas por facturación y número de empleados. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se aprecia que los **mayores volúmenes de facturación** (más de 1.800.000€) son **alcanzados por empresas de más de 11 empleados**, correspondiendo un **8,33%** a empresas **entre 11 y 50 empleados** y un **7,78%** a empresas con **más de 50 empleados**. Hay que destacar como relevante que la mayoría de las empresas industriales encuestadas (34,44%) se encuentran en el intervalo de facturación de 0 a 600.000 € y poseen menos de 10 empleados, aunque también resulta destacable el porcentaje de empresas que factura de 0 a 600.000 € y tiene entre 11 y 50 empleados.

Se puede afirmar entonces que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- La **limitada dimensión de las empresas por número de empleados y por facturación** (solamente un 15% factura más 1,8 millones de Euros) **dificulta la posibilidad de liderar y abordar proyectos de cierta dimensión** para contrarrestar la alta intensidad competitiva existente y la posibilidad real de entrada de nuevos competidores. Lo cual exigiría una mayor especialización de las empresas de la

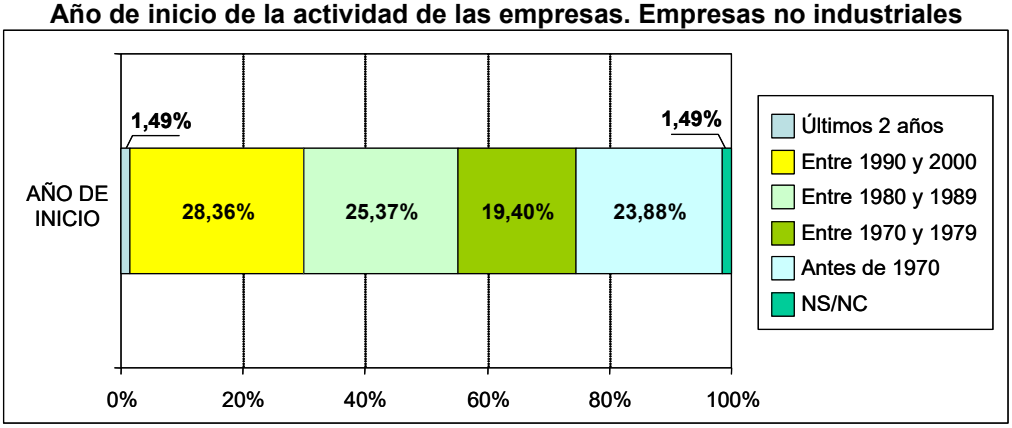
actividad (especialmente las pequeñas), y la articulación de estrategias de cooperación. Aspectos problemáticos en una actividad en la que predomina el "hacer de todo" y con una cultura claramente individualista.

- **Empresas no industriales.**

Se ha realizado, hasta ahora, el análisis de algunas de las características generales de las actividades de Carpintería y Mobiliario de las empresas industriales. En este epígrafe se muestran las características de las empresas no industriales.

En la **Figura 3.2.7** se muestra la **edad de las empresas no industriales** encuestadas de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.2.7
Año de inicio de la actividad de las empresas. Empresas no industriales

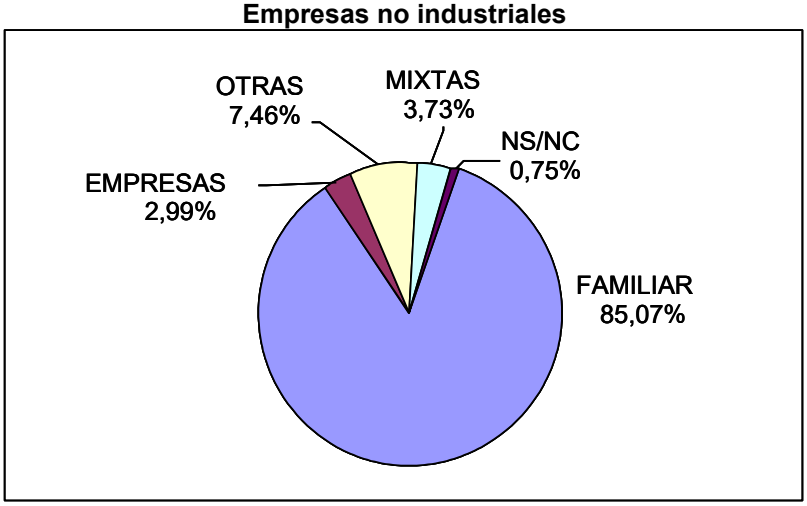


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **mayor porcentaje** se encuentra concentrado en las **empresas cuyo año de inicio de su actividad** está comprendido **entre 1990 y 2000 (28,36%)**. Destaca también los porcentajes referidos a las empresas cuyo año de inicio se encuentran **entre 1980 y 1989 (25,37%)** y **antes de 1970 (23,88%)**. Hay que destacar el 1,49% de empresas que iniciaron su actividad en los dos últimos años.

Siguiendo con el análisis de los principales datos cuantitativos y cualitativos de las empresas no industriales encuestadas en la **Figura 3.2.8** se muestra los porcentajes que hacen referencia a los **orígenes del capital social de las empresas**.

Figura 3.2.8
Porcentaje de empresas según el origen de su capital social. Empresas no industriales

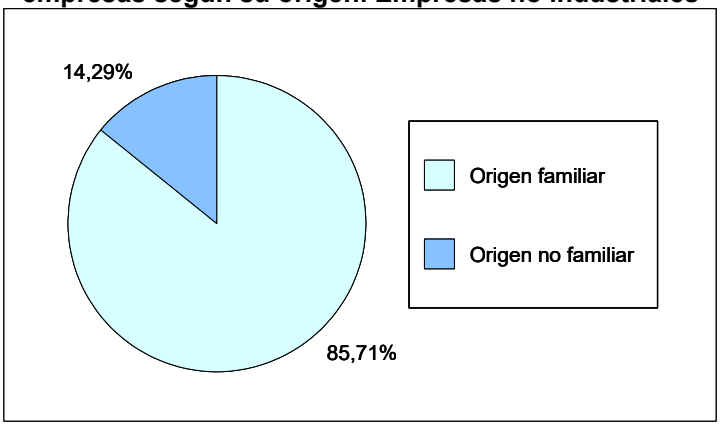


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Destaca, como muy significativo, las empresas cuyo **origen de su capital social es exclusivamente familiar**, alcanzando un **porcentaje del 85,07%**. El **7,46%** corresponde a **empresas cuyo capital procede de otras fuentes**. El **6,72%** restante **se reparte entre empresas cuyo capital es de origen empresarial y de origen mixto (familiar, empresa y otras)**.

Siguiendo en la misma línea de análisis y haciendo referencia a la composición del capital de las empresas no industriales encuestadas, se puede observar la **Figura 3.2.9**.

Figura 3.2.9
Porcentaje que compone el capital social de las empresas según su origen. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede advertir que el **85,71% del capital total del conjunto de las empresas es de origen familiar,** mientras que el **14,29%** restante es de **origen no familiar**.

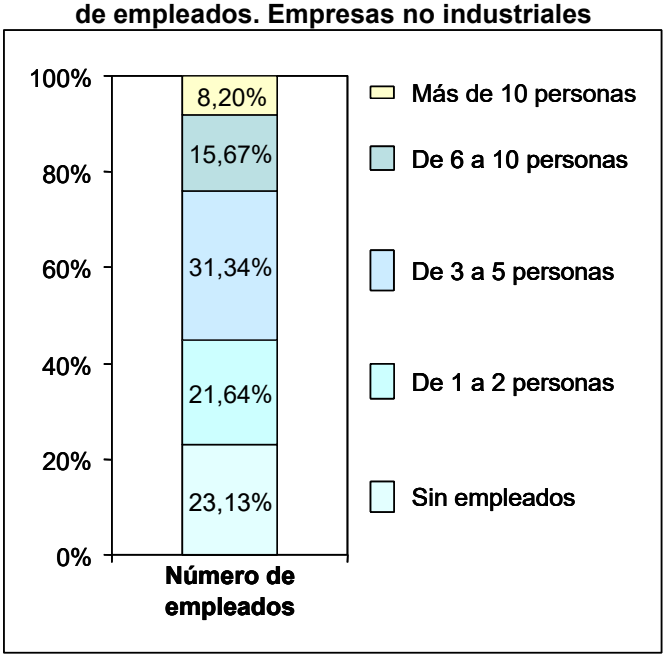
Del análisis de las figuras anteriores se puede afirmar que:

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- El carácter familiar de las empresas no industriales es más acusado que en las empresas industriales, lo que puede limitar su desarrollo con respecto a la capacidad financiera, crecimiento, cooperación o problemática de sucesión, entre otros.

Un indicador para medir el tamaño de las empresas es el número de empleados que poseen. La **Figura 3.2.10** recoge los porcentajes de empresas según el **número de empleados** de las empresas encuestadas no industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.2.10
Porcentaje de empresas según el número de empleados. Empresas no industriales



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Hay que destacar que el **23,13%** de las empresas no industriales **no cuentan con ningún empleado** y **más del 65% se encuentran en el**

intervalo de 1 a 10 empleados. Sólo el **8,20%** corresponde a **empresas con más de 10 empleados**.

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- El número de empleados da reflejo de la pequeña dimensión de las empresas no industriales que las dota de una importante flexibilidad y capacidad de adaptación.

3.3. Cultura empresarial, estrategias y sistema de dirección.

En general, las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia vienen determinadas por el pequeño tamaño y el carácter familiar como cualidades más significativas en cuanto a su estructura. Estas dos características, si cabe, tienen una mayor incidencia y deben estar muy presentes a la hora de analizar los componentes que definen la cultura empresarial de las empresas y el modo en el que se planifican y materializan las decisiones estratégicas y de gestión por parte del nivel directivo de las mismas.

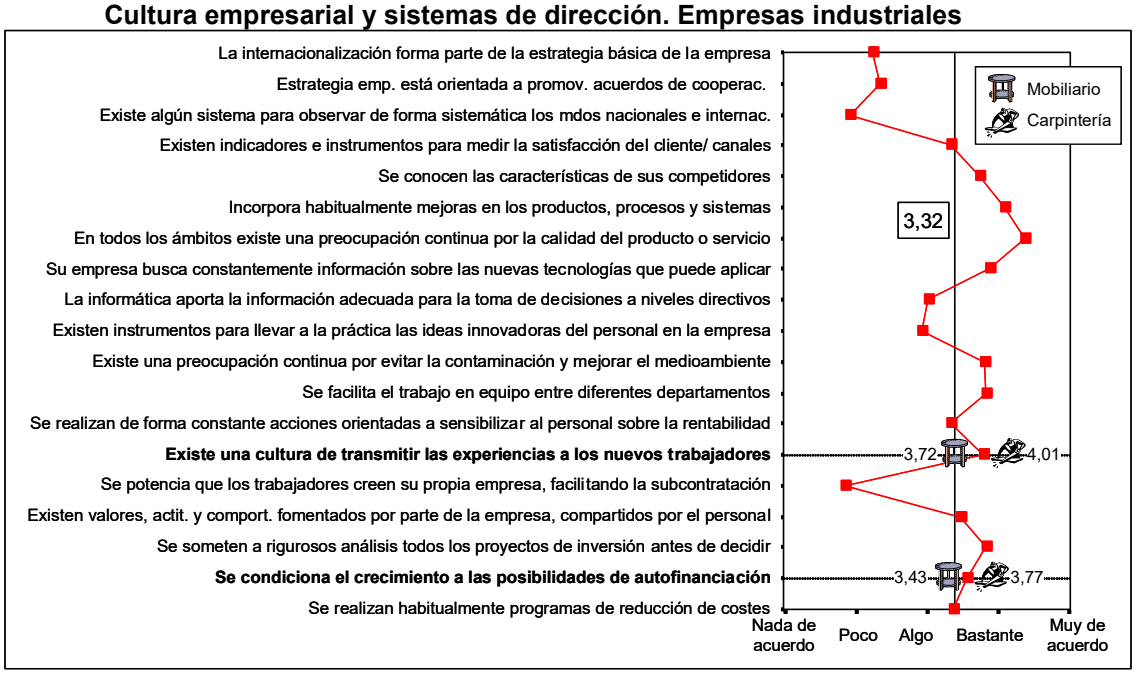
A lo largo de este epígrafe se trata de dar una visión de cuáles son las principales **estrategias** seguidas actualmente por las empresas de ambas actividades, así como su tendencia durante los próximos años. Además se identifican cuáles son **los factores de éxito y las ventajas competitivas** en las que basan sus estrategias. Para ello es preciso distinguir, previamente, cuáles son las características de los **sistemas de dirección** y de la **cultura** de las empresas de Carpintería y Mobiliario. Además, se estudiará el nivel de **planificación, organización y control** dentro del sistema de dirección y la aplicación de **sistemas avanzados de dirección** como pueden ser la gestión de la calidad y del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales o los sistemas de información.

3.3.1. Cultura empresarial.

Antes de profundizar en las diferentes estrategias seguidas por las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia, es necesario conocer la opinión que manifiestan sobre algunas **características relativas al sistema de dirección y la cultura y valores promovidos por las empresas industriales internamente**, opiniones que dan ya una primera orientación sobre las preferencias en cuanto a las estrategias implantadas.

En la **Figura 3.3.1** se recogen las respuestas de las **empresas industriales** consultadas respecto a un conjunto de variables que definen **el grado de desarrollo y las características del sistema de dirección y la cultura empresarial con que cuentan**.

Figura 3.3.1
Cultura empresarial y sistemas de dirección. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En conjunto, se aprecia una importante dispersión en cuanto a la valoración de los diferentes ítems, si bien se puede considerar que **de forma global están ligeramente de acuerdo** con la presencia de las mismas en sus empresas (3,32). De forma más detallada y por orden de mayor a menor, la variable que alcanza **mayor valoración** es la existencia de una **preocupación continua por la calidad de los**

productos/servicios en todos los ámbitos de la empresa, por delante de la incorporación habitual de **mejoras en los productos, procesos y sistemas** (consecuencia en buena lógica de esa preocupación por la calidad).

A continuación, con una valoración bastante similar y **por encima de la media del conjunto**, aparece un grupo de aspectos, relativos algunos a la relación con los **recursos humanos** (facilitar el trabajo entre diferentes departamentos, existencia de una cultura que fomenta el trasvase de experiencia a los nuevos trabajadores o existencia de valores, actitudes y comportamientos fomentados por la empresa y compartidos por el personal), otros relacionados con los **sistemas de información** (búsqueda de nuevas tecnologías para aplicar en la empresa, se conocen las características de la competencia), otros de **carácter económico** (someter a rigurosos análisis todos los proyectos de inversión antes de decidir, condicionar el crecimiento a las posibilidades de autofinanciación), y otros como la preocupación por **evitar la contaminación y mejorar el medioambiente**.

Un tercer bloque de aspectos, con una **valoración ligeramente inferior a la media global**, está compuesto por la realización habitual de programas de reducción de costes, la existencia de indicadores e instrumentos para medir la satisfacción de clientes y canales, la adecuada información aportada por la informática para la toma de decisiones a nivel directivo o la existencia de instrumentos para llevar a la práctica las ideas innovadoras del personal de la empresa.

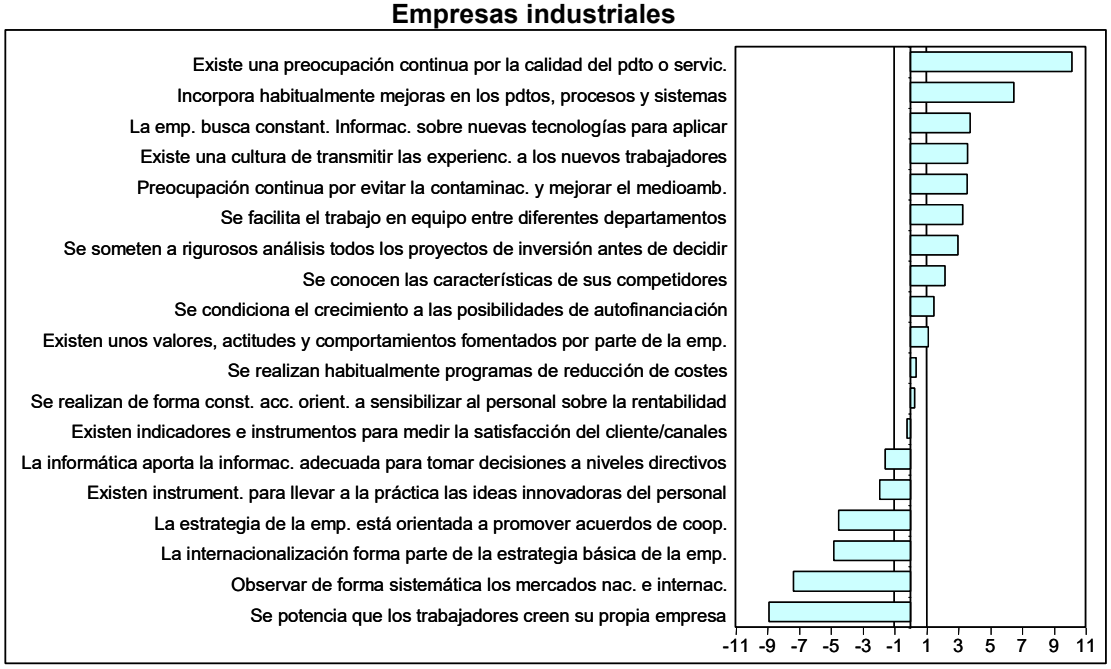
Por último, un cuarto bloque lo forman aquellas **variables con las que las empresas consultadas se muestran poco de acuerdo** en cuanto a su implantación, con una diferencia bastante significativa respecto a los factores anteriormente comentados. Estas variables menos **valoradas** son la **internacionalización** como elemento dentro de la estrategia de la empresa, la orientación estratégica de la empresa a promover acuerdos de **cooperación**, la existencia de **métodos** para **observar** de forma sistemática la situación de los mercados tanto

nacionales como internacionales o el hecho de que se potencie que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando así la subcontratación.

Asimismo, es necesario señalar, también, que en la mayoría de los aspectos comentados, las opiniones de las empresas son homogéneas entre las actividades de Carpintería y Mobiliario. Las **únicas diferencias significativas** entre ambas actividades se dan en la **existencia de una cultura de transmitir experiencia a los nuevos trabajadores y en el condicionamiento del crecimiento a las posibilidades de autofinanciación**. En ambos casos, el **grado de acuerdo** es **mayor en las empresas de Carpintería que en las de Mobiliario**. La explicación posible a esas diferencias radica en la mayor especialización y automatización de las tareas de los operarios en la actividad de Carpintería por lo que la experiencia es fundamental, por un lado, y al importante nivel de stocks de las empresas de Mobiliario, en muchos casos ya financiados con recursos permanentes, por lo que aumentar el nivel de autofinanciación supone un esfuerzo que las empresas no están dispuestas a asumir.

La **Figura 3.3.2** recoge el **perfil relativo** en el que se ordenan en función de su significatividad de mayor a menor las **variables sobre el sistema de dirección y la cultura empresarial**.

Figura 3.3.2
Perfil relativo sobre la cultura empresarial y los sistemas de dirección.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En el **lado positivo**, destacan principalmente por su importancia la **preocupación continua por la calidad de los productos/servicios, la incorporación habitual de mejoras en esos productos y servicios, la búsqueda constante de información sobre nuevas tecnologías aplicables en la empresa, la cultura de transmitir la experiencia a los nuevos trabajadores o la preocupación por evitar la contaminación y mejorar el medioambiente.** Por el contrario, **en la parte negativa** son significativas las **percepciones sobre potenciar que los trabajadores monten su propio negocio, la existencia de medios para obtener de forma sistemática información sobre los mercados nacionales e internacionales, la internacionalización como parte de la estrategia de la empresa o la orientación a promover acuerdos de cooperación**.

De las opiniones de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario sobre aspectos de cultura organizativa y sistemas de dirección se concluye que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Existe una clara **preocupación e interés por la calidad de los productos/servicios** ofertados, lo que a su vez lleva a

que con frecuencia se implanten **mejoras tanto en el proceso productivo como el los propios productos/servicios** y se busquen **nuevas tecnologías**, que permitan mejorar esa calidad.

- Por el contrario, estas empresas otorgan un **escaso interés a aspectos estratégicos** importantes como **analizar la evolución del entorno** a nivel nacional e internacional, tener una clara mentalidad o vocación sobre el **proceso de internacionalización** de sus actividades o la actitud negativa hacia el desarrollo de **acuerdos de cooperación**.

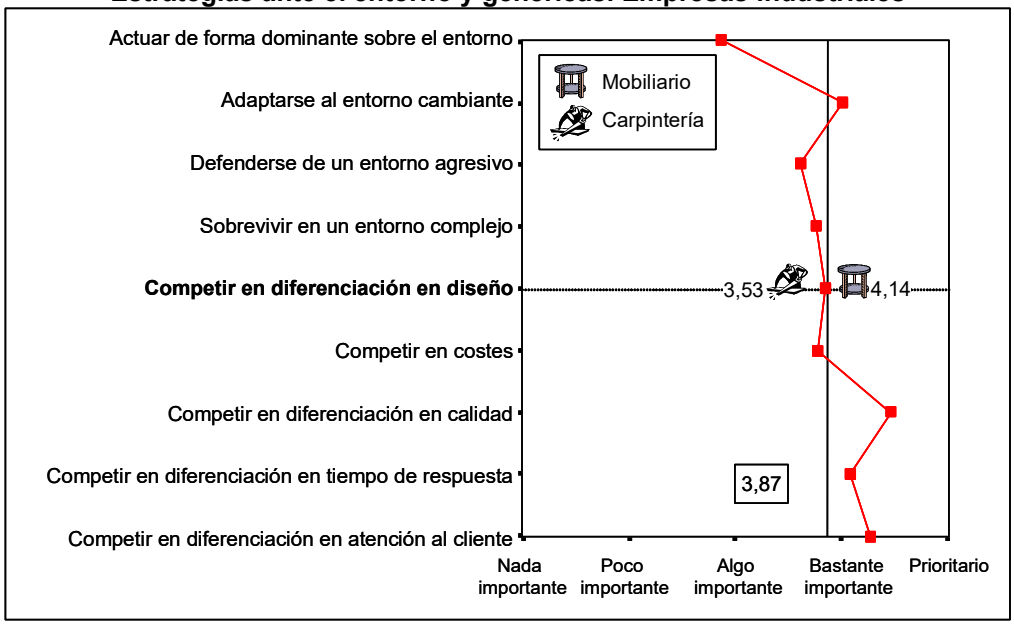
3.3.2. Estrategias actuales y tendencias.

A continuación se tratará de identificar cuales son las **estrategias seguidas por las empresas industriales de las actividades de Carpintería y Mobiliario**, analizando **actitudes estratégicas ante el entorno, estrategias genéricas, estrategias de crecimiento, estrategias de integración y nuevas actividades, estrategias de cooperación y estrategias de innovación**.

- ***Estrategias ante el entorno y genéricas.***

La **Figura 3.3.3** refleja la opinión de los empresarios sobre las **estrategias seguidas en relación a su interacción con el entorno y las estrategias genéricas** (liderazgo en costes o diferenciación). En general, ambos tipos de estrategias **son consideradas bastante importantes** como criterio para definir las estrategias de las empresas de las actividades analizadas.

Figura 3.3.3
Estrategias ante el entorno y genéricas. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a la **actitud con la que las empresas se enfrentan a su entorno**, éstas manifiestan una clara **posición reactiva ante los cambios en el entorno**, no tratando de marcar el paso y anticiparse a la evolución del entorno. Así, la opción de **adaptarse al entorno cambiante** es la que se considera más prioritaria, por delante de **sobrevivir en un entorno complejo y defenderse de un entorno agresivo**, aunque todas ellas con una valoración media bastante superior a la otorgada a **actuar de forma dominante sobre el entorno**, que es considerada algo prioritaria. Esta forma de actuar viene marcada en gran medida por el reducido tamaño de las empresas así como por la falta de medios financieros para invertir en nuevos procesos productivos y pocos recursos destinados a la investigación interna. Si bien, también da idea de una cierta flexibilidad y capacidad para adecuarse rápidamente a las nuevas necesidades y tendencias del mercado.

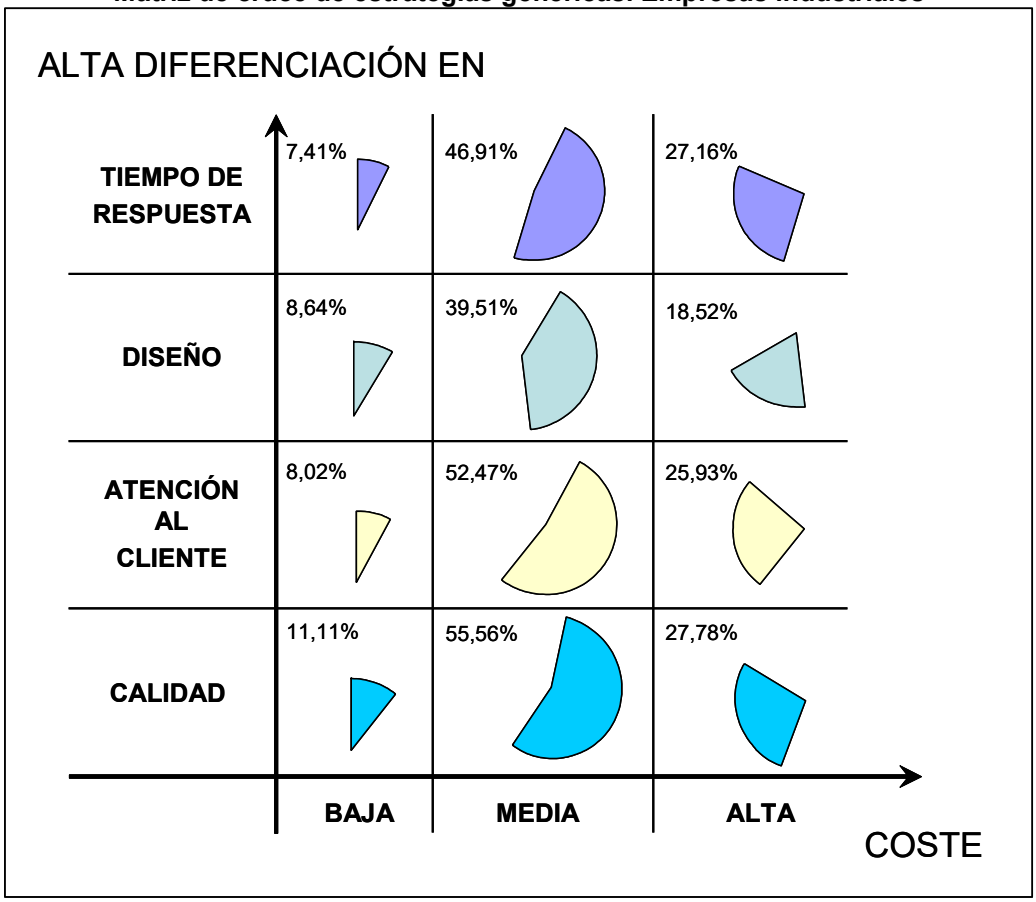
En cuanto a las **estrategias genéricas**, las empresas encuestadas muestran una **mayor preferencia, en general, por orientar su competitividad hacia la diferenciación en detrimento de la competencia en costes**, considerada menos importante aunque también con una valoración relativamente alta. Esto puede explicarse en la medida

en que consideren el precio como un requisito básico e imprescindible para poder participar en el mercado, si bien el factor que marca la competitividad es la diferenciación, en cualquiera de sus variantes. Así, en opinión de los empresarios de las actividades consultadas, la **alternativa más comúnmente utilizada** es la **diferenciación en base a la calidad**, por delante de la **diferenciación basada en la atención al cliente, el tiempo de respuesta o el diseño**, todos ellos, con una **importancia superior a** la concedida a la **competencia en costes**.

Esta escala se ve algo alterada si se analiza **de forma separada** el comportamiento en las **actividades de Carpintería y Mobiliario**, ya que la opción de **competir diferenciándose en base al diseño** tiene una mayor valoración para las **empresas de Mobiliario**, estando muy próxima a competir en diferenciación en tiempo de respuesta, mientras que para las **empresas de Carpintería** la competencia en la diferenciación basada en el diseño es considerada incluso menos importante que la estrategia de liderazgo en costes.

Dada la importancia que en general las empresas conceden tanto a las estrategias de diferenciación como de liderazgo en costes, la **Figura 3.3.4** recoge la **matriz de cruce** de ambas **estrategias genéricas**, de tal forma que en ella se representan aquellas empresas que han concedido un alto nivel de prioridad a las diferentes estrategias de diferenciación respecto a la valoración concedida a la competencia en costes.

Figura 3.3.4
Matriz de cruce de estrategias genéricas. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Una primera visión de esta figura permite conocer el porcentaje de empresas que han catalogado como de **altamente importante las estrategias de diversificación** sumando los porcentajes de cada fila. Así, el 94,44% de las empresas valoran como bastante importante la diferenciación basada en la calidad como estrategia de diferenciación más señalada, por delante de la diferenciación en base a la atención al cliente (86,42%), la diferenciación en función del tiempo de respuesta (81,48%) y, por último, la diferenciación por diseño (66,67%).

El análisis del eje que determina la **importancia de la competencia en costes**, indica un elevado porcentaje que como mínimo valoran como de importancia media la estrategia de liderazgo en costes, siendo muy pocos los que le otorgan una escasa importancia como línea estratégica de sus empresas.

Del análisis conjunto de ambos ejes, se puede destacar que, tal como se indicó previamente, parece confirmarse la idea de que **las empresas consideran necesario un adecuado control de los costes como premisa indispensable para poder ser competitivo, teniendo en cuenta también una o varias líneas de diferenciación**, que son las que realmente deciden la capacidad competitiva de la empresa y hacen al cliente decantarse por una u otra oferta.

En principio, aunque es difícil mantenerse a largo plazo, las empresas que tienen unas condiciones mejores para competir son aquellas que complementan **un control estricto de costes (eficiencia) con una alta prioridad hacia la diferenciación**, principalmente, en base a la calidad de sus productos/servicios (27,78%), el tiempo de respuesta (27,16%), la atención al cliente (25,93%) y el diseño (18,52%).

En una posición intermedia, dando **más importancia a la diferenciación que a la competencia en costes**, la cual valoran como medianamente importante, se encuentra una gran parte de las empresas encuestadas. Esta posición indica un cierto nivel de mejora de las empresas si son capaces de mejorar su estructura de costes ya que, siendo conscientes de la importancia de la diferenciación en cualquiera de sus modalidades, conseguirían además una buena posición en cuanto a la competencia en costes que le permitirían mejorar su posición competitiva dentro del mercado y poder ofrecer a menores precios los productos con igual calidad (55,56%), atención al cliente (52,47%), tiempo de respuesta (46,91%) y diseño (39,51%).

Por último, existe un reducido porcentaje de empresas que **se centran básicamente en la diferenciación**, **considerando como poco importante para el desarrollo de su actividad el liderazgo en costes**. Así, un 11,11% basan su estrategia en una diferenciación en calidad, un 8,64% optan por diferenciarse en función del diseño, un 8,02% se decantan por la diferenciación en base a la atención al cliente y sólo un 7,41% lo hacen atendiendo al tiempo de respuesta.

Del anterior análisis sobre las estrategias seguidas por las empresas industriales ante el entorno y las estrategias genéricas, se desprenden las siguientes conclusiones:

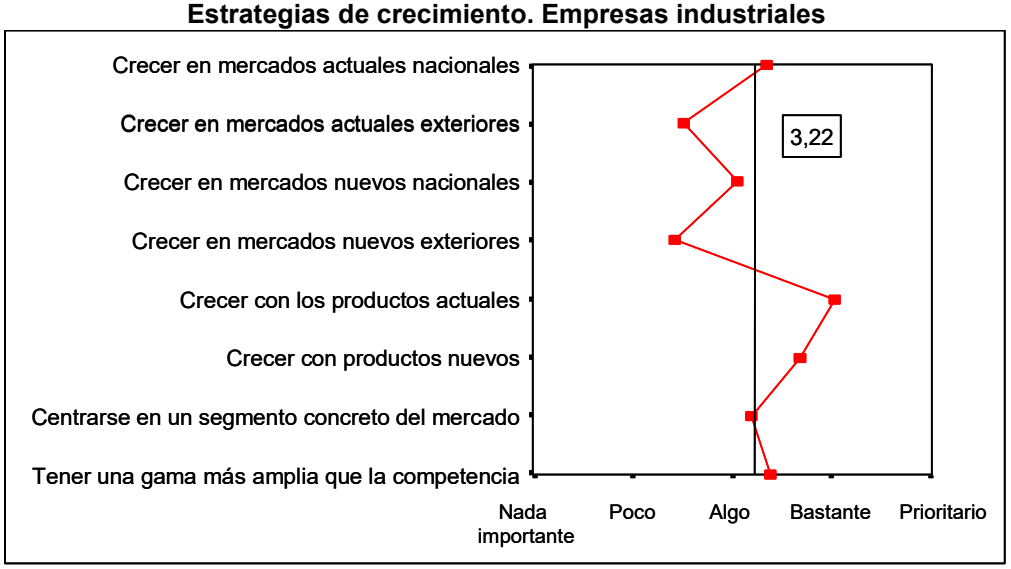
EMPRESAS INDUSTRIALES

- Por lo que respecta a la **actitud ante el entorno**, las empresas muestran en general una posición **claramente adaptativa** a los cambios que en él se producen, no tratando de anticiparse a la evolución del propio entorno.
- En cuanto a las **estrategias genéricas**, la opinión más generalizada es la de optar por **estrategias de diferenciación**. Sin embargo, es necesario señalar que también el liderazgo en costes es considerada por una gran parte de las empresas como alternativa estratégica, incluso combinando ambas estrategias.
- Entre las distintas opciones sobre las que basar esas **estrategias de diferenciación** se encuentran por orden de preferencia de mayor a menor, **la calidad, la atención al cliente, el tiempo de respuesta y el diseño**, todas ellas con una valoración media superior a la del liderazgo en costes.
- Entre las empresas de **Mobiliario** la preocupación por orientar sus **estrategias de diferenciación en función del diseño es significativamente mayor que** en el caso de las empresas de **Carpintería**, para las cuales el diseño es incluso menos importante que es competir en costes.

- ***Estrategias de crecimiento.***

En cuanto a las opciones estratégicas sobre las que las empresas cimientan su crecimiento, la **Figura 3.3.5** refleja la opinión de los empresarios consultados acerca de las **preferencias de crecer mediante la búsqueda de nuevos mercados geográficos**, **tanto nacionales como internacionales**, **crecer con la incorporación a la gama de productos de la empresa de nuevos tipos de productos o bien intensificando las ventas de los actuales o bien optar por centrarse en un determinado hueco del mercado**.

Figura 3.3.5
Estrategias de crecimiento. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, las empresas de las actividades de Carpintería y Mobiliario muestran un **interés por crecer,** pero no tanto como el deseado, síntoma de un excesivo conformismo con la posición actual que en el futuro puede complicar todavía más la competitividad de las mismas ante la amenaza de la aparición en el mercado nacional de grandes cadenas multinacionales, cuyas condiciones y recursos son incomparables con el limitado tamaño y acceso a los recursos financieros y tecnológicos de las Pymes locales.

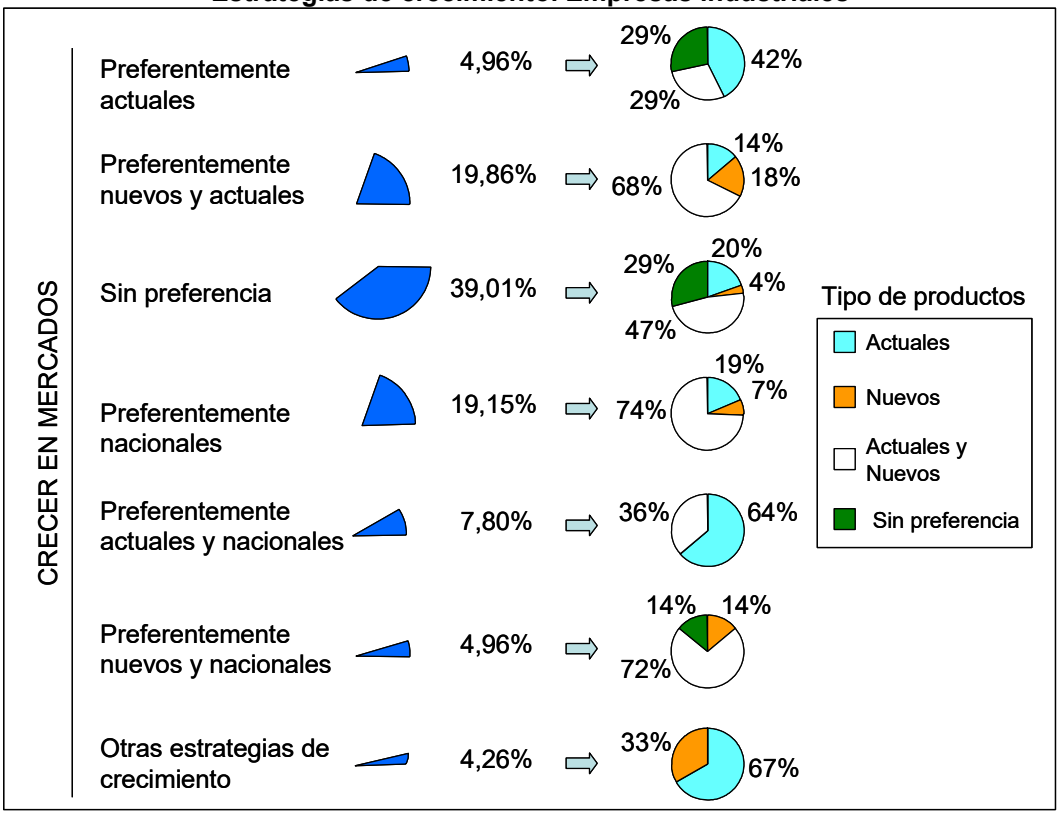
En especial, es a la hora de plantearse el **crecimiento** enfocándolo **hacia los mercados** donde esas reticencias son más notables, principalmente, a la hora de hablar de mercados exteriores. La **opción más valorada** es la de **crecer en los mercados nacionales actuales**, incrementando en ellos su cuota de mercado, seguida del **crecimiento en otros mercados nacionales nuevos**, ambos considerados algo prioritarios, mientras que como **estrategias menos valoradas** para crecer en los mercados, están la de **ampliar su cuota en los mercados exteriores actuales y acudir a nuevos mercados exteriores** (en ambos casos son consideradas **poco importantes**).

Por lo que respecta al **crecimiento basado en los productos** de la empresa, si bien los empresarios lo consideran más necesario que en el caso de los mercados, su valoración tampoco es excesivamente favorable. Es el caso del **crecimiento de los productos actuales** de la empresa con el que más se identifican las empresas de las actividades, ligeramente por encima de **crecer mediante la incorporación de nuevos productos**.

Por último, los empresarios consultados creen que es ligeramente **más prioritario contar con una gama de productos más amplia que la de sus competidores que centrarse en un segmento concreto del mercado**. Esto en principio, puede ser un poco contradictorio con la afirmación antes expuesta de que las empresas se conformaban con atender sus mercados actuales, dando poco importancia al crecimiento. Pero lo cierto, es que las empresas de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia, por lo general, realizan la mayor parte de sus transacciones en el ámbito local o regional, por lo que necesitan contar con una gran variedad de productos, calidades y modelos que mitiguen en parte el escaso ámbito geográfico en el que operan. Esta situación provoca un bajo nivel de especialización productiva que dificulta la explotación de sinergias y la obtención de unos mayores niveles de productividad y eficiencia.

A continuación, al igual que en el caso de las estrategias genéricas, se realiza un análisis de las preferencias de las empresas para crecer en base a productos o a mercados. Así, la **Figura 3.3.6** representa **las estrategias de crecimiento en base a los productos y las de crecimiento en base a los mercados**, tanto nacionales como exteriores. En ambos casos, únicamente se recogen los porcentajes de aquellos que han indicado como altamente importantes ambos tipos de estrategias.

Figura 3.3.6
Estrategias de crecimiento. Empresas industriales



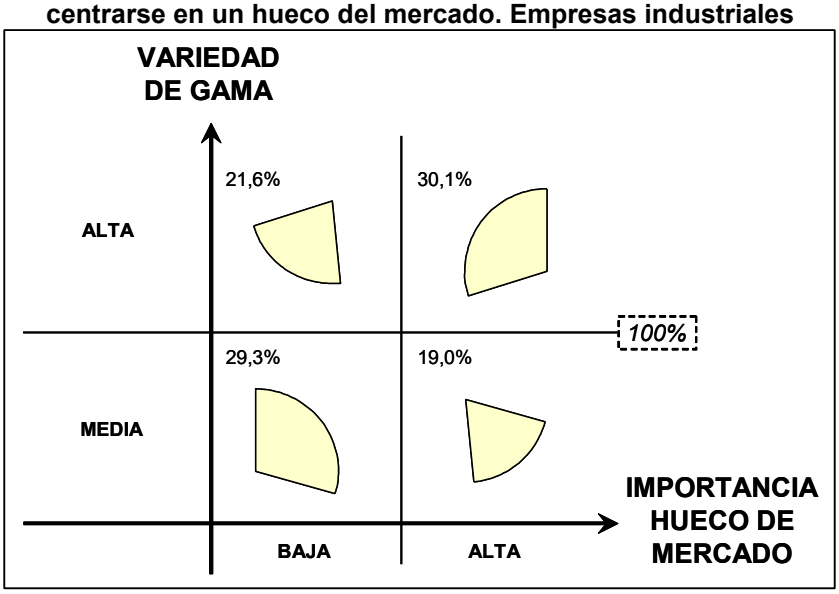
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En dicha figura se aprecia, desde otra perspectiva, la **mayor importancia concedida a los mercados nacionales (95,74%)**, por encima de los mercados exteriores (4,26%). También es importante el porcentaje que representa la **preferencia por crecer en mercados nuevos y actuales (19,86%)** y los **preferentemente nacionales (19,15%)**. Por lo que respecta al **crecimiento de los productos**, se observa que los mayores porcentajes corresponden a productos actuales y **actuales y nuevos**. Del porcentaje que representaba la preferencia de los empresarios encuestados por crecer en mercados nuevos y actuales, un 68% lo lleva a cabo con productos nuevos y actuales. Y lo mismo ocurre con el porcentaje correspondiente al crecimiento en mercados preferentemente nacionales (74%).

Recogiendo de forma conjunta la **incidencia de la variedad de gama en la competitividad de las empresas de las actividades de Carpintería y Mobiliario y la conveniencia o no de centrarse en un determinado hueco de mercado**, la **Figura 3.3.7** muestra la matriz de

cruce de ambas variables. En general, se aprecia un reparto bastante homogéneo entre las diferentes combinaciones posibles, no existiendo una clara preferencia por una de las posiciones.

Figura 3.3.7
Matriz de cruce entre variedad de gama y centrarse en un hueco del mercado. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta al eje de la **variedad de gama**, un 51,7% de las opiniones recogidas reflejan como importante contar con un mayor abanico de productos que el ofertado por la competencia, mientras que un 48,3% creen que no es una variable decisiva en la competitividad de sus empresas.

Por su parte, en lo que se refiere a la opción de **segmentar el mercado y centrarse en un hueco** del mismo, las posiciones también están muy equilibradas, ya que un 50,9% de las opiniones reflejan una baja incidencia de esta opción en las estrategias de las empresas, por un 49,1% que indican que si es un aspecto importante a considerar a la hora de establecer las estrategias en sus organizaciones.

Analizando de forma conjunta ambas perspectivas, la posición más apoyada por los empresarios consultados (30,1%) es la que combina una **alta variedad en la gama de los productos con una alta importancia de centrarse en un hueco del mercado**. A continuación, se situaría la

posición contraria a esta, es decir, aquella que **no considera importante ni contar con una mayor gama de productos que la competencia ni centrarse en un hueco de mercado**, posición que es respaldada por el 29,3% de las opiniones de los empresarios. Con porcentajes inferiores se sitúan las combinaciones intermedias, es decir, aquellas que si creen importante una de las dos variables para su competitividad mientras que la otra es menos prioritaria. Así, un 21,6% de las empresas defienden que **sí es importante contar con una amplia gama de productos y no centrarse en un determinado hueco del mercado**, mientras que sólo el 19% se postulan como defensores de una posición en la que cobra **mayor importancia la necesidad de centrar los esfuerzos en un determinado segmento del mercado sin tener que contar con una variedad de gama superior a la de sus competidores**.

Las conclusiones más relevantes sobre las estrategias de crecimiento llevadas a cabo por las empresas industriales, son las que se indican a continuación:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario muestran un **escaso interés por las estrategias de crecimiento principalmente en cuanto a los mercados**, siendo bastante conformistas con la situación que mantienen en la actualidad.
- El **crecimiento basado en los productos** es considerado como bastante prioritario. En especial, el **crecimiento en base a los productos actuales** que componen su cartera de productos es el más valorado, aunque también la opción de **desarrollar nuevos productos** presenta una alta valoración.
- Por lo que respecta al **crecimiento en los mercados**, destaca la **escasa importancia atribuida a los mercados exteriores tanto actuales como nuevos**, que refuerza la idea de la falta de vocación internacional de estas empresas. Por su parte, **el crecimiento en mercados nacionales nuevos o actuales es algo más significativo**, si bien

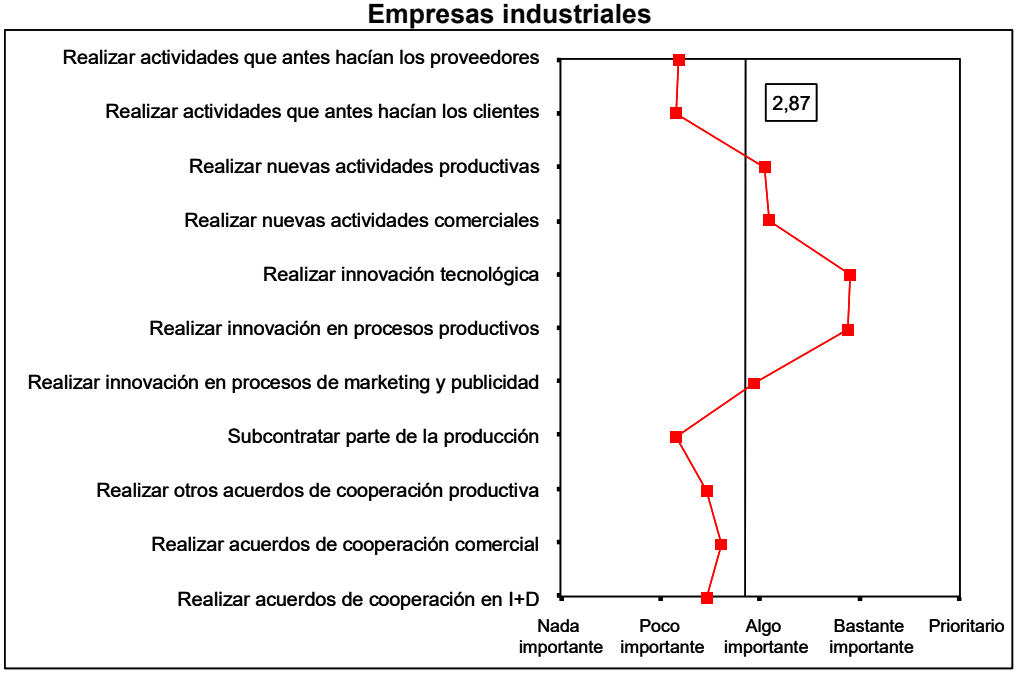
todavía se encuentran bastante por debajo de las opciones de crecimiento en base a los productos.

- Contar con una **gama de productos más amplia** que la de la competencia es considerada por los empresarios **más prioritaria que centrarse en un segmento concreto del mercado** para mejorar o garantizar su posición competitiva, provocando una falta de especialización que repercute directamente en los niveles de productividad y eficiencia de las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia y, por tanto, en su nivel de competitividad en el mercado.
- Del análisis conjunto de las estrategias de crecimiento, se observa que **la penetración en el mercado** es la **alternativa preferida** por las empresas analizadas, seguida de otras opciones como **el desarrollo de productos**, **el desarrollo de mercados y**, en menor medida, **la diversificación**.
- En cuanto a la **combinación entre la importancia de la variedad de gama y centrarse en segmentos** concretos del mercado, las opiniones más apoyadas son las extremas. Por un lado, la opinión de aquellos que consideran que ambas son prioritarias para garantizar su competitividad dentro del mercado es ligeramente superior a la de los que defienden que ninguna de las dos variables son significativas para definir su posición competitiva.

- ***Estrategias específicas: integración, nuevas actividades, cooperación e innovación.***

En la **Figura 3.3.8** se recoge la valoración media obtenida de la encuesta a los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario respecto a una serie de variables que definen sus **estrategias de integración, nuevas actividades, cooperación e innovación**.

Figura 3.3.8
Estrategias de integración, nuevas actividades, cooperación e innovación. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En conjunto, estas estrategias específicas son **consideradas relativamente poco importantes** por las empresas para mejorar su posición competitiva dentro del mercado, **especialmente en el caso de las estrategias de integración y de cooperación** y, en menor medida, en el caso de las estrategias de nuevas actividades y de innovación, que incluso llegan a alcanzar niveles altos de importancia en algún aspecto concreto.

A nivel individual, por lo que respecta a las variables relacionadas con las **estrategias de integración**, las opiniones de los empresarios reflejan un **bajo interés por este tipo de estrategias**, tanto si se refiere a **desempeñar nuevas actividades que antes realizaban sus proveedores como a nuevas actividades desarrolladas antes por sus clientes**, en ambos casos con una valoración prácticamente idéntica. Este dato es especialmente llamativo si se tiene en consideración que en Galicia existe un enorme potencial para incrementar el uso de estas estrategias y el nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena de la Madera, que redundaría en una sustancial mejora de los

niveles de productividad y competitividad de toda la cadena en su conjunto y de cada una de las actividades que la componen en particular.

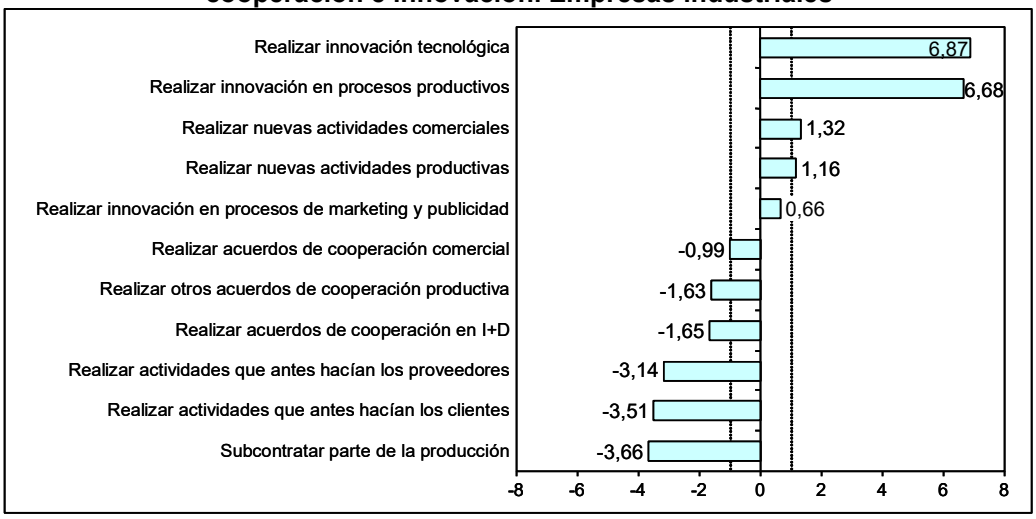
Por su parte, las **estrategias de nuevas actividades**, si bien son **consideradas importantes en mayor medida que las de integración**, tampoco llegan a alcanzar niveles significativos, quedándose a medio camino, en una posición intermedia en cuanto a importancia tanto la alternativa de realizar nuevas actividades productivas como la de realizar nuevas actividades comerciales.

Dentro de estas estrategias específicas, las **estrategias de innovación** son las que **participan de manera más importante en la definición de las estrategias de las empresas de Carpintería y Mobiliario** según la opinión de los empresarios consultados, **principalmente** en lo que se refiere a **innovación tecnológica e innovación de procesos productivos**, valorados como bastante importantes y, en menor medida son considerados algo importantes las **innovaciones en procesos de marketing y publicidad**. Es necesario señalar asimismo que, en coherencia con la orientación a competir en diferenciación expresada por la mayoría de las empresas de estas actividades en Galicia, precisamente un mayor esfuerzo en los procesos de marketing permitirían explotar o desarrollar adecuadamente una imagen de marca o producto que permita al consumidor final diferenciar más fácilmente sus productos.

En cuanto a las **estrategias de cooperación**, las empresas en general muestran un **escaso interés por desarrollar cualquier acuerdo de cooperación** que le permitan mejorar su posición competitiva, quizás debido a que no aprecian las posibles ventajas que les pudieran suponer, viéndolos más como una amenaza. Los aspectos en los que conceden una mayor importancia a la cooperación, dentro del poco nivel de importancia general, son por orden de mayor a menor, la **cooperación en temas comerciales**, los **acuerdos de cooperación en I+D**, los **acuerdos de cooperación productiva** y, en último lugar, como poco importante, se encuentra la opción de desarrollar **acuerdos de subcontratación de la producción**.

De forma complementaria al análisis realizado sobre la utilización de estas estrategias por parte de las empresas de las actividades de Carpintería y Mobiliario para definir sus estrategias de actuación, la **Figura 3.3.9** muestra el **perfil relativo** que indica el grado de acuerdo entre los empresarios a la hora de dar su valoración y la diferencia sobre la opinión media de todas ellas en conjunto.

Figura 3.3.9
Perfil relativo de las estrategias de integración, nuevas actividades, cooperación e innovación. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

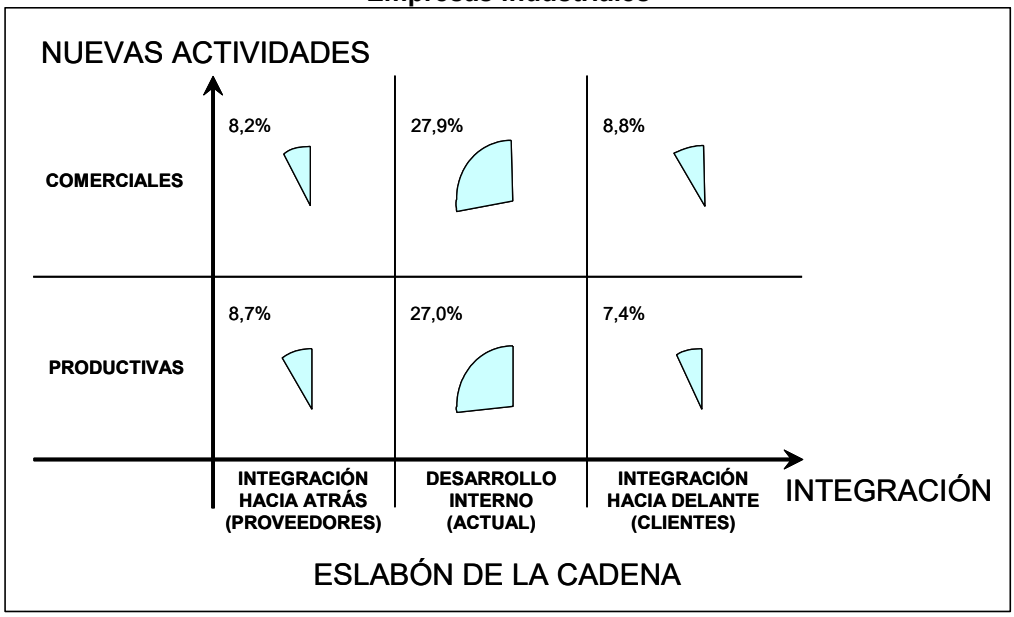
En el aspecto positivo, destacan muy por encima de las demás las opciones relativas a **actividades de innovación tecnológica y de procesos productivos**. También son ligeramente significativas las variables referentes a las **estrategias de nuevas actividades** (comerciales y productivas).

Por el contrario, **en el lado negativo**, sobresalen la **subcontratación de parte de la producción**, así como las variables referidas a las estrategias de integración (tanto hacia proveedores como hacia clientes). En menor intensidad también son significativas las valoraciones respecto a la media de aspectos como la realización de **acuerdos de cooperación en I+D y los acuerdos de cooperación productiva.**

Tratando de seguir la metodología empleada para analizar los anteriores tipos de estrategias, en la **Figura 3.3.10** se representa el **cruce**

realizado entre los casos en los que los empresarios conceden una importancia alta a las estrategias de nuevas actividades y además creen necesario seguir estrategias de integración.

Figura 3.3.10
Matriz de cruce entre estrategias de nuevas actividades e integración. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como consecuencia principalmente del poco interés mostrado por las empresas respecto a las estrategias de integración, la matriz muestra, en general, un bajo porcentaje en las casillas de cruce. Precisamente, las casillas intermedias recogen el porcentaje de **empresas que consideran importante las estrategias de nuevas actividades y que por el contrario, creen que las actividades de integración no son prioritarias para sus estrategias**. Esas casillas son las que aglutinan a un mayor porcentaje de las empresas ya que, por un lado, un 27,9% de las empresas consideran prioritario acometer nuevas actividades comerciales dentro del mismo eslabón de la cadena en el que se encuentra en la actualidad y, por otro lado, un 27% de los empresarios creen que la nuevas actividades debe realizarse en nuevas actividades productivas manteniendo su posición actual dentro de la cadena.

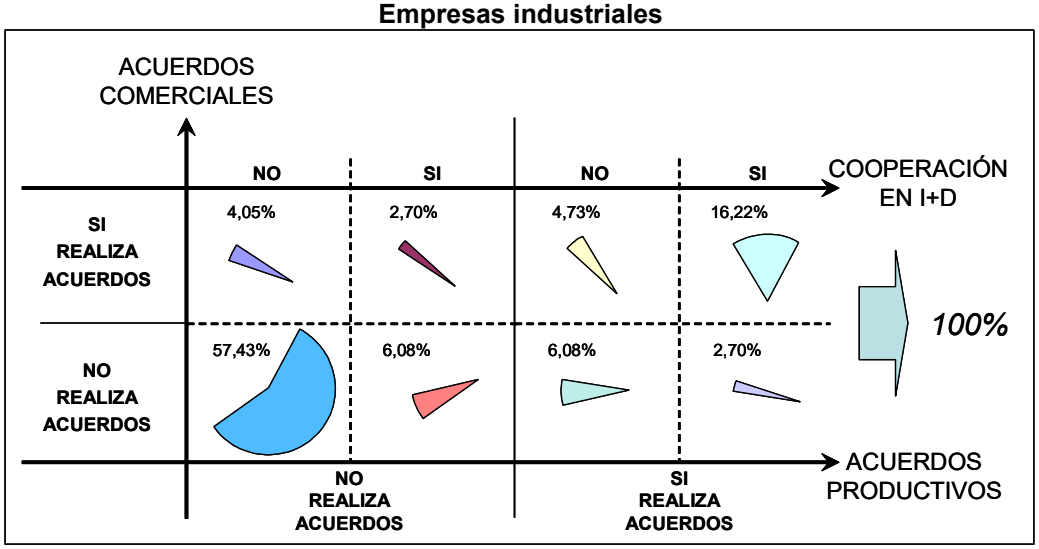
En cambio, el porcentaje de empresas que manifiestan una **alta importancia de acometer conjuntamente estrategias de integración**

en alguno de los dos sentidos **y estrategias de nuevas actividades** es bastante más reducido que los presentados anteriormente. Así, sólo un 8,2% de esas empresas consideran prioritario desarrollar nuevas actividades comerciales y a la vez integrarse hacia atrás realizando actividades que antes hacían los proveedores. Un 8,7% creen que la combinación que más se ajusta a su situación es la de diversificar hacia nuevas actividades comerciales pero realizando la integración hacia delante, desempeñando tareas que antes realizaban los clientes.

En cuanto a las combinaciones relacionadas con nuevas actividades productivas, un 8,7% de los empresarios valoran como altamente importante que se combine con una estrategia de integración hacia atrás, realizando funciones anteriormente desempeñadas por proveedores, mientras que un 7,4% indican que el complemento es una estrategia de integración hacia delante, es decir, desarrollando actividades que hasta el momento son llevadas a cabo por sus clientes.

En la **Figura 3.3.11** se pretende reflejar la relación entre distintas formas de llevar a cabo acuerdos de cooperación. Dicha relación se va **analizar de forma integrada la realización de acuerdos de cooperación comerciales, productivos y de I+D**.

Figura 3.3.11
Matriz de cruce entre estrategias de cooperación e innovación.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De un primer vistazo, destaca claramente el enorme peso que tiene sobre el total el porcentaje de empresas que **no consideran importante realizar acuerdos de cooperación de ningún tipo**, ni cooperar en I+D, ni en actividades de comercialización ni en actividades productivas, es decir, aquellas empresas que muestran una **actitud de rechazo absoluto hacia cualquier tipo de estrategia de cooperación**. Esta posición supone **más de un 57% del total**. En el extremo opuesto, es decir, aquel en el que las empresas manifiestan su predisposición a **desarrollar acuerdos de cooperación de los tres tipos** se encuentra un 16,22% de las mismas. El resto de combinaciones entre los tres tipos de acuerdos de cooperación recogidos aquí, representan en cada caso pequeños porcentajes. Tomando como referencia el eje que representa a los acuerdos de cooperación comerciales se tratará de completar el análisis de forma ordenada.

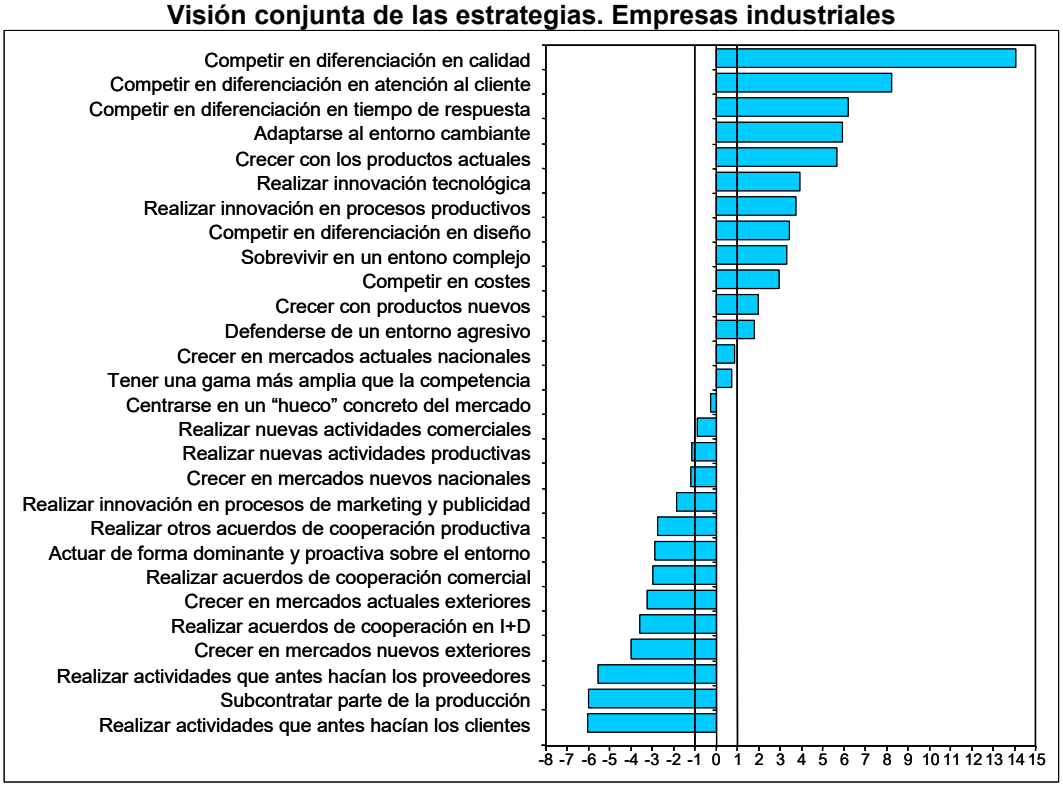
En primer lugar, se comentan aquellas posiciones en las que la característica común es la **consideración de poco importante de los acuerdos de cooperación comerciales**, al margen del caso ya comentado anteriormente en el que todos los acuerdos de cooperación no son relevantes. Un 6,08% de las empresas optan por dejar al margen los acuerdos comerciales y los acuerdos productivos, dando únicamente importancia a los acuerdos de cooperación en I+D. Otro 6,08% define su estrategia de cooperación únicamente en desarrollar acuerdos de cooperación productivos, no realizando acuerdos comerciales ni de I+D. Por su parte, sólo un 2,7% de las empresas basan su estrategia de cooperación en combinar acuerdos de cooperación en I+D y acuerdos productivos, sin necesidad de realizar acuerdos de cooperación comerciales.

Tomando como punto de partida las opciones en las que **las empresas consideran importante desarrollar acuerdos de cooperación comerciales** (con la excepción de los que valoran prioritarios los tres tipos de acuerdos), un 4,05% no valoran como prioritarios otros acuerdos productivos ni de I+D, por lo que únicamente se centran en los acuerdos comerciales. Las opiniones que reflejan la

posición en la que además de estos acuerdos comerciales sí creen necesario realizar acuerdos relativos a I+D pero no a acuerdos productivos suponen sólo un 2,7% del total. A su vez, un 4,73% de las empresas basan sus estrategias de cooperación en combinar acuerdos comerciales y productivos, no acudiendo a la cooperación en temas de I+D.

A modo de resumen, en la **Figura 3.3.12** se recoge una **visión conjunta de las estrategias ante el entorno y genéricas, estrategias de crecimiento y estrategias específicas (integración, nuevas actividades, cooperación e innovación)** de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, analizadas anteriormente. Se han reflejado, por simplicidad, las variables significativamente más positivas y las variables significativamente más negativas.

Figura 3.3.12
Visión conjunta de las estrategias. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que la variable que significativamente destaca como más **positiva** es **competir en diferenciación en calidad**, con bastante

diferencia con respecto a las demás variables. Otras variables significativamente positivas son, entre otras: **competir en diferenciación en atención al cliente, competir en diferenciación en tiempo de respuesta, adaptarse al entorno cambiante y crecer con los productos actuales**. La mayoría de las variables que destacan por ser significativamente más positivas definen las estrategias seguidas por las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario. Por otro lado, las variables que destacan por ser significativamente más **negativas** son **realizar actividades que antes hacían los clientes y subcontratar parte de la producción** que forman parte de las estrategias específicas de integración y de cooperación respectivamente.

De las estrategias específicas de integración, nuevas actividades, cooperación e innovación de las empresas industriales analizadas en este epígrafe, se desprenden las siguientes conclusiones:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Las **estrategias de integración** son consideradas por las empresas analizadas **poco importantes**, tanto si se refiere a desempeñar nuevas actividades que hasta ahora hacían los proveedores como a actividades que hasta el momento actual realizaban sus clientes. Es significativo el escaso valor otorgado a este tipo de estrategias, si se tiene en cuenta el potencial existente en Galicia para aumentar el nivel de integración con otras actividades de la cadena.
- Comenzar a realizar nuevas actividades productivas y comerciales (**estrategias de nuevas actividades**), en opinión de estas empresas, tiene una **importancia media** a la hora de elaborar las estrategias para poder mejorar su posición competitiva.
- Por su parte las **estrategias de innovación** se perciben como **bastante importantes** para mejorar la posición competitiva de sus empresas, especialmente en cuanto a la innovación tecnológica y de procesos productivos, mientras que dan menor prioridad a la innovación orientada hacia procesos de marketing y publicidad, limitando así el desarrollo de una imagen de marca y producto diferenciada.

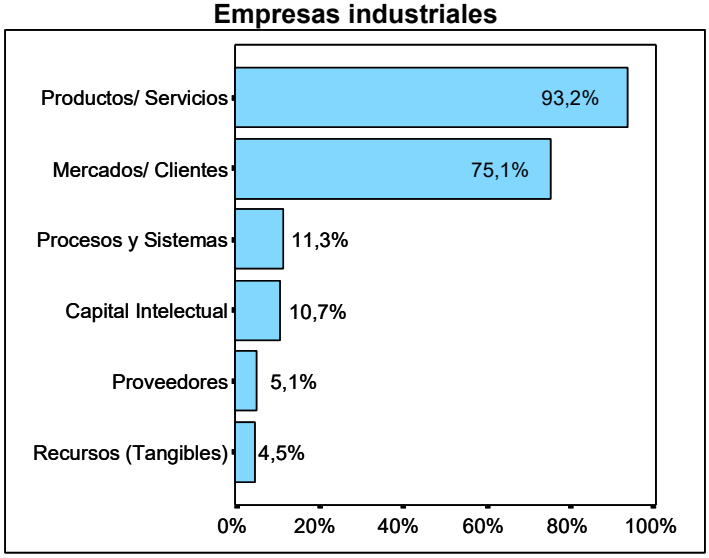
- En cuanto a las **estrategias de cooperación**, se constata un **interés bajo** por desarrollar acuerdos en cualquier ámbito de la empresa que permitan una mejora de la situación competitiva de la empresa. El carácter y la cultura empresarial tradicional en Galicia, en un tejido fundamentalmente individualista con predominio de las empresas de carácter familiar y de pequeña dimensión, influyen considerablemente en este interés bajo por llevar a cabo estrategias de cooperación.
- El porcentaje de empresas que consideran prioritario **desarrollar conjuntamente estrategias de integración y nuevas actividades es bastante reducido**, en gran parte debido al poco protagonismo otorgado en particular a las alternativas estratégicas de integración. La opinión más generalizada es la de **acometer nuevas actividades comerciales o productivas pero dentro del mismo eslabón** de la cadena en el que se encuentran actualmente.
- La necesidad de llevar a cabo **estrategias de cooperación** en una o varias líneas de actuación es **bastante limitada** en opinión de los empresarios encuestados, ya **que más de la mitad** de ellos confirmaron que **no creen prioritario desarrollar ningún tipo de acuerdos de cooperación** (productivos, comerciales y de I+D), mientras que sólo algo más del 15% de ellos valoran como importante desempeñar acuerdos de cooperación en las tres direcciones para mejorar su actual situación competitiva.

3.3.3. Factores de éxito y ventajas competitivas.

Dentro de este apartado se tratará de analizar cuales son los factores genéricos que en un sentido o en otro condicionan en mayor grado las estrategias de las empresas de Carpintería y Mobiliario y determinan su capacidad competitiva en el mercado, así como cuales son las variables concretas relacionadas con esos factores que suponen para las empresas una fuente de ventaja competitiva respecto a sus competidores.

La **Figura 3.3.13** recoge la opinión de los empresarios sobre cuales son los **factores generales que determinan en mayor medida el éxito y la competitividad de sus empresas dentro de la actividad que desarrollan**.

Figura 3.3.13
Factores de éxito en el desarrollo de las actividades.
Empresas industriales



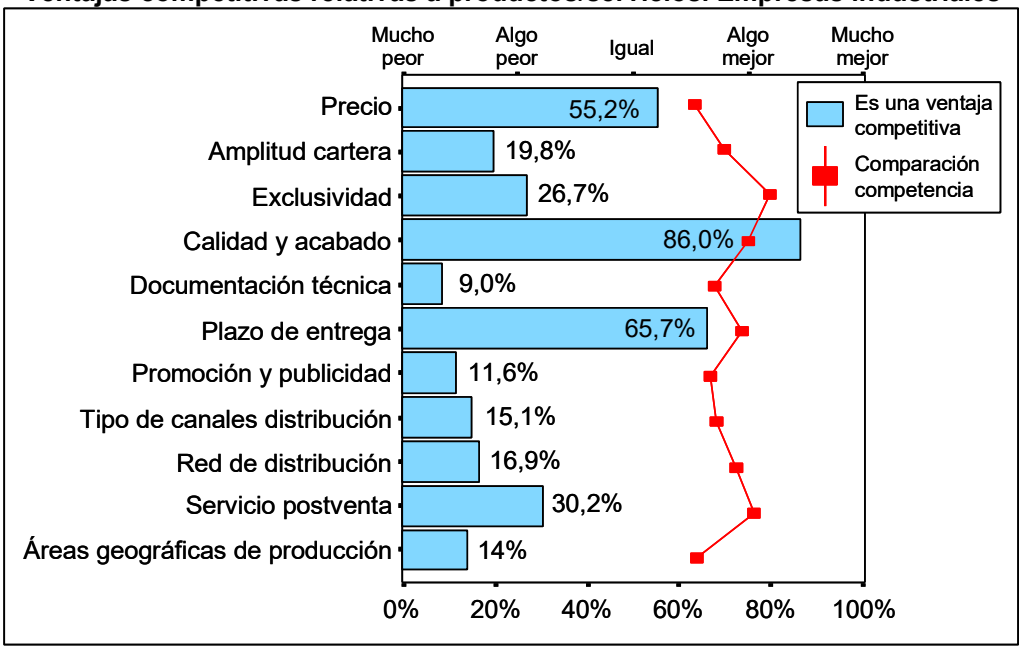
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Según el **93,2%** de esas opiniones el éxito o fracaso de la empresa está condicionado por aspectos relacionados con los **productos/servicios**, mientras que para un **75,1%,** son las variables relativas a los **mercados/clientes** los que afectan decisivamente al éxito empresarial. Muy lejos de estos dos factores y con porcentajes ya mucho menos significativos se encuentran como factores determinantes del éxito los relacionados con los **procesos y sistemas** (**11,3%**), con el **capital intelectual**, es decir los recursos intangibles (**10,7%**), con los **proveedores** (**5,1%**) y, por último, con los **recursos tangibles**, sólo considerados clave por el **4,5%** de los empresarios consultados. La escasa valoración otorgada a los recursos tangibles y, en especial a los proveedores, es significativa si se tiene en cuenta que la calidad era una de las premisas básicas por las que apostaban las empresas a la hora de seguir estrategias de diferenciación, calidad que en buena parte depende de las condiciones y características de las materias primas utilizadas en el proceso de transformación.

Una vez identificados cuales son los factores que marcan de forma más relevante la competitividad de las empresas, a continuación, para cada uno de esos factores, se tratará de analizar cuales son las variables o aspectos concretos que permiten a las empresas tener ventajas competitivas en las que basar sus estrategias, así como comparar su situación en esos aspectos con los competidores. El estudio de esas ventajas competitivas se hace siguiendo el orden de importancia de los factores de éxito a los que hacen referencia, es decir, que se detallan ventajas competitivas relacionadas con los productos/servicios, mercados/clientes, procesos y sistemas, capital intelectual, proveedores y recursos tangibles, en ese orden.

En relación con los **aspectos relativos a los productos/servicios** de las empresas, la **Figura 3.3.14** muestra que es **la calidad y el acabado** la variable que más se señala **como ventaja competitiva de las empresas**, ya que un 86% de las respuestas así lo indican. En menor medida, pero también con un consenso superior al 50%, las empresas señalan como ventajas competitivas el **plazo de entrega** (65,7%) y el **precio** (55,2%). Con porcentajes que oscilan entre el 30% y el 15%, aparecen otra serie de variables relativas a los productos/servicios como son el **servicio postventa** (30,2%), la **exclusividad** (26,7%), la **amplitud de la cartera** (19,8%), la **red de distribución** (16,9%) o el **tipo de canales de distribución** (15,1%). Por último, como aspectos menos citados como fuentes de ventajas competitivas en este apartado se encuentran las **áreas geográficas de producción** (14%), la **promoción y la publicidad** (11,6%) y la **documentación técnica sobre los productos** (9%).

Figura 3.3.14
Ventajas competitivas relativas a productos/servicios. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En relación con la escasa relevancia otorgada a la documentación técnica, es necesario destacar que, especialmente en el caso de las empresas dedicadas a las actividades de Mobiliario las etiquetas informativas y los certificados de calidad adquieren un papel muy relevante a la hora de diferenciar los productos de mayor calidad de aquellos otros que compiten más en función del precio de venta, ya que proporcionan un mayor nivel de información que permite distinguir calidades y materiales que a través de la simple percepción visual no podría diferenciar.

En cuanto a la **posición competitiva** que manifiestan tener en cada uno de esos aspectos comparada con sus competidores, en general, la opinión es que se encuentran mejor situados en todos los aspectos referidos a los productos/servicios. En su opinión, la variable en la que ostentan una posición más fuerte respecto a la competencia es la exclusividad, por encima de otras como la calidad y el acabado, el servicio postventa y el plazo de entrega, todas ellas con una valoración algo mejor que sus competidores. Por el contrario, aquellas ventajas competitivas en las que su posición es relativamente menos favorable son las áreas geográficas de producción y el precio.

En conclusión, se puede decir que ninguna de las ventajas competitivas identificadas por las empresas se basa en aspectos que los diferencian sustancialmente de sus competidores de tal forma que le garanticen una cierta permanencia en el tiempo. En especial, el precio que era una de las más valoradas como ventaja competitiva también es señalado como uno de los factores en los que su posición frente a la competencia es menos relevante. Por otro lado, lo que permite concluir esta comparación es que las empresas deberían explotar más aquellas variables en las que su posición es más ventajosa respecto a la competencia, como el caso de la exclusividad o el servicio postventa, hasta ahora poco utilizados como fuente de ventajas competitivas.

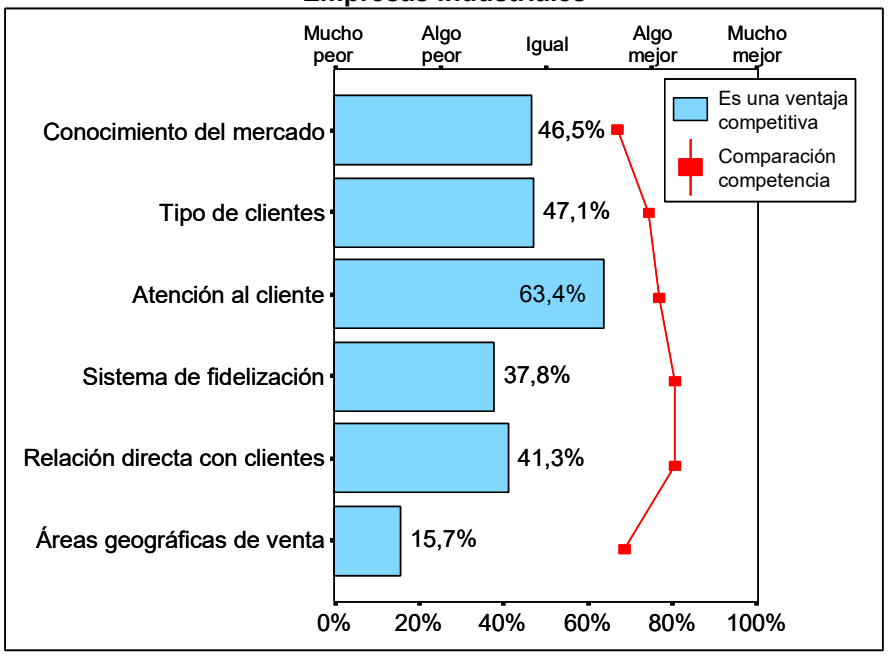
Por lo que respecta a las **ventajas competitivas relativas a los mercados/clientes**, la **Figura 3.3.15** muestra la **atención al cliente** como único aspecto en el que coinciden más del 50% de las empresas (63,4%). A continuación, con valoraciones entre el 50% y el 35% se encuentran variables tales como el **tipo de clientes** (47,1%), el **conocimiento del mercado** que tengan las empresas (46,5%), la **relación directa con los clientes** (41,3%) y el **sistema de fidelización** (37,8%). Las **áreas geográficas de venta** sólo son vistas como fuentes de ventajas competitivas por el 15,7% de las empresas, en gran medida debido a la excesiva concentración geográfica y carácter local de los mercados de venta en los que participan la mayoría de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Atendiendo a su **posición respecto a los competidores**, las empresas encuestadas creen que, en general, tienen una cierta ventaja sobre la competencia en todos los aspectos analizados, siendo la relación directa con los clientes, el sistema de fidelización y la atención al cliente las variables en las que cuentan con una mejor posición competitiva, seguidas por el tipo de clientes, el conocimiento del mercado y el área geográfica de venta.

En cierta medida, esto indica que lo que las empresas ven como más positivo son las ventajas que se derivan de estar localizados en mercados muy específicos, donde el contacto con los clientes es muy

directo, lo que les permite fidelizarlos con mayor facilidad a través de un servicio y una atención personalizada.

Figura 3.3.15
Ventajas competitivas relativas a mercados/clientes.
Empresas industriales

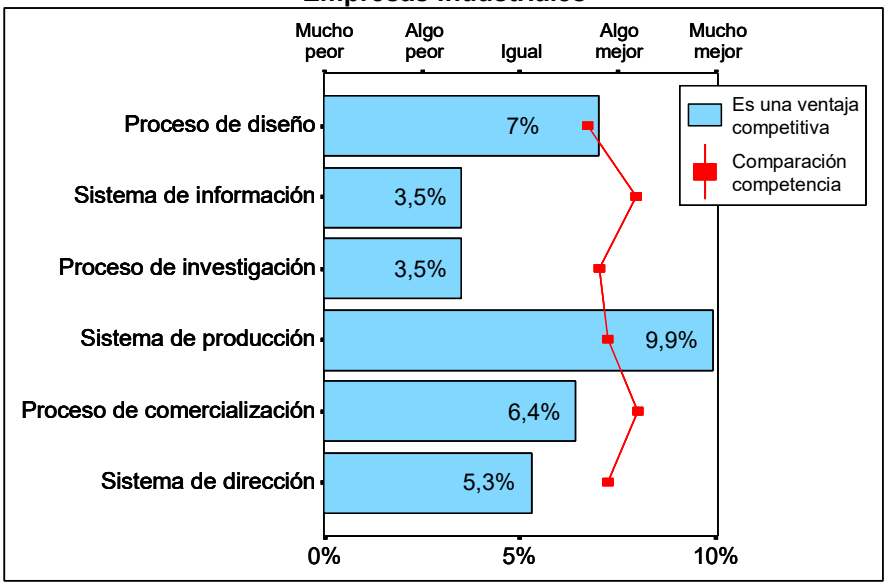


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **Figura 3.3.16** muestra las opiniones de los empresarios sobre cuales son los **aspectos relativos a procesos y sistemas sobre los que basan sus ventajas competitivas**. Es necesario, recordar que entre los productos/servicios o los mercados/clientes y el resto de los factores como determinantes del éxito existe una gran diferencia, por lo cual los porcentajes que ahora se analizan también son muy inferiores a los que se manejaron al hablar de las ventajas competitivas derivadas de esos dos factores. Así, el aspecto relacionado con los procesos y sistemas que en mayor grado es visto por las empresas como fuente de ventaja competitiva es el **sistema de producción** (9,9%), valor que prácticamente no alcanzaba ninguno de los aspectos relacionados con los productos/servicios ni con los mercados/clientes. Otras condiciones de los procesos y sistemas cuya consideración como ventajas competitivas superan el 5% son el **proceso de diseño** (7%), el **proceso de comercialización** (6,4%) y el **sistema de dirección** (5,3%), mientras que

los **sistemas de información y el proceso de investigación** sólo son tenidos en cuenta por el 3,5% de los empresarios.

Figura 3.3.16
Ventajas competitivas relativas a procesos y sistemas.
Empresas industriales



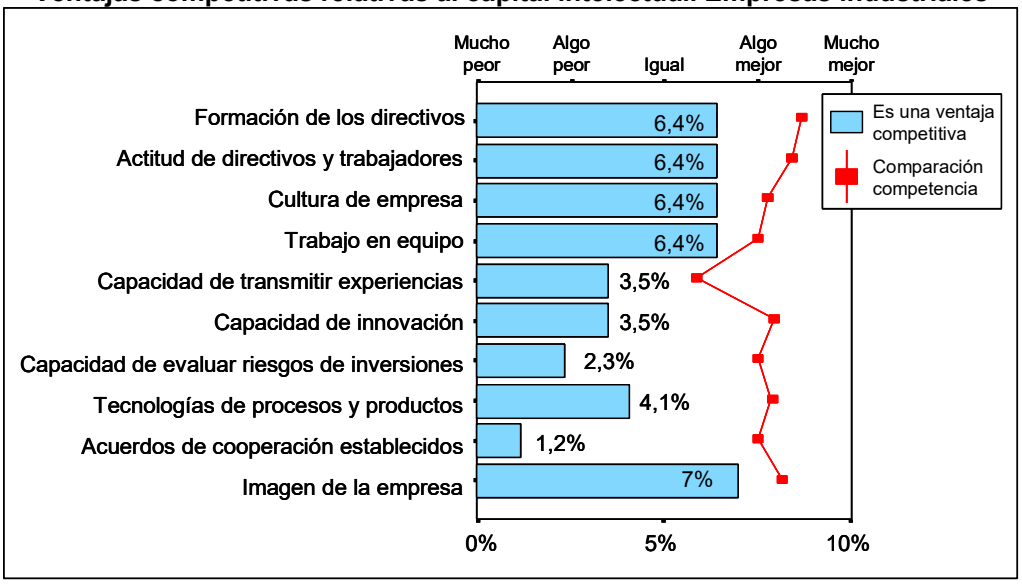
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a la **comparativa con los competidores**, en general, consideran tener una posición relativamente mejor que su competencia, llegando a alcanzar los valores más favorables en el caso de los procesos de comercialización y los sistemas de información, seguidos por los sistema de dirección y de producción y por los procesos de investigación y de diseño, en menor medida, aunque también con una posición ligeramente ventajosa respecto a la competencia.

De todo ello, sería conveniente que las empresas pongan en práctica medidas que les ayuden a aprovechar mejor esa potencial ventaja que tienen sobre las empresas competidoras en temas relacionados con los procesos y sistemas, o en su defecto al menos corregir o mejorar en lo posible esa posición.

El siguiente grupo de variables sobre las que las empresas valoran posibles **ventajas competitivas hacen referencia a aspectos relativos al capital intelectual** (ver **Figura 3.3.17**), como compendio de aspectos intangibles relacionados con los recursos humanos, la tecnología o la cultura organizativa.

Figura 3.3.17
Ventajas competitivas relativas al capital intelectual. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

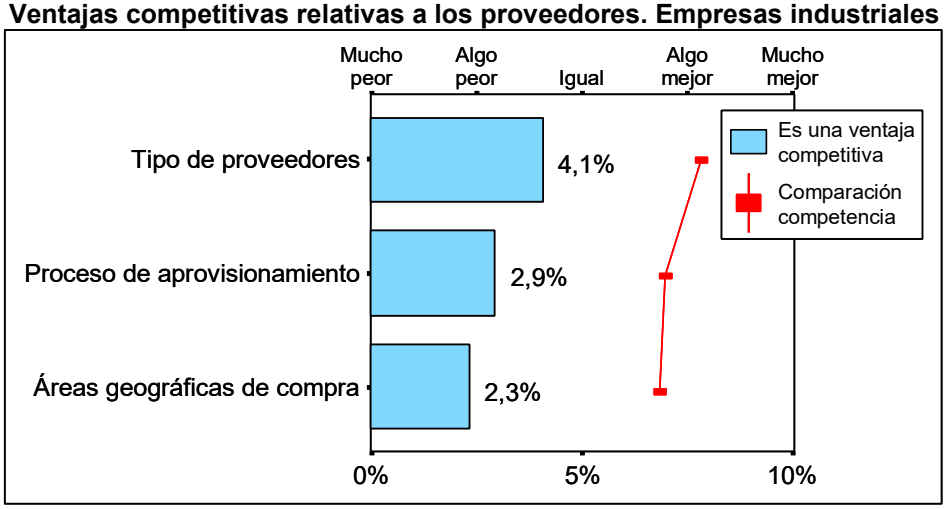
Dentro de este bloque la **imagen de la empresa** es vista por un 7% de los empresarios consultados como fuente de ventaja competitiva, mientras que un 6,4% de ellos perciben como ventajas competitivas aspectos relacionados con los recursos humanos como la **formación de los directivos**, la **actitud de directivos y trabajadores** y el **trabajo en equipo**, además de la **cultura de empresa**. Además, con valoraciones por debajo del 5% se sitúan variables como las **tecnologías de procesos y productos** (4,1%), la **capacidad para transmitir experiencias y la capacidad de innovación**, ambas con un 3,5% de las opiniones, la **capacidad para evaluar los riesgos de las inversiones** (2,3%) y los **acuerdos de cooperación establecidos**, que sólo son considerados como fuentes de ventajas competitivas por el 1,2%, algo muy en relación con el escaso interés mostrado por las empresas de Carpintería y Mobiliario respecto a las estrategias de cooperación analizadas con anterioridad.

Por lo que respecta a la **valoración que le otorgan en comparación con sus competidores**, las empresas en general se muestran bastante optimistas, ya que se posicionan relativamente bien en referencia a la competencia, principalmente en aspectos relacionados con los recursos humanos como la formación de los directivos y la actitud de

los propios directivos y trabajadores. También consideran que su posición actual es algo mejor que la de la competencia en variables como la imagen de la empresa, la capacidad de innovación, las tecnologías de procesos y productos, la cultura de la empresa, el trabajo en equipo, la capacidad de evaluar los riesgos de las inversiones y los acuerdos de cooperación establecidos, mientras que la capacidad para transmitir la experiencia se sitúa a un nivel similar al de sus competidores.

Las **ventajas competitivas derivadas de temas referentes a los proveedores** (muy poco valorado como factor de éxito para las empresas de Carpintería y Mobiliario según los propios empresarios) se recogen en la **Figura 3.3.18**.

Figura 3.3.18
Ventajas competitivas relativas a los proveedores. Empresas industriales



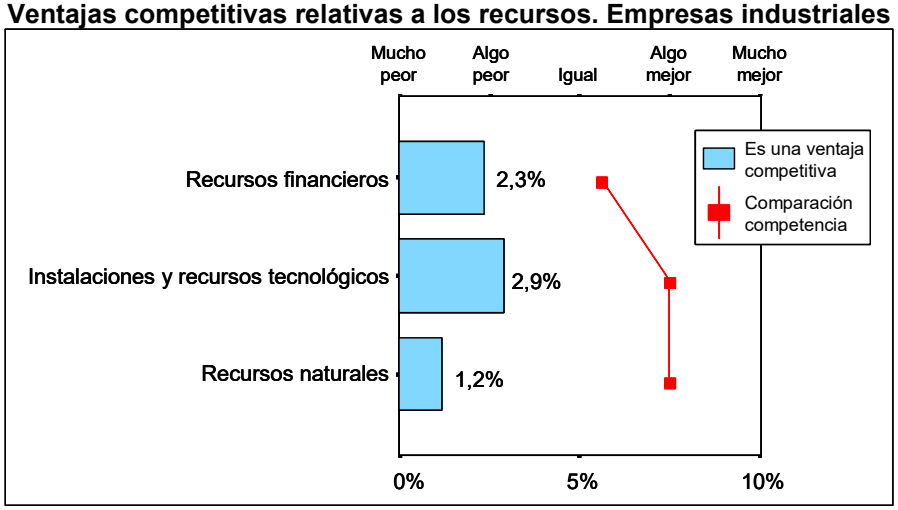
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **tipo de proveedores** con que cuentan las empresas (4,1%) es percibido como fuente de ventaja competitiva en mayor proporción de lo que lo son el **proceso de aprovisionamiento** (2,9%) o las **áreas geográficas de compra** (2,3%). Ese mismo orden es el que mantienen dichas variables si se hace referencia a la posición relativa respecto a la competencia. En los tres aspectos citados se posicionan relativamente mejor que sus competidores.

Por último, **en relación a los recursos tangibles**, como aspecto menos valorado por los empresarios como factor de éxito dentro de sus actividades, la **Figura 3.3.19** recoge la opinión de las empresas sobre las

ventajas competitivas obtenidos en base a esos recursos. Así, el 2,9% de las empresas creen que las **instalaciones y recursos tecnológicos** son variables que le aportan ventajas competitivas, mientras que un 2,3% basan las ventajas competitivas en los **recursos financieros** y sólo un 1,2% lo hacen en base a los **recursos naturales**. Salvo en el caso de los recursos financieros en los que **su posición competitiva comparada** es similar a la de sus competidores, tanto en instalaciones y recursos tecnológicos como en recursos naturales, las empresas manifiestan tener una posición relativamente favorable respecto a la competencia.

Figura 3.3.19
Ventajas competitivas relativas a los recursos. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del estudio de los factores de éxito y ventajas competitivas relativas a productos/servicios, mercados/clientes, procesos y sistemas, capital intelectual y proveedores, que se lleva a cabo en este apartado, se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Los **aspectos relacionados con los productos/servicios** son **los que más inciden en el éxito y la competitividad de las empresas**, siendo más de un 93% de las empresas las que así lo manifiestan, seguido también de forma mayoritaria (75%) por **factores relacionados con los mercados/clientes**. Aspectos relacionados con los **procesos y sistemas, el capital intelectual, los**

proveedores y los recursos tangibles son apuntados de manera mucho menos frecuente como determinantes del éxito y la capacidad competitiva de estas empresas.

- Entre los **aspectos relativos a los productos/servicios**, **la calidad y el acabado, el plazo de entrega y el precio** son las variables que de forma mayoritaria perciben las empresas como **principales fuentes de ventajas competitivas** en su actividad.
- La **posición competitiva** frente a sus competidores **en los aspectos relacionados con los productos/servicios** es, en general, **ligeramente favorable** en todas ellas, si bien no hay ninguna que se otorgue una clara diferencia a esos productos sobre los de la competencia, por lo que será necesario tratar de consolidar o mejorar esos aspectos para obtener una verdadera ventaja competitiva, duradera en el tiempo.
- **En relación con los mercados y clientes**, las cualidades en las que mayor coincidencia se da a la hora de señalarlas como **ventajas competitivas** de las empresas industriales son **la atención al cliente** (de forma mayoritaria), **el tipo de clientes y el conocimiento del mercado** por parte de las empresas.
- En base a estos **aspectos referentes a mercados y clientes**, dentro de una tendencia general **relativamente favorable**, **la relación directa con los clientes, el sistema de fidelización y la atención al cliente** son las variables en las que los empresarios manifiestan gozar de una **mejor posición frente a sus competidores**, es decir, las variables más relacionadas con la proximidad y conocimiento de sus clientes.
- Por lo que respecta a los **aspectos relacionados con los procesos y sistemas**, el **sistema de producción y el proceso de diseño** son los dos elementos más repetidos como fuentes de ventajas competitivas, aunque en relación con las características de productos/servicios y mercados/clientes son valores muy poco significativos. En cuanto a la **posición competitiva**, sin embargo son otras variables como los proc**esos de comercialización o los sistemas de información** donde la valoración respecto a

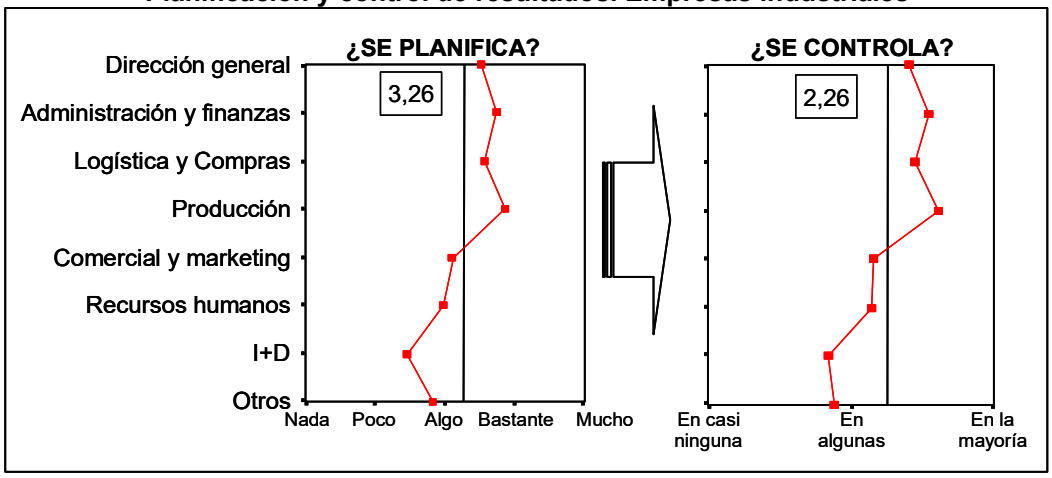
los competidores es mejor, dentro de una **posición en conjunto favorable para todos los aspectos relacionados con los procesos y sistemas**.

- Entre los **aspectos que se relacionan con el capital intelectual**, variables como la **imagen de la empresa y su cultura**, así como variables de recursos humanos como **la formación de los directivos, la actitud de trabajadores y directivos o el trabajo en equipo** son los que en mayor medida contribuyen a crear **ventajas competitivas** en las empresas y al mismo tiempo, son las variables cuya **posición competitiva** les proporciona una **situación mejor** para diferenciarse de sus competidores.
- Entre los **factores vinculados a los proveedores**, **el tipo de proveedores** con que cuentan las empresas es la mayor fuente de **ventaja competitiva** en este grupo, **a la vez que** la que **mejor posición competitiva** les otorga.
- Las **instalaciones y recursos tecnológicos** son las características de las empresas **en cuanto a recursos tangibles** que en mayor grado son **fuente de ventaja competitiva** y, además, en la que las empresas cuentan con **una posición competitiva mejor respecto a la competencia**.

3.3.4. Planificación, organización y control.

La **Figura 3.3.20** recoge el **nivel de planificación y control que utiliza el sistema de dirección** en las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, en cada una de las áreas funcionales en las que se dividen.

Figura 3.3.20
Planificación y control de resultados. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, tanto en sistemas de planificación como de mecanismos de control, su uso como herramienta de apoyo a la toma de decisiones es algo habitual en cada una de las áreas de las empresas.

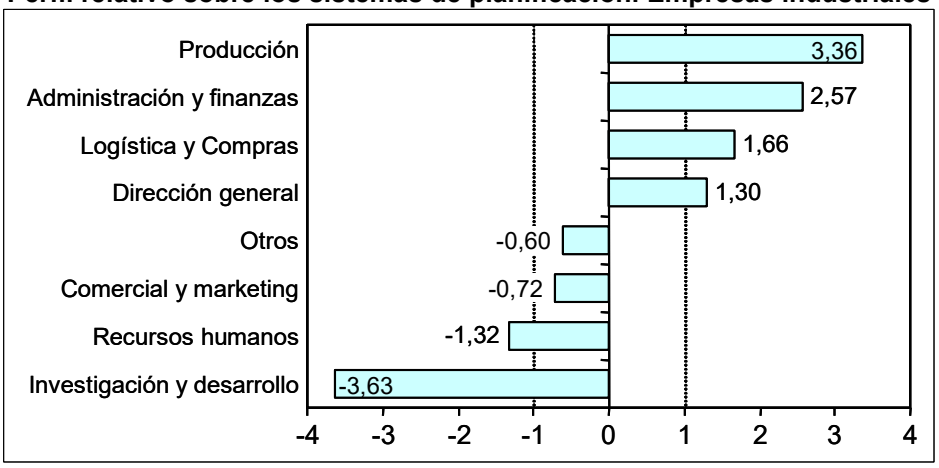
Por lo que respecta a la **planificación de actividades**, en conjunto las empresas manifiestan planificar entre algo y bastante, aunque con una ligera tendencia hacia la escasa planificación. En función de los departamentos a los que se aplican esos sistemas de planificación, en el que es más frecuente tener las tareas programadas es el **departamento de producción**, donde es bastante frecuente que se planifiquen las tareas. A continuación, con una valoración superior a la media se encuentran los **departamentos de administración y finanzas**, **logística y compras y la dirección general**. Por su parte, aquellas áreas en las que la planificación es menos utilizada, por debajo del valor medio, son el **área comercial y de marketing, los recursos humanos y el departamento de I+D**, donde la planificación de tareas es **poco habitual**.

En cuanto a las **herramientas de control** con que cuentan las empresas para detectar desviaciones sobre los objetivos o resultados previstos, su utilización es escasa, siendo el **área de producción** en el que existe un mecanismo de control más frecuente, seguido de los **departamentos de administración y finanzas, logística y compras y las actividades de la dirección en general**. Por debajo de la media en

cuanto a instrumentos de control se quedan el **área comercial y marketing, los recursos humanos y los departamentos de I+D**.

La significatividad de los sistemas de planificación utilizados en cada uno de los departamentos de las empresas respecto a la media global, así como el grado de dispersión en las respuestas en cuanto a su uso vienen recogidos en la **Figura 3.3.21**.

Figura 3.3.21
Perfil relativo sobre los sistemas de planificación. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En dicho gráfico se puede observar que en el lado positivo, destaca **significativamente** la **planificación en el departamento de producción**, así como en las **áreas de administración y finanzas, logística y compras y en las tareas de dirección general**. En el **aspecto negativo**, el departamento en el que existe una significativa falta de programación de actividades es en **I+D**, además de en el de **recursos humanos**. En términos muy próximos a la media global, se sitúan las tareas de planificación en **comercial y marketing y otros departamentos**.

Las principales conclusiones que se desprenden, son las que se indican a continuación:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, los **sistemas de planificación y los mecanismos de control** como instrumento de apoyo a la toma de decisiones por parte de los equipos directivos es **poco utilizada** entre las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia, **principalmente en el área de**

producción, de administración y finanzas, de logística y compras y de dirección en general.

- En el caso de las **áreas de recursos humanos como investigación y desarrollo,** y en menor medida el área **comercial y de marketing**, se identifican como áreas en las que **es escasa** la existencia de sistemas de planificación y mecanismos de control debido, principalmente a la mayor dificultad que supone llevar a cabo dicha planificación y control, en comparación con el resto de las áreas.

3.3.5. Estrategias empresariales de las empresas no industriales.

Para un **pequeño empresario**, en muchos casos cuando es autónomo o no tiene ningún empleado, es muy **difícil evaluar** cuales son sus **formas de competir de una forma concreta**, pues hace uso de todas ellas según los diferentes clientes.

Por este motivo a la hora de diseñar y realizar la encuesta para este tipo de empresas (la denominada **"Encuesta a Empresas B"**) se **redujeron el número de ítems** que se les preguntaba en general en la mayoría de las cuestiones, pero aun así se era consciente de que podría haber una cierta dificultad a la hora de interpretar las respuestas. Concretamente se va a hacer referencia aquí a los resultados obtenidos en la pregunta 4.1 de la encuesta a empresas B, que para su mejor comprensión se ha utilizado un **análisis estadístico cluster**.

En efecto, al revisar los resultados de este conjunto de preguntas para estas empresas, se ha encontrado con que había una **cierta tendencia a valorar prioritariamente casi todas las estrategias**, posiblemente porque se hiciera mezcla de todas ellas. Para clarificar sus opiniones y analizar si existían algunas estrategias que se aplicaran de forma conjunta y otras que fueran más individualmente, se decidió realizar un **análisis de componentes principales**, que permite evaluar si existen variables estratégicas básicas que expliquen los resultados conjuntos de los encuestados.

Para facilitar la comprensión, y por un cierto grado de afinidad teórica, se ha dividido el conjunto de estrategias en **tres grandes bloques**: los que se podrían denominar **estrategias genéricas**, el conjunto de **estrategias de innovación y** el de **cooperación**. El primer bloque consta de seis variables, el segundo de cinco y el tercero de una. Como consecuencia, se analizan las componentes principales del primer bloque y a continuación las del segundo. En el tercero no es necesario hacerlo por tener una única variable.

Para facilitar la interpretación de las variables obtenidas se realiza una rotación, siguiendo un método de normalización Varimax, como se detalla en el Anexo A.

A partir del conjunto de variables, representando todas las estrategias, se realiza una clasificación de las empresas que dan la afinidad de unas y otras por una cierta estrategia prioritariamente sobre el resto. Finalmente se exponen un conjunto de conclusiones preliminares.

Variables referentes a las estrategias genéricas.

Se considera como variables referentes a las estrategias genéricas aquellas que se refieren a la forma de competir, en sentido más genérico: costes y diferenciación. Esta última, dado que en la cadena de la madera presenta aspectos particulares, se subdivide en cinco aspectos: competir en diferenciación en calidad, competir en diferenciación en tiempo de respuesta, competir en diferenciación en atención al cliente, competir en diferenciación en diseño y tener una gama más amplia que la competencia.

A partir de la evaluación que los empresarios hacen de esas variables se realiza el análisis de componentes principales con la rotación Varimax. Haciendo uso del método de Kaiser, se seleccionan dos componentes, que explican un 57% de la variación total. La matriz de componentes rotados, es decir el grado de correlación entre cada componente y cada variable, se recoge en la **Tabla 3.3.1**, que permite

identificar cada una de esas nuevas variables que se ha denominado ***componentes***.

Se ha subrayado en claro las correlaciones positivas y en oscuro las negativas, con un cierto grado de importancia para evaluar su interpretación. Fruto de esa valoración se puede interpretar la primera componente como el conjunto de estrategias genéricas que presentan la dicotomía costes-diferenciación, tal como la expresaba Porter, asumiendo en la parte de diferenciación aquellas que tradicionalmente se asocian más con la calidad como son la propia calidad, el diseño y la atención al cliente.

Tabla 3.3.1
Matriz de componentes rotados[a].
Empresas no industriales

	Componente	
	1	2
Competir en costes	-,552	,659
Competir en diferenciación en calidad	,731	,103
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta	,228	,606
Competir en diferenciación en atención al cliente	,733	,153
Competir en diferenciación en diseño	,619	,370
Tener una gama más amplia que la competencia	,299	,737

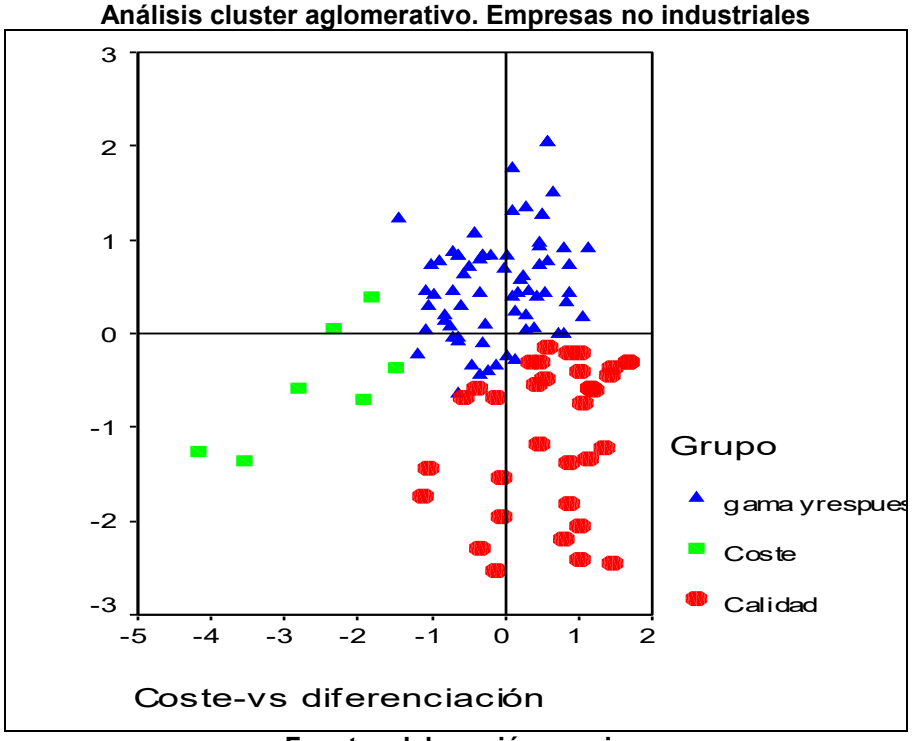
Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.
Fuente: elaboración propia

Por su parte, la segunda componente recoge la idea de estrategia genérica conjunta de costes y diferenciación, cuando hacen uso de ambas variables para diseñar sus estrategias competitivas. La diferenciación aquí se asocia al tiempo de respuesta y a la amplia gama de productos. Es una muestra clara de que los pequeños empresarios, al no trabajar en serie, el coste no lo asocian a la estandarización sino a la gama amplia.

Para tratar de comprender la importancia que estas estrategias tienen en el conjunto de empresas encuestadas, se ha decidido crear una clasificación automática, mediante un análisis cluster aglomerativo (ver anexo) haciendo uso de esas dos variables.

Se han obtenido tres grupos que se representan en un mapa estratégico tal como se recogen en la **Figura 3.3.22**.

Figura 3.3.22
Análisis cluster aglomerativo. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia

El **primer grupo** se ha denominado como el de **"empresas que dicen que compiten en calidad"** incluyendo en este concepto también la atención al cliente y el diseño. Este grupo estaría compuesto por un total de 34 empresas.

El **segundo grupo** serían las "**empresas que fundamentalmente dicen que compiten en costes"**, siendo el grupo menos numerosos englobando a 7 empresas, algunas con una cierta tendencia a tener muy acentuado ese aspecto.

El **tercer grupo** serían las **"empresas que aunque también dicen que compiten en costes, lo hacen fundamentalmente en diferenciación"**, pero insistiendo en el aspecto del tiempo de respuesta y

la gama de productos o servicios. Este grupo estaría formado por 73 empresas, es decir, la gran mayoría de la muestra.

Una primera conclusión que se puede obtener es que las pequeñas empresas para competir necesitan, en general, hacer uso del coste y de la diferenciación. Esta segunda característica de la diferenciación, aparece más marcada en sus aspectos de tiempo de respuesta y gama que en los de calidad y diseño.

Cuando las empresas se esfuerzan por competir en este otro aspecto, el coste es más secundario.

Variables referentes a las estrategias de innovación.

Se considera como variables referentes a las estrategias de innovación a aquellas que se refieren a la forma de competir mediante nuevas actividades, sean estas de procesos, de productos, de mercados o de tecnología. Consecuentemente se incluyen en este grupo, las siguientes variables: realizar nuevas actividades productivas, realizar nuevas actividades comerciales, realizar innovación tecnológica, realizar innovación en procesos productivos y realizar innovación en procesos de marketing y publicidad.

A partir de la evaluación que los empresarios hacen de esas variables se realiza el análisis de componentes principales con la rotación Varimax. Haciendo uso del método de Kaiser, se seleccionan dos componentes, que explican un 75% aproximadamente de la variación total. La matriz de componentes rotados, es decir el grado de correlación entre cada componente y cada variable, se recoge en la **Tabla 3.3.2**, que permite identificar cada una de esas nuevas variables que se ha denominado componentes. Se ha subrayado en claro las correlaciones positivas, con un cierto grado de importancia para evaluar su interpretación.

Tabla 3.3.2
Matriz de componentes rotados[a].
Empresas no industriales

	Componente	
	1	2
Realizar nuevas actividades productivas	,782	,118
Realizar nuevas actividades comerciales	,808	,291
Realizar innovación tecnológica	,217	,920
Realizar innovación en procesos productivos	,237	,913
Realizar innovación en procesos de marketing y publicidad	,745	,206

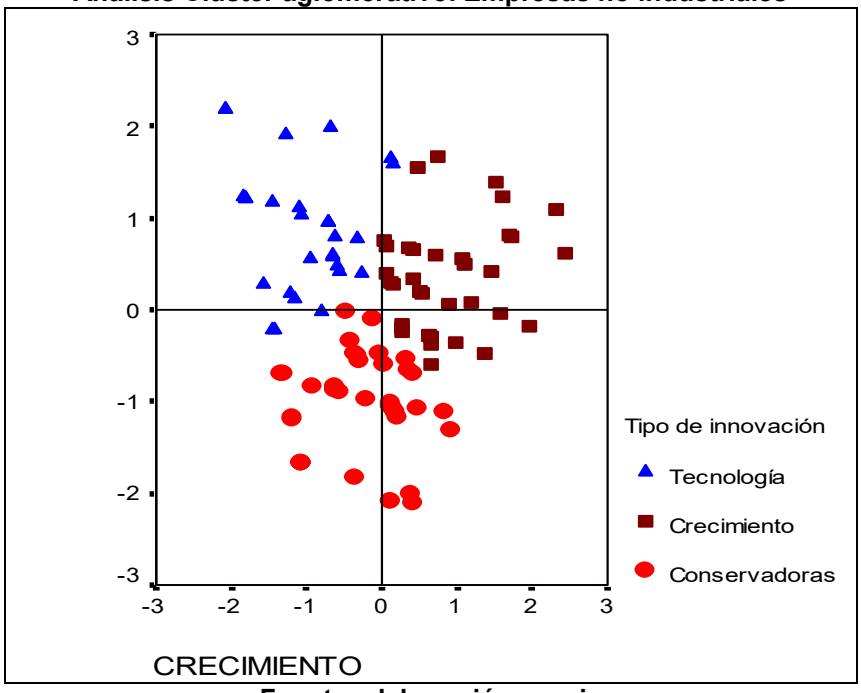
Fuente: elaboración propia

Fruto de esa valoración se puede interpretar la primera componente como el conjunto de estrategias de innovación asociadas con el crecimiento, es decir, crecer en mercado o en productos y asociadas a ellas las de innovación en los procesos de marketing. La segunda se refiere más bien a la capacidad de innovación interna de la empresa, la innovación tecnológica y la innovación en procesos. Se denominará esta segunda como innovación tecnológica en sentido más genérico.

Para tratar de comprender la importancia que estas estrategias tienen en el conjunto de empresas encuestadas se ha decidido hacer una clasificación automática, mediante un análisis cluster aglomerativo (ver anexo) haciendo uso de esas dos variables.

Después de realizar este proceso se han obtenido tres grupos que se representan en un mapa estratégico tal como se recogen en la **Figura 3.3.23**.

Figura 3.3.23
Análisis Cluster aglomerativo. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia

El **primer grupo** se ha denominado como el de **"empresas que dicen ser conservadoras"**, pues no destacan ni por sus estrategias de crecimiento ni por sus estrategias de innovación tecnológica, Este grupo estaría compuesto por 41 empresas.

El **segundo grupo** serían las que fundamentalmente dicen que **"buscan el crecimiento a través de mercados y productos"**, siendo el grupo más numeroso englobando a 48 empresas.

El **tercer grupo** serían las que dicen que **"innovan fundamentalmente en tecnologías o procesos"**. Este grupo estaría formado por 30 empresas.

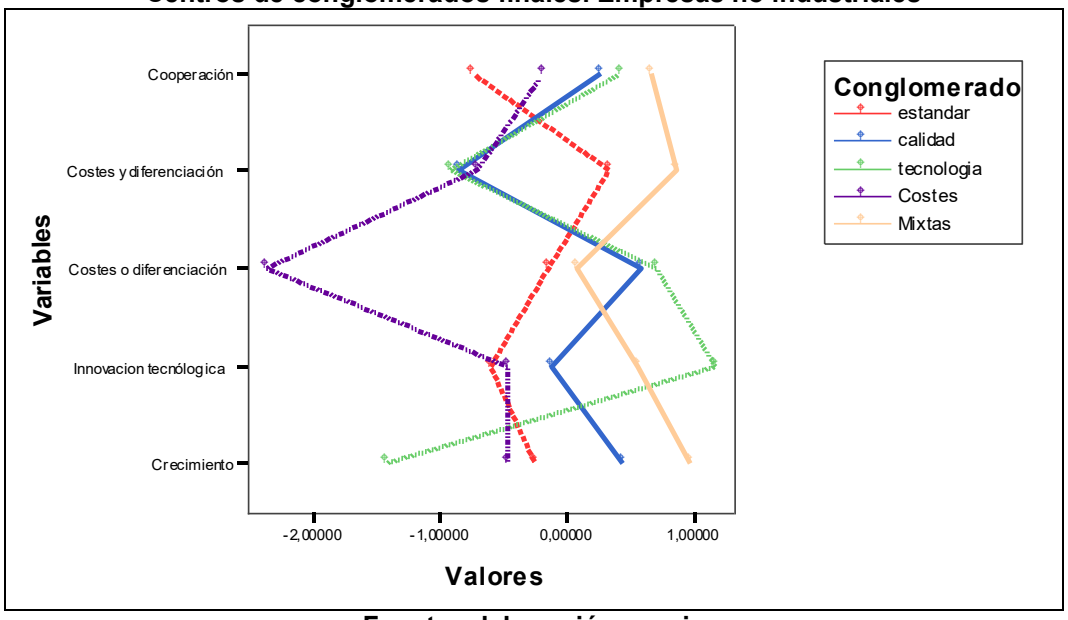
Una primera conclusión que se obtiene es que la innovación de las pequeñas empresas se dirige sobre todo hacia productos y mercados, y no hacia la tecnología. Una cierta cantidad de ellas tiene una tendencia más conservadora, representando un poco el promedio de todas las empresas encuestadas.

Clasificación conjunta de las opiniones estratégicas de las empresas.

Fruto de las dos variables estratégicas que se refieren a los aspectos genéricos, las dos que se refieren a innovación y la que se refiere a cooperación, se realiza una clasificación de las empresas, mediante el mismo método seguido anteriormente.

Después de diferentes ensayos se ha optado por hacer cinco grupos. Su valoración en cada una de las variables estratégicas se recoge representada gráficamente en la **Figura 3.3.24**. Dicha representación va a permitir denominar los grupos con alguna estrategia que los distinga de forma especial.

Figura 3.3.24
Centros de conglomerados finales. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia

Así el primer se ha denominado **grupo estándar**, pues es el que mayor número de empresas tiene y no se diferencian específicamente del promedio. Representan por tanto el estándar de las empresas pequeñas de Carpintería y Mobiliario. Será el que se tome como punto de referencia para comparar los comportamientos del resto de los grupos.

El segundo grupo se ha denominado **grupo de calidad**, pues son las empresas que dicen que compiten en diferenciación mediante calidad,

atención al cliente y diseño. Tienen una actitud hacia el crecimiento mayor que el estándar y también su actitud hacia la cooperación es algo mayor que el estándar. Está compuesto por 22 empresas.

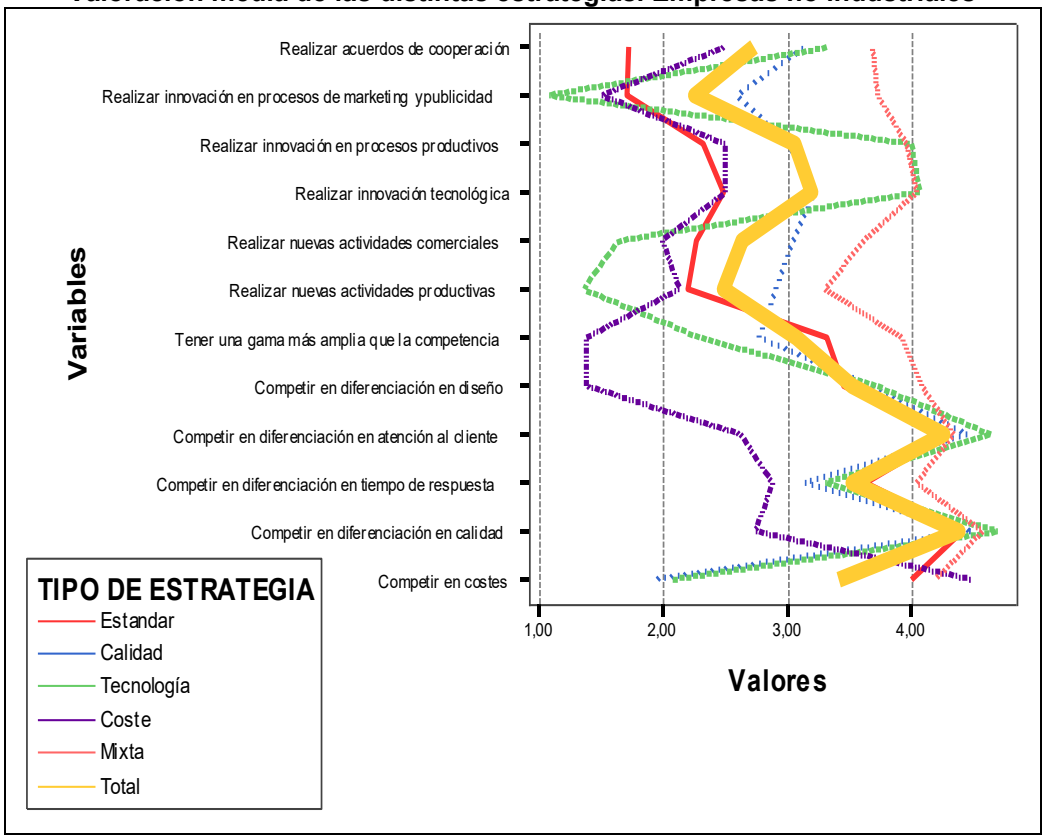
El tercer grupo se ha denominado **grupo de tecnología**, pues lo componen empresas que compiten sobre todo en innovación tecnológica y de procesos. No les importa especialmente el crecimiento, y están abiertos a la cooperación, incluso más que los de calidad. De hecho también compiten en los aspectos referentes a la calidad. Está compuesto por 14 empresas.

El cuarto grupo es el más pequeño, y en realidad forma **empresas muy especificas**. Son ocho empresas que fundamentalmente compiten en costes. Esta estrategia se ve que va siendo minoritaria.

El quinto grupo, se denomina de **empresas mixtas** pues compiten en costes y diferenciación conjuntamente, están abiertas a la cooperación y al crecimiento. Esta formado por 26 empresas.

Estas mismas ideas se pueden observar en la **Figura 3.3.25** donde se representan los valores promedios que los empresarios dan a cada estrategia, en valor absoluto. Una primera visión ofrece como hay una **valoración mayor en** las denominadas **estrategias genéricas que en las de innovación o cooperación**, tanto en la media como en las empresas denominadas estándar. Esta última, aún esta por debajo en estos aspectos de la media global, debido a que los grupos específicos si hacen mayor insistencia en alguno de estos aspectos.

Figura 3.3.25
Valoración media de las distintas estrategias. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia

El grupo que se denominaba de calidad, está algo por encima de la media en esos aspectos, pero sobre todo muy por debajo en coste. Lo mismo que ocurre con el denominado de tecnología. Ambos grupos insisten en la calidad, en no hacer uso del coste y en la cooperación. Se diferencian en la forma de realizar innovaciones, unos hacia productos y mercados y otros hacia tecnologías.

El grupo denominado de coste, básicamente insiste en ese aspecto siendo inferior a la media en todos los demás.

Finalmente el grupo denominado mixto valora por encima de la media todas las estrategias, por lo que da la impresión de que intenta hacer uso de todas ellas adaptándose a cada cliente.

3.4. Mercados de aprovisionamientos.

Este epígrafe tiene como objeto el estudio de los mercados de aprovisionamiento de las actividades de Carpintería y Mobiliario, y para ello se realiza un análisis de cuáles son los **principales suministros básicos** distinguiendo entre empresas industriales y no industriales. De la misma forma, también se estudia cuáles son las **principales zonas geográficas de compra de estos suministros** diferenciando, como es habitual, entre empresas industriales y no industriales.

Las especies predominantes en el monte gallego, y por lo tanto en las cortas, son el pino pinaster y el eucalipto. Este hecho, conjuntamente con la calidad y el diámetro, determina los destinos industriales de la madera producida.

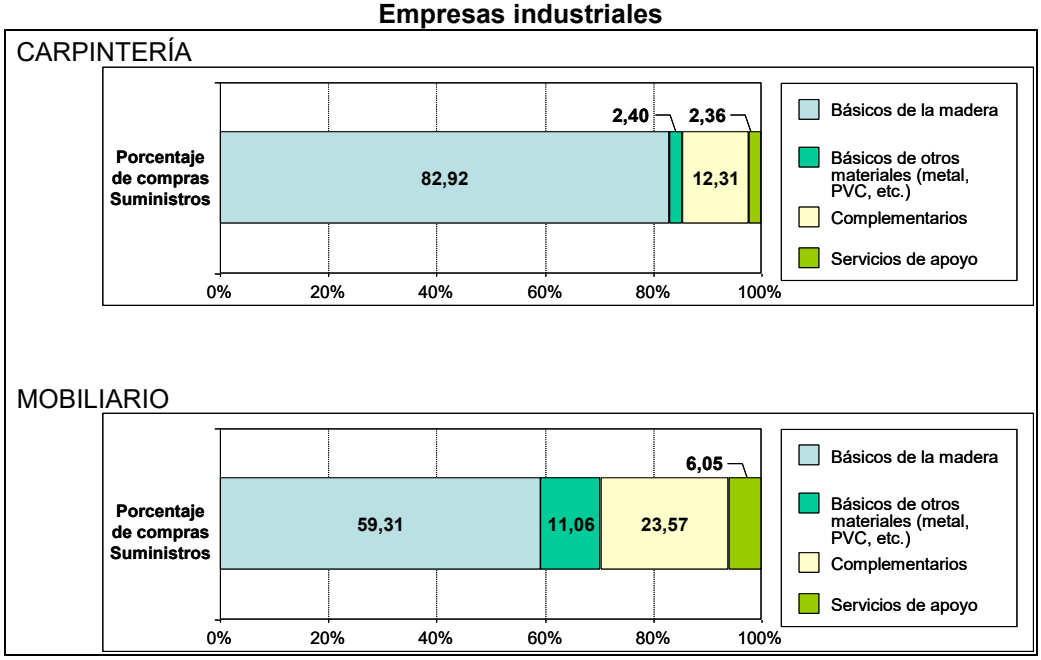
3.4.1. Compra de suministros básicos.

Se denomina suministros básicos a los que hacen referencia a la **materia prima o materiales adquiridos** por las empresas de la cadena principal para la elaboración de sus productos. Dentro de esta clase de suministros se distinguen los **suministros básicos de la madera** y los **suministros básicos de otros materiales**, como puede ser metal o PVC. El análisis de los suministros básicos se desarrolla distinguiendo entre empresas industriales y no industriales, comenzando por las empresas industriales.

- **Empresas industriales.**

La **Figura 3.4.1** detalla el **porcentaje de compras de suministros para Carpintería y para Mobiliario**, sobre el total de compras, separando los básicos de los complementarios.

Figura 3.4.1
Porcentaje de compras de suministros sobre el total de compras.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En el caso de las empresas de **Carpintería**, el porcentaje de compras de suministros básicos, representa el 85,32% del total de compras de suministros de los cuales, aproximadamente el **83% corresponden a suministros básicos de la madera y** solo el **2,40% a otros materiales** (metal, PVC, entre otros). El 12,31% hace referencia a la compra de suministros complementarios que se destinan, en su mayoría, a herrajes, barnices y productos plásticos. El 2,36% restante corresponde a servicios de apoyo.

De la misma forma y para las empresas de **Mobiliario**, un 70,37% de los suministros corresponden a básicos, de los cuales **el 59,31% son básicos de la madera y** el **11,06% son otros materiales**. A su vez, **se aprecia un mayor consumo** por parte de las empresas de Mobiliario, **de suministros complementarios**, que constituyen casi el 25% del total de suministros, de los cuales, casi la mitad corresponden a barnices. Esta diferencia de consumo entre Carpintería y Mobiliario, se debe sobre todo a la utilización de los productos de acabado. El 6,05% restante corresponde a servicios de apoyo.

Del análisis de los porcentajes de compras de suministros sobre el total de compras de las empresas industriales, se puede afirmar:

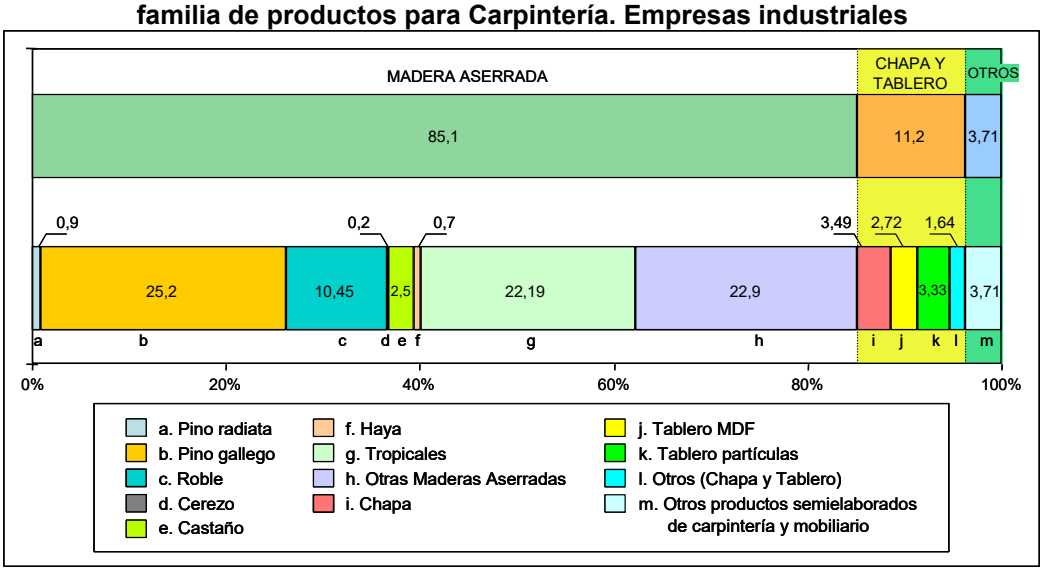
EMPRESAS INDUSTRIALES

- El conjunto de empresas de Mobiliario de Galicia tiene una estructura de compras de suministros equilibrada, suponiendo los suministros básicos de madera alrededor del 60% y el 40% se reparte entre suministros complementarios, suministros básicos de otros materiales y servicios de apoyo. Se observa la importante **tendencia a la incorporación de suministros básicos de otros materiales** en esta actividad como metal, textil o PVC, entre otros, que facilita una mayor variedad en los productos e incorporar ciertos diseños e innovación en los mismos.
- Escaso peso de compras de "Servicios de apoyo" sobre el total de compras en la actividad de Carpintería y, en menor medida en la actividad de Mobiliario gallegas, tales como servicios de diseño o consultorías avanzadas en dirección, calidad, prevención de riesgos, medioambiental, servicios telemáticos, entre otros, que dificulta incorporar valor a los productos y la disposición de información para la toma de decisiones.
- El conjunto de empresas de Carpintería de Galicia apenas incorporan suministros básicos de otros materiales a los productos (cristal, elementos de seguridad, elementos ornamentales, entre otros), que dificulta la incorporación de elementos diferenciadores y de diseño en unos productos que cada vez son más considerados como elementos decorativos.

La **Figura 3.4.2** y la **Figura 3.4.3** muestran los **porcentajes de compras de suministros básicos de madera por familia de productos**, tanto para Carpintería como para Mobiliario.

En la **Figura 3.4.2** se puede observar el porcentaje de **compras de suministros básicos** de madera por familia de productos para **Carpintería**.

Figura 3.4.2
Porcentaje de compras de suministros básicos de madera por familia de productos para Carpintería. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El porcentaje más elevado corresponde a **madera aserrada que representa el 85,1%**, concentrándose sobre todo en tres tipos de maderas, otras maderas aserradas con un porcentaje del 22,9%, el pino gallego con un 25,2% y el roble con un 10,45%. **Se utiliza un 11,2% de chapa y tablero**, de modo que por porcentajes se tiene, chapa y tablero contrachapado (3,49%), el tablero de partículas (3,33%), tablero MDF (2,72%) y un 1,64% chapa y tablero sin especificar.

Así mismo**, la importancia de la madera aserrada** sobre el total de compras de suministros básicos de madera para Carpintería, **puede abrir claras vías de cooperación con la actividad de aserrío para aprovechar sinergias en el desarrollo de las actividades**.

De lo descrito anteriormente se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

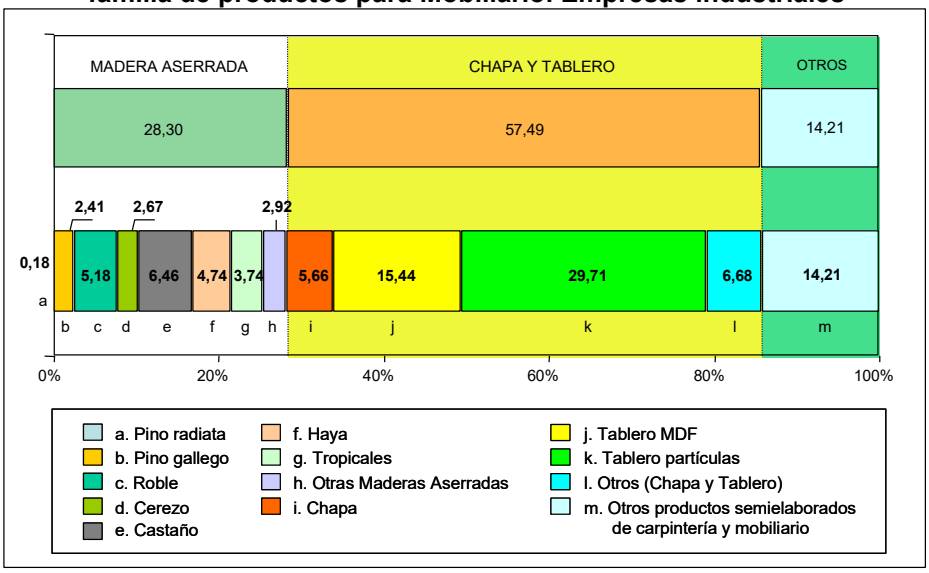
- Las empresas de Carpintería gallegas emplean fundamentalmente madera aserrada (alrededor del 85% sobre el volumen de compras total), suponiendo aproximadamente el 50% maderas de tonos claros como el pino gallego y maderas tropicales de acuerdo con la tendencia en el mercado, y algunas maderas de tonos

oscuros como el roble, que facilita en su conjunto el **posicionamiento en "calidad"**.

- Escaso peso de compras de tablero derivado de madera, que implica un insuficiente aprovechamiento de las posibilidades de dichos materiales aplicados a Carpintería y de la posibilidad de aprovechar la disponibilidad en Galicia de dicho material, influyendo negativamente en los costes y en la generación de mayor valor añadido.
- Insuficiente empleo de otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario, que dificulta el desarrollo de estrategias de especialización en la producción aprovechando el efecto de la experiencia.

La **Figura 3.4.3** muestra el porcentaje de compras de suministros básicos de madera por familia de productos para **Mobiliario**.

Figura 3.4.3
Porcentaje de compras de suministros básicos de madera por familia de productos para Mobiliario. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Destaca que **solo un 26,30% del total de suministros es madera aserrada**, centrado en la compra de especies de alta calidad, como son el roble (5,18%), el castaño (6,46%), el haya (4,74%) y maderas tropicales (3,74%). El resto de las compras, **cerca de 58%, son productos procedentes de la actividad de chapa y tablero**, que, por orden de

importancia se sitúan, el tablero de partículas (29,71%), el tablero MDF (15,44%) y otros (chapa y tablero) (6,68%).

El elevado peso del tablero sobre el total de compras de suministros básicos de madera de Mobiliario, **puede suponer vías de colaboración con la actividad de chapa y tablero para la mejora de la 2ª transformación gallega**.

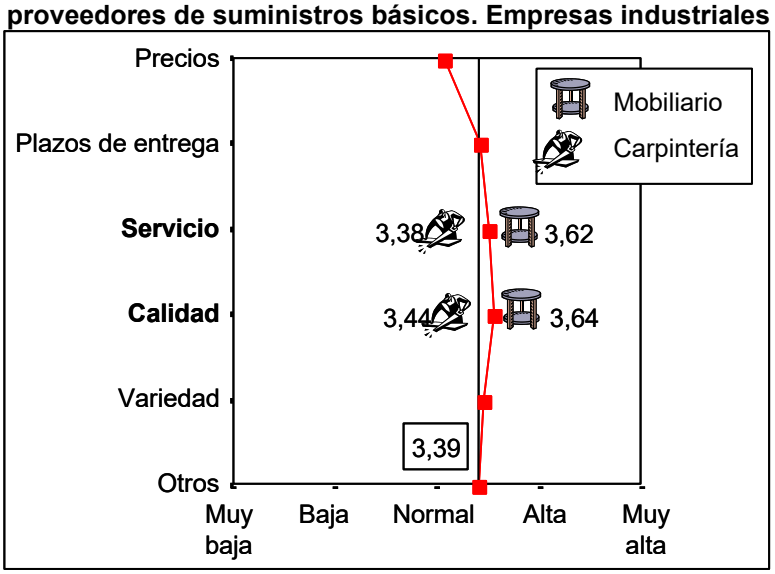
Del análisis del porcentaje de compras de suministros básicos de madera por familia de productos para Mobiliario, se concluye lo siguiente:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Importante peso de chapa y tablero en el total de compras de suministros básicos de madera en la actividad de Mobiliario en Galicia (alrededor del 60%), que facilita una amplia gama de acabados y la diversificación de la producción, **generando mayor valor añadido** y obteniendo importantes sinergias con la actividad de Chapa y Tablero.
- Insuficiente empleo de otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario, que dificulta el desarrollo de estrategias de especialización en la producción aprovechando el **efecto de la experiencia**, si bien se aprecia una tendencia a incrementar dichos acuerdos de cooperación.

En cuanto al **nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros básicos** la **Figura 3.4.4** recoge el grado medio de satisfacción de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.4.4
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros básicos. Empresas industriales



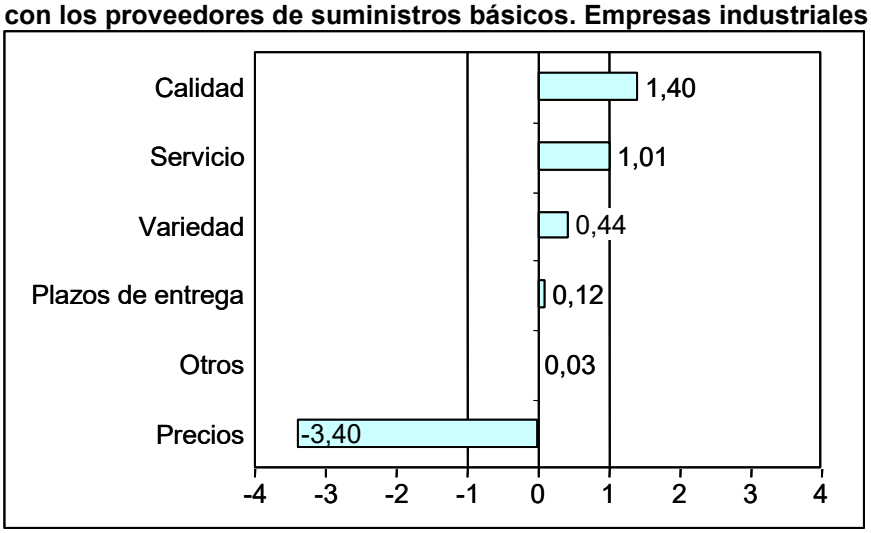
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede observar, que la valoración media en el grado de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros básicos de las empresas industriales se sitúa por encima de normal (3,39). Los factores más valorados, por situarse por **encima de la media**, por orden decreciente, son la **calidad** del producto suministrado, el **servicio** y la **variedad**. Con una valoración por **debajo de la media** se encuentran los **plazos de entrega, otros y precios**.

No existen **diferencias** significativas entre las empresas de Carpintería y Mobiliario, excepto en las variables de **calidad y servicio**, en las cuales las empresas de Mobiliario son ligeramente superiores que las de Carpintería.

La **Figura 3.4.5** muestra el **perfil relativo**, completando y matizando la anterior información. Se comprueba que existe una gran coincidencia entre las empresas consultadas, en considerar la calidad del **producto y** el **servicio** proporcionado por sus proveedores de suministros básicos como los **factores más positivos**. **Precios** es la variable **significativamente más negativa**.

Figura 3.4.5
Grado de importancia relativa de las empresas con los proveedores de suministros básicos. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las conclusiones más relevantes que se desprenden del análisis del nivel de satisfacción de las empresas industriales con los proveedores de suministros básicos, son:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Cierto nivel de **satisfacción con los proveedores de suministros básicos**, especialmente en la calidad de dichos suministros que facilita el posicionamiento de estas actividades en "calidad y acabado", si bien no alcanza en general elevados niveles en ningún aspecto, lo cual puede suponer ciertos frenos para mejorar el posicionamiento global de dichas actividades.
- Existencia de cierta insatisfacción con los precios de los suministros básicos, especialmente significativo dada la dimensión mayoritaria de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, con una estructura fundamentalmente de pequeñas empresas con dificultades para negociar mejores precios.

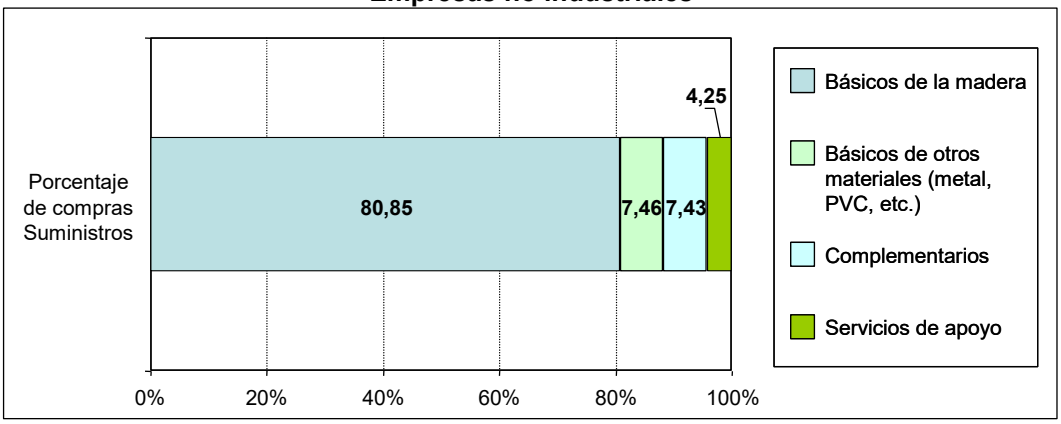
- **Empresas no industriales.**

De la misma forma que en el caso de las empresas con desarrollo industrial, la **Figura 3.4.6** detalla el **porcentaje de compras de**

suministros sobre el total de compras para Carpintería y Mobiliario, separando los básicos de los complementarios y servicios de apoyo de las **empresas no industriales**.

El porcentaje de **compras de suministros básicos de madera representa el 80,85%** del total de compras de suministros para las actividades de Carpintería y Mobiliario. Este valor se aproxima al de empresas de Carpintería con proceso industrial. En el caso de los **suministros básicos de otros materiales** como metal o PVC, éste representa el 7,46% del total de compras, cifra muy similar a la de compras de suministros complementarios (7,43%).

Figura 3.4.6
Porcentaje de compra de suministros sobre el total de compras. Empresas no industriales

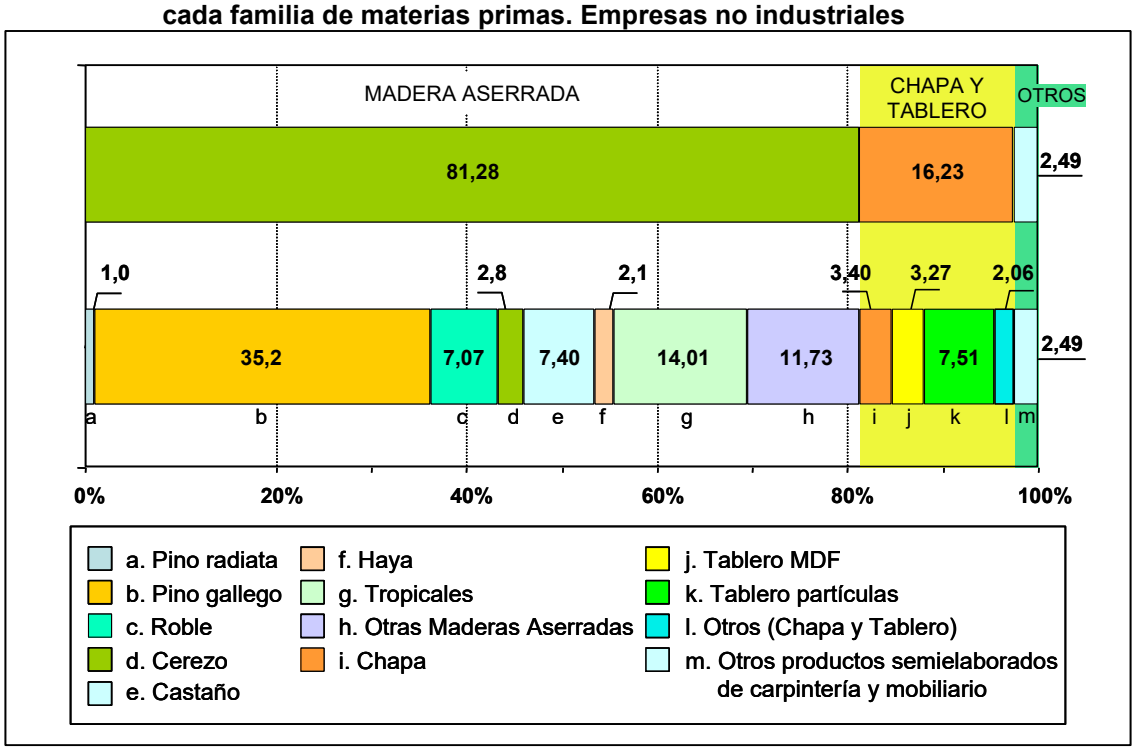


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **Figura 3.4.7** muestra el porcentaje **de compras de suministros básicos de madera por cada familia de materias primas**, tanto de las empresas de Carpintería como de las empresas de Mobiliario, ambas, sin proceso industrial.

El porcentaje más elevado corresponde a **la madera aserrada, que representa el 81,28%**, que se concentra sobre todo en madera de **pino gallego con un 35,2%.** También es destacable el uso de maderas tropicales con un 14,01%, las maderas de roble, con un 7,07% y castaño, con un 7,40%.

Figura 3.4.7
Porcentaje de compras de suministros básicos de la madera por cada familia de materias primas. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se utiliza un 16,23% de chapa y el tablero, de los cuales el 7,51% corresponde al tablero de partículas, es decir, casi la mitad del total. También se utiliza la chapa (3,40%) y el tablero MDF (3,27%).

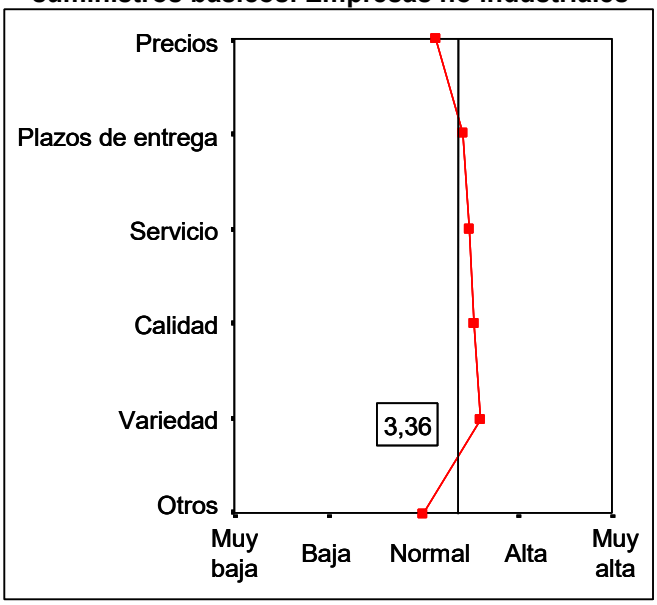
Si se hace una comparativa de las empresas de proceso no industrial (agrupando Carpintería y Mobiliario) con las empresas de proceso industrial, se comprueba que las empresas industriales de Carpintería tienen un consumo casi idéntico a las empresas no industriales, tanto de madera aserrada, como de chapa y tablero. Sin embargo, se observa un mayor consumo en madera de pino gallego y castaño; así como un consumo ligeramente menor de roble, de maderas tropicales y otras maderas aserradas en el caso de las empresas no industriales.

Se trata de actividades (Carpintería y Mobiliario), con una estructura minifundista, en el que se aprecia una **falta de especialización productiva** que facilite la subcontratación. Nueve de cada diez empresas, tanto de Carpintería como de Mobiliario, son artesanales, lo que conlleva

una baja productividad en este tipo de actividades, y, como consecuencia, un coste elevado.

En cuanto al **nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros básicos** la **Figura 3.4.8** recoge el grado medio de satisfacción de las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.4.8
Nivel de satisfacción con los proveedores de suministros básicos. Empresas no industriales

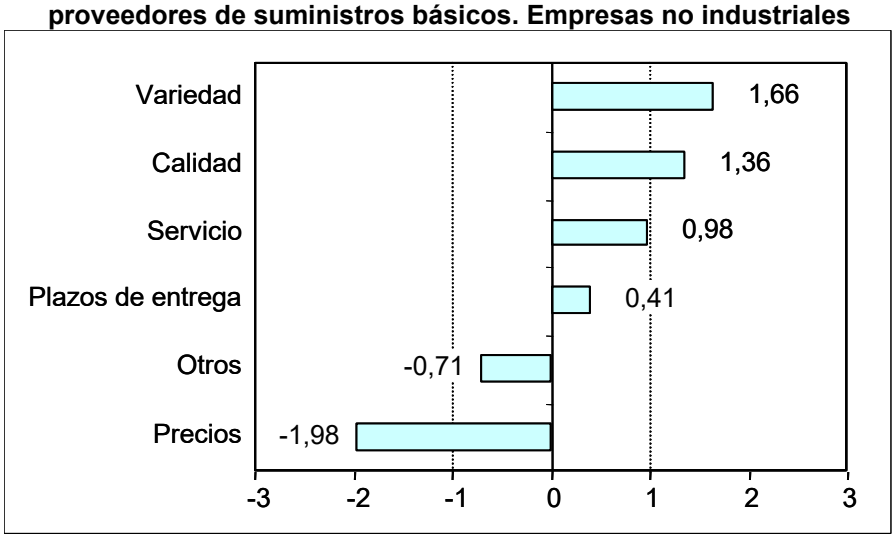


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede observar que la **satisfacción es algo superior a la normal (3,36)**, siendo los factores **más valorados** por situarse por encima de la media, por orden decreciente: la **variedad**, la **calidad y** el **servicio** del producto. Ligeramente **menos valorados** se encuentran los **precios** y otros.

Para completar y matizar la información anterior, se muestra en la **Figura 3.4.9** los **perfiles relativos** de las anteriores variables. Se puede comprobar que se valoran de forma **significativamente más positiva**, ya que existe una gran coincidencia entre las empresas consultadas, la **variedad** y la **calidad** del producto. Sin embargo, como **significativamente negativo** se encuentra la variable **precios**.

Figura 3.4.9
Grado de importancia relativa de las empresas con los proveedores de suministros básicos. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- La variable precios es considerada significativamente negativa tanto en empresas industriales como no industriales, aunque de forma menos acusada en el caso de las empresas no industriales.

3.4.2. Principales zonas geográficas de compra.

En el presente epígrafe se identifican las principales zonas geográficas de compra de los suministros básicos de madera, tanto de empresas industriales como no industriales de Carpintería y de Mobiliario.

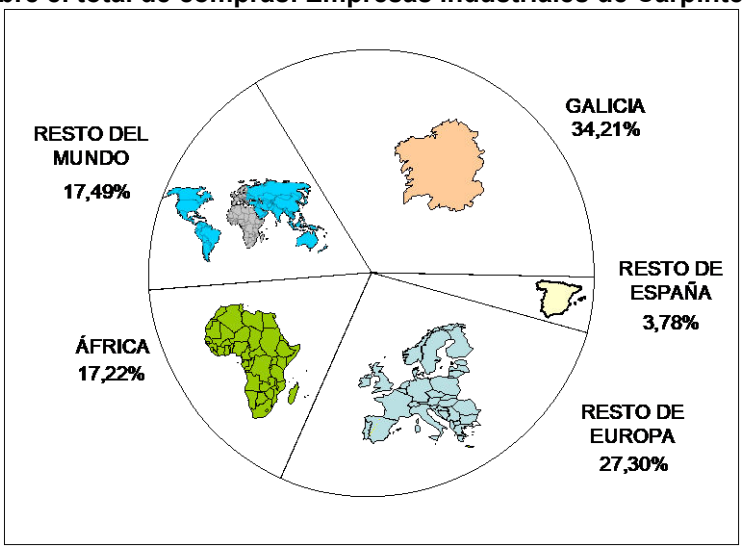
- **<u>Empresas industriales.</u>**

La **Figura 3.4.10** muestra el **origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada** de las empresas gallegas encuestadas de Carpintería de tipo industrial. Se observa, el importante peso de los mercados **gallego y del resto de Europa,** suponiendo en conjunto alrededor del **62% del total de compras de madera aserrada**.

Teniendo en cuenta el importante número de aserraderos existentes en Galicia, es destacable el relativo **bajo nivel de compras de madera aserrada a Galicia**, que supone algo más del 34% sobre el total

y, por contraposición, el elevado porcentaje, un 59% que suponen las compras de madera maciza al exterior de España (resto Europa, África y resto del mundo). Asimismo, destaca el bajo nivel de compras al resto de España.

Figura 3.4.10
Origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada sobre el total de compras. Empresas industriales de Carpintería



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En Galicia, la **deficiente calidad de la madera** dificulta la posibilidad de satisfacer el mercado en el que existe una sensibilidad social creciente por la calidad del producto, especialmente en el mercado de madera maciza. Dichas características condicionan el hecho de que, las carpinterías no están integradas verticalmente con los aserraderos y precisan importar la mayor parte de la madera aserrada que consumen, llevando consigo una **progresiva pérdida de importancia del mercado gallego como zona de compras**.

Actualmente, existe en la industria un claro déficit de madera de pino, siendo la madera mas utilizada para Carpintería, con un 20% del total de madera aserrada; y unos excedentes de madera de eucalipto, en cuanto a volumen de producción, que va destinada en casi su totalidad a fabricación de pasta y papel de celulosa.

Actualmente, las Carpinterías se aprovisionan principalmente de maderas tropicales (jatoba, elondo, sapelly, etc.) con un 22% y otras

maderas aserradas (pino rojo, abeto, pino amarillo, etc.), alrededor del 23%.

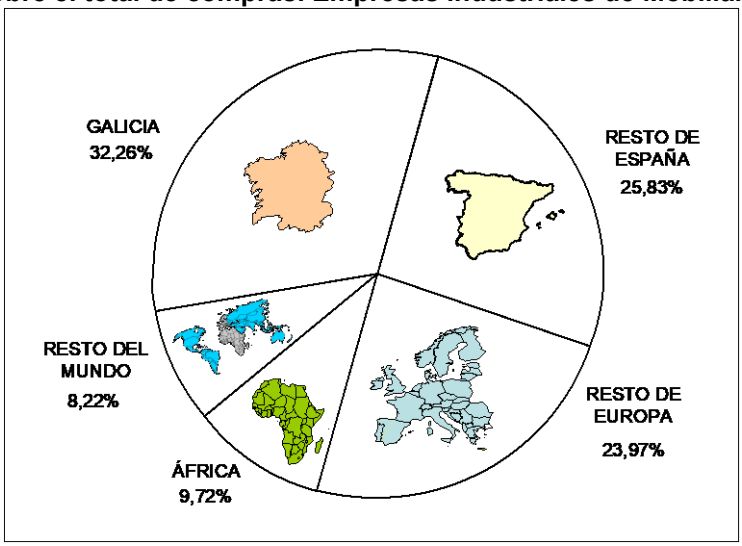
Considerando el origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada sobre el total de compras, de las empresas industriales de Carpintería, destaca como conclusión más importante la siguiente:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Galicia como zona de origen de madera aserrada para Carpintería, sólo supone alrededor del 35% de las compras de dicho suministro básico, **teniendo las empresas que acudir a mercados externos ya que no encuentran suficiente madera con los requerimientos necesarios en la zona local**, fundamentalmente recurriendo a importaciones de madera aserrada del resto de Europa, que genera un importante impacto en la cuenta de resultados. Sin embargo, hay que destacar que las compras de madera de origen europeo pueden realizarse la mayoría a mayoristas/almacenistas gallegos, generando importantes volúmenes de negocio.

De la misma forma que en el caso de las empresas industriales de Carpintería, la **Figura 3.4.11** muestra el **origen de las compras de madera aserrada** de las empresas gallegas encuestadas de Mobiliario de tipo industrial.

Figura 3.4.11
Origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada sobre el total de compras. Empresas industriales de Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Puede apreciarse, que aproximadamente el **82% del total** de las compras de madera aserrada se centran **en el mercado gallego, el mercado español y el mercado Europeo.** De modo que el comercio que se realiza fuera de la Unión Europea es poco significativo.

En contraposición con la actividad de Carpintería, cabe destacar, que en el caso de Mobiliario, existe un alto nivel de compras de madera aserrada que se realiza en España, alrededor del 26% del total. Este aumento se debe al consumo de maderas mas nobles como el cerezo, el castaño y el haya que suponen cerca del 50% de la madera aserrada consumida por esta actividad.

También puede observarse el bajo nivel de compras de madera aserrada a Galicia, entorno al 32% del total, teniendo en cuenta el importante número de aserraderos que existen en Galicia.

La poca oferta en general en Galicia para el suministro de las actividades de 2ª transformación, hace que se acuda a mercados foráneos a Galicia. Las actividades de Carpintería y Mobiliario efectúan en torno al 60% de sus compras de suministros básicos fuera de Galicia. Existe, por lo tanto, un importante espacio para el desarrollo de actividades destinadas al suministro de la Carpintería y el Mobiliario.

Las dificultades de aprovisionamiento de suministros, por déficit maderero en España, en la Península Ibérica y en la Unión Europea, obliga a abastecerse en zonas geográficas más alejadas, repercutiendo negativamente en los costes y en la necesidad de mantener un mayor volumen de stocks. Esto **lleva asociado un potencial crecimiento del mercado gallego de aprovisionamiento de Carpintería y Mobiliario**, dado el desarrollo existente en la 1ª transformación en Galicia.

Relacionado con lo anterior, **existe un elevado coste de la materia prima**, tanto gallega como de importación. Dado que el mercado de productos derivados de la madera es insuficiente, inestable, poco transparente y a precios poco competitivos en Galicia, en algunos casos, la materia prima importada es todavía más barata que la propia materia prima gallega.

El sector gallego del mueble no está integrado verticalmente con el de aserradero, dada la calidad deficiente que predomina en la madera autóctona. De modo, que se importan maderas nobles y maderas tropicales.

Como conclusión más importante de este apartado, que analiza el origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada de las empresas industriales de Mobiliario, destaca la siguiente:

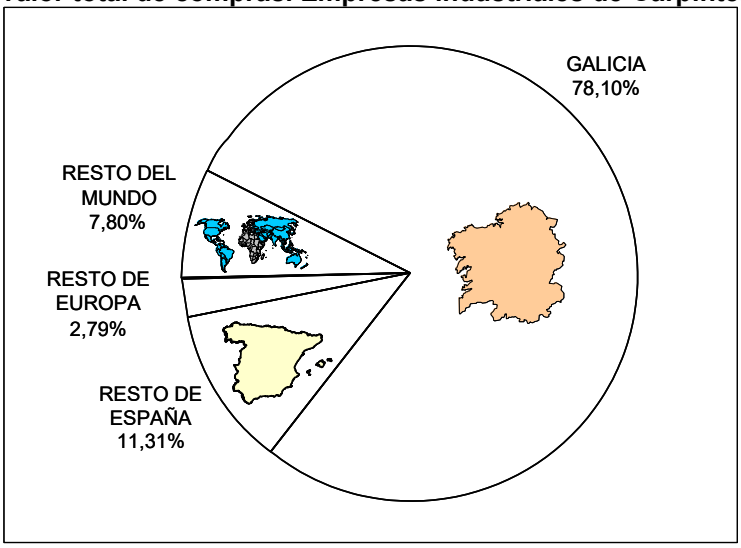
EMPRESAS INDUSTRIALES

- Galicia como zona de origen de madera aserrada para Mobiliario supone alrededor del 30% de las compras de dicho suministro básico, **teniendo las empresas que acudir a mercados externos ya que no encuentran suficiente madera con los requerimientos necesarios en la zona local**, fundamentalmente recurriendo a importaciones de madera aserrada del resto de España y Europa, que genera un importante impacto en la cuenta de resultados. Sin embargo, hay que destacar que las compras de madera de origen europeo pueden realizarse la mayoría a mayoristas/almacenistas gallegos, generando importantes volúmenes de negocio.

La **Figura 3.4.12** y **Figura 3.4.13** muestran el origen de las compras de suministros básicos de chapa y tableros derivados de la madera de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario de tipo industrial encuestadas.

En la **Figura 3.4.12** se representa el **origen de las compras de suministros básicos de chapa y tablero derivados de madera** sobre el valor total de compras de las empresas industriales de **Carpintería**.

Figura 3.4.12
Origen de las compras de chapa y tablero derivados de madera sobre el valor total de compras. Empresas industriales de Carpintería



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresa

Se observa, que **la compra de chapa y tablero se realiza casi en su totalidad en el mercado gallego (78,10%)**. El **11,31%** corresponde a compras realizadas en el **resto de España**, y el **10,59%** restante pertenece a los mercados del **resto de Europa y resto del mundo**. El mercado africano es nulo para este tipo de compras de chapa y tablero.

Se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

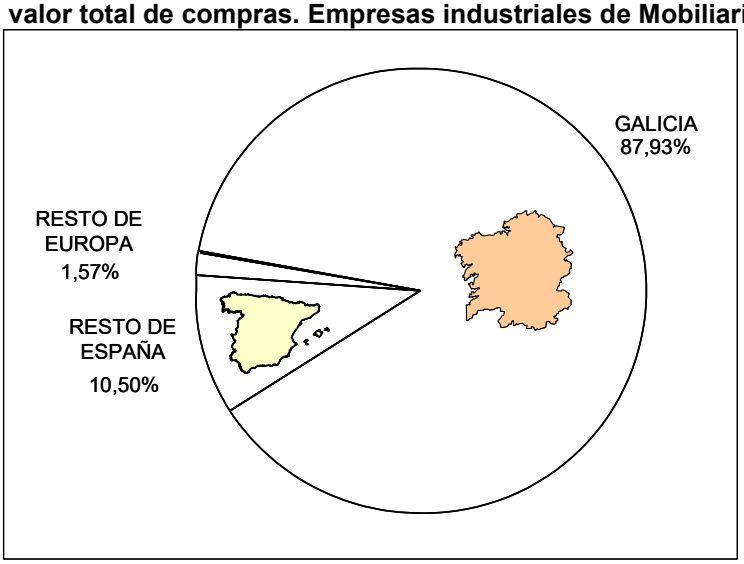
- La chapa y tablero para Carpintería tiene su origen fundamentalmente en Galicia, siendo su peso de casi el 80% del total de compras de dicho suministro, que facilita el

desarrollo de estrategias de cooperación con proveedores.

En la **Figura 3.4.13** se representa el **origen de las compras de suministros básicos de chapa y tablero derivados de madera** sobre el valor total de compras de las empresas industriales de **Mobiliario**.

Se observa que el porcentaje de **compras de chapa y tablero** derivados de la madera **en el mercado gallego** es muy significativo, suponiendo el **87,93%** del total. El **12,07%** restante corresponde al **resto de España y resto de Europa**, no alcanzando ninguna cifra el mercado africano ni otros mercados del resto del mundo.

Figura 3.4.13
Origen de las compras de chapa y tablero derivados de madera sobre el valor total de compras. Empresas industriales de Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El elevado peso del tablero sobre el total de compras de suministros básicos de Mobiliario, **puede suponer vías de colaboración con la actividad de chapa y tablero para la mejora de la 2ª transformación gallega**.

Del análisis anterior se desprenden la siguiente conclusión:

EMPRESAS INDUSTRIALES

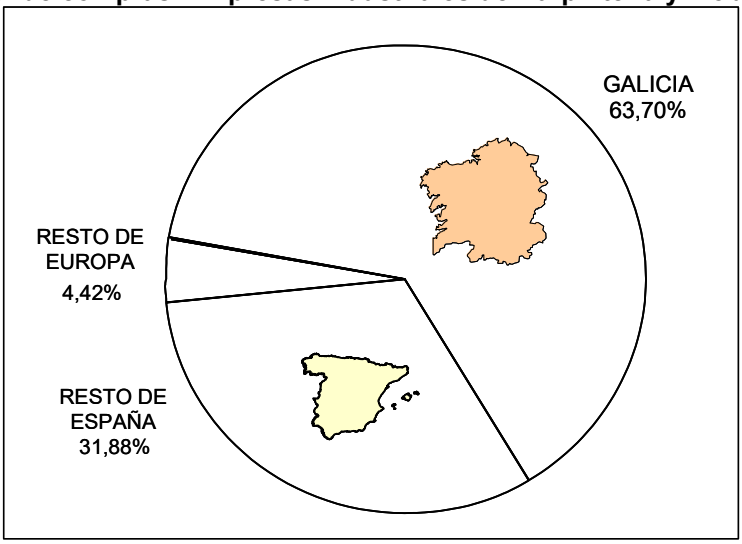
- La chapa y tablero para Mobiliario tiene su origen fundamentalmente en Galicia, siendo su peso de casi el 90%

del total de compras de dicho suministro, que facilita el **desarrollo de estrategias de cooperación con proveedores**, si bien el escaso número de proveedores del citado material puede generar cierta dependencia y escaso poder negociador frente a ellos. El conjunto del mercado español de chapa y tablero supone prácticamente el 100% de las compras de chapa y tablero.

Siguiendo con la misma línea de análisis, se analiza ahora, el origen de compras de los suministros de otros productos semielaborados de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario. En este caso, son tratados de forma global, es decir, no se realiza una distinción entre Carpintería y Mobiliario por no existir diferencias significativas entre dichas actividades. Además, esta agrupación incluye productos muy diversos.

La **Figura 3.4.14** refleja el **origen de las compras de otros productos semielaborados sobre el total de compras de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario**.

Figura 3.4.14
Origen de las compras de otros productos semielaborados sobre el total de compras. Empresas industriales de Carpintería y Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede observar que la compra de estos suministros se realiza casi su totalidad en los **mercados gallego (63,70%)** y **español (31,88%)**

alcanzando casi el 95%, y solo en el mercado europeo, se destina un 4,42% de la realización de estas compras.

El bajo nivel de compras en mercados internacionales podría implicar pérdidas de potenciales ventajas competitivas.

Se afirma que:

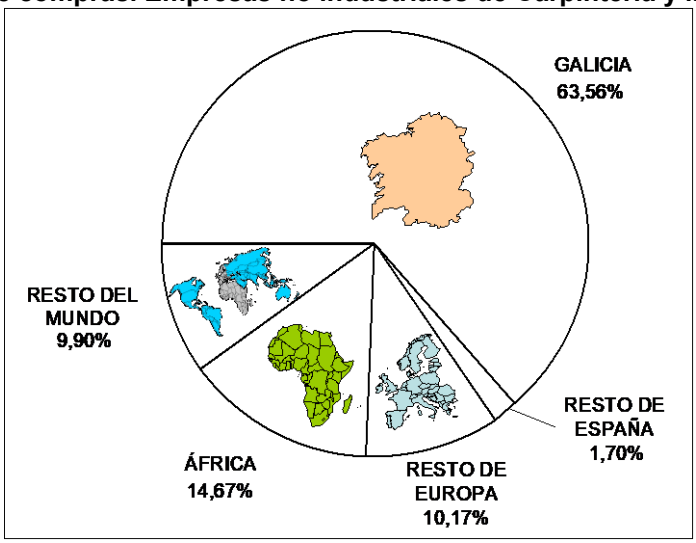
EMPRESAS INDUSTRIALES

- Las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas realizan sus compras de otros productos de Carpintería y Mobiliario fundamentalmente en Galicia (64%) y en España (32%), lo cual implica importantes **posibilidades para el desarrollo de acuerdos de cooperación para la subcontratación de la producción a través de la especialización flexible**.

- **<u>Empresas no industriales.</u>**

La **Figura 3.4.15** muestra el **origen de las compras de suministros de madera aserrada de las empresas gallegas encuestadas de Carpintería y Mobiliario** de tipo no industrial.

Figura 3.4.15
Origen de las compras de suministros básicos de madera aserrada sobre el total de compras. Empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Puede apreciarse que aproximadamente el **64%** del total de las compras de madera aserrada se centran en el **mercado gallego**, debido

a que en este mercado se realiza la compra de madera de pino pinaster (madera mas utilizada por estas empresas). El resto de las compras, el 36,44%, se realizan casi en su totalidad fuera de España, y se deben sobre todo al consumo de maderas tropicales, importadas de África (14,67%), y a la compra de roble americano, castaño, haya, etc.

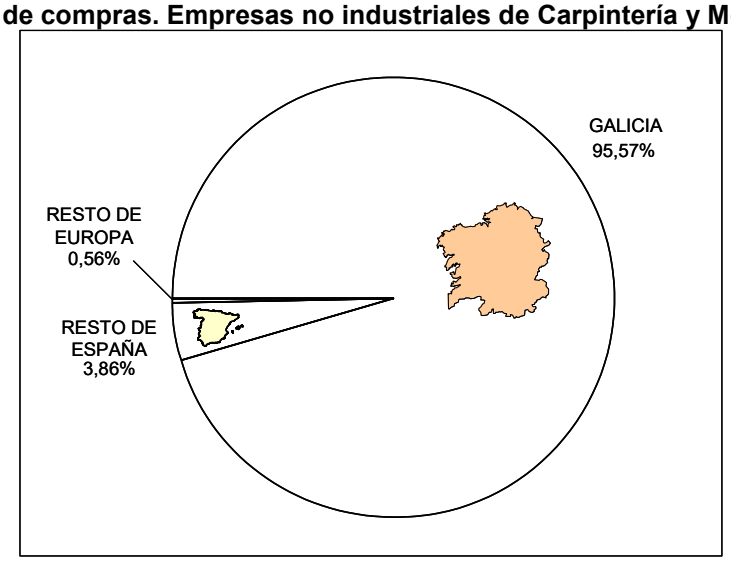
Es muy significativo que las compras de este tipo de suministros, dentro de España, son casi nulas, aproximándose a un 2%.

La **Figura 3.4.16** muestra el **origen de las compras de suministros de chapa y tableros derivados de la madera de las empresas gallegas encuestadas de Carpintería y Mobiliario** de tipo no industrial.

Se observa, que **la compra de chapa y tablero se realiza casi en su totalidad en el mercado gallego**, suponiendo aproximadamente el **96%** del total de compras en el mercado. Las compras en el resto de España suponen cerca del 4%, completando así las compras de este suministro para las empresas de tipo no industrial.

Es significativa la casi no existencia de compras de este tipo de productos en el resto de Europa, así como también en el resto del mundo.

Figura 3.4.16
Origen de las compras de suministros básicos de chapa y tablero sobre el total de compras. Empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario

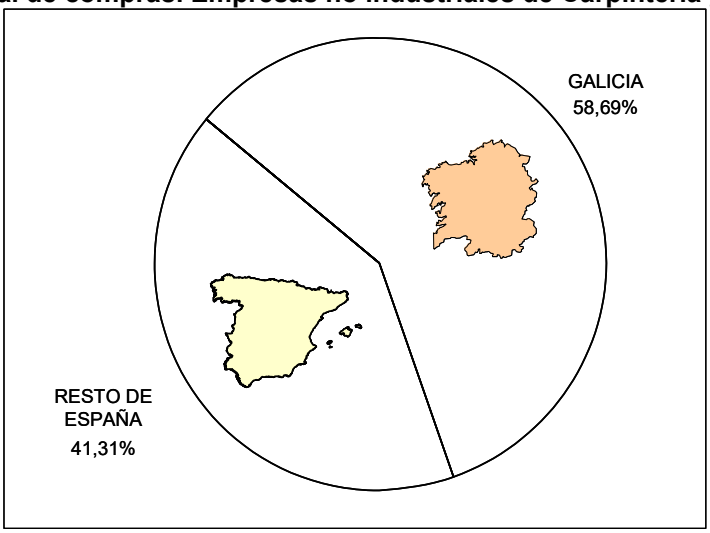


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **Figura 3.4.17** refleja el porcentaje de compra de suministros de otros productos semielaborados de las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario, esta agrupación incluye productos muy diversos.

La compra de estos suministros se realiza en su totalidad en los **mercados gallego (58,69%) y español (41,31%)**, suponiendo el 100% de las compras ya que no existe ningún tipo de compra en el exterior.

Figura 3.4.17
Origen de las compras de suministros básicos de otros productos semielaborados sobre el total de compras. Empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.5. Productos/servicios y mercados.

Dentro del análisis interno de las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario, una vez estudiados aspectos como su cultura empresarial, sus estrategias o las características principales de sus mercados de aprovisionamiento, tanto desde el punto de vista geográfico como de la tipología de materias primas utilizadas, es necesario continuar desglosando las características que definen los productos/servicios ofertados por las empresas, así como los mercados a los que se destinan esos productos/servicios.

En este epígrafe se va a tratar de identificar en primer lugar cuales son los **principales productos** que conforman la cartera de las empresas de estas actividades, así como qué **atributos** son los que en mayor medida aportan valor y los diferencian de sus competidores, además de

intentar situar cada uno de esos productos dentro del **ciclo de vida**. Otro de los aspectos a estudiar será la configuración de los **canales de distribución** utilizados para hacer llegar sus productos al mercado y que **zonas geográficas** son en las que se venden mayoritariamente dichos artículos.

3.5.1. Tipología de productos/servicios. Principales atributos.

En este primer bloque se tratará de identificar de forma detallada cuales son los productos principales con los que cuentan las empresas de **Carpintería y Mobiliario** dentro de su gama, así como cuales son los atributos concretos para cada uno de esos productos que en mayor medida contribuyen a diferenciarlos de los productos de la competencia. Para ello, se va a hacer una doble separación. Por un lado, se va a tratar por separado las opiniones de los empresarios al frente de **empresas industriales** de las de las **empresas no industriales**. A su vez, para cada una de ellas, se van a considerar de forma individualizada los productos de **Carpintería** y los productos de **Mobiliario**.

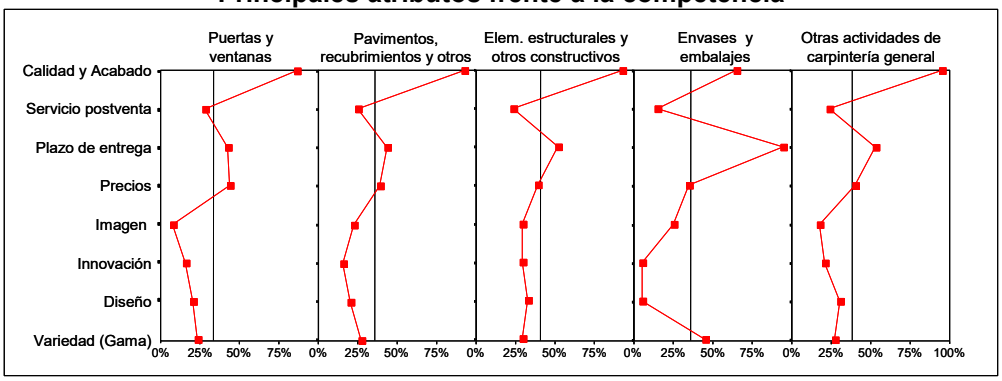
Por lo que se refiere a las **actividades de Carpintería**, las gamas de productos básicos que realizan en mayor medida se han agrupado en cinco grandes grupos: **puertas y ventanas**, **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos**, **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos**, **envases y embalajes** y **otras actividades de Carpintería general**.

Por su parte, para las **actividades de Mobiliario** se han agrupado las diferentes gamas de productos igualmente en bloques: **Mobiliario de hogar en general**, **Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales**, **Mobiliario de cocina y baño**, **ataúdes** y **otras actividades de ebanistería y Mobiliario**.

- **Empresas industriales.**

Por lo que respecta a las opiniones de los empresarios vinculados con empresas industriales y cuya **actividad principal** es la **Carpintería**, tal como refleja la **Figura 3.5.1 en general, el posicionamiento con respecto a la competencia en todos los tipos de productos es negativa**.

Figura 3.5.1
Productos de Carpintería en empresas industriales.
Principales atributos frente a la competencia



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

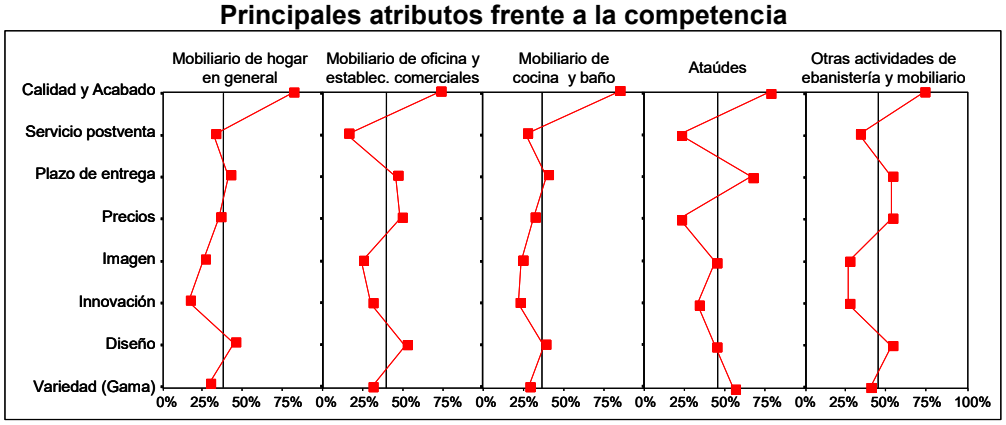
Sin embargo, hay una cualidad en la que la mayoría de las empresas industriales de Carpintería manifiestan tener una **posición competitiva muy favorable** en todos los tipos de productos que elaboran: **la calidad y el acabado**. Además, en la característica del **plazo de entrega**, recoge una vez más la importancia de la cercanía al cliente final por el simple hecho de actuar en mercados geográficos muy limitados. Además, se debe tener en cuenta que en el mercado de obra nueva el plazo de entrega es un factor muy valorado por las empresas constructoras y promotoras a la hora de conceder la realización de la obra entre los distintos candidatos.

Por otro lado, la **posición competitiva** de las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería se encuentra **claramente en desventaja** respecto a la competencia, en aspectos como **la imagen, la innovación o el diseño**. En un **término relativo intermedio**, aunque reflejando en general también una posición **desfavorable**, se encuentran aspectos como el **servicio postventa, los precios o la variedad de productos**.

Desde el punto de vista de los diferentes tipos de productos, en prácticamente todos se repite la misma estructura. Así, para las **puertas y ventanas**, la calidad y el acabado es el aspecto en el que mejor posicionados se encuentran los empresarios industriales de Carpintería, de forma muy destacada por delante de los precios y el plazo de entrega, mientras que los peor valorados son la imagen y la innovación. Por su parte, en el caso de los **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos** vuelve a ser la calidad y el acabado el factor en que la posición competitiva es más favorable, siendo la innovación y el diseño las cualidades menos competitivas. Nuevamente es la calidad y el acabado el factor con un mejor posicionamiento para la gama de productos de **elementos estructurales y otros elementos constructivos**, siendo en este caso el servicio postventa el aspecto peor considerado por las empresas. En el caso de los **envases y embalajes** se da la excepción que cumple la regla, ya que para este tipo de productos la variable cuya posición competitiva es más ventajosa es el plazo de entrega, por delante de la calidad y el acabado, siendo la innovación y el diseño los atributos menos destacados por las empresas. Por último, para **otras actividades de Carpintería en general**, vuelve a ser la calidad y el acabado el factor cuyo nivel competitivo es más positivo, mientras que en el aspecto negativo se encuentran la imagen y el diseño.

En cuanto a los productos de **Mobiliario**, las **empresas industriales dedicadas principalmente a esta actividad**, en general, creen tener una **posición competitiva relativamente mejor que en el caso de las empresas de Carpintería** (ver **Figura 3.5.2 si bien sigue siendo ligeramente negativa**, ya que tampoco llegan a considerarse mayoritariamente mejor posicionadas que sus competidores en ninguna de las gamas de productos desarrolladas por esta actividad.

Figura 3.5.2
Productos de Mobiliario en empresas industriales.
Principales atributos frente a la competencia



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Al igual que en el caso de las empresas de Carpintería, la variable en la que los empresarios manifiestan tener una **situación más ventajosa** es **la calidad y el acabado en todas las gamas de productos de Mobiliario**, obteniendo en todas ellas una valoración muy mayoritaria. Sin embargo, los otros elementos que definen a estas gamas de productos no siguen una distribución homogénea ya que en función de la gama de productos de que se trate aspectos como el diseño o el plazo de entrega se sitúan a continuación, siendo los valorados de forma más negativa la innovación, el servicio postventa o incluso los precios dependiendo de cual sea la gama de productos a la que se refiera.

Así, en el caso del **Mobiliario de hogar en general**, la calidad y el acabado se muestra como el aspecto en que los empresarios se posicionan de forma más positiva respecto a sus competidores. Otros factores cuya valoración es superior a la media para la gama en conjunto (38,8%), son el diseño y el plazo de entrega, mientras que tanto los precios como el servicio postventa obtienen un valor muy próximo a esa media. Como variables cuya posición competitiva es peor para esta gama de productos las empresas recogen la variedad de la gama productos, la imagen y la innovación.

Por lo que se refiere a los artículos de **Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales**, a continuación de la calidad y el acabado que vuelven a ser mayoritarios como aspectos positivos frente a la

competencia, se encuentran el diseño, el cual es para una ligera mayoría de las empresas un factor con una posición favorable respecto a sus competidores, los precios y el plazo de entrega. En menor medida, los empresas creen ostentan una situación favorable en aspectos como la variedad de gama, la innovación, la imagen o en último caso, el servicio postventa.

En la gama de productos de **Mobiliario de cocina y baño**, las empresas industriales apuntan nuevamente de forma mayoritaria hacia la calidad y el acabado como el atributo en el que poseen una posición más favorable respecto a la competencia, mientras que alrededor de la mitad de las empresas creen que su posición también es favorable en aspectos como diseño y plazo de entrega. En menor medida, y por debajo de la media global para esta gama de productos (36,9%), se encuentran variables como los precios, la variedad de la gama, el servicio postventa, la imagen y la innovación.

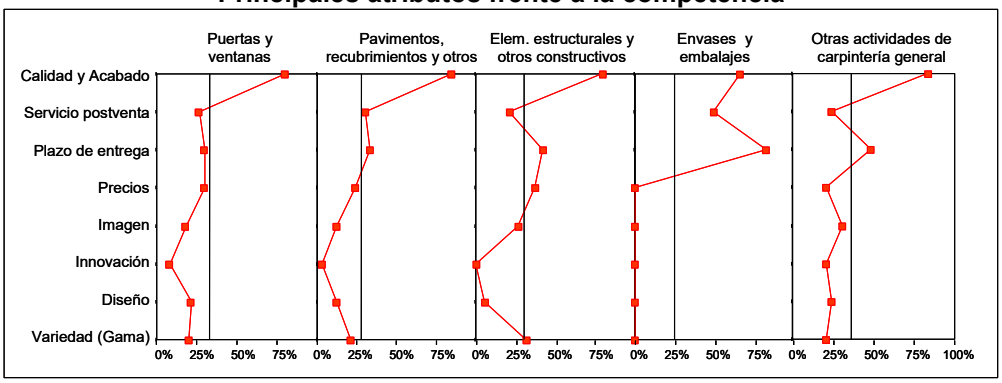
Por su parte, las empresas dedicadas a la fabricación de **ataúdes** además de valorar positivamente su situación en calidad y acabado también conceden un elevado protagonismo al plazo de entrega y, de forma más moderada a la variedad de gama. Además, tanto la imagen como el diseño, son percibidos como aspectos positivos respecto a la competencia casi por una mayoría de las empresas, quedándose con una valoración muy similar a la media de la gama en conjunto (45,8%). En cambio, la percepción más negativa se la llevan la innovación, los precios y los servicios postventa.

Por último, en **otras actividades de ebanistería y Mobiliario**, además de la calidad y el acabado, una mayoría de las empresas que realizan esta actividad creen que su situación es igualmente positiva en variables como el diseño, los plazos de entrega y los precios, mientras que de forma minoritaria consideran aspectos con una mejor posición respecto a sus competidores la variedad de gama, los servicios postventa, la imagen y la innovación.

- **Empresas no industriales**

La **Figura 3.5.3** muestra la **opinión de las empresas no industriales** dedicadas a la actividad de **Carpintería** sobre cuales son las **cualidades de los productos que ellos producen** en las que tienen una **posición competitiva favorable respecto a sus competidores directos**.

Figura 3.5.3
Productos de Carpintería en empresas no industriales.
Principales atributos frente a la competencia



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

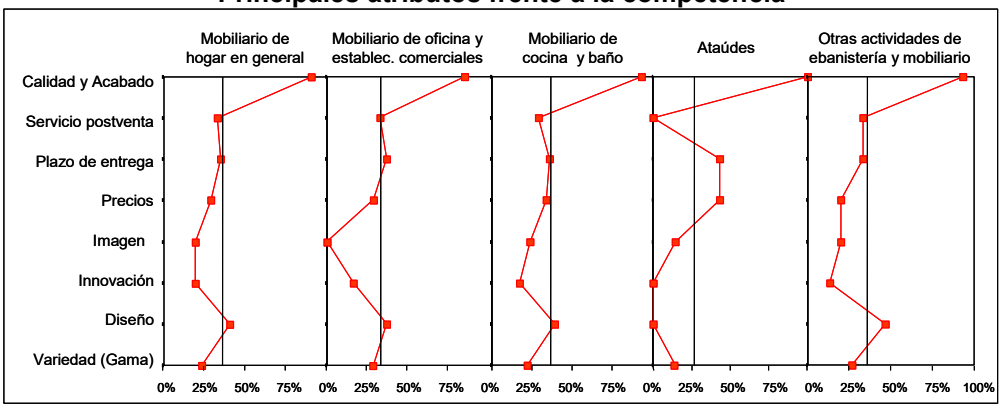
En comparación con las respuestas obtenidas de las empresas industriales, como a priori parecía previsible, en general las valoraciones medias son inferiores en todas las gamas de productos, con la excepción de otras actividades de Carpintería en general, en la que en promedio se obtiene una posición competitiva respecto a la competencia mejor que en el caso de las empresas industriales.

Por lo que respecta a los atributos específicos de cada gama de productos, tal como se comentó para las empresas industriales, **la calidad y el acabado** es la variable cuya posición competitiva es a juicio de los empresarios la que cuenta con una **mejor valoración en todas las gamas de productos, salvo en los envases y embalajes** en los que se considera que están en mejor posición frente a la competencia en cuanto a **plazos de entrega**. En el polo opuesto, los atributos con peores perspectivas frente a la competencia son la innovación y el diseño, aspectos a los que la mayoría de estas empresas no industriales no prestan la más mínima atención porque son conscientes de que no

pueden competir con otras empresas de tamaño mucho mayor que el suyo.

Por lo que se refiere a las **empresas no industriales dedicadas a actividades de Mobiliario**, la **Figura 3.5.4** recoge la opinión de los empresarios sobre cuales son las características de sus productos que los sitúan en una mejor posición competitiva.

Figura 3.5.4
Productos de Mobiliario en empresas no industriales.
Principales atributos frente a la competencia



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Desde el punto de vista comparativo con las respuestas de las empresas industriales, la **posición competitiva en general es más negativa** en todos los tipos de productos analizados, siendo en el caso concreto de la gama de ataúdes la diferencia realmente significativa entre ambos tipos de empresas.

Atendiendo a las **características de cada uno de los distintos tipos de productos** que elaboran las empresas no industriales de Mobiliario, **la calidad y acabado** se repite como aspecto que otorga a las empresas una **mejor posición competitiva en todos ellos** de manera muy mayoritaria, mientras que la imagen en el caso del Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales y la innovación en el resto de los tipos de productos, son las cualidades en las que las empresas manifiestan tener una posición respecto a sus competidores más desfavorable. También es reseñable la nula consideración competitiva en cuanto al diseño en la gama de productos de ataúdes.

Del análisis de la tipología de productos/servicios y de sus principales atributos, se puede concluir que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Entre las **empresas industriales de Carpintería**, en general, el **posicionamiento respecto a la competencia** en todos los tipos de productos es **desfavorable**, siendo los elementos estructurales y otros elementos constructivos los que tienen una posición competitiva media mejor, mientras que los envases y embalajes son la gama de productos con peor valoración.
- De forma genérica, en cuanto a las **cualidades de los productos**, la **calidad y el acabado** se citan por una inmensa mayoría de los empresarios como el aspecto en el que todas sus gamas de productos gozan de una **posición competitiva más favorable**, seguida de los **plazos de entrega**. En cambio, **la imagen, la innovación y el diseño** son las variables en las que la **situación comparativa** con los competidores resulta **claramente negativa**.
- La única **excepción** en la que la calidad y el acabado no es la cualidad más valorada para las gamas de productos de Carpintería es el caso de los **envases y embalajes**, para los cuales el principal atributo es el plazo de entrega.
- Por su parte, las **empresas industriales de Mobiliario** de Galicia, creen contar, en general, con una **posición competitiva ligeramente negativa** respecto a la competencia, en especial en la gama de Mobiliario de cocina y baño, mientras que la gama de ataúdes es la que presenta una posición media más favorable.
- Al igual que en el caso de las empresas de Carpintería la **cualidad sobre la que en mayor medida basan su posición competitiva** es **la calidad y el acabado** en todas sus gamas. Las demás cualidades siguen criterios de ordenación diferente dependiendo de la gama de producto, siendo **la innovación y el servicio postventa** donde su posición les da una **mayor desventaja**.

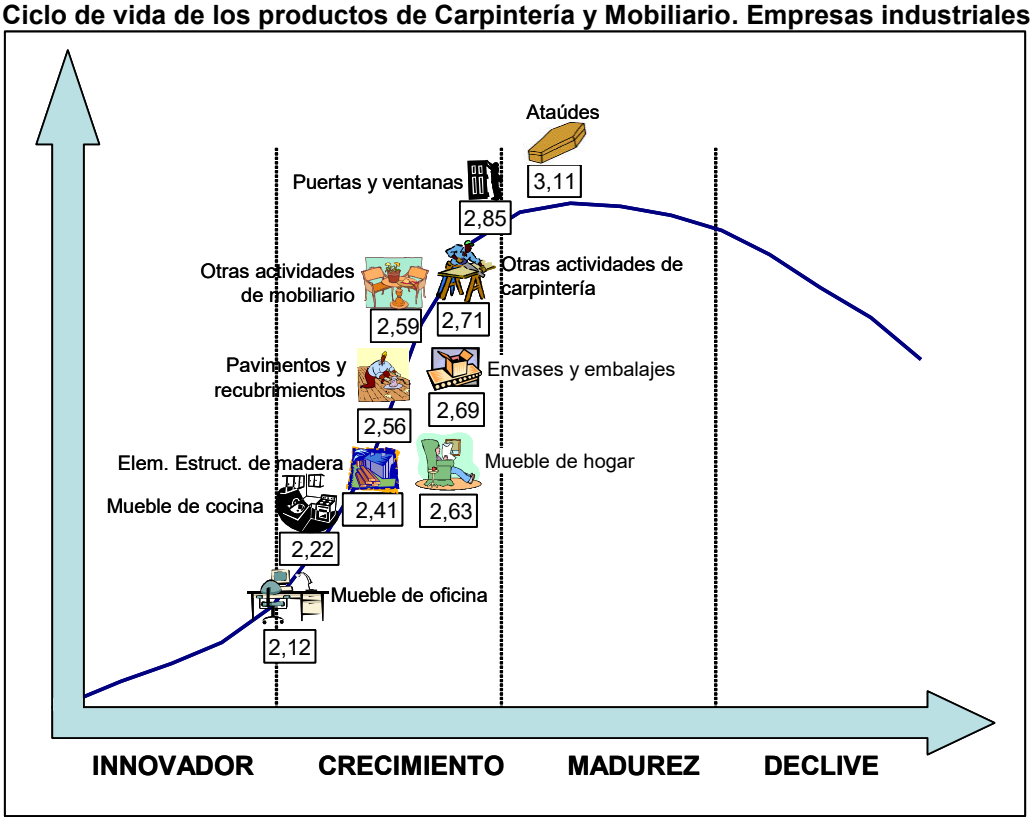
EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- Entre las **empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario** la situación se repite prácticamente en su totalidad, si bien, en general, las **valoraciones medias son inferiores en todas las gamas de productos**. La calidad y el acabado es la cualidad más valorada de sus productos, mientras que la innovación y el diseño son los atributos con peor posición competitiva.

3.5.2. Ciclo de vida de los productos.

En la **Figura 3.5.5** se recoge la situación de los distintos tipos de productos tanto de Carpintería como de Mobiliario en cuanto a su **situación actual dentro del ciclo de vida de los productos**, el cual se desagrega en cuatro fases: **innovación, crecimiento, madurez y declive**.

Figura 3.5.5
Ciclo de vida de los productos de Carpintería y Mobiliario. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, actividades de Carpintería y Mobiliario cuentan con una gama de productos inmersos en una **fase de crecimiento,** avanzado ya en algunos casos a la etapa de madurez, etapa en la que ya se encuentra en la actualidad la gama de ataúdes, siendo la que se encuentra más avanzada de todas en el ciclo de vida del producto. El hecho de que la mayor parte de los productos de estas actividades se encuentren en esta fase del ciclo supone que son segmentos todavía con una cierta capacidad de crecimiento, por lo que las empresas que están mejor posicionadas tienen una cierta ventaja para afrontar ese margen de crecimiento que todavía les queda, tratando de explotar el carácter innovador del producto de la fase anterior con la experiencia acumulada hasta el momento por la empresa frente a la amenaza de la entrada de nuevas empresas que detecten ese margen de crecimiento del sector y decidan comenzar a competir también en él.

Por lo que respecta a los diferentes productos a los que se dedican las empresas de **Carpintería**, en general, parecen estar en un **nivel más avanzado dentro de la fase de crecimiento** que las actividades de Mobiliario. En particular, la gama de **puertas y ventanas** se sitúan prácticamente al final de la fase de crecimiento y en puertas a iniciar la fase de madurez. **Otras actividades de Carpintería en general y los envases y embalajes de madera** también se sitúan según los empresarios consultados dentro de la fase de crecimiento aunque acercándose ya al final, por lo que sería necesario comenzar a plantearse las estrategias para esas gamas de productos a seguir cuando se encuentren en la etapa de madurez. En cambio, las gamas de **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos** y de **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** todavía se encuentran en un momento intermedio dentro de la etapa de crecimiento, con lo cual aún tienen un amplio recorrido por delante para mejorar sus características, aumentar las ventas y mejorar su posición competitiva dentro del mercado.

Por su parte, las gamas de productos de las **actividades de Mobiliario**, salvo en el caso de los ataúdes inmersos ya en la fase de

madurez, se encuentran todavía en un período inicial o intermedio de la etapa de crecimiento. El **mueble de hogar en general** y **otras actividades de Mobiliario** son las que se sitúan más avanzadas dentro del ciclo, aunque todavía con camino antes de alcanzar la etapa de madurez, mientras que el **Mobiliario de cocina y baño** y, sobre todo, el **Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales**, todavía están en el primer escalón de la fase de crecimiento, lo cual supone que son las gamas de productos con un mayor margen de mejora y crecimiento. Por el contrario, también son los tipos de productos que más riesgo van a soportar ya que todavía no están perfectamente definidas las necesidades de los consumidores, existe una clara amenaza de nuevos competidores en esas gamas de productos y son los que necesitan de un mayor volumen de inversiones para adaptarse a las nuevas tendencias que se vayan imponiendo en el mercado. En el caso de los **ataúdes**, se trata de un segmento del mercado ya maduro y estable, en el que prácticamente no existe amenaza de entrada de nuevos competidores y en el cual la innovación no es un aspecto clave en la competitividad de las empresas, sino que ésta se basa en otros factores tales como la calidad o el plazo de entrega.

Con relación al ciclo de vida de los productos, se puede afirmar, por tanto que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, según la opinión de los empresarios la mayoría de las gamas de **productos de Carpintería y Mobiliario** se encuentran todavía en **fase de crecimiento** y desarrollo de su mercado. Ello, supone por un lado la posibilidad de **incrementar el volumen de facturación y beneficios** de las empresas actuales si son capaces de detectar las necesidades de los clientes potenciales, pero al mismo tiempo, supone una **amenaza de que nuevos competidores se interesen por entrar en el mercado** si perciben el potencial de crecimiento y de beneficios de estas actividades.
- Entre las diferentes **tipos de productos de Carpintería**, la gama de **puertas y ventanas** es la que se encuentra **más**

avanzada en la fase de crecimiento, llegando prácticamente al inicio de la fase de madurez, mientras que la gama de **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** es la que se encuentran todavía en una **fase menos evolucionada dentro de la etapa de crecimiento**.

- Por lo que respecta a los **tipos de productos relacionados con la actividad de Mobiliario**, la gama de **ataúdes** es la que presenta un mayor avance en su ciclo de vida, inmerso ya en la **etapa de madurez**, lo que supone un crecimiento mínimo o nulo de su mercado y, a la vez, un escaso riesgo de que ingresen nuevos competidores. En cambio, el **Mobiliario de cocina y baño y**, sobre todo, **el Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales** están todavía en un **periodo inicial dentro de su fase de crecimiento**, con un importante potencial de desarrollo de su mercado específico que atraerá a nuevas empresas en busca de participar de ese crecimiento.

3.5.3. Canales de distribución y zonas de venta.

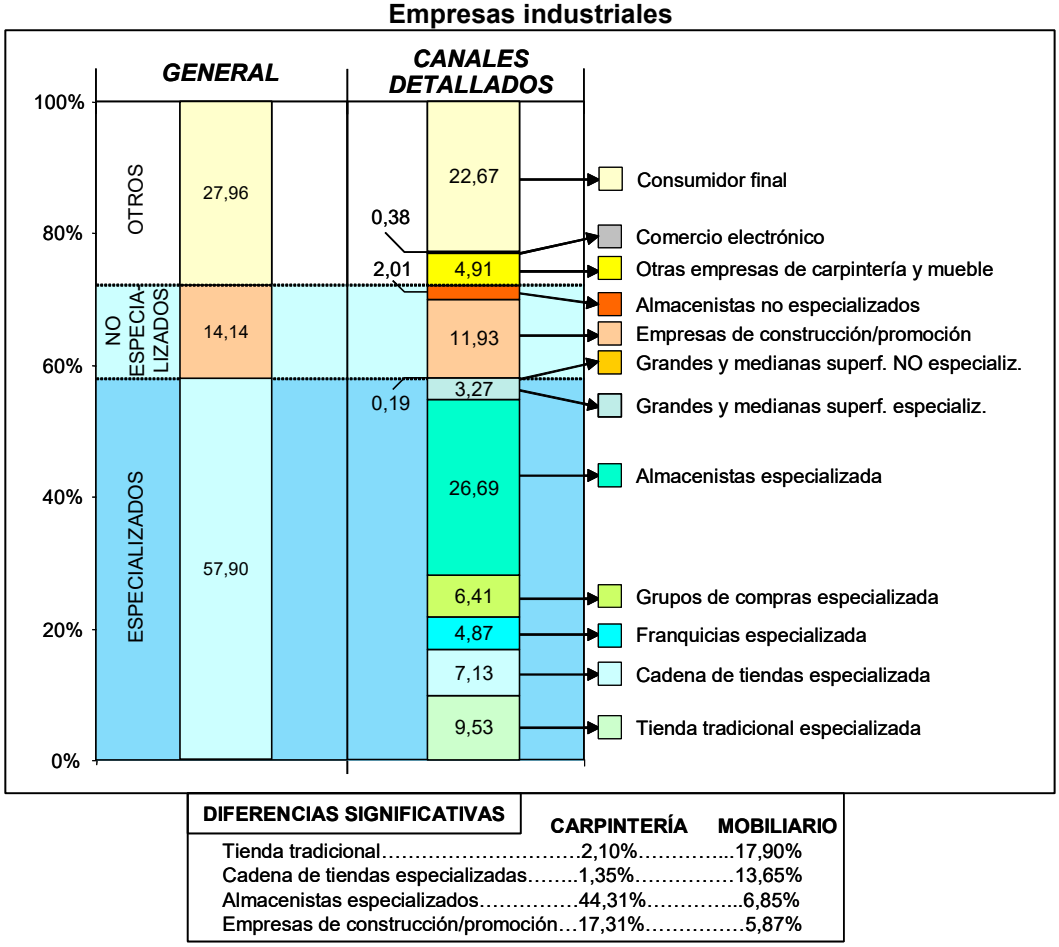
En este epígrafe del capítulo se recoge cuales son las vías o canales de distribución que utilizan las empresas de Carpintería y Mobiliario para vender sus productos y llegar al cliente final y qué perspectivas futuras se apuntan sobre esos canales de distribución. De la misma forma, también se incluye la localización geográfica de las zonas en las que se realizan esas ventas y cual es el atractivo que esos distintos mercados geográficos tienen para las empresas que desarrollan actividades de Carpintería y Mobiliario, tanto industriales como no industriales.

- **<u>Empresas industriales.</u>**

El **grado de utilización de los canales de distribución por parte de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario** de Galicia aparece reflejado en la **Figura 3.5.6**.

Se observa, en general, un **predominio de los canales especializados** para estas actividades, que aglutinan casi el **58% de las ventas**, mientras que los **canales no especializados** sólo son utilizados para comercializar apenas el **14% de las ventas**. Realizándose el **restante 28%** de las mismas, a través de **otros canales**, principalmente **de forma directa al consumidor final** desde la fábrica.

Figura 3.5.6
Distribución de las ventas entre los distintos canales de distribución.
Empresas industriales



DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS	CARPINTERÍA	MOBILIARIO
Tienda tradicional	2,10%	17,90%
Cadena de tiendas especializadas	1,35%	13,65%
Almacenistas especializados	44,31%	6,85%
Empresas de construcción/promoción	17,31%	5,87%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De forma más detallada, entre los **canales especializados,** utilizados de forma mayoritaria para distribuir los **productos de Carpintería y Mobiliario**, destaca principalmente el canal de los **almacenistas especializados**, que acaparan más de una cuarta parte (26,69%) de las ventas totales conjuntas de ambas actividades, es decir, casi la mitad de la distribución especializada. Otras vías especializadas utilizadas son las **tiendas tradicionales** (9,53%), las **cadenas de tiendas**

(7,13%), los **grupos de compra** (6,41%), las **franquicias** (4,87%) y, por último, las **grandes y medianas superficies especializadas** (3,27%).

Pero se debe tener en cuenta que esos porcentajes corresponden a las ventas conjuntas de ambas actividades, ya que si se hace referencia a cada una de las actividades de forma independiente, la participación de los diferentes canales en las ventas varía de forma significativa.

Así, atendiendo únicamente a las ventas de **productos de Carpintería**, **dentro de los canales especializados**, se intensifica la importancia del canal de los **almacenistas especializados**, el cual representa el 44,31% de las ventas totales de Carpintería, mientras que las tiendas tradicionales únicamente absorben el 2,10% de las mismas y las cadenas de tiendas un insignificante 1,35% del total de las ventas. El resto de canales especializados no sufren variaciones sobre las cifras aportadas anteriormente para el conjunto de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

Por su parte, las **ventas de productos de Mobiliario a través de canales especializados**, ven modificada su estructura respecto al conjunto principalmente en lo que respecta a las ventas por medio de **tiendas tradicionales** (17,90%), **cadenas de tiendas especializadas** (13,65%) y los **almacenistas** que para esta actividad concreta sólo suponen el 6,85% de sus ventas.

Por lo que respecta a los **canales no especializados**, que en conjunto comercializan el 14,14% de las ventas totales, la mayor parte de la distribución se realiza directamente por medio de **empresas de construcción/promoción** (11,93%), quedando una mínima parte comercializada por **almacenistas no especializados** (2,01%) y **grandes y medianas superficies no especializadas** (0,19%).

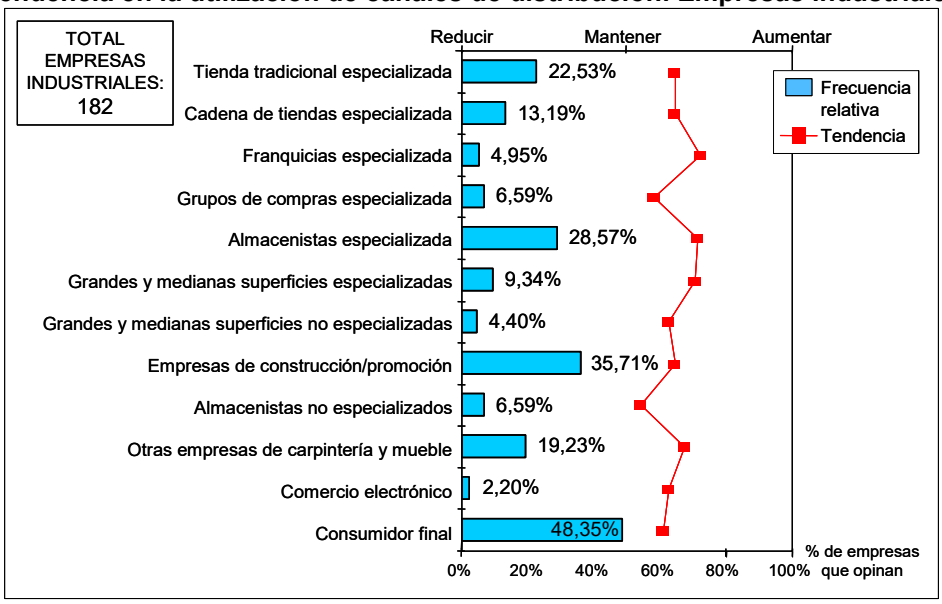
Sin embargo, al igual que en el caso de los canales especializados, ese reparto varía si se trata de forma separada las dos actividades analizadas aquí. Las **empresas de Carpintería** utilizan el canal de empresas de construcción y promoción para distribuir el 17,31% de sus ventas, mientras que ese mismo canal para las **empresas de Mobiliario**

únicamente representa el 5,87% de sus ventas. Es evidente que las actividades de Carpintería en mayor medida son subcontratadas directamente por las empresas constructoras para realizar tareas de acondicionamiento y acabado de sus obras, tanto en el mercado de obra nueva como en el mercado de obra de reforma y rehabilitación, el cual cuenta con un importante auge en los últimos años, mientras que el Mobiliario queda generalmente a elección del propietario del inmueble.

Por último es necesario hacer una referencia a **otros tipos de canales** utilizados por las empresas de Carpintería y Mobiliario para sus artículos, canales que en conjunto suponen más de una cuarta parte de sus ventas totales (27,96%), si bien es cierto que un 22,67% corresponden al **canal directo**, es decir, de **venta directa al consumidor final**. Un porcentaje mucho menor de las ventas se realiza con otras empresas de Carpintería y Mobiliario (4,91%), mientras que el **comercio electrónico** sólo se corresponde con el 0,38% de las ventas.

De forma complementaria a lo analizado hasta ahora sobre los canales de distribución, la **Figura 3.5.7** muestra el **número de empresas que han manifestado utilizar en mayor o menor medida cada unos de los canales de distribución, así como cual es su opinión sobre el comportamiento futuro de esos canales**, si creen que aumentarán, mantendrán o disminuirán su peso dentro del sistema de distribución de las empresas de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.5.7
Tendencia en la utilización de canales de distribución. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Atendiendo al número de empresas que manifiestan utilizar en algún caso un determinado canal, la mayor **porcentaje de uso** corresponde al **canal de venta directa al consumidor final**, ya que es una vía de comercialización utilizada por el 48,35% de las empresas encuestadas, por delante de otros canales como las **empresas de construcción y promoción**, los **almacenistas especializados** y las **tiendas tradicionales especializadas** en la venta de artículos de Carpintería o Mobiliario. En menor medida, se citan como canales utilizados para comercializar sus productos la venta a **otras empresas de Carpintería y Mobiliario**, las **cadenas de tiendas especializadas**, las **grandes y medianas superficies especializadas**, los **almacenistas no especializados** y los **grupos de compra**. Y como canales de distribución menos utilizados, las empresas de Carpintería y Mobiliario citan las **franquicias**, las **grandes y medianas superficies no especializadas** y, en último lugar, el **comercio electrónico**, utilizado como alternativa comercial únicamente por el 2,20% de las empresas encuestadas.

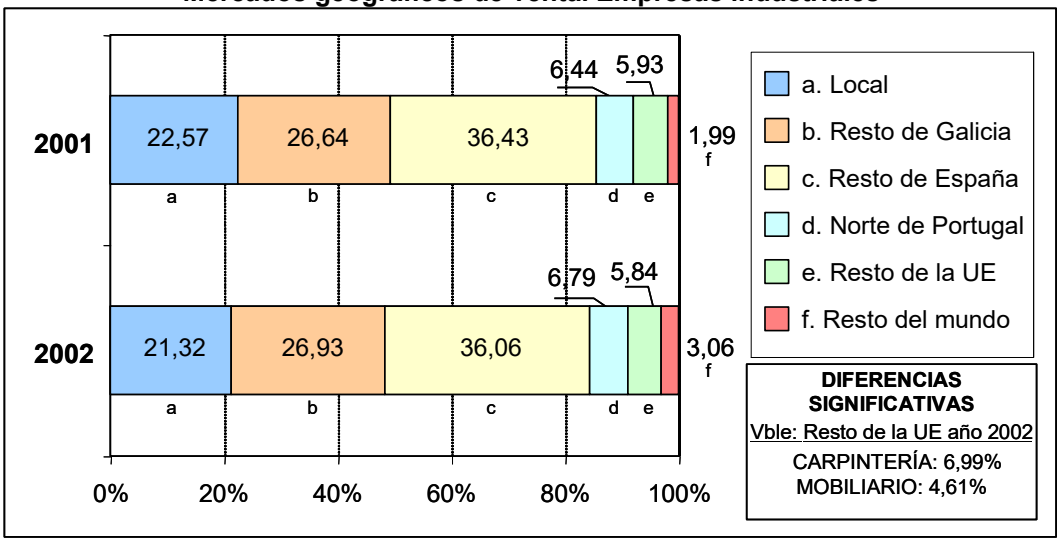
Por tanto, se puede concluir que no existe una relación directa entre el porcentaje de empresas que utilizan un canal y su porcentaje respecto al total de las ventas de las empresas de Carpintería y

Mobiliario. Por ejemplo, a pesar de ser el canal más utilizado por las empresas, la venta directa al consumidor final, respecto al peso en las ventas totales (ver **Figura 3.5.6**) representa un porcentaje menor (22,67%) que otro canal menos utilizado como los almacenistas especializados (26,69%). Y ello es debido a que la venta a consumidores directos es utilizada tanto por empresas de Carpintería y Mobiliario, mientras que los almacenistas especializados son utilizados mayoritariamente por las empresas de Carpintería pero de una forma muy significativa sobre sus ventas totales.

Por lo que respecta a la **tendencia de cara a los próximos años**, todos los canales siguen una línea muy similar, con una ligera tendencia a aumentar su participación en las ventas totales. Por hacer referencia a las más significativas, en el lado **positivo**, es decir aquellas que se espera experimenten un **crecimiento mayor** se encuentran canales especializados como las franquicias, los almacenistas y las grandes y medianas superficies. En cambio, en el lado **menos positivo** aunque manteniendo la tendencia creciente, se sitúan los **almacenistas no especializados y los grupos de compra**, principalmente.

Todos esos canales de distribución son los que permiten llegar a los productos fabricados por las empresas de Carpintería y Mobiliario a sus clientes finales. A continuación, la **Figura 3.5.1** permite analizar la **distribución geográfica de los mercados de venta** de esas empresas **durante los años 2001 y 2002**.

Figura 3.5.1
Mercados geográficos de venta. Empresas industriales



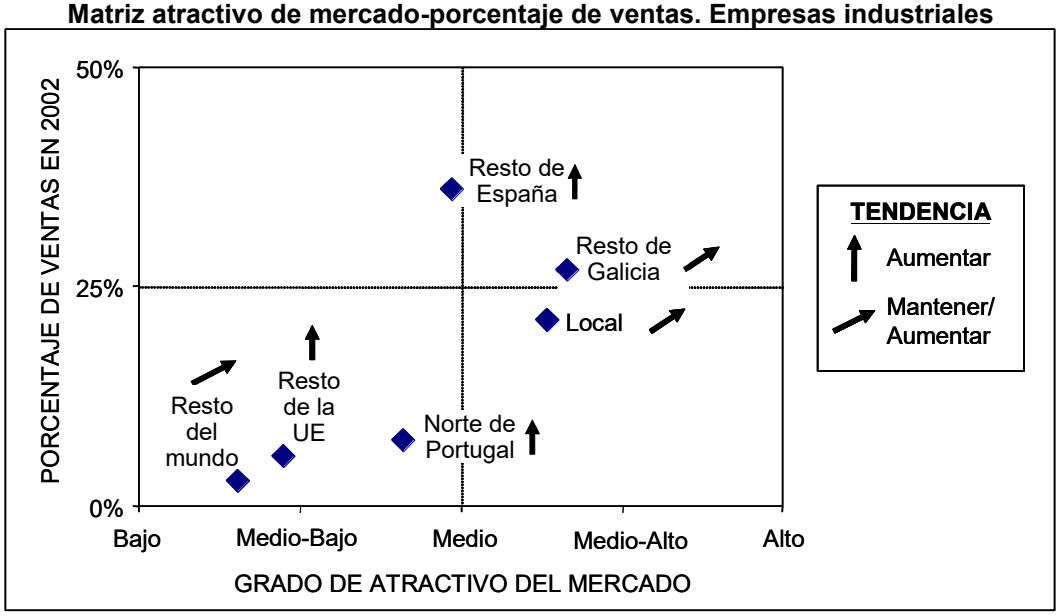
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Lo primero que se debe destacar es que por las escasas diferencias existentes entre ambos ejercicios parece existir una **cierta estabilidad en los mercados de ventas**, ya que todas las zonas mantienen en el 2002 prácticamente igual su porcentaje que en el año precedente. Las ventas en la comunidad gallega en total representan prácticamente la mitad del total, ya que alrededor de un 22% se materializan en el **ámbito local más próximo** a las empresas mientras que aproximadamente un 27% se realizan en **otras zonas de Galicia** distintas de aquellas en las que están ubicadas las empresas. Por su parte, el **resto del mercado nacional** constituye en torno al 36% del mercado de venta, mientras que el restante 15% se destina a la **exportación** para atender la demanda en mercados exteriores, principalmente del **Norte de Portugal** (casi un 7%) y el **resto de la Unión Europea** (alrededor del 6%), siendo mínima la parte destinada a **mercados del resto del mundo**. Teniendo en cuenta que el mercado del Norte de Portugal es prácticamente como una extensión del mercado local o autonómico, se puede concluir que los mercados exteriores tienen un peso mínimo en las ventas de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia, síntoma inequívoco de su escasa vocación internacionalizadora y de conformismo con el mercado actual.

La **única diferencia significativa** en el peso de las ventas en las distintas áreas geográficas **entre Carpintería y Mobiliario** se da en el **mercado de la U.E.**, mercado en el cual las **empresas de Carpintería** venden **casi el 7%** de sus productos, mientras que **menos de un 5%** de las ventas de **productos de Mobiliario** se destinan a ese mercado.

Para tratar de completar este análisis, la **Figura 3.5.2** representa la **matriz de cruce entre el grado de atractivo de los mercados geográficos y el porcentaje que representa esa zona en las ventas totales de las empresas, así como la tendencia para los próximos años**.

Figura 3.5.2
Matriz atractivo de mercado-porcentaje de ventas. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que se refiere al **grado de atractivo**, la valoración más alta la obtiene el **mercado gallego**, tanto a **nivel local** como del **resto de la comunidad**, por delante del **resto del mercado nacional** y del **Norte de Portugal**. Con un grado de atractivo muy inferior se encuentran el resto del mercado comunitario y del resto del mundo, con lo que se confirma una vez más el escaso interés por buscar nuevos mercados internacionales.

En cuanto a las **tendencias**, paradójicamente es en los mercados exteriores donde las empresas muestran una **mayor confianza en**

aumentar sus ventas, principalmente **en el Norte de Portugal y en el resto de la U.E**. También en el resto del mercado nacional expresan una fuerte tendencia a aumentar, mientras que en el mercado local y del resto de Galicia la tendencia es más bien a mantenerse o incrementarse ligeramente, tendencia que se repite también para el resto de mercados mundiales.

Con todo ello, parece que las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario comienzan a ser conscientes de la **necesidad de ampliar el actual mercado autonómico** en el que se centran de forma mayoritaria y apuestan por crecer en principio en otras zonas próximas como el mercado del Norte de Portugal y del resto de España, con condiciones de acceso y características más asumibles actualmente, para con posterioridad afrontar el desarrollo de mercados como el de la U.E.

Del análisis de los canales de distribución y zonas de venta de las empresas industriales, se concluye que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Existe un **predominio del uso de canales de distribución especializados** para el conjunto de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario de Galicia, aglutinando el 58% de las ventas totales de dichas actividades, muy por encima del peso que representan los **canales no especializados**, con sólo un 14% de las mismas, mientras que **otro tipo de canales** distribuyen el 28% de las ventas totales.
- Dentro de la variedad de **canales especializados**, considerando conjuntamente ambas actividades, los **almacenistas especializados** son los que participan en mayor grado en la distribución, con casi un 27% de la facturación global, por delante de las **tiendas tradicionales**. Sin embargo, **de forma individual** para las empresas de **Carpintería** los **almacenistas especializados** llegan a representar el 44% del total mientras que para las **actividades de Mobiliario** el canal más representativo son las **tiendas tradicionales** (18%), es decir, los pequeños negocios de carácter local que se dedican a la distribución de Mobiliario de diverso tipo.

- Entre los **canales no especializados**, las **empresas de construcción y promoción** aglutinan casi el 12% de las ventas totales de las empresas de forma conjunta, si bien su utilización es mucho **más relevante** en el caso de las **empresas de Carpintería** que entre las empresas de Mobiliario.
- Por su parte, las **ventas directas al consumidor final** suponen un porcentaje superior al 22% del total, manteniendo un peso muy similar de forma individualizada en las empresas de Carpintería y de Mobiliario.
- Independientemente del peso que tengan en el volumen de ventas totales, los **canales de distribución más frecuentemente utilizados** por las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia son la **venta directa a los consumidores finales**, seguido de la venta a las **empresas de construcción y promoción** y, a continuación, los **almacenistas especializados** (canal con un mayor peso en las ventas conjuntas de estas actividades).
- Por lo que respecta a los **mercados geográficos de venta**, se detecta una **gran estabilidad**, apenas existiendo variaciones en los porcentajes entre 2001 y 2002. Por zonas, en **Galicia** se concentran **prácticamente la mitad de las ventas** de estas actividades (22% en el ámbito local y 27% en otros mercados gallegos), mientras que el resto del **mercado nacional** absorbe aproximadamente un **36% de las ventas totales**, destinándose el restante **15% a los mercados exteriores**, con especial significación para el mercado del **Norte de Portugal y el resto de la U.E** (en este caso con mayor incidencia para las empresas de Carpintería que para las de Mobiliario).
- Atendiendo al **grado de atractivo** que los distintos mercados geográficos tienen para las empresas, son los **mercados local y autonómico** los que presentan una mayor atracción, **por delante del mercado nacional**, manteniendo así la correlación con la importancia en el volumen de ventas. Sin embargo, la **tendencia** en opinión de los empresarios consultados es a que **se incrementen de forma más intensiva las ventas en los mercados exteriores como el Norte de Portugal o la Unión Europea**

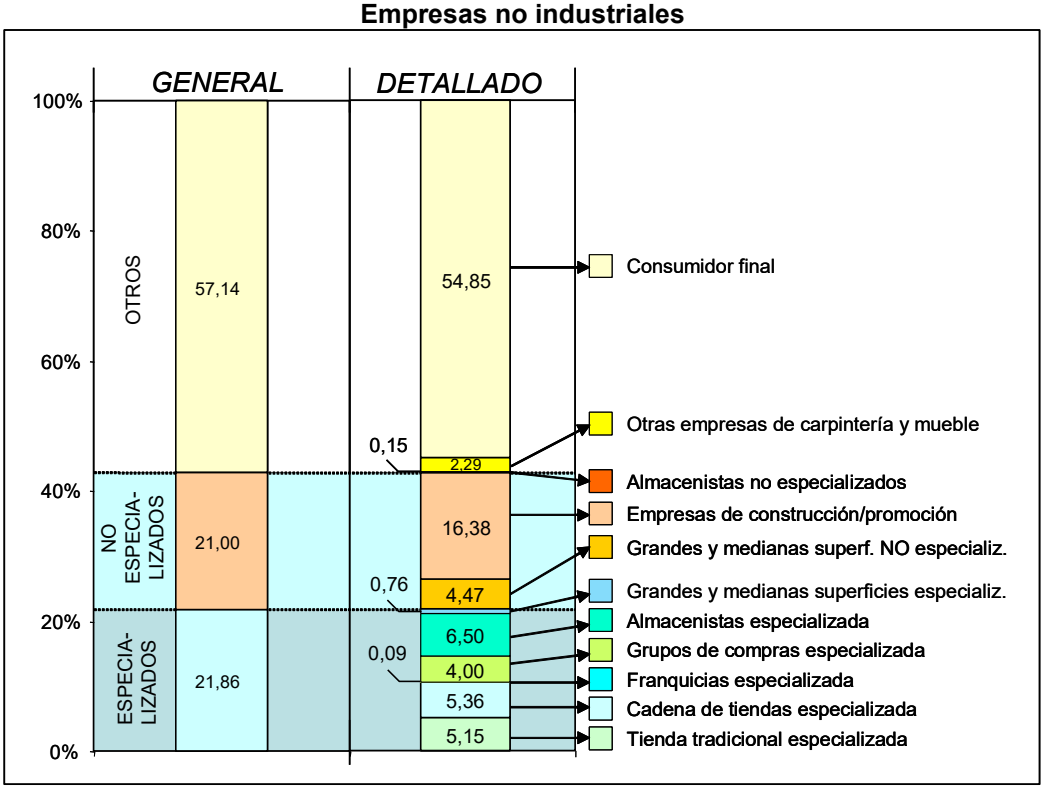
y en el propio mercado nacional, síntoma claro de que se aprecia ya un cierto **grado de saturación y alto nivel de competitividad en los mercados locales**.

- **Empresas no industriales.**

A diferencia de lo que ocurría en el caso de las empresas industriales, **la distribución de productos de Carpintería y Mobiliario de empresas no industriales** se presenta **muy equilibrada entre canales especializados y no especializados**, pero sin duda lo más destacable es el hecho de que **más de la mitad de las ventas se realizan directamente al consumidor final** (ver **Figura 3.5.3**).

Dentro de los **canales especializados**, que en conjunto comercializan casi el 22% de las ventas de las empresas no industriales, el reparto es bastante equilibrado, suponiendo las ventas a través de **almacenistas especializados** un 6,5% del total, por encima de las **cadenas de tiendas** (5,36%), las **tiendas tradicionales** (5,15%) y los **grupos de compras** (4%), mientras que las **grandes y medianas superficies especializadas** (0,76%) y las **franquicias** son prácticamente inutilizadas (0,09%).

Figura 3.5.3
Distribución de las ventas entre los distintos canales de distribución.
Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cambio, los **canales no especializados** que en conjunto alcanzan al 21% de las ventas totales, presentan un claro predominio entre los distintos canales disponibles de las ventas a **empresas de construcción y promoción**, las cuales suponen el 16,38% de las mismas. Otras alternativas no especializadas utilizadas, aunque en menor medida son las **grandes y medianas superficies** (4,47%) y, prácticamente sin ningún peso en las ventas, los **almacenistas no especializados**, que únicamente representan el 0,15% de las ventas totales de estas empresas.

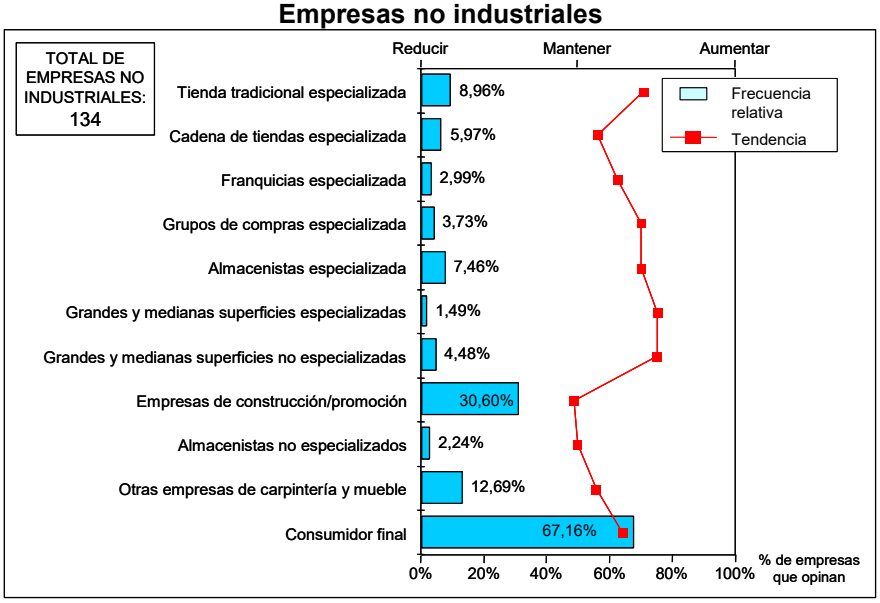
El restante 57% de las ventas se realizan directamente al **consumidor final** (casi el 55%) o bien a **otras empresas de Carpintería y Mobiliario** (2,29%).

El elevado peso de las ventas directas al consumidor final y a empresas de construcción y promoción (entre ambas acaparan más del 70% de las ventas totales de las empresas no industriales) es indicativo de que **en su mayor parte estas empresas fabrican bajo pedido**, es

decir, que supeditan en gran parte su actividad productiva a la demanda directa de sus productos, con todo lo que ello supone para las tasas de productividad y utilización de la capacidad instalada, la cual tanto puede estar infrautilizada en determinados momentos como totalmente desbordada por la demanda en otros periodos. Es, por tanto, una evidencia más de la preocupante falta de planificación de las actividades con que se trabaja en estas empresas.

En cuanto al **número de empresas que manifiestan utilizar los distintos canales** (ver **Figura 3.5.4**), aquí si que se mantiene la correlación con el peso de los canales respecto a las ventas totales, ya que la venta al consumidor final es usada por el 67,16% de empresas para comercializar sus productos, seguida de las empresas de construcción y promoción. El resto de canales, tanto especializados como no especializados, son utilizados por una minoría de empresas no industriales, pudiendo destacar alguno como las ventas a otras empresas de Carpintería y Mobiliario, las tiendas tradicionales o los almacenistas especializados.

Figura 3.5.4
Tendencias en la utilización de los canales de distribución.
Empresas no industriales



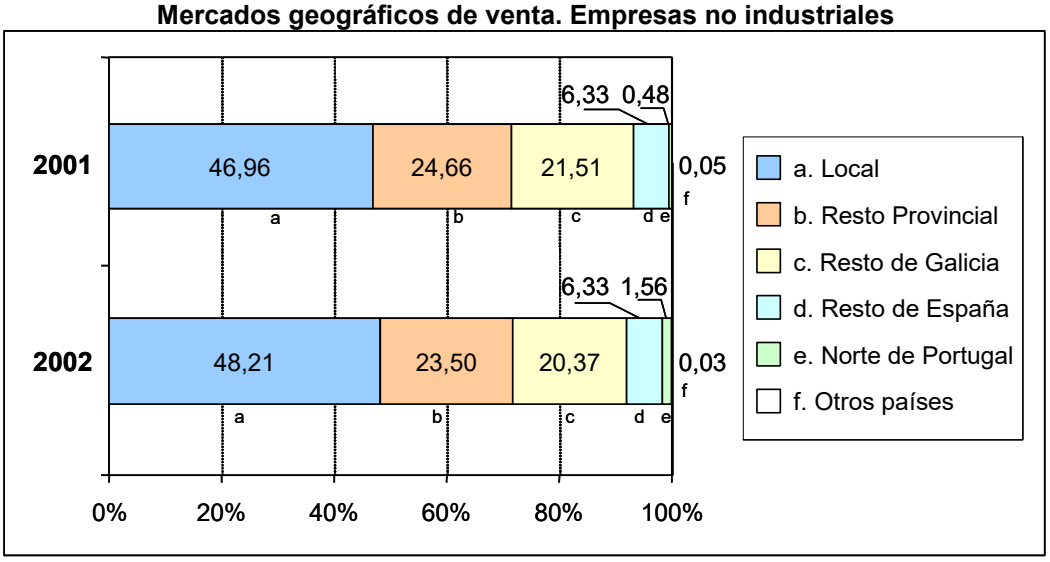
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por último, por lo que se refiere a la **tendencia para los próximos años** es reseñable la intención de aumentar sus ventas a través de las

grandes y medianas superficies, tanto especializadas como no especializadas, así como de las **tiendas tradicionales**, los **grupos de compras y los almacenistas especializados**, mientras que la venta a empresas de construcción y promoción, almacenistas no especializados, otras empresas de Carpintería y Mobiliario y las cadenas de tiendas especializadas parece que se pretende mantener en los niveles actuales. En el caso de las ventas a los consumidores finales y a través de franquicias especializadas, la tendencia es a incrementarse ligeramente.

La **Figura 3.5.5** representa la **distribución geográfica de los mercados en los que las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario** realizaron sus ventas durante los ejercicios de 2001 y 2002.

Figura 3.5.5
Mercados geográficos de venta. Empresas no industriales



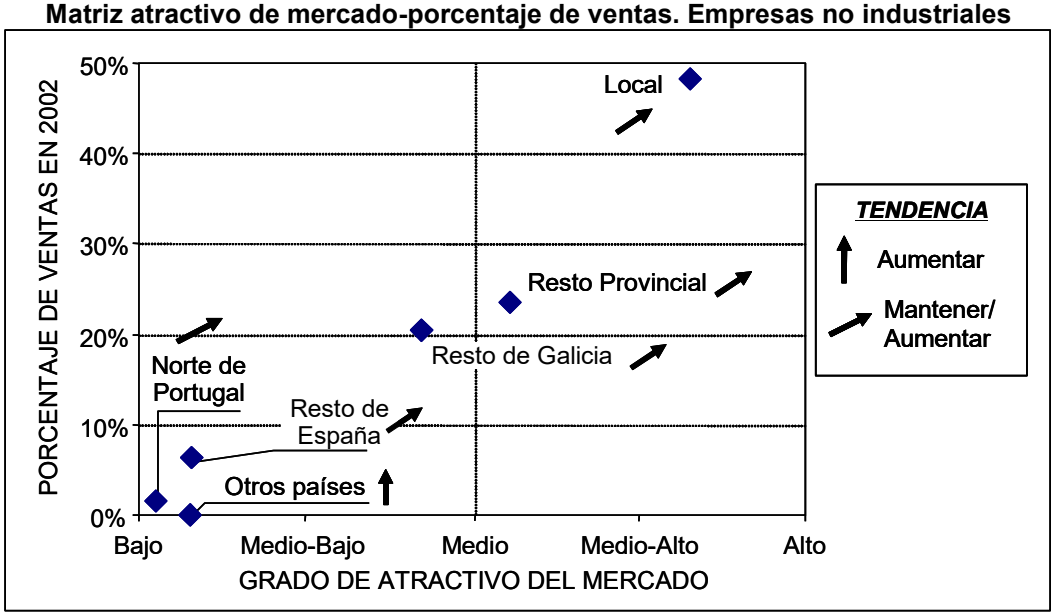
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Al igual que en el caso de las empresas industriales se percibe una considerable estabilidad en ese reparto, si bien parece que en el último año se ha producido un ligero trasvase de ventas desde el resto de los mercados provinciales y autonómicos hacia el ámbito local y el mercado del Norte de Portugal, mientras que el volumen de exportaciones a otras zonas distintas del mercado luso es prácticamente inexistente. Así, durante 2002, algo más del 48% de las ventas de las empresas no industriales se materializaron en el propio **mercado local**, mientras que en el resto de la provincia se concentraron el 23,5% de esas ventas y el

resto del mercado autonómico gallego acaparó algo más de un 20%. Por su parte, el **resto del mercado nacional** apenas supuso un 6%, manteniendo constante su participación respecto al año anterior. Sin embargo, el **mercado del Norte de Portugal** si que experimento un ligero avance hasta llegar a representar en 2002 el 1,56% de las ventas totales de estas empresas, lo cual sería un buen síntoma de confirmarse esta tendencia en próximos años.

Por lo que respecta al **grado de atractivo que los distintos mercados geográficos tienen para las empresas no industriales**, observando la **Figura 3.5.6**, se pone de manifiesto la **relación directa entre atractivo y porcentaje de ventas**, ya que los mercados con mayor porcentaje de ventas también son los que presentan un mayor atractivo para las empresas no industriales (mercado local, provincial, gallego y nacional en ese orden).

Figura 3.5.6
Matriz atractivo de mercado-porcentaje de ventas. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Sin embargo, se produce una **excepción** significativa con el **mercado del Norte de Portugal** ya que a pesar del comentado incremento del último año y de la necesidad de mantener esa tendencia en el futuro, la opinión de los empresarios consultados lo sitúan como el

mercado con menos atractivo, por detrás incluso del resto de mercados mundiales a pesar de su proximidad geográfica.

En cuanto a la **tendencia de cara a próximos años**, todas las zonas muestran una ligera tendencia ascendente o de mantenimiento muy parecida, siendo algo más pronunciada para el resto de mercados mundiales.

Del análisis de los canales de distribución y zonas de venta de las empresas no industriales, se concluye que:

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- Entre las **empresas no industriales**, los canales de distribución especializados y los no especializados representan porcentajes muy similares en el total de ventas de estas empresas, pero sobre todo destaca la significativa importancia de la **venta directa a los consumidores finales (**55% de las ventas totales).
- Entre los **canales especializados** (aproximadamente el 22% de las ventas totales) destaca el peso de los **almacenistas especializados (6,5%)**, pero muy por debajo de la participación en las ventas en el caso de las empresas industriales. Por su parte, entre los **canales no especializados**, que suponen el 21% de las ventas totales, las **empresas de construcción y promoción** aglutinan más del 16% de las mismas.
- La importancia de las ventas directas a consumidores finales y del canal de empresas de construcción y promoción parecen indicar un **importante nivel de fabricación "bajo pedido"** en este tipo de empresas, con la consiguiente problemática de falta de planificación y utilización de la capacidad instalada. Asimismo, son los canales utilizados de forma mayoritaria por las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario de Galicia, mientras que los demás canales son utilizados de forma minoritaria.
- Por lo que se refiere a los **mercados geográficos de venta**, si bien en general se aprecia una considerable estabilidad, en el último año han cobrado **mayor importancia los**

mercados locales y del Norte de Portugal, en detrimento del resto de los mercados provinciales y autonómicos.

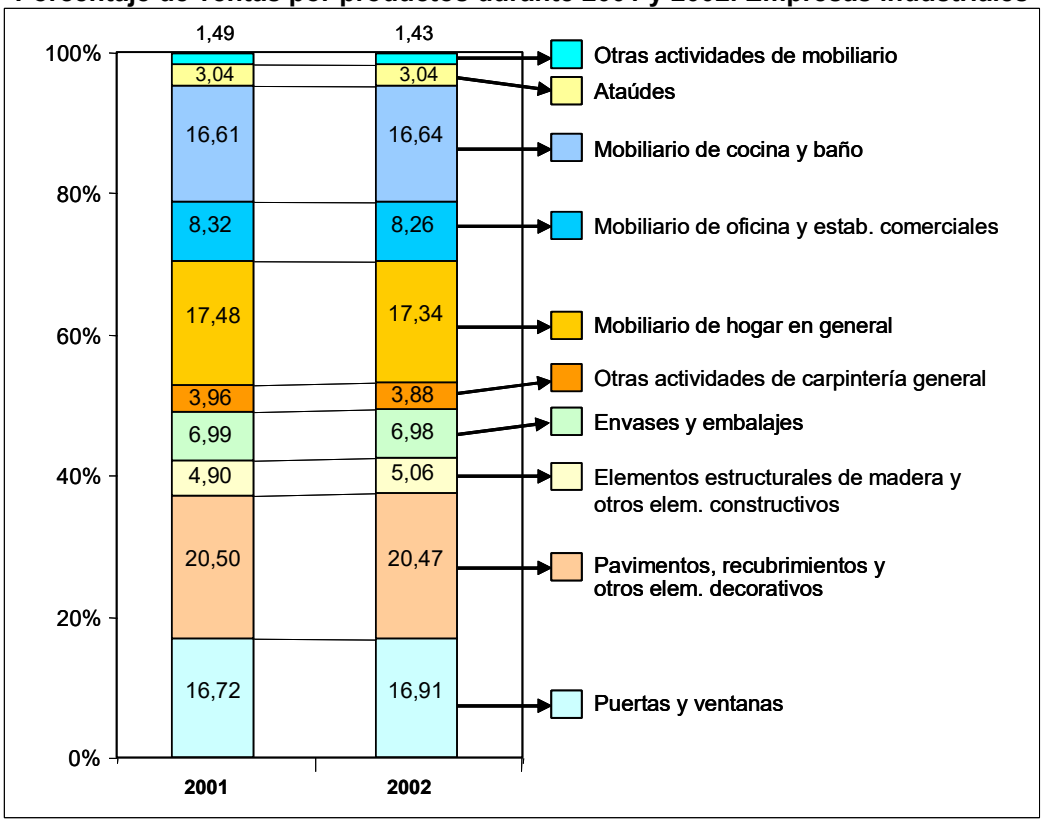
- En conjunto el **mercado gallego** acapara **más del 90% de las ventas totales de las empresas no industriales**, siendo el **mercado local** el que mayor repercusión tiene en ese porcentaje ya que absorbe el 48% de las mismas. Por su parte, al **mercado nacional** apenas se destinan el 6% de las ventas, mientras que **los mercados internacionales prácticamente son inaccesibles** para estas empresas, con la excepción del Norte de Portugal que representó durante 2002 más del 1,5% de las ventas totales.

3.5.4. Matriz para el análisis de la cartera de productos de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

- **Empresas industriales.**

La **Figura 3.5.7** muestra la **participación de las distintas gamas de productos en las ventas totales de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario de Galicia durante 2001 y 2002**. En conjunto, existe un notable equilibrio entre las dos actividades, ya que prácticamente se reparten al 50% las ventas totales, siendo ligeramente superior la participación en las ventas totales de las empresas de Mobiliario. Además, también se aprecia una gran estabilidad en las ventas de todas las gamas, apenas existiendo diferencias entre el peso en el ejercicio 2001 y el 2002.

Figura 3.5.7
Porcentaje de ventas por productos durante 2001 y 2002. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

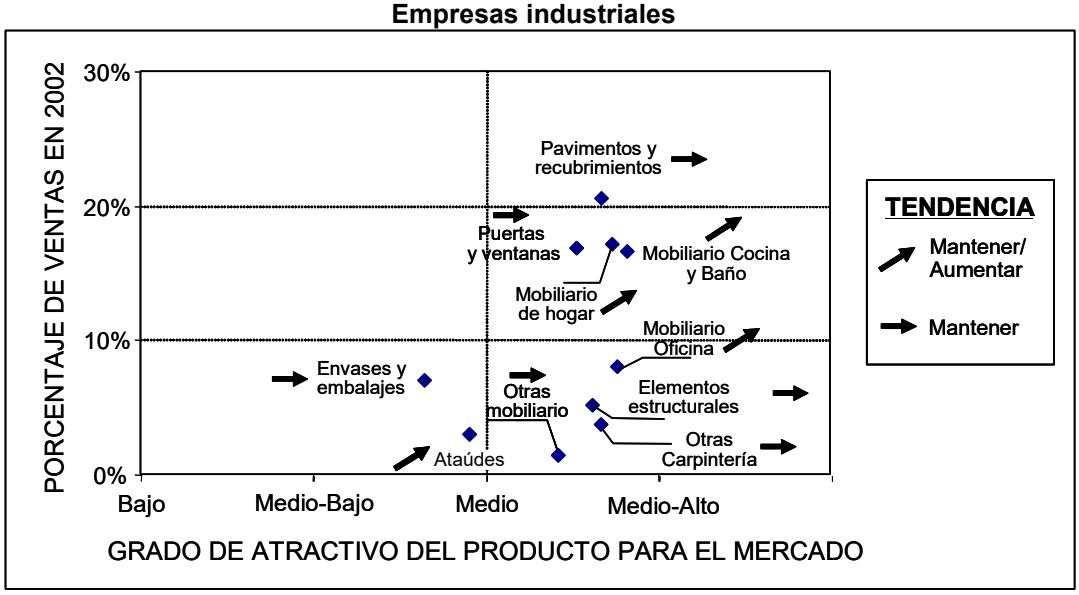
En general, hay **cuatro gamas de productos que agrupan aproximadamente un 70% de las ventas totales**: la gama de productos que mayor aportación hace a la facturación total de las actividades es la de **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos**, representando en 2002 más del 20% del total de ambas actividades, seguida del **Mobiliario de hogar en general**, **las puertas y ventanas** y **el Mobiliario de cocina y baño**, que suponen cada una alrededor del 17% de la facturación total de estas empresas. El restante porcentaje de las ventas se lo reparten las demás gamas de productos, situándose entre el 5% y el 10% de las ventas totales, el **Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales** (8,26%), los **envases y embalajes** (6,98%), los **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** (5,06%). En menor medida, participan de la facturación total gamas como **otras actividades de Carpintería y Mobiliario** (3,88%), los **ataúdes** (3,04%) y **otras actividades de Mobiliario** (1,43%).

Desde el punto de vista particular de las actividades de Carpintería, existe una gran **concentración de sus ventas en dos gamas**, los pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos y las puertas y ventanas. Además, precisamente las puertas y ventanas son la gama de productos que se encontraban en una fase más avanzada del ciclo de vida de los productos, muy próxima a iniciar la etapa de madurez. Con todo ello, sería necesario tratar de diversificar más su producción hacia nuevos productos u otros en una fase inicial de su ciclo de vida.

Por su parte, **entre las empresas dedicadas a las actividades de Mobiliario**, si bien también se da una importante **concentración de las ventas en dos gamas** (Mobiliario de hogar en general y Mobiliario de cocina y baño), éstas se encuentran en el periodo inicial o medio de la fase de crecimiento de su ciclo de vida, con lo cual es posible que esa concentración incluso aumente en los próximos años, aunque también el Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales tiene todavía un importante potencial de crecimiento para aumentar su peso en las ventas totales.

La **Figura 3.5.8** permite identificar la **relación entre la participación de una determinada gama de productos en las ventas de las empresas y el grado de atractivo que esos productos tienen**.

Figura 3.5.8
Matriz de grado de atractivo de productos-porcentaje de ventas.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto al **grado de atractivo**, en general, se puede concluir que las gamas de productos relacionadas con la actividad de Mobiliario cuyas ventas tienen un mayor peso sobre el total son las que a su vez presentan un **mayor grado de atractivo** (**Mobiliario de cocina y baño, Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales y Mobiliario de hogar en general**). Además, en el caso de los dos primeros, probablemente influya el hecho de que sean las gamas con más potencial de crecimiento futuro. Seguidamente, y con un **grado de atractivo ligeramente inferior** a los anteriores, se sitúan las gamas de **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos, otras actividades de Carpintería y los elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos**. En menor medida, se consideran atractivas las gamas de **puertas y ventanas o de otras actividades de Mobiliario**, aunque por encima de un atractivo medio. Por último, por debajo de ese grado de atractivo medio sólo se quedan la gama de **ataúdes** (gama en fase de madurez y con escaso peso en las ventas totales) y los **envases y embalajes**.

En cuanto a la **tendencia para los próximos años**, en general, no aparece una gama que se diferencie respecto a las demás de forma clara. Así, gamas como el Mobiliario de cocina y baño, el Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales, el Mobiliario de hogar y los ataúdes, presentan una ligera tendencia creciente, síntoma evidente de la relación entre la tendencia futura y el grado de atractivo para las empresas, ya que precisamente son esas gamas las de mayor atractivo (salvo el caso de los ataúdes). La explicación para la previsión optimista en esta gama puede estar en el envejecimiento de la pirámide de población en Galicia y, en general en todo el territorio nacional.

Sin embargo, los pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos, los elementos estructurales de madera, las puertas y ventanas, los envases y embalajes y las otras actividades de Carpintería y Mobiliario parecen mostrar una mayor estabilidad y esperan mantener su peso en las ventas totales.

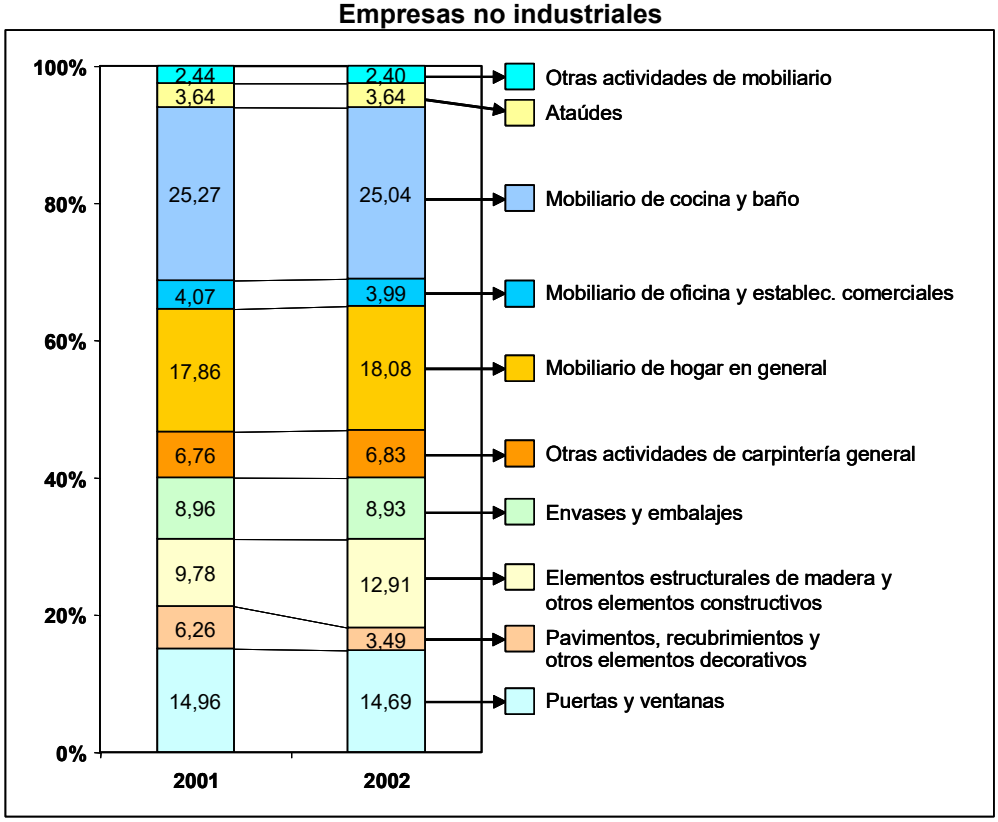
De todo ello, parece derivarse un mayor dinamismo y atractivo futuro para las empresas dedicadas a las actividades de Mobiliario que para las de Carpintería aunque en la actualidad sea una gama de productos de Carpintería la que represente un mayor porcentaje de la facturación total de estas empresas.

- **Empresas no industriales.**

El **desglose de las ventas totales de las empresas no industriales durante 2001 y 2002 entre las diversas gamas de productos de las actividades de Carpintería y Mobiliario** se recogen en la **Figura 3.5.9**. Al igual que en el caso de las empresas industriales se denota un gran estabilidad en la estructura general de las ventas. La **única variación significativa** se produce en las gamas de Carpintería con la **disminución del peso de los pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos** que pasa de más un 6% de las ventas en 2001 a casi un 3,5% en el siguiente ejercicio. Esa disminución se contrarresta casi en la misma medida por el **crecimiento de los elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** que aumentan desde algo menos del 10% en 2001 hasta casi un 13% en 2002.

Detallando más el reparto conjunto de las ventas durante 2002, las **gamas de productos más importantes** son el **Mobiliario de cocina y baño**, con un 25% de las ventas totales y el **Mobiliario de hogar en general**, que supone un 18% de la facturación global. En ambos casos se trata de gamas relacionadas con las empresas de Mobiliario, mientras que a continuación se sitúan gamas relativas a las actividades de Carpintería como las **puertas y ventanas** (14,69%) y, los comentados anteriormente, **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** (12,91%). El resto de gamas tanto de una como de otra actividad tienen un peso inferior al 10% de las ventas totales de estas empresas, siendo las más reseñables los **envases y embalajes** (8,93%).

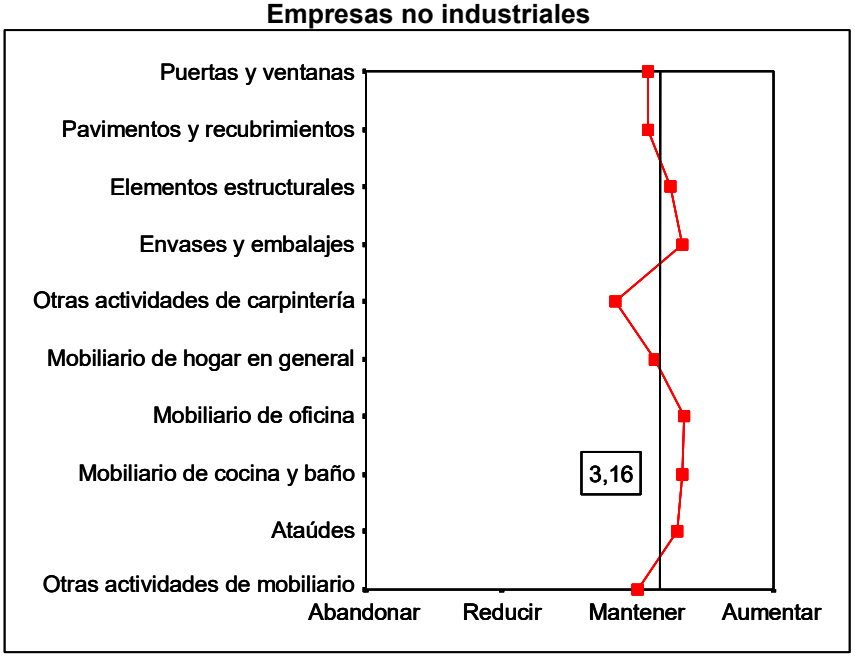
Figura 3.5.9
Porcentaje de ventas por productos durante 2001 y 2002.
Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a las **tendencias futuras** sobre la evolución del peso de las diferentes gamas de productos en las ventas totales de las empresas no industriales (ver **Figura 3.5.10**), en general, se impone la prudencia ya que la alternativa a mantener los niveles actuales o aumentarlos ligeramente es generalizado en todas las gamas, siendo un poco más acusado en el Mobiliario de cocina y baño, el Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales, ataúdes y envases y embalajes, mientras que en el caso de otras actividades tanto de Carpintería como de Mobiliario es donde es más firme la tendencia a mantenerse e incluso reducirse mínimamente.

Figura 3.5.10
Tendencia futura de las ventas por tipos de productos.
Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por tanto, se puede concluir que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- En general, las **gamas de productos de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario** se reparten de forma equitativa el peso en las ventas conjuntas de ambas actividades, acaparando entre **cuatro gamas de productos aproximadamente el 70% de las ventas totales** de las empresas industriales.
- En particular, por lo que respecta a las **gamas de productos específicas de la actividad de Carpintería**, se aprecia un gran concentración de las ventas en torno a dos gamas principalmente: **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos** (20,47% de las ventas totales conjuntas) y **puertas y ventanas** (casi 17% de las ventas totales), gama además en un avanzado estado dentro de su ciclo de vida, por lo que parece necesaria una mayor diversificación hacia otras gamas actuales o el desarrollo de nuevos productos de acuerdo con las últimas tendencias del mercado y el gusto de los consumidores.
- Por su parte, las **empresas de Mobiliario** también muestran una **elevada concentración de sus ventas en torno a dos**

gamas de productos, como son el **Mobiliario de hogar en general y el Mobiliario de cocina y baño** (cada una de ellas aproximadamente supone el 17% de las ventas totales de Carpintería y Mobiliario). Sin embargo, en su caso, son gamas todavía con un **gran potencial de desarrollo** ya que se encuentran en una fase inicial del ciclo de vida, al igual que otra de las gamas como el **Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales**, por lo que la necesidad de diversificar sus ventas no es tan significativa como en el caso de las empresas de Carpintería.

- En cuanto al **grado de atractivo de las distintas gamas de productos**, en general, las **gamas relacionadas con la actividad de Mobiliario** presentan un **mayor grado de atractivo** para las empresas consultadas (en particular el Mobiliario de cocina y baño, el Mobiliario de oficina y el Mobiliario de hogar en general), mientras que **la gama de Carpintería con una mayor grado de atractivo** es la de **pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos**. Por el contrario, las gamas con un menor atractivo son los **envases y embalajes**, entre las actividades de Carpintería, y los **ataúdes** entre las actividades de Mobiliario.

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- En el caso de las **empresas no industriales**, existe un ligero predominio de las gamas de productos de Mobiliario, ya que más del **25% de las ventas totales corresponden a la gama de Mobiliario de cocina y baño y otro 18% al Mobiliario de hogar en general**. Entre las gamas de Carpintería destacan las gamas de **puertas y ventanas** (casi 15% de las ventas) y los **elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos** (casi el 13%), mientras que los pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos con gran peso en las empresas industriales aquí apenas suponen el 3,5% de las ventas totales en 2002.

3.6. Sistema Técnico y de Recursos Humanos.

En el presente epígrafe se analizan diferentes aspectos del Sistema Técnico, centrándose concretamente en el **grado de actualización tecnológica** que poseen las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario. También se recogen y analizan las diferentes opiniones de los empresarios encuestados sobre las características más relevantes del **sistema de Recursos Humanos** de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Se tratan algunas referencias a la **empresa familiar**, así como datos relativos a la **formación, capacitación, participación y motivación**.

De la misma forma que en casos anteriores, y siguiendo con la misma línea de análisis, se distinguirá, cuando proceda, entre empresas industriales y no industriales.

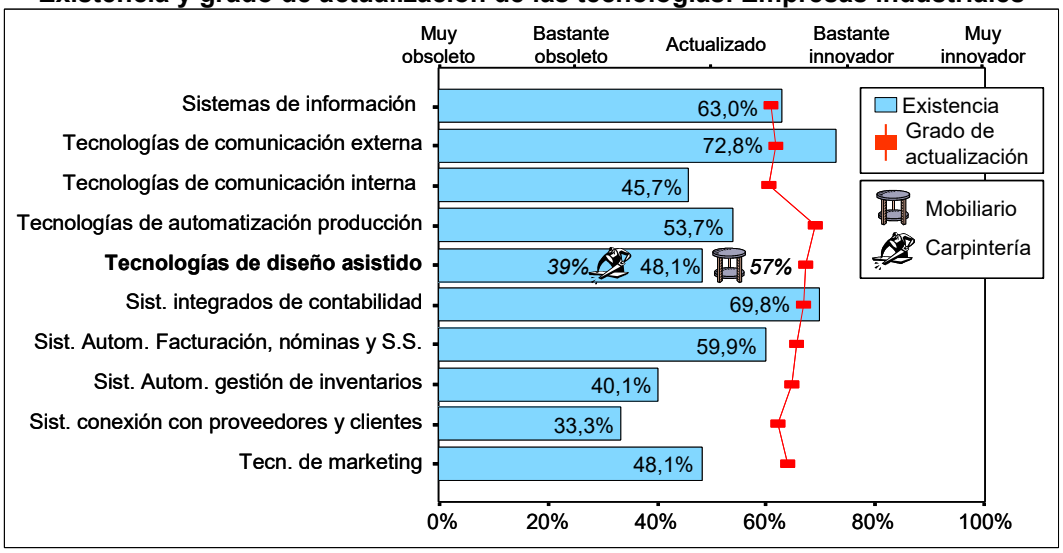
3.6.1. Grado de actualización tecnológica.

En este epígrafe, se analizan diferentes aspectos relacionados con el **grado tecnológico** que en la actualidad poseen las **empresas industriales de Carpintería y Mobiliario**, así como también su grado de actualización.

Actualmente existe una **dependencia tecnológica del exterior**, que dificulta el aprovechamiento de sinergias entre las actividades de equipamiento y las actividades principales. Esta dependencia tecnológica supone un **freno para el desarrollo de innovaciones tecnológicas** adaptadas a la realidad del sistema productivo de Carpintería y Mobiliario gallego y, en algunos casos, incrementos en precios derivados de los contratos de mantenimiento asociados a la venta de dicha maquinaria. Si bien, existen algunos proyectos y empresas que reducen la brecha tecnológica existente en el largo plazo.

En la **Figura 3.6.1** se muestra la **existencia y el grado de actualización de las tecnologías** de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.6.1
Existencia y grado de actualización de las tecnologías. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

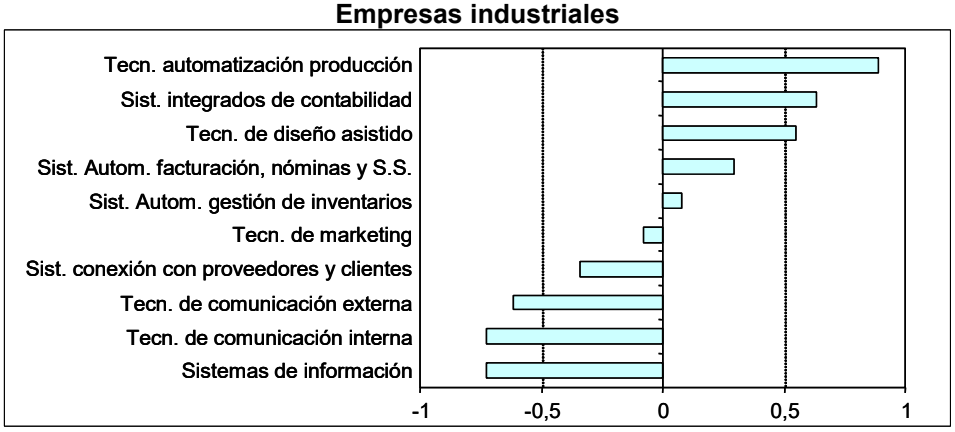
Se puede observar que el mayor porcentaje corresponde a la **existencia** de **tecnologías de comunicación externa (72,8%)**, seguida muy de cerca por la presencia de **sistemas integrados de contabilidad (69,8%)** y **sistemas de información (63,0%)**. Con porcentajes inferiores al 60% y superiores al 50%, se encuentran los **sistemas automatizados de facturación, nóminas y seguridad social (59,9%)** y las **tecnologías de automatización de la producción (53,7%)**. Por último, con porcentajes inferiores al 50%, se aprecian las **tecnologías de marketing, tecnologías de diseño asistido por ordenador, tecnologías de comunicación interna, sistemas automatizados de gestión de inventarios y sistemas de conexión con proveedores y clientes**.

Hay que mencionar que en el porcentaje que hace referencia a la existencia de **tecnologías de diseño asistido por ordenador** existe diferencia entre las empresas de Carpintería y Mobiliario, siendo las empresas industriales de **Mobiliario** las que arrojan una **cifra superior** (57% frente al 39% de las empresas industriales de Carpintería).

En cuanto al **grado de actualización tecnológica** que poseen las empresas de Carpintería y Mobiliario, hay que mencionar el **alto nivel de actualización** puesto que todas las tecnologías implantadas en las empresas se encuentran entre un grado actualizado y bastante innovador, destacando sobre las demás las **tecnologías de automatización de la producción**.

En la **Figura 3.6.2** se recoge el **perfil relativo** en el que se ordenan los aspectos sobre el grado de actualización de las tecnologías, de mayor a menor, en función de su significatividad.

Figura 3.6.2
Perfil relativo del grado de actualización de las tecnologías.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que no hay valores significativamente diferentes a la media ya que ningún valor sobrepasa el 1 ni el -1 (no hay valores significativamente diferentes a la media). Esto quiere decir que no hay ningún grado de actualización relativamente importante puesto que ningún aspecto supera de forma significativa al resto.

Del análisis de la existencia y grado de actualización de las tecnologías en las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, se obtienen las siguientes conclusiones:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- **Nivel alto de actualización de las tecnologías** en las empresas que las tienen implantadas, que refleja una preocupación por los aspectos tecnológicos en coherencia con una importante orientación cultural a las mismas, y al

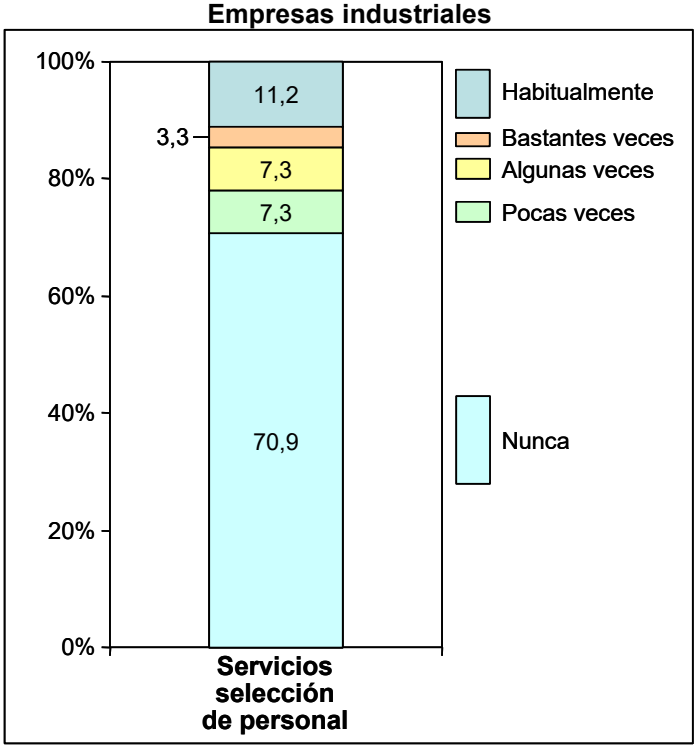
esfuerzo inversor realizado en los últimos años por parte de estas empresas.

- **Insuficiente implantación de tecnologías** en las empresas, con ausencia en un número considerable de ellas de tecnologías relevantes (diseño asistido, marketing, gestión de inventarios), que limita la competitividad y el desarrollo de la actividad en Galicia, afectando negativamente a su eficiencia y a la productividad que, finalmente, repercute en los costes de forma considerable.

3.6.2. Aspectos más relevantes sobre RR.HH.

Un aspecto importante, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, es conocer si las empresas recurren o no a servicios para la selección de su personal. En la **Figura 3.6.5** se muestra el porcentaje de **empresas industriales** de Carpintería y Mobiliario que **acuden a servicios de selección de personal** para la contratación de sus empleados.

Figura 3.6.3
Servicios de selección del personal.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que un **70,9%** de las empresas **nunca recurren a servicios de selección de personal**, un **17,9%** se encuentra entre recurre **pocas veces y bastantes veces** y tan solo **el 11,2% lo hace habitualmente**.

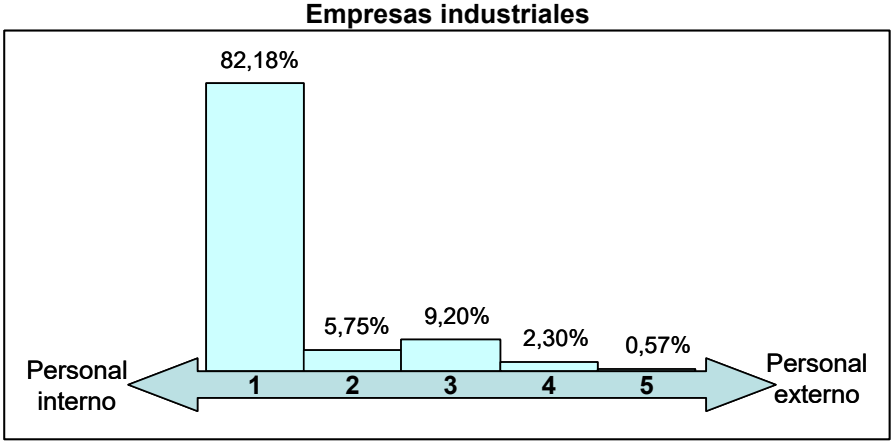
Por lo que se puede concluir que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- El escaso recurso a empresas de selección de personal, condicionada por la pequeña dimensión de las empresas, refleja un **limitado nivel de profesionalización** y puede suponer, especialmente en una actividad intensiva en personal, un freno a la competitividad, para la que cada vez es más relevante el capital humano y en general los aspectos intangibles del negocio. La captación de personas con las competencias necesarias (conocimientos, actitudes acorde con la cultura y el proyecto empresarial y habilidades) es cada vez más un aspecto estratégico.

Otro aspecto significativo es el que hace referencia a la forma en que las empresas cubren sus puestos directivos. La **Figura 3.6.4** indica los porcentajes de empresas que cubren los puestos directivos con personal interno o con personal externo.

Figura 3.6.4
Puestos directivos que se cubren con personal interno o externo.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede apreciar, la mayoría de las empresas industriales encuestadas, **más del 80%**, **recurren a personal interno para cubrir sus puestos directivos**.

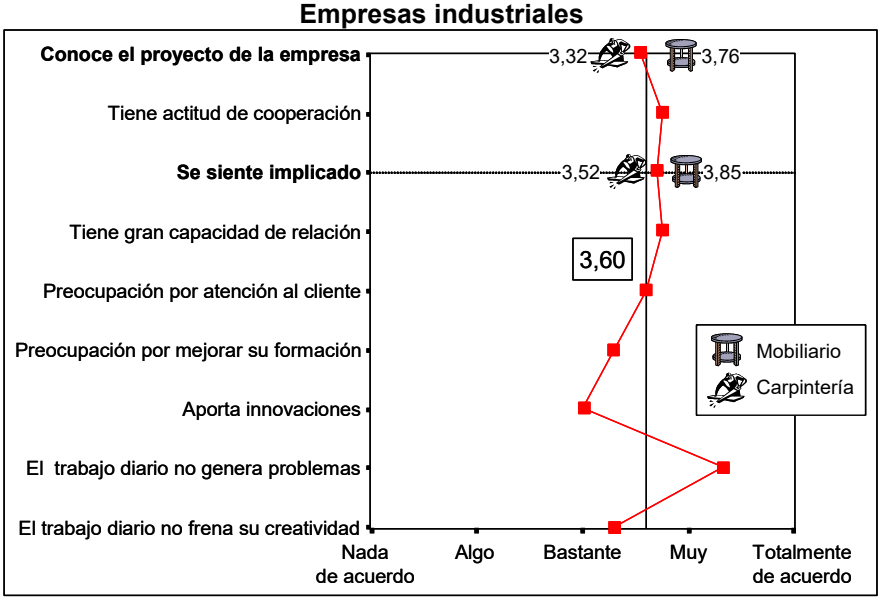
Y por lo tanto se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- **Las empresas privilegian el reclutamiento interno al externo** en la asignación de las responsabilidades directivas. El recurrir a personal interno garantiza un mayor ajuste con la cultura y el proyecto empresarial, siendo un factor importante de desarrollo de los recursos humanos de las empresas y un elemento esencial en la motivación y satisfacción del personal. Si bien el acudir tan intensivamente (82,18%) al reclutamiento interno puede ser negativo en cuanto a una necesaria incorporación de nuevos conocimientos y experiencias ("sabia nueva") y una mayor necesidad de formación interna.

Con relación a las **características del personal de las empresas industriales** encuestadas de Carpintería y Mobiliario, se puede apreciar en la **Figura 3.6.5** cómo los empresarios evalúan las características de su personal.

Figura 3.6.5
Evaluación de las características del personal de las empresas. Empresas industriales



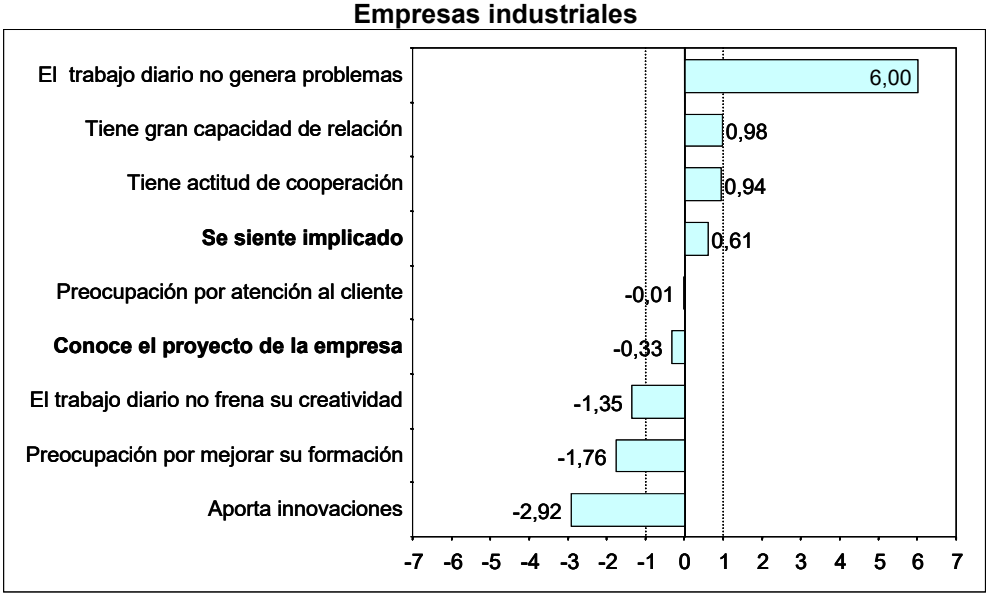
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En su conjunto, **los empresarios evalúan todas las afirmaciones de forma positiva** ya que las respuestas se encuentran entre bastante de acuerdo y muy de acuerdo, situando la valoración media en el 3,60. Destaca, como positiva, la afirmación de los empresarios de que **el trabajo diario no genera problemas** de difícil solución entre el personal, situándose por encima de muy de acuerdo. También destacan como **positivas** la **actitud de cooperación de los empleados, la gran capacidad de relación y su implicación**, aunque se encuentran **muy próximas a la media**. En cambio, destaca, como **negativa**, por estar situados por debajo de la media, la afirmación de que **el personal no aporta innovaciones**. Otros aspectos que destacan como negativos son la **preocupación por mejorar su formación y** que **el trabajo no frena su creatividad**.

Existen dos características en las que existen **diferencias significativas entre las empresas industriales** dedicadas a las actividades de Carpintería y a las actividades de Mobiliario. Tanto los empresarios de las empresas dedicadas a las actividades de Carpintería como las de Mobiliario afirman que **el personal conoce el proyecto de empresa en todo momento**. Pero es el **personal de empresas de Mobiliario** el que tiene una cifra más alta, un **3,76 frente a un 3,32**. De igual forma, en la afirmación por parte de los empresarios de que **el empleado se siente implicado**, también existen diferencias significativas entre las actividades de Carpintería y Mobiliario destacando de nuevo las de **Mobiliario** por arrojar la **cifra más alta**.

Para reafirmar lo dicho anteriormente se considera el **perfil relativo** de la evaluación de las características del personal de las empresas (ver **Figura 3.6.6**).

Figura 3.6.6
Evaluación de las características del personal de las empresas (Perfil relativo). Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que los empresarios manifiestan estar **significativamente más de acuerdo** con la afirmación de que **el trabajo no genera problemas entre los trabajadores**. De la misma forma, los empresarios también afirman que están de acuerdo en que los empleados no aportan innovaciones, no se preocupan por mejorar su formación y que las necesidades diarias del trabajo no impiden el desarrollo de acciones creativas.

En cuanto a la evaluación de algunas características del personal de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario, se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Los empresarios de la actividad reconocen un **entorno de trabajo escasamente conflictivo** y un **nivel de competencias medio-alto de su personal** (capacidad de relación, cooperación e innovación, preocupación por la formación, entre otros), que si bien aún alejado de niveles de excelencia, constituye un potencial considerable para el desarrollo del mismo y de incremento de su aportación a la competitividad empresarial.

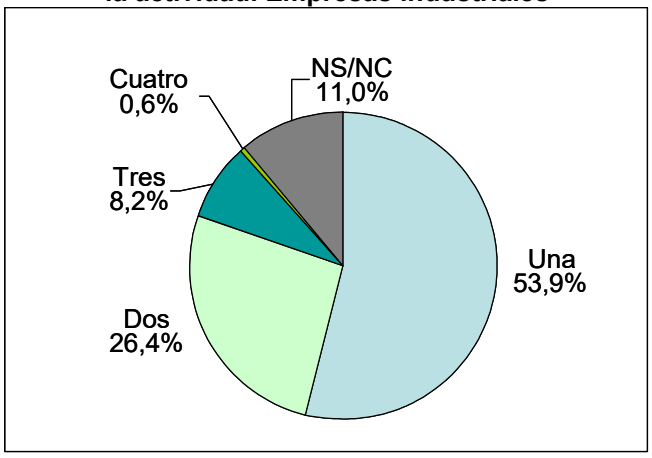
- La limitada consideración de estrategias e implantación de prácticas adecuadas de recursos humanos en las empresas de la actividad en Galicia (selección, sistema retributivo, formación, comunicación, entre otros), está desaprovechando el potencial existente del personal de las mismas, suponiendo un freno para un adecuado desarrollo del capital humano. Cuya implicación al proyecto empresarial, su desarrollo a través de la formación y el aprendizaje, su creatividad para generar innovaciones, entre otros, constituyen un requisito para poder competir, especialmente en una actividad fundamentalmente orientada a la diferenciación de productos/servicios.

3.6.3. Algunas referencias a la empresa familiar.

- **Empresas industriales**

La **Figura 3.6.7** destaca el número de generaciones transcurridas desde ese año de inicio. Muestra que **en el 53,9% de las empresas sólo ha transcurrido una generación**. En el **26,4%** han transcurrido **dos generaciones** y en el **8,8% más de dos**. Tan sólo en un 0,6% han transcurrido cuatro generaciones.

Figura 3.6.7
Generaciones transcurridas desde el inicio de la actividad. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

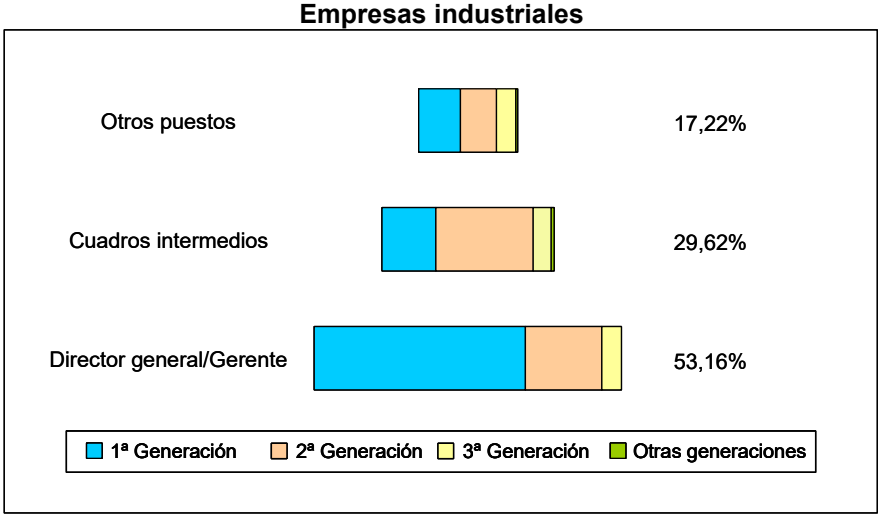
Por lo tanto, se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- La existencia de un **55,5% de empresas creadas después de 1980, es sintomático de una actividad joven y atractiva para la creación de empresas**. El equilibrio en la distribución por tramos de inicio de la actividad (en torno al 25% repartidos entre empresas con 10, 20, 30, 40 años, más o menos) refleja una actividad con capacidad de compaginar permanencia y renovación, que proporciona una significativa consistencia y vitalidad al conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia.
- Las generaciones transcurridas desde el inicio de la actividad de las empresas (53,9% en 1ª generación) y la distribución por tramos de edad, permite prever, a corto y especialmente a medio plazo, una fuerte incidencia de la **problemática de sucesión**, que con su complejidad inherente, puede ocasionar inestabilidad en los proyectos empresariales y condicionando su viabilidad futura.

La **Figura 3.6.8** muestra el porcentaje de **familiares para cada nivel profesional**, de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario. La presente figura se descompone, posteriormente, en otras dos figuras para una mayor comprensión y un análisis más profundo de la unión de las variables de niveles profesionales y generaciones.

Figura 3.6.8
Porcentaje de familiares para cada nivel profesional.
Empresas industriales

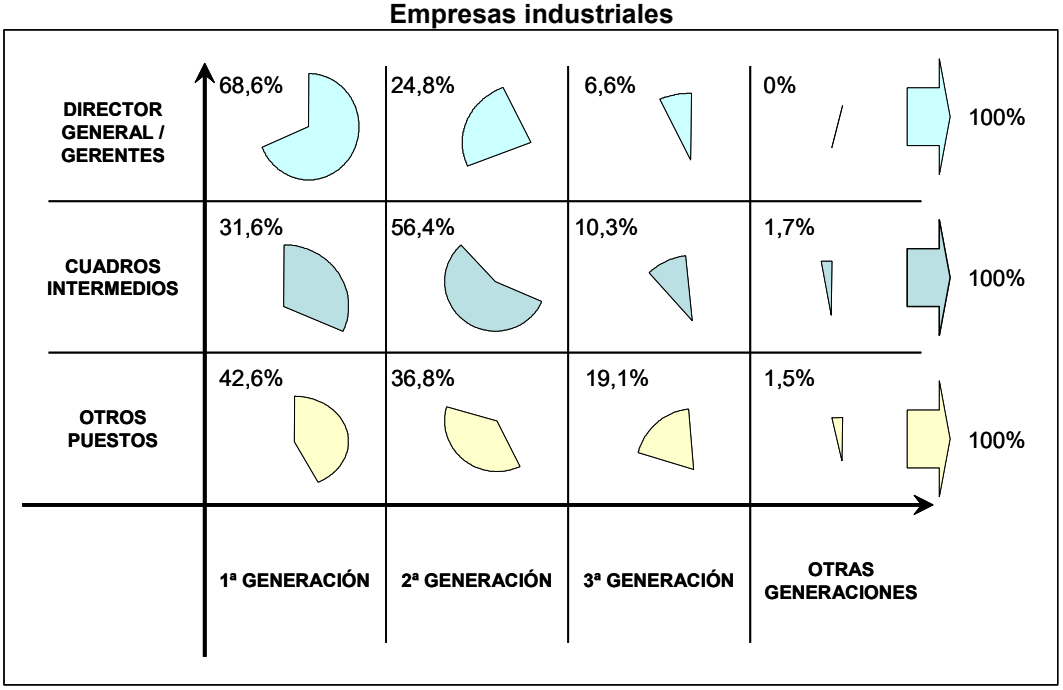


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que el **53,16%** del total de familiares cubren puestos directivos (**Director general/Gerente**) pertenecientes en su mayoría a la primera generación. El **29,62%** corresponde a **cuadros intermedios** cubiertos, en su mayoría, por familiares de la segunda generación. El **17,22%** restante hace referencia a **otros puestos**.

Como ya se ha comentado antes, y para una mayor comprensión, la figura anterior se puede desagregar en la **Figura 3.6.9** y **Figura 3.6.10**. En ambas, se realizan análisis matriciales que relacionan los diferentes **niveles profesionales y** las **distintas generaciones**. La **Figura 3.6.9** representa una matriz de cruce que muestra los **porcentajes de familiares para cada nivel profesional** por generación.

Figura 3.6.9
Porcentaje de familiares para cada nivel profesional por generación. Empresas industriales

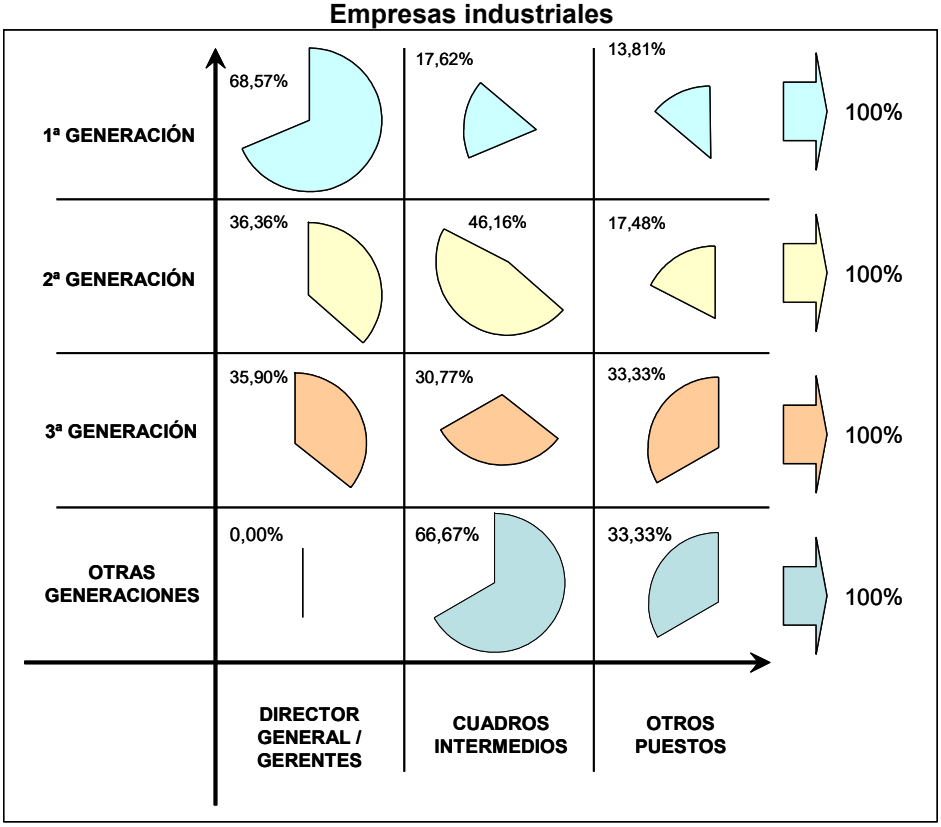


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que, de los **puestos directivos** (Director general y gerentes), el **68,6%** son ocupados **por familiares de la primera generación** y el 31,5% restante por familiares de la segunda y tercera generación, destacando que ningún familiar de otras generaciones ocupa puestos directivos. De la misma forma, y en el caso de los **cuadros intermedios,** más de la mitad son ocupados por familiares pertenecientes a la **segunda generación (56,4%)**, auque hay que destacar también el porcentaje de cuadros intermedios que corresponden a la primera generación (31,6%). El 12% restante se refiere a familiares de tercera y otras generaciones. Por último, **otros puestos** son cubiertos en un **42,6%** por las **primeras generaciones**, un 36,8% por segundas generaciones y un 20,6% por el resto de generaciones.

La **Figura 3.6.10** muestra la matriz de cruces que indica el **porcentaje de familiares para cada generación por nivel profesional**.

Figura 3.6.10
Porcentaje de familiares para cada generación por nivel profesional. Empresas industriales



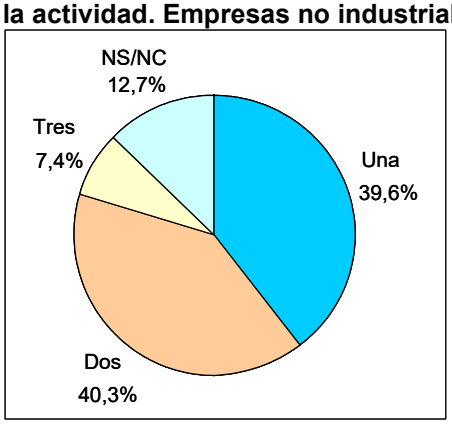
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se desprenden las siguientes afirmaciones: las **primeras generaciones** son ocupadas, en su mayoría, **por puestos directivos (68,57%)**, quedando el 31,43% restante repartido entre cuadros intermedios y otros puestos. Las **segundas generaciones** cubren puestos de **cuadros intermedios en un 46,15%** y puestos de director general y gerentes en un 36,36%. En las **terceras generaciones** se reparten de forma aproximadamente similar tanto en **puestos directivos (35,90%)** como **cuadros intermedios (30,77%)** como en **otras categorías de puestos (33,33%)**. Por último, en el caso de **otras generaciones**, hay que destacar que **ningún familiar cubre puestos directivos** y que se distribuye en un 66,67% en puestos de cuadros intermedios y un 33,33% en otros puestos.

- **Empresas no industriales.**

En la **Figura 3.6.11** se observa el **número de generaciones transcurridas** desde el inicio de la actividad de las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliriario.

Figura 3.6.11
Generaciones transcurridas desde el inicio de la actividad. Empresas no industriales



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede apreciar, en, aproximadamente, el **80%** se concentran las **empresas en las que han transcurrido una y dos generaciones**. Se aprecia un 7,4% de las empresas en el que han transcurrido tres generaciones.

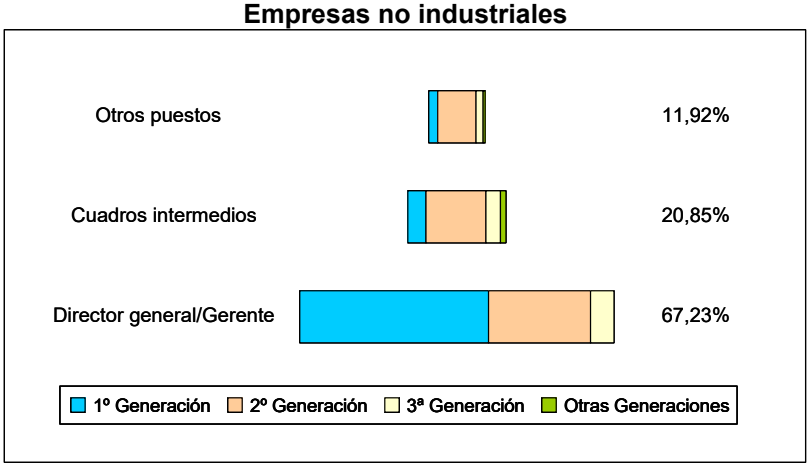
Se concluye que:

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- El porcentaje de empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario creadas después de 1980 es de un 55,22%, lo que da muestra de una **actividad joven y atractiva para la creación de empresas**.
- Igual que sucedía en las empresas industriales, el número de generaciones transcurridas desde el inicio de la actividad (80,3% en primera y segunda generación) hace prever el **problema de sucesión** de dichas empresas.
- Un aspecto relevante es la existencia de un **porcentaje significativo de empresas de nueva creación** (1,49%), que en el caso de empresas industriales no existía, y que es reflejo de una importante actividad.

La **Figura 3.6.12** muestra el porcentaje de **familiares para cada nivel profesional**, de las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.6.12
Porcentaje de familiares para cada nivel profesional.
Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

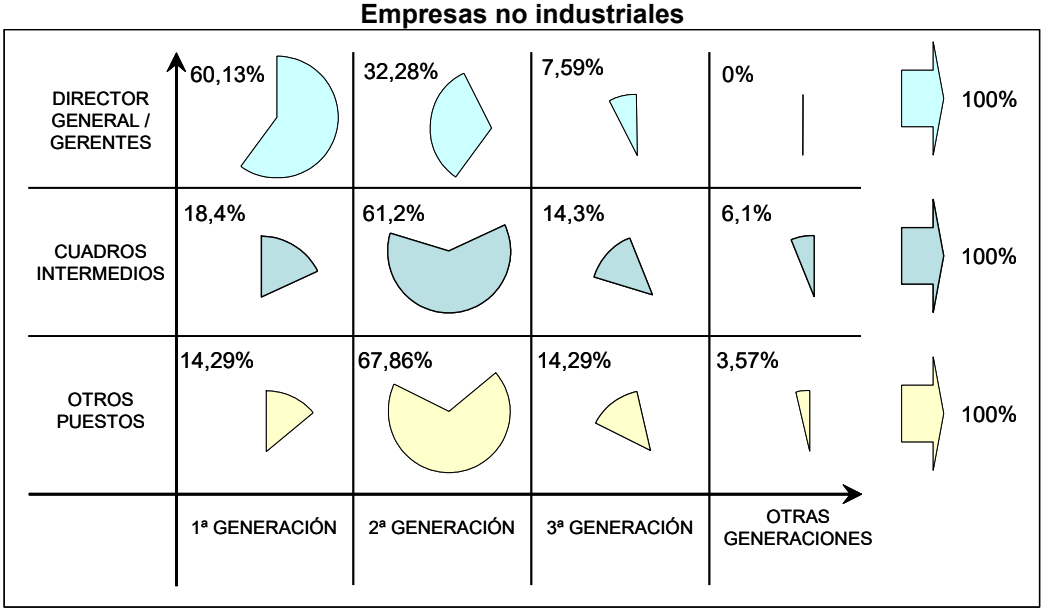
Se observa que el mayor porcentaje **(67,23%)** del total de familiares cubren puestos directivos (**Director general/Gerente**) pertenecientes en su mayoría a la primera generación. El **20,85%** corresponde a **cuadros intermedios** cubiertos, en su mayoría, por familiares de la segunda generación. El **11,92%** restante hace referencia a **otros puestos**, cubiertos en su mayoría, igual que en el caso de los cuadros intermedios, por familiares de segunda generación.

Para una mayor comprensión, la figura anterior se puede desagregar en la **Figura 3.6.13** y **Figura 3.6.14**.

En la **Figura 3.6.13** se representa una matriz de cruces en la que se tienen en cuenta los diferentes **niveles profesionales** que existen en las empresas **y las generaciones que ocupan estos puestos**. Se recogen los porcentajes de familiares para cada nivel profesional por generación. Se puede observar que **más del 60%** de los puestos directivos son **ocupados por personal perteneciente a la primera generación**. El casi **40%** restante es ocupado por familiares de la segunda y tercera generación.

En lo que respecta a los **cuadros intermedios**, éstos son cubiertos, en su mayoría, por personal de **segunda generación (61,2%)** al igual que en el caso de **otros puestos** alcanzando una cifra del **67,86%**.

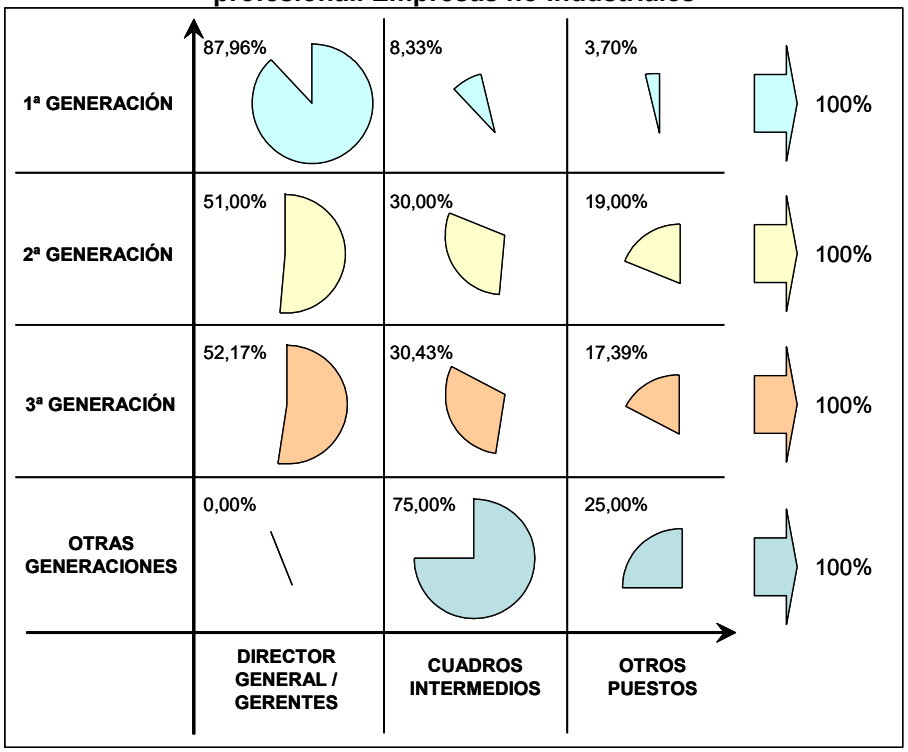
Figura 3.6.13
Porcentaje de familiares para cada nivel profesional por generación. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **Figura 3.6.14** reúne el porcentaje **de familiares para cada generación por nivel profesional** en una matriz donde se cruzan las distintas generaciones con los diferentes niveles profesionales.

Figura 3.6.14
Porcentaje de familiares para cada generación por nivel profesional. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La mayoría de los **familiares de primera generación (87,96%) son directores generales y gerentes**. En el caso de los **familiares de segunda generación** destaca el **51%** que ocupan **puestos directivos** y el **30%** que ocupan los **cuadros intermedios**. Cifras **muy similares** al **52,17%** de familiares de **tercera generación** que ocupan **puestos directivos** y el **30,43%** de familiares que ocupan **cuadros intermedios**. En el caso de **otras generaciones** destaca el **75%** de los familiares de **otras generaciones** que ocupan puestos de **cuadros intermedios**.

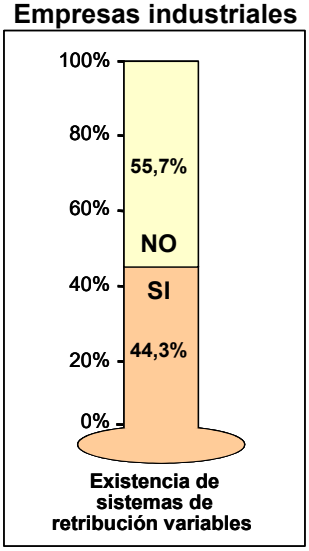
3.6.4. Formación y capacitación del Capital Humano.

- **Empresas industriales.**

Las empresas industriales dedicadas a las actividades industriales de Carpintería y Mobiliario se caracterizan, en parte, por hacer **poco uso de sistemas de control y planificación**. Esta característica **se acentúa aún más** si se habla de las **pequeñas**

empresas. En la **Figura 3.6.15** se muestra el análisis de la existencia o no de sistemas de retribución variables en las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario.

Figura 3.6.15
Sistemas de retribución variables en las empresas. Empresas industriales



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que el porcentaje está muy equilibrado. El 55,7% de las empresas afirman que no existen sistemas de retribución variables, mientras que el 44,3% afirman que si los utilizan.

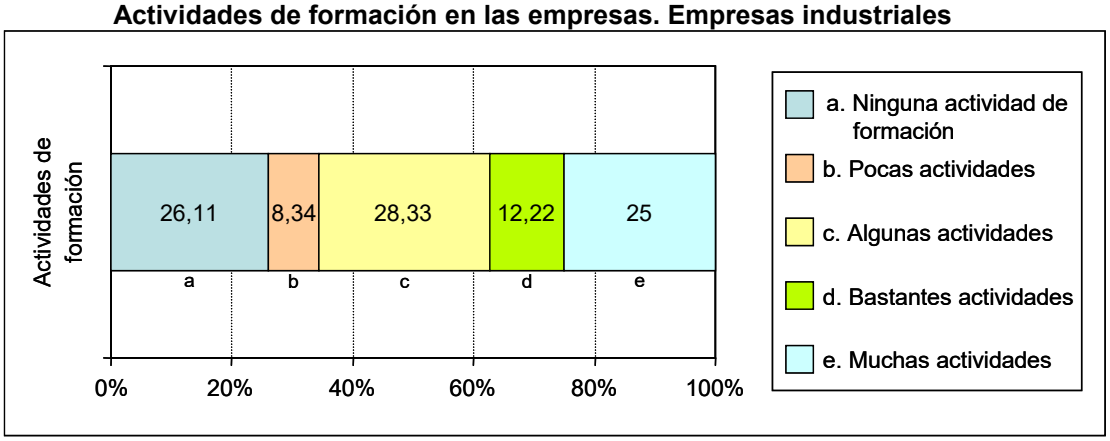
Por lo que se puede afirmar que:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- El considerable número de empresas (55,7%) que no tiene implantado un sistema de retribución variable, incide negativamente en el mantenimiento de los recursos humanos de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia. El recurso a la retribución en función de los resultados (productividad, ventas, por ejemplo) individuales y/o en grupo, es fundamental para el reconocimiento de la aportación del personal a los resultados empresariales (equidad) y un elemento esencial para evitar la posible desmotivación e insatisfacción del personal, que puede ser el origen de baja productividad, insuficiente calidad, y absentismo, entre otros aspectos.

En la **Figura 3.6.16** se muestra cómo un **25%** de las empresas industriales dedicadas a las actividades de Carpintería y Mobiliario afirman que **llevar a cabo muchas actividades de formación** en sus empresas, frente al **26,11%** que afirma que **no realiza ninguna actividad**. El **48,89%** restante se reparten **entre** la **realización de pocas y bastantes actividades**.

Figura 3.6.16
Actividades de formación en las empresas. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del análisis de las actividades de formación en las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario se pueden sacar las siguientes conclusiones:

EMPRESAS INDUSTRIALES

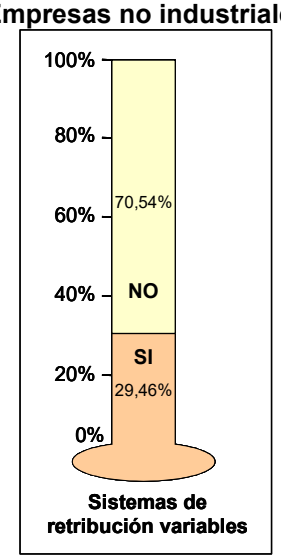
- Existencia de un importante porcentaje (37,22%) de empresas que manifiestan desarrollar "bastantes" o "muchas" actividades de formación, que es sintomático de la preocupación creciente en la actividad por el aprendizaje continuo y la incorporación de nuevos conocimientos, como respuesta a los permanentes cambios del entorno y requisito esencial de competitividad empresarial. La evolución progresiva en la realización de planes de formación (por empresa y/o agrupados) por parte de las empresas y entidades relacionadas, puede ser un elemento de impulso y referencia para su extensión a toda la actividad, requisito para su supervivencia y desarrollo.

- El elevado número de empresas de la actividad (62,78%) con un escaso o nulo esfuerzo en formación continua de su personal, puede ocasionar un perdida progresiva del capital humano y el cuestionamiento a corto y medio plazo de sus posibilidades de permanencia en el mercado por falta de competitividad, con las implicaciones negativas para el desarrollo de la actividad en Galicia, teniendo en cuenta el elevado porcentaje de empresas que recurre a reclutamiento interno.

- **Empresas no industriales.**

Se observa, en la **Figura 3.6.17**, que el porcentaje que representa el **uso de sistemas de retribución variables** por parte de las empresa no industriales es del **29,46%** frente al **70,54%** que **no hacen uso** de este tipo de sistemas.

Figura 3.6.17
Sistemas de retribución variable de las empresas. Empresas no industriales



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede afirmar que:

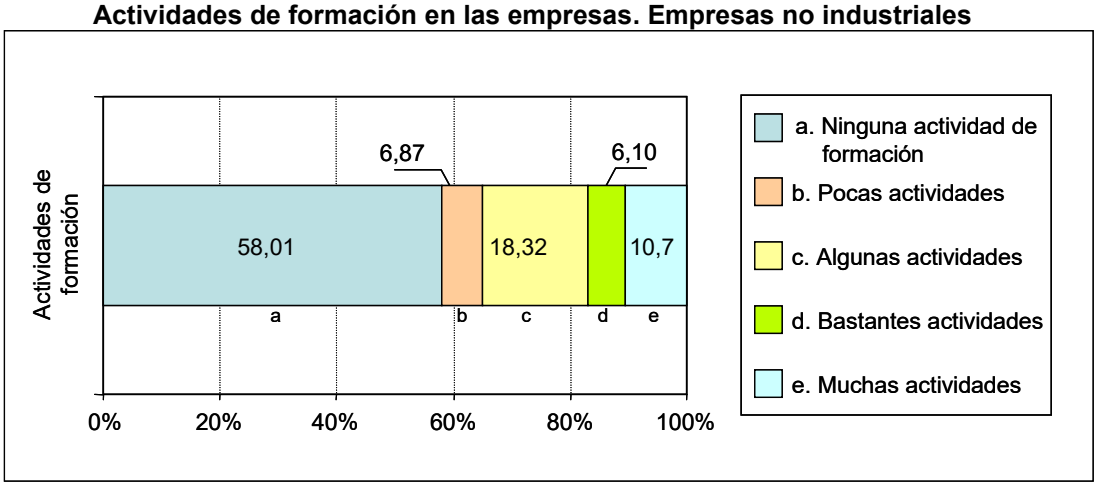
EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- Existe una cifra elevada de empresas no industriales (70,54%) que no tiene implantado un sistema de retribución

variable, que incide de forma negativa en el sostenimiento de los recursos humanos de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Otro aspecto importante dentro de la política de recursos humanos es el nivel de formación de los empleados. Y una forma de medirlo es a través de las actividades que las empresas dedican a su formación. La **Figura 3.6.18** muestra como **más de la mitad de las empresas** afirman que **no dedican ninguna actividad de formación para sus empleados**. Si se compara esta cifra con la de las empresas industriales, ésta supone más del doble. Las empresas que se actualizan de acuerdo con las necesidades de formación del mercado representan el 10,7% del total. Y el 31,29% abarca el porcentaje de empresas que afirman la existencia desde pocas a bastantes actividades de formación.

Figura 3.6.18
Actividades de formación en las empresas. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del análisis de las actividades de formación en las empresas no industriales de Carpintería y Mobiliario se concluye:

EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- Existe una cifra poco elevada (16,8%) de empresas que manifiestan desarrollar “muchas” o “bastantes” actividades de formación, que refleja el escaso esfuerzo en mejorar la formación continua de las empresas.

- El 58,01% de las empresas afirman no realizar prácticamente ningún esfuerzo en formación continua de su personal, lo que puede suponer en el largo plazo una disminución de la motivación.

3.7. Sistema Económico-Financiero.

Como último epígrafe del presente capítulo se examina el **sistema económico-financiero que completa el análisis interno de las actividades de Carpintería y Mobiliario**. Se profundiza en el conocimiento de la **situación actual**, así como también en la **evolución** reciente de las principales magnitudes económico-financieras del conjunto de las empresas que desarrollan las actividades de Carpintería y Mobiliario.

El análisis económico-financiero se plantea a **dos niveles**. Un **primer nivel** en el que se expone una **visión global y comparativa** de algunas magnitudes relevantes **de las empresas** dedicadas a las actividades de Carpintería y de Mobiliario **en Galicia**, **frente a las empresas** dedicadas a las mismas actividades **en el ámbito nacional**. La estructura del análisis responde al siguiente esquema:

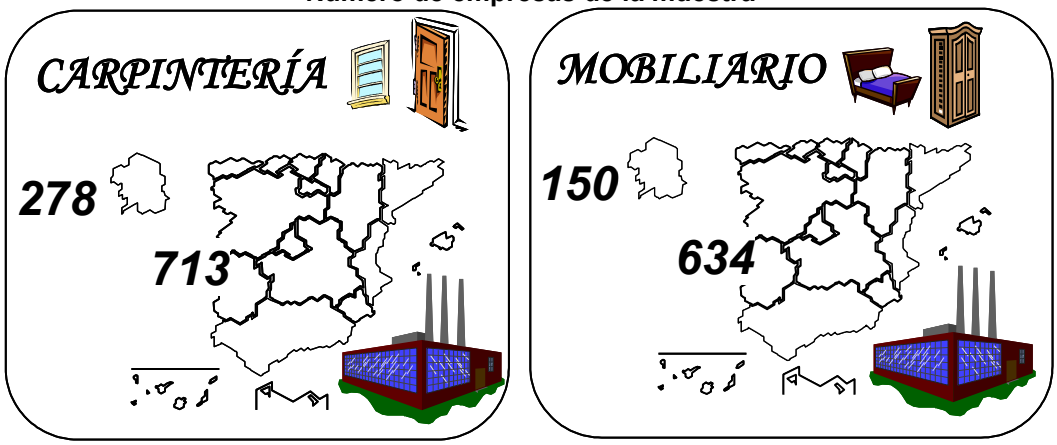
- Necesidades de inversión y origen de su financiación.
- Cuenta de resultados.
- Árbol de Rentabilidad.
- Comparativa con datos obtenidos en sistemas productivos competidores.

Un **segundo nivel,** con una **visión más específica**, que permita conocer la evolución en los últimos años de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia, dentro del conjunto nacional, para las variables de ingresos de explotación, inversión total y Valor Añadido Bruto (V.A.B. de aquí en adelante).

Para este análisis se ha utilizado la información obtenida a partir de la base de datos Ardan del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, de una petición específica realizada para este proyecto. Los **datos económico-**

financieros obtenidos corresponden a una muestra homogénea (datos disponibles de los últimos cuatro años) de **278 y 713 empresas dedicadas a la actividad de Carpintería en Galicia y España respectivamente; y 150 y 634 empresas dedicadas a la actividad de Mobiliario en Galicia y España, respectivamente** (ver **Figura 3.7.1**).

Figura 3.7.1
Número de empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia

3.7.1. Visión Global de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

3.7.1.1. Actividades de Carpintería.

- ***Necesidades de Inversión y Origen de su Financiación.***

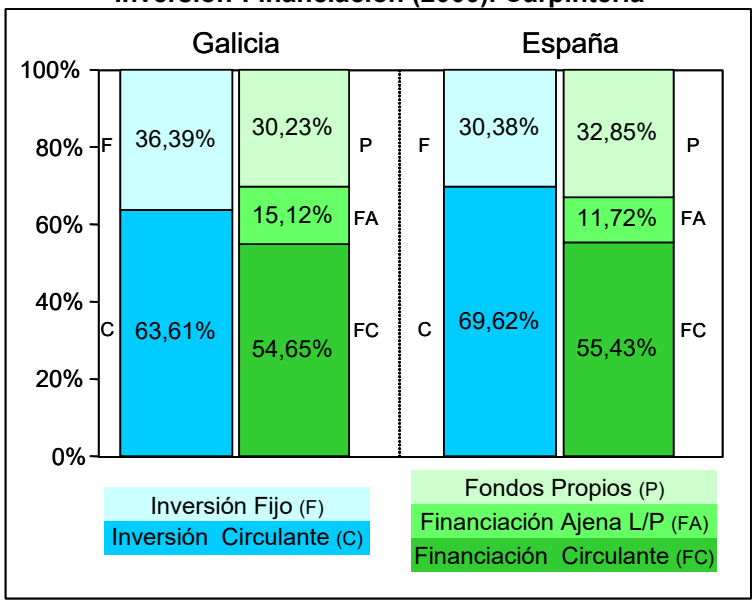
En la **Figura 3.7.2** se muestra la **estructura económico-financiera** del conjunto de las empresas dedicadas a la actividad de **Carpintería** en **Galicia y en España** en el año 2000.

Se observa que la **estructura patrimonial** de la actividad de **Carpintería en Galicia**, presenta **sensibles diferencias** al compararla **con el agregado de Carpintería nacional**. En lo que se refiere a las inversiones, se aprecia que la inversión fija representa una mayor proporción en Galicia que en España, reduciendo en consecuencia el esfuerzo inversor en el circulante.

Dentro de la inversión a corto plazo tiene un **gran peso** la dedicada a **clientes**, ya que supone el **30% de la inversión total** de la actividad en

Galicia, si bien en España es ligeramente superior (36%) Esto puede suponer una mejor gestión de los plazos de cobro a clientes por parte de las empresas gallegas. Las **existencias** suponen un **25% del total** y presentan una tendencia similar al agregado nacional. Dicho porcentaje parece indicar ciertas dificultades en la actividad en general para la reducción de stocks, tanto de productos terminados, como de productos en curso y materias primas.

Figura 3.7.2
Inversión-Financiación (2000). Carpintería



Fuente: elaboración propia

Se puede afirmar que:

- Existe una **necesidad de financiación a largo plazo** tanto de fondos propios como de financiación ajena, para corregir la utilización de la financiación a corto plazo para cubrir inversiones fijas, lo que supone un importante deterioro del fondo de rotación.

Por lo que respecta a la financiación de las inversiones, se aprecia que **predomina la financiación circulante**, al igual que en el agregado nacional y en proporciones similares. Los recursos **propios suponen un 30,23% del total frente al 32,85% nacional**. Esta menor financiación

aportada por los propietarios de las empresas gallegas explica una mayor proporción de financiación ajena a largo plazo (15,12% frente al 11,72%).

Se puede afirmar que en las empresas gallegas, comparativamente con el agregado nacional, tiene un mayor peso de inversiones en activo fijo, que están siendo financiadas por un mayor recurso a la financiación ajena a largo plazo, en lugar de aportaciones de capital, indicativo de las **dificultades financieras** inherentes a la dimensión de las empresas gallegas.

- ***Cuenta de Resultados.***

La cuenta de resultados que se muestra en la **Tabla 3.7.1** presenta un **resultado de explotación del 4,68% de los ingresos** en el caso de **Galicia** que supone aproximadamente un punto inferior al del agregado nacional (5,70%). Esta diferencia se explica por una mayor proporción en consumos de explotación, gastos de personal y dotaciones para amortización, que es compensada parcialmente con economías en otros gastos de explotación.

Tabla 3.7.1
Cuenta de Resultados Galicia-España (2000). Carpintería

Cuenta de Resultados (Año 2000)	Carpintería Galicia	Carpintería España
Ingresos de explotación	100,00%	100,00%
(Consumos de explotación)	64,33%	62,87%
(Gastos de personal)	19,78%	17,42%
(Dotaciones para amortización)	2,72%	2,56%
(Otros gastos de explotación)	8,48%	11,46%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**4,68%**	**5,70%**
Ingresos financieros varios	0,18%	0,43%
(Gastos financieros y asimilados varios)	1,88%	2,13%
Ingresos extraordinarios	0,75%	0,64%
(Gastos extraordinarios)	0,14%	0,20%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	**3,59%**	**4,43%**
(Impuestos sobre sociedades)	1,32%	1,38%
(Otros impuestos)	0,01%	0,00%
BENEFICIO NETO	**2,26%**	**3,04%**

Fuente: elaboración propia

Por lo que se afirma que:

- Los consumos de explotación tienen un elevado peso en el conjunto de las actividades de Carpintería derivado, en parte, del **escaso desarrollo de estrategias de cooperación** o de integración (aguas arriba).

Derivado de lo anterior se obtiene un **beneficio neto del 2,26% para la actividad de Carpintería en Galicia, frente al 3,04% de la actividad a nivel nacional**.

Por consiguiente, se puede afirmar que las empresas gallegas tienen **dificultades para obtener mejoras en la eficiencia del empleo de materia prima,** posiblemente derivado por la problemática de costes y de calidad asociada a la madera disponible para la actividad.

- ***Árbol de Rentabilidad.***

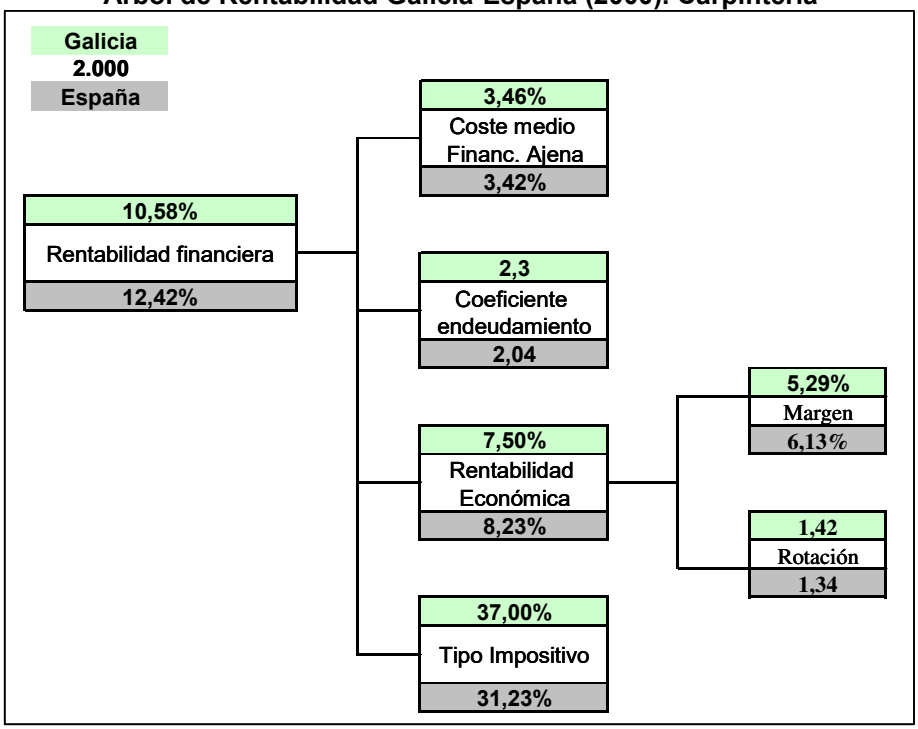
La **Figura 3.7.3** recoge el Árbol de Rentabilidad, en el que se aprecia que **la rentabilidad económica de la actividad de Carpintería en Galicia es del 7,5% frente al 8,23% del conjunto nacional**. Esta rentabilidad (Galicia) se obtiene con una mejor rotación (1,42v frente a 1,34v), y presentando un margen inferior (5,29% gallego frente al 6,13% nacional).

Con un coeficiente de endeudamiento superior al del agregado nacional, debido a la mayor presencia de recursos ajenos, y con un coste medio de la financiación ajena similar, (en ambos casos muy inferior a la rentabilidad económica), se obtiene un **apalancamiento financiero positivo** que incide en la rentabilidad financiera. Situando la rentabilidad del accionista de la actividad en Galicia (10,58%) dos puntos por debajo del agregado nacional (12,42%).

Así, se puede concluir que las empresas gallegas de esta actividad tienen cierta **problemática en el margen de los productos,** probablemente más influenciado por la **incidencia negativa de los costes de los aprovisionamientos** que por no alcanzar un precio en los

mercados suficientemente alto para compensar dichos costes (el mercado no acepta dicho precio). Esto implica una **fuerte presión en los costes** de las empresas gallegas.

Figura 3.7.3
Árbol de Rentabilidad Galicia-España (2000). Carpintería



Fuente: Elaboración propia

- ***Comparativa con datos obtenidos en sistemas productivos competidores.***

En la **Tabla 3.7.2** se representa una comparativa de los **sistemas productivos** de diferentes zonas de España en el año 2000, teniendo en cuenta los datos del **árbol de rentabilidad**. Se recoge el comportamiento de los datos obtenidos en sistemas productivos competidores y del análisis de dichos datos, resulta destacable la **mejor rentabilidad económica obtenida en Cataluña (9,62%), España Centro (9,14%) y Andalucía (8,58%),** incidiendo en ello de forma más relevante la variable **margen.** Estas mismas zonas, junto con Levante, obtienen una rentabilidad financiera superior en más de dos puntos frente a la actividad en Galicia.

Tabla 3.7.2
Comparativa datos del Árbol de Rentabilidad en sistemas productivos competidores (2000). Carpintería

	Galicia	Levante	Cataluña	Andalucía	N. Portugal	Esp. Norte	Esp. Centro
Rent. Económica	7,50%	7,49%	9,62%	8,58%	5,53%	6,16%	9,14%
Margen actividad	5,29%	5,22%	6,54%	6,35%	5,67%	3,95%	6,63%
Rotación activos	1,42	1,44	1,47	1,35	0,98	1,56	1,38
Rent. Financiera	10,58%	12,51%	12,86%	12,61%	3,97%	9,42%	14,22%
Coefic. Endeud.	2,30	2,66	1,33	2,63	2,24	3,11	2,26
Cost. neto deuda	3,46%	3,66%	2,96%	4,25%	5,40%	3,66%	3,11%
Tipo Impositivo	37,00%	29,33%	30,50%	36,94%	31,87%	32,50%	37,54%

Fuente: elaboración propia.

Se puede afirmar que:

- La actividad de Carpintería se posiciona en bajos márgenes y una rotación un poco superior al del agregado, que no permite alcanzar la rentabilidad económica de este, es decir, tiene **dificultades para desarrollar estrategias de diferenciación,** con importante presión de costes de materia prima.

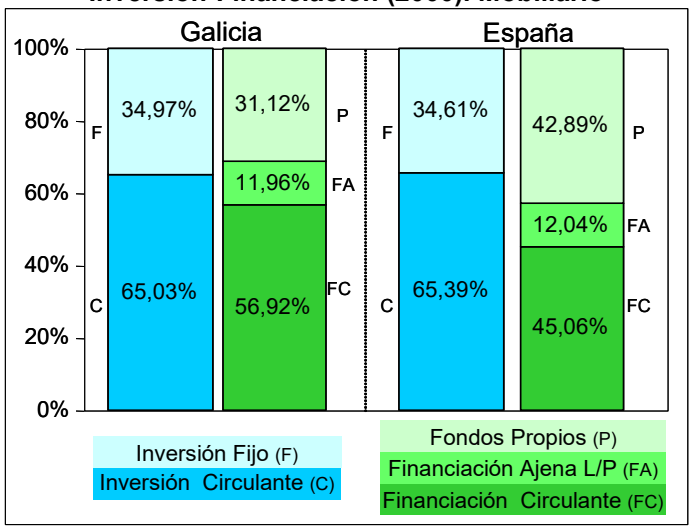
3.7.1.2. Actividades de Mobiliario.

- ***Necesidades de Inversión y Origen de la Financiación.***

La **Figura 3.7.4** muestra la **estructura económico-financiera** del conjunto de las empresas dedicadas a la actividad de **Mobiliario** en **Galicia y en España** en el año 2000. Se puede observar la **estructura patrimonial de la actividad de Mobiliario en Galicia, frente al agregado de empresas dedicadas al Mobiliario en el ámbito nacional**. Se aprecia que, en cuanto a inversión, **no existen sensibles diferencias**, representando, en ambas, la inversión fija un tercio del total y la circulante el resto. Dentro de esta última destaca deudores y existencias con un 29% y 27% del total respectivamente.

Por lo que respecta a la **financiación, las diferencias son notables**, y se concretan en una menor presencia de fondos propios en Galicia (31,12%) que en España (42,89%), que se ve compensada con una mayor financiación circulante.

Figura 3.7.4
Inversión-Financiación (2000). Mobiliario



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto se puede afirmar que:

- La actividad de Mobiliario de Galicia posee un coeficiente de endeudamiento elevado que hace peligrar el equilibrio financiero, por lo que existe la necesidad de mayor implicación por parte de los accionistas.

- ***Cuenta de Resultados.***

La cuenta de resultados que se muestra en la **Tabla 3.7.3**, presenta un resultado de explotación del 5,79%, inferior en 2 puntos al del agregado nacional (7,88%). Esta diferencia se explica por una mayor proporción en gastos de personal y dotaciones para amortización, que es compensada parcialmente con economías en otros gastos de explotación.

Tabla 3.7.3
Cuenta de Resultados Galicia-España (2000). Mobiliario

Cuenta de Resultados (Año 2000)	Mobiliario Galicia	Mobiliario España
Ingresos de explotación	**100,00%**	**100,00%**
(Consumos de explotación)	53,10%	52,91%
(Gastos de personal)	25,49%	20,32%
(Dotaciones para amortización)	3,16%	2,64%
(Otros gastos de explotación)	12,46%	16,25%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**5,79%**	**7,88%**
Ingresos financieros varios	0,19%	0,70%
(Gastos financieros y asimilados varios)	2,00%	2,29%
Ingresos extraordinarios	0,56%	0,52%
(Gastos extraordinarios)	0,29%	0,27%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	**4,26%**	**6,54%**
(Impuestos sobre sociedades)	1,54%	1,96%
(Otros impuestos)	0,01%	0,00%
BENEFICIO NETO	**2,71%**	**4,58%**

Fuente: elaboración propia

Es destacable el menor porcentaje de beneficio neto de Galicia (2,71%) frente al del agregado nacional (4,58%), que es más acusado que en el caso de la cuenta de resultados de Carpintería.

Del análisis de la cuenta de resultados se concluye que:

- Mayor porcentaje de los gastos de personal de las empresas de Mobiliario de Galicia en comparación con el conjunto de España, que podría implicar una menor productividad de los recursos humanos de las empresas de la actividad de Galicia, repercutiendo negativamente en el beneficio. Si bien, el mayor peso de las dotaciones para amortización, puede suponer cierto grado de modernización tecnológica de la actividad de Mobiliario de Galicia.

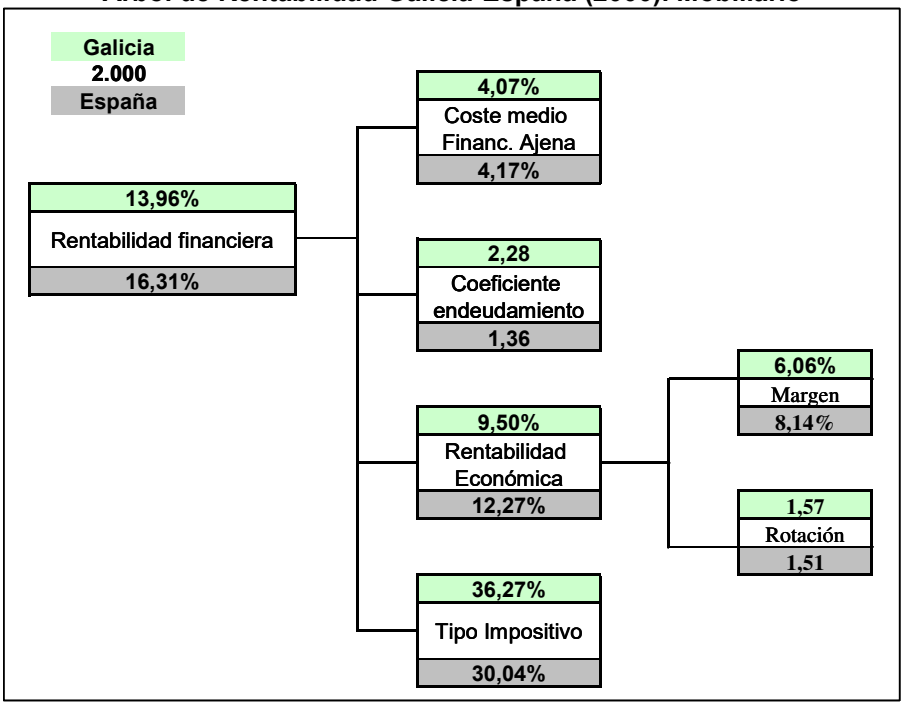
- ***Árbol de Rentabilidad.***

La **Figura 3.7.5** recoge el Árbol de rentabilidad, en el que se puede apreciar que **la rentabilidad económica de la actividad de Mobiliario en Galicia es del 9,50% frente al 12,27% del agregado español**. Esta rentabilidad se obtiene mediante una rotación muy similar, y un margen dos puntos inferior (6,06% de Galicia frente al 8,14% de España).

Con un coeficiente de endeudamiento muy superior al del agregado nacional, debido a la mayor proporción de financiación circulante y un

coste financiero medio similar, (en ambos casos inferior a la rentabilidad económica), se obtiene **apalancamiento financiero positivo** que incide en la rentabilidad del accionista. Situándose la rentabilidad financiera de la actividad de Mobiliario en Galicia 2,35 puntos por debajo del agregado nacional.

Figura 3.7.5
Árbol de Rentabilidad Galicia-España (2000). Mobiliario



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, se puede considerar que las **empresas de Mobiliario de Galicia** tienen ciertas **dificultades para el desarrollo de estrategias de diferenciación,** puesto que no están consiguiendo unos márgenes similares al del agregado de España. Dicha incidencia repercute negativamente en todo el árbol de rentabilidad, con menor rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

- ***Comparativa con datos obtenidos en sistemas productivos competidores.***

La **Tabla 3.7.4** recoge una comparativa con los datos obtenidos en sistemas productivos competidores en el año 2000. Se puede apreciar que, **únicamente a excepción del Norte de Portugal, en todos los**

casos la rentabilidad económica excede a la obtenida por la actividad de Mobiliario en Galicia, al menos en 1,79 puntos. Con la misma salvedad en todos los casos el margen obtenido en todas las zonas competidoras es superior.

Tabla 3.7.4
Comparativa datos del Árbol de Rentabilidad en sistemas productivos competidores (2000). Mobiliario

	Galicia	Levante	Cataluña	Andalucía	N. Portugal	Esp. Norte	Esp. Centro
Rent. Económica	9,50%	12,73%	14,74%	11,92%	5,97%	11,29%	13,12%
Margen actividad	6,06%	7,97%	8,85%	7,79%	3,87%	6,39%	10,03%
Rotación activos	1,57	1,60	1,67	1,53	1,54	1,77	1,31
Rent. Financiera	13,96%	15,81%	17,28%	18,16%	7,87%	18,41%	15,79%
Coefic. Endeud.	2,28	1,39	1,09	2,06	1,66	2,12	0,88
Coste neto deuda	4,07%	5,46%	5,04%	4,00%	2,46%	4,79%	0,64%
Tipo Impositivo	36,27%	30,79%	31,68%	35,73%	33,36%	26,58%	34,34%

Fuente: elaboración propia

En idénticas condiciones, y también con la **salvedad del Norte de Portugal**, se encuentra la variable **rentabilidad financiera**, que en términos generales es **inferior en 1,8 puntos** a la obtenida en otros sistemas productivos competidores.

Por consiguiente, se puede considerar que las empresas de Mobiliario de Galicia están tratando de competir por diferenciación con una **muy ajustada relación entre el atributo diferenciador y el precio en los segmentos bajos del mercado** o bien **no están consiguiendo que el mercado valores los elementos diferenciados** con un sobreprecio similar al de otras zonas competidoras.

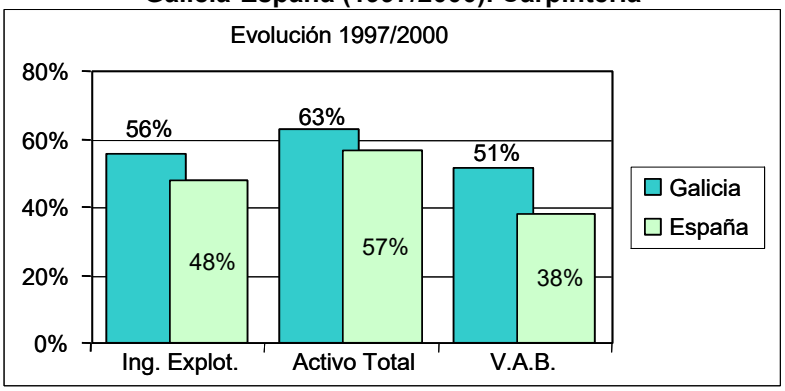
3.7.2. Principales Variables Económico-Financieras de las empresas más relevantes de Carpintería y Mobiliario.

3.7.2.1. Actividades de Carpintería.

La **Figura 3.7.6** muestra los **ingresos de explotación, el activo total y el V.A.B** de las actividades de Carpintería de Galicia y España, considerando la evolución de los años de 1997 a 2000.

Se puede apreciar el **importante esfuerzo inversor desarrollado en la actividad de Carpintería en Galicia frente al conjunto nacional**. Ello ha venido acompañado, también, de una fuerte variación en la producción, mientras que el crecimiento del V.A.B. no tiene un crecimiento acorde con los parámetros anteriores. Por lo tanto, se podría afirmar que las empresas de Carpintería de Galicia han incrementado el volumen de sus activos, si bien no ha ido acompañado de un crecimiento suficiente de los ingresos de explotación, que podría indicar un insuficiente esfuerzo comercial.

Figura 3.7.6
Ingresos de Explotación, Activo Total y V.A.B.
Galicia-España (1997/2000). Carpintería



Fuente: elaboración propia

Se puede considerar que:

- La actividad de Carpintería en Galicia es una **actividad pujante y con un peso progresivo** y ello se manifiesta en el **crecimiento** tanto de las **inversiones**, como de la **producción** y del **VAB**.

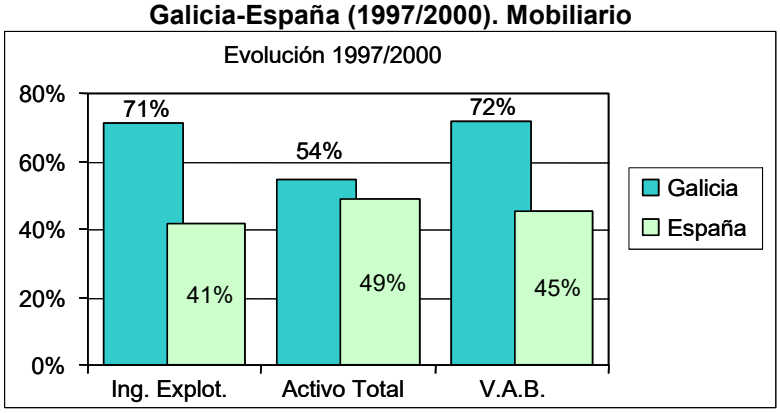
3.7.2.2. Actividades de Mobiliario.

En la **Figura 3.7.7** se muestran los porcentajes de los ingresos de explotación, el activo total y V.A.B. de la actividad de **Mobiliario** de Galicia y España teniendo en cuenta la evolución 1997/2000.

Se puede apreciar el gran esfuerzo inversor desarrollado por la actividad de Mobiliario en Galicia en el periodo 1997/2000. Ello ha venido acompañado de un importantísimo crecimiento de la producción y también

de un V.A.B. en consonancia con la producción obtenida. Las cifras alcanzadas por Galicia son superiores a las alcanzadas por España sobre todo en los ingresos de explotación y el V.A.B. Esto indica un creciente peso de la actividad de Mobiliario de Galicia en el conjunto de España, si bien se aprecian ciertas dificultades para obtener márgenes aceptables.

Figura 3.7.7
Ingresos de Explotación, Activo Total y V.A.B.
Galicia-España (1997/2000). Mobiliario



Fuente: elaboración propia

Se concluye que:

- En lo referente a su posicionamiento, este se sitúa en bajos márgenes y una rotación idéntica a la del agregado, parece que pretende desarrollar una estrategia de diferenciación, pero debido a alguna razón, quizás potenciar la marca, entre otras, no son capaces de alcanzar el margen del agregado y en consecuencia su rentabilidad.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR DE LAS ACTIVIDADES DE LA MADERA TRANSFORMADA DE GALICIA

ÍNDICE

4.1. Introducción. 273

4.2. Comercio exterior de los productos transformados de la madera en Galicia. 277

4.2.1. Exportación (1999-2001). 277

4.2.2. Importación (1999-2001). 280

4.2.3. Balanza comercial de la madera transformada. 283

4.3. Comercio exterior de la madera transformada por actividades en Galicia. 286

4.3.1. Actividades de primera transformación. 288

4.3.1.1. Aserrío. 288

4.3.1.2. Chapa-Tablero. 296

4.3.2. Actividades de segunda transformación. 303

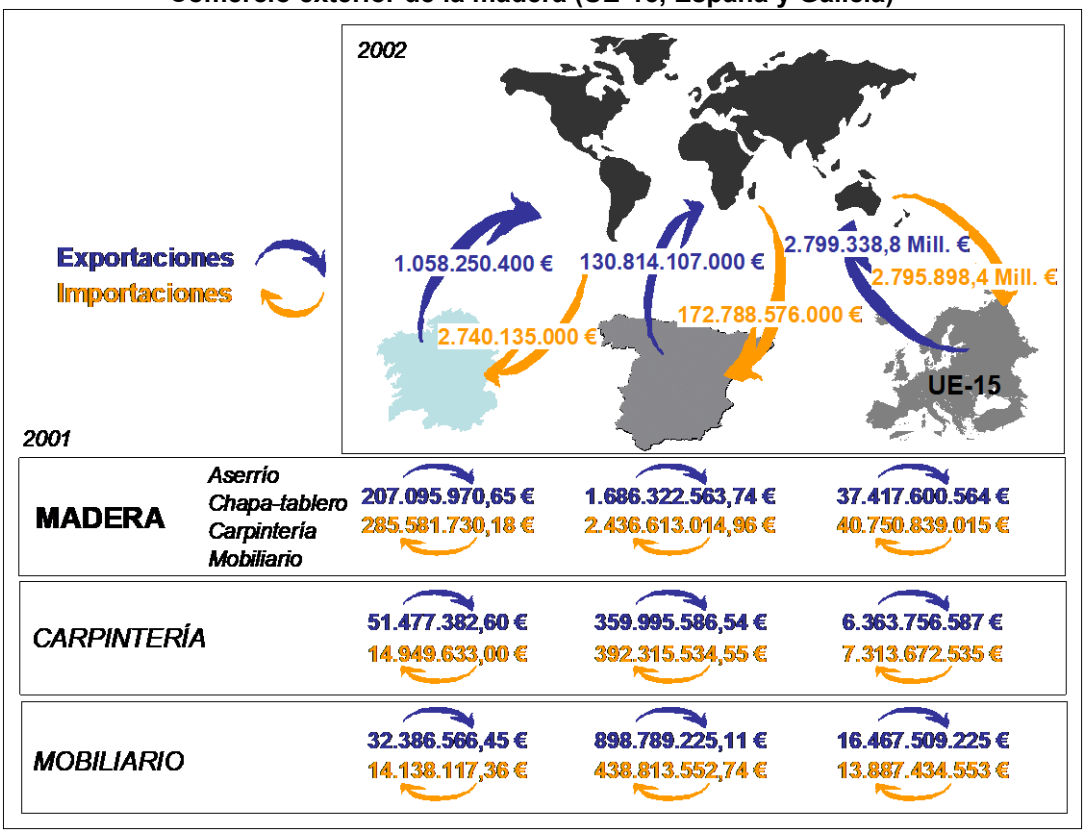
4.3.2.1. Carpintería. 303

4.3.2.2. Mobiliario. 321

4.1. Introducción.

En la **Figura 4.1.1** se recoge una visión general del **comercio exterior** de Galicia, España y Unión Europea, señalando los **volúmenes de exportación e importación** global de bienes de cada uno de ellos. También se indican las cifras de comercio exterior del conjunto de las actividades de la cadena de la madera (aserrío, chapa-tablero, carpintería y mobiliario), así como de las actividades de Carpintería y Mobiliario por separado. Se aprecia así, la dinámica del comercio exterior de las diferentes zonas y de las diferentes actividades contempladas, ofreciendo una imagen comparativa de las mismas.

Figura 4.1.1
Comercio exterior de la madera (UE-15, España y Galicia)

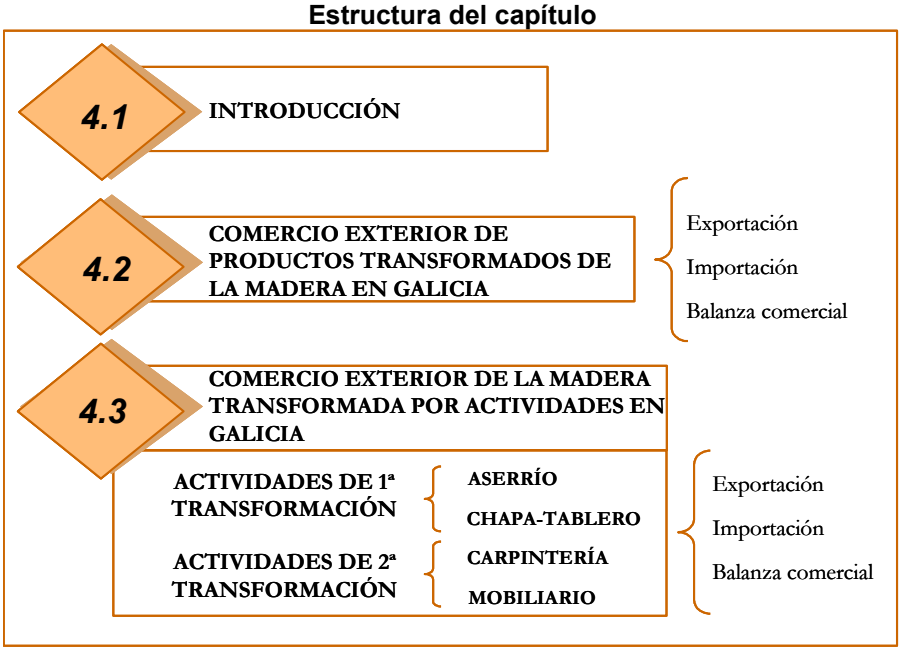


Fuente: elaboración propia a partir de datos de OMC, ICEX e IGE

En el presente capítulo se realiza un **análisis del comercio exterior de la madera transformada de Galicia** en el período **1999-2001**. Las actividades que se engloban en madera transformada son

aserrío, chapa-tablero, Carpintería y Mobiliario. La estructura seguida para el desarrollo del capítulo es la que se representa en la **Figura 4.1.2**.

Figura 4.1.2
Estructura del capítulo



Fuente: elaboración propia

La metodología utilizada para la elaboración de este capítulo, parte del análisis de las actividades relacionadas con la madera transformada en Galicia realizando una comparación con el resto de comunidades autónomas españolas. Posteriormente, se realiza un análisis comparativo de la situación española en su conjunto con el resto de los países de la UE.

La dinámica consiste, en examinar, dentro de cada epígrafe, las **exportaciones e importaciones** de estas actividades, incluyendo también un estudio sobre la situación/evolución comparativa de las **balanzas comerciales** de Galicia, España y principales Comunidades Autónomas (CC.AA.) y de la UE y sus principales países.

Se estudia la **situación de equilibrio o desequilibrio del comercio exterior de la madera transformada en Galicia**, así como la **importancia y evolución**, en los **últimos tres años**, tanto del **flujo exportador como importador**, comparativamente dentro de España

(aportación gallega y tendencia respecto a las principales **CC.AA.**) y también dentro de la **UE**.

El **epígrafe 4.2** analiza las actividades relacionadas con la madera transformada desde una **perspectiva conjunta** mientras que el **epígrafe 4.3** se centra en cuatro **actividades** básicas: **aserrío y chapa-tablero** (vinculadas a las actividades de **primera transformación**), **y Carpintería y Mobiliario** (actividades de **segunda transformación**). Los dos epígrafes, tanto el de comercio exterior de productos transformados de la madera en Galicia como el del comercio exterior de la madera transformada por actividades de primera y segunda transformación en Galicia, son tratados con la misma estructura de análisis, es decir, Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial. Hay que resaltar que para las actividades de segunda transformación (Carpintería y Mobiliario) el análisis se realiza de forma más exhaustiva, puesto que son las actividades que se contemplan en el presente proyecto.

Para el desarrollo de cada actividad de primera y segunda transformación de la madera (aserrío, chapa-tablero, Carpintería y Mobiliario) se han utilizado diferentes partidas arancelarias que se desglosan y definen en la **Tabla 4.1.1**.

Hay que resaltar que para el análisis del comercio exterior es necesario la utilización de **códigos TARIC** (Arancel integrado de las comunidades europeas), por lo que las agrupaciones de actividades efectuadas pueden no coincidir exactamente con las realizadas para el conjunto del proyecto (código CNAE).

De hecho, con objeto de tener una **visión lo más completa de la cadena de la madera,** se ha considerado oportuno en este capítulo la **inclusión de algunos códigos TARIC** en **agrupaciones** de actividades **que no tienen exactamente la consideración de productos propios de la misma.** Así, por ejemplo, la partida arancelaria “4403. Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada”, que es propio de la corta, se ha incluido en la agrupación de partidas de aserrío.

Tabla 4.1.1
Partidas arancelarias

PRIMERA TRANSFORMACIÓN	ASERRÍO	4401	Leña; madera en plaquitas o partículas; aserrín, desperdicios y desechos de madera, incluso aglomerados en bolas, briquetas, leños o formas similares
		4402	Carbón vegetal, comprendido el de cáscaras o de huesos (carozos), de frutos, incluso aglomerado
		4403	Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada
		4404	Flejes de madera; rodrigones hendidos; estacas y estaquillas de madera, apuntadas, sin aserrar longitudinalmente; madera simplemente desbastada o redondeada, pero sin tornear, curvar ni trabajar de otro modo, para bastones, paraguas, mangos de herramientas o similares; madera en tablillas, láminas, cintas o similares
		4405	Lana (viruta) de madera; harina de madera
		4406	Traviesas de madera para vías férreas o similares
		4407	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada, lijada o unida por los extremos múltiples, de espesor superior a 6 mm
	CHAPA-TABLERO	4408	Hojas para chapado, incluidas las obtenidas por cortado de madera estratificada, par contrachapado o para otras maderas estratificadas similares y demás maderas aserradas longitudinalmente, cortadas o desenrolladas, incluso cepilladas, lijadas, unidas longitudinalmente o por los extremos, de espesor inferior o igual a 6 mm
		4410	Tableros de partículas y tableros similares (por ejemplo los llamados "oriented strand board" o "waferboard"), de madera u de otras materias leñosas, incluso aglomerados con resina o demás aglutinantes orgánicos
		4411	Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerados con resinas u otros aglutinantes orgánicos
		4412	Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar
		4413	Madera densificada en bloques, planchas, tablas o perfiles
SEGUNDA TRANSFORMACIÓN	CARPINTERÍA	4409	Madera (incluidas las tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar) perfilada longitudinalmente (con lengüetas, ranuras, rebajes, acanalados, biselados, con juntas en V, moldurados, redondeados o similares) en una o varias caras, cantos o extremos, incluso cepillada, lijada o unida por los extremos
		4414	Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares
		4415	Cajones, cajas, jaulas, tambores y envases similares, de madera; carretes para cables, de madera; paletas, paletas caja y otras plataformas para carga, de madera; collarines para paletas, de madera
		4416	Barriles, cubas, tinas y demás manufacturas de tonelería y sus partes, de madera, incluidas las duelas
		4417	Herramientas, monturas y mangos de herramientas, monturas de cepillos, mangos de escobas o de brochas, de madera; hormas, ensanchadores y tensores para el calzado, de madera
		4418	Obras y piezas de Carpintería para construcciones, incluidos los tableros celulares, los tableros para parqués, las tejas y la ripia, de madera
		4419	Artículos de mesa o de cocina, de madera
		4420	Marquetería y taracea; cofres, cajas y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares, de madera; estatuillas y demás objetos de adorno, de madera; artículos de Mobiliario, de madera, no comprendidos en el capítulo 94
		4421	Las demás manufacturas de madera
	MOBILIARIO	940161	Los demás asientos, con armazón de madera (tapizados)
		940169	Los demás asientos, con armazón de madera (los demás)
		94019030	Asientos (con exclusión de los de la partida n° 9402), incluso los transformables en cama, y sus partes
		9403 30	Muebles de madera de los tipos utilizados en las oficinas de altura no superior a 80 cm
		9403 30 11 00	Mesas
		9403 30 19 00	Los demás de altura superior a 80 cm
		9403 30 91 00	Armarios, clasificadores y ficheros
		9403 30 99 00	Los demás
		9403 40	Muebles de madera de los tipos utilizados en las cocinas
		9403 40 10	Elementos de cocina
		9403 50 00 00	Muebles de madera de los tipos utilizados en los dormitorios
		940360	Los demás muebles de madera
		94039030	Los demás muebles y sus partes de madera
		94060010	Construcciones prefabricadas de madera

Fuente: Códigos TARIC

Los datos reflejados en el presente capítulo muestran la **importancia exportadora/importadora de Galicia** en cada actividad, y su aportación y evolución en el conjunto de la exportación/importación gallega de madera transformada. Se **comparan valores dentro de España y sus principales CC.AA e**, igualmente, **dentro de la UE y sus principales países**. No obstante, se puede observar cuáles son las principales CC.AA exportadoras/importadoras en cada actividad, y también, cuales son los principales países exportadores/importadores de la UE, analizando si han evolucionado o no de forma similar a Galicia y hacia qué mercados.

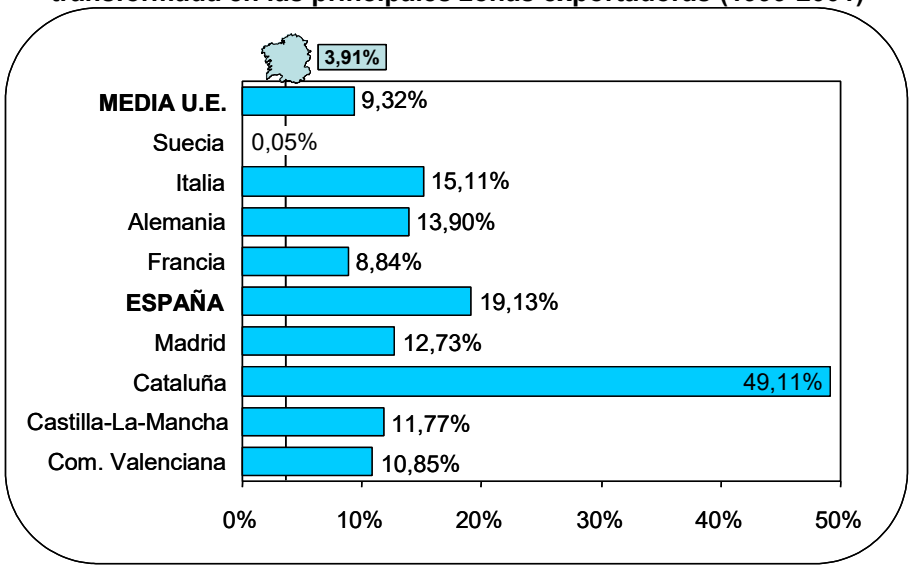
En el **Anexo** se introducen una relación de tablas en las que se muestran los datos en **valores absolutos** de las cifras de **exportación e importación** utilizados para la elaboración de los gráficos y figuras del epígrafe 4.2 y epígrafe 4.3.

4.2. Comercio exterior de los productos transformados de la madera en Galicia.

4.2.1. Exportación (1999-2001).

El **flujo exportador del conjunto de la madera transformada** ha supuesto en **Galicia 207 millones de euros en el año 2001**, lo que representa una **pérdida de peso en la exportación de madera transformada española**. En efecto, la **evolución** de las exportaciones gallegas de madera transformada al extranjero ha sido muy **limitada** en el período analizado, ya que sólo ha aumentado el **3,91%**, en términos monetarios, entre el **ejercicio 1999 y el 2001**; tasa de crecimiento que es **muy inferior** a la registrada por **España (19,13%)** y también por las Comunidades Autónomas Castilla La Mancha (11,77%) y, especialmente, de Cataluña (49,11%) como se aprecia en la **Figura 4.2.1**.

Figura 4.2.1
Tasa de crecimiento para la exportación de madera transformada en las principales zonas exportadoras (1999-2001)

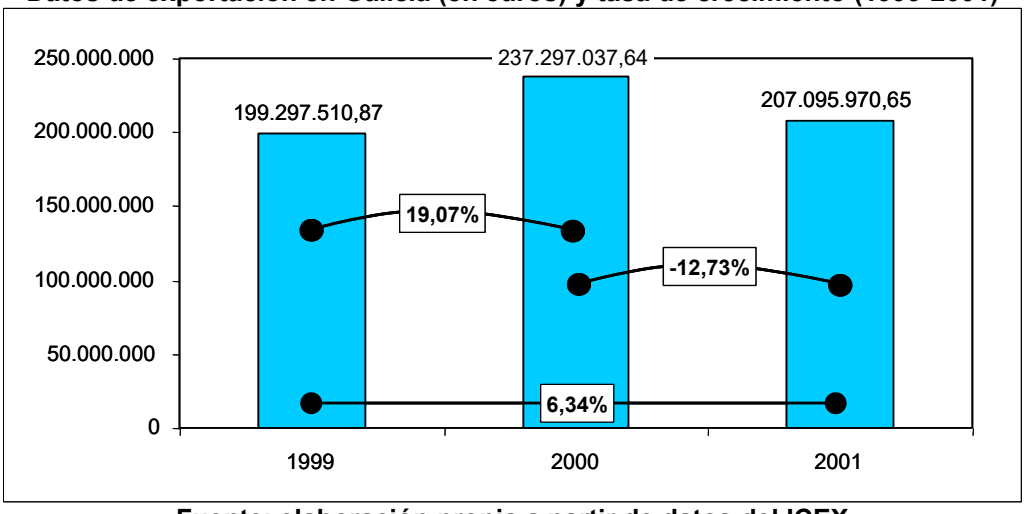


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Se puede observar también, que países como Alemania, Francia o Italia o incluso la **media europea**, poseen **tasas de crecimiento inferiores a la media Española**.

Considerando la tasa de crecimiento anual gallega, se observa un incremento de un 19,07% en el año 2000 y una disminución del 12,73% en el año 2001, que suponen un aumento en conjunto del año 1999 al año 2000 del 6,34% (ver **Figura 4.2.2**).

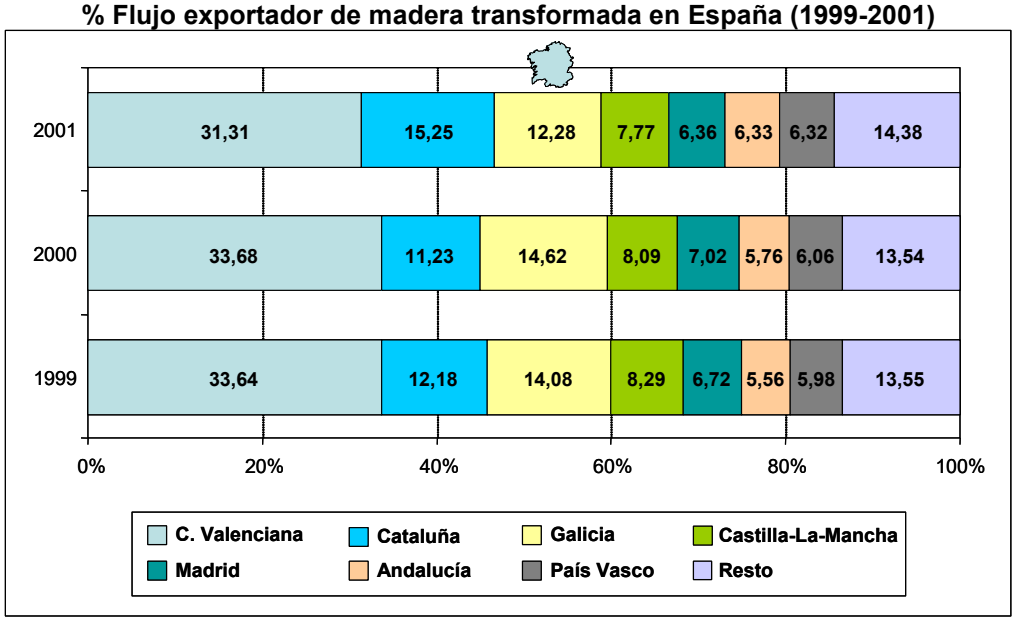
Figura 4.2.2
Datos de exportación en Galicia (en euros) y tasa de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La cifra de **exportaciones de la madera transformada gallega** en el año 2001 representa el **12,28% de la exportación española** (**ver Figura 4.2.3**). Esta aportación sitúa a **Galicia** como la **tercera Comunidad** Autónoma **que más exporta** madera transformada dentro de España, sólo superada por la Comunidad Valenciana (con una aportación del 31,31%) y Cataluña (15,25%).

Figura 4.2.3
% Flujo exportador de madera transformada en España (1999-2001)



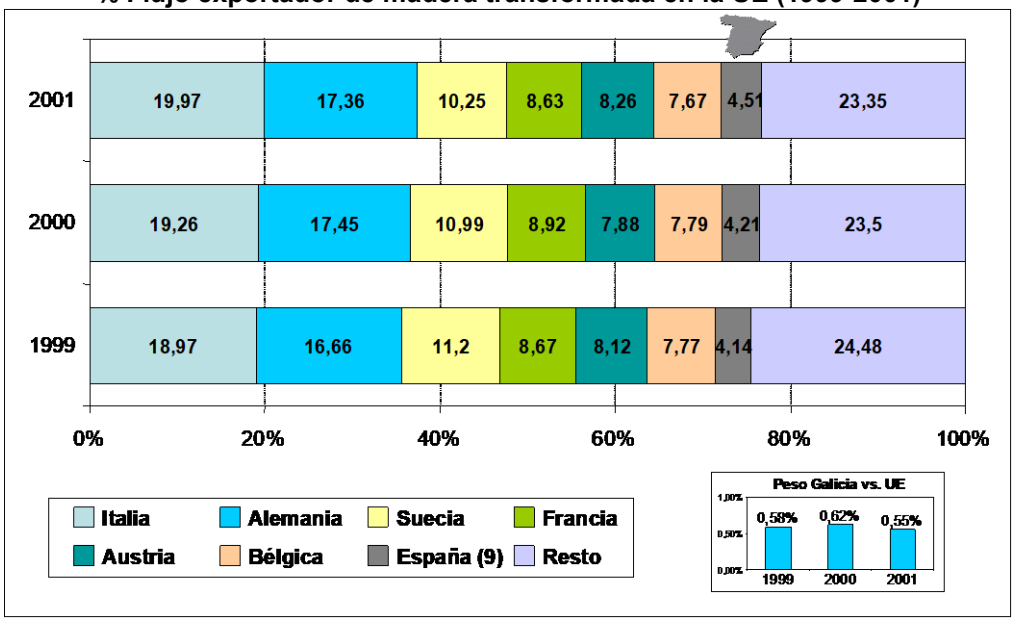
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Dentro de la exportación de madera transformada correspondiente a la Unión Europea, Galicia genera aproximadamente el 0,55% (año 2001), porcentaje que ha ido decreciendo en los últimos años, al crecer a **mayor ritmo la exportación de madera transformada de la UE** (con una tasa de incremento del 9,32%) **que la gallega** (que como ya se ha comentado antes aumentó sólo el 3,91%).

En la **Figura 4.2.4** se representa la **exportación de madera transformada de la UE** que muestra como nota característica la **diversificación**. En concreto, en el ejercicio 2001, el **primer país exportador** de la zona, **Italia**, ha concentrado el 19,97% de la exportación de madera transformada comunitaria; seguido de Alemania (17,36%), Suecia (10,25%), Francia (8,63%), Austria (8,26%), Bélgica (7,67%), Finlandia (7,33%), Dinamarca (6,42%) y en el noveno lugar España

(4,51%). Todos estos países incrementaron sus exportaciones de madera transformada, en el período estudiado, muy por encima de lo que lo ha hecho Galicia.

Figura 4.2.4
% Flujo exportador de madera transformada en la UE (1999-2001)

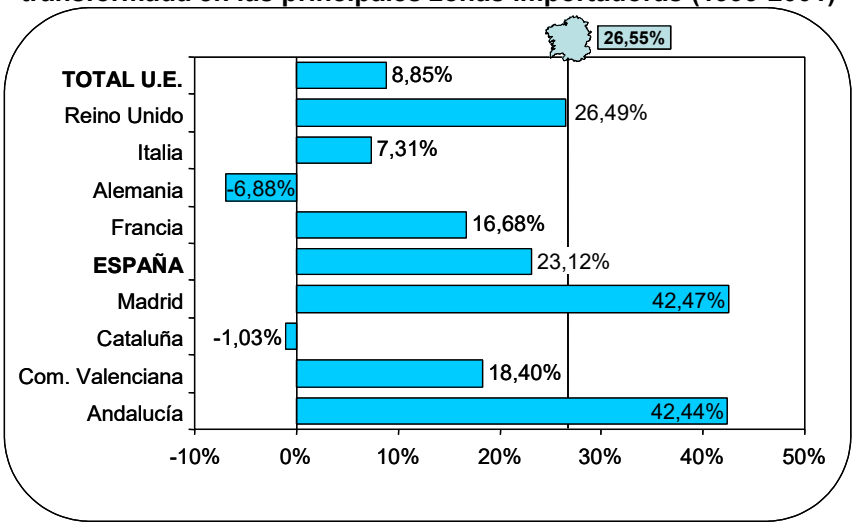


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

4.2.2. Importación (1999-2001).

En los últimos años, **Galicia ha incrementado el peso en la importación española de madera transformada** (a diferencia de lo ocurrido en exportación), como consecuencia de haber crecido a **mayor ritmo las importaciones gallegas de madera transformada extranjera** (con una tasa de incremento del 26,55% entre el año 1999 y 2001) **que las españolas** (con una tasa de incremento por debajo del 23,12%). De las tres Comunidades Autónomas que superan a Galicia en la importación de madera transformada (Comunidad Valenciana, Cataluña y Madrid), sólo Madrid registró una tasa de crecimiento superior a la de Galicia en el período analizado (que fue del 42,47%); ya que la Comunidad Valenciana mantuvo un incremento inferior (18,40%) y Cataluña se mantuvo estancada, tal y como se aprecia en la **Figura 4.2.5**.

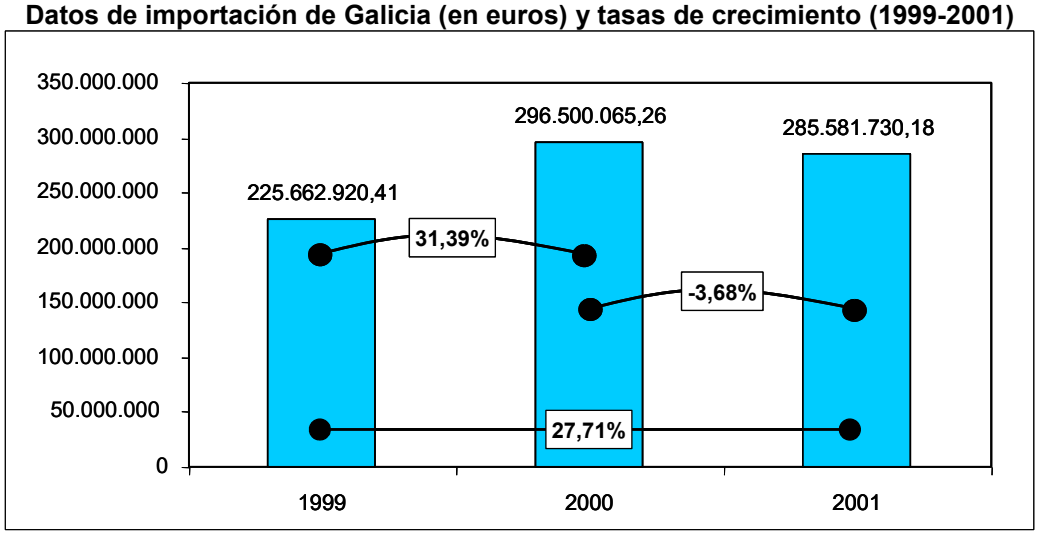
Figura 4.2.5
Tasa de crecimiento para la importación de madera transformada en las principales zonas importadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

El crecimiento experimentado entre los años 1999 y 2000 alcanzó el 31,39%, mientras que en el período siguiente (2000-2001) se produjo un ligero descenso del 3,68%, tal y como se observa en la **Figura 4.2.6**.

Figura 4.2.6
Datos de importación de Galicia (en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)

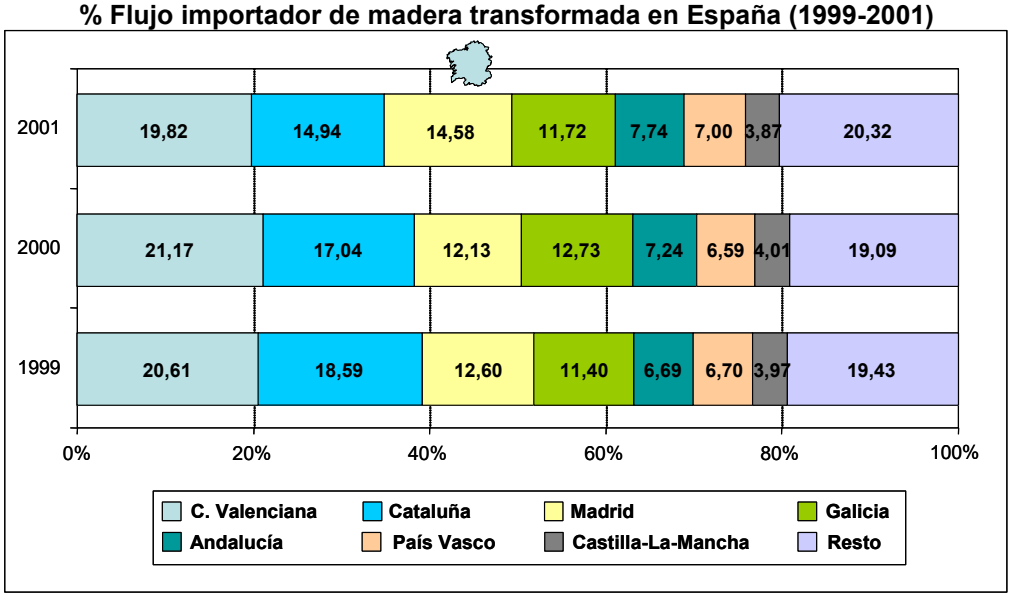


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

El **valor de la importación gallega** de madera transformada ha alcanzado 286 millones de euros en el año 2001; lo que **representa el 11,72% de la importación española** de madera transformada en el mismo año. Tres Comunidades Autónomas superan a Galicia en importaciones de madera transformada procedente del extranjero:

Comunidad Valenciana (19,82%), Cataluña (14,94%) y Madrid (14,58%) (ver **Figura 4.2.7**).

Figura 4.2.7
% Flujo importador de madera transformada en España (1999-2001)

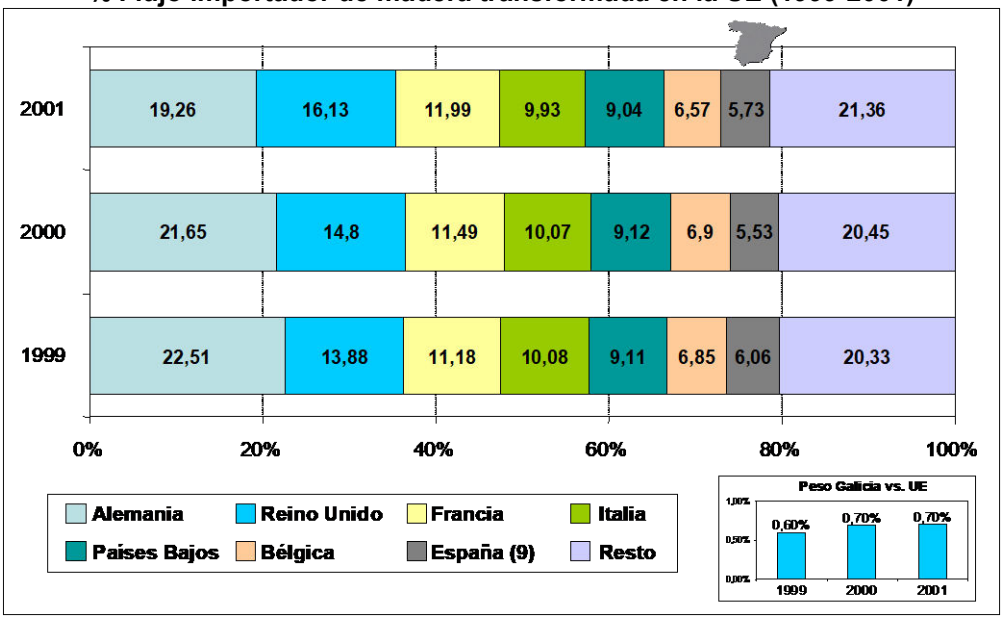


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el ámbito de la importación de madera transformada que realiza la UE, Galicia aporta aproximadamente el 0,70% (año 2001), cuota que se ha incrementado en los últimos años debido al **mayor dinamismo registrado por las importaciones gallegas de madera transformada procedentes del extranjero** (que registraron una tasa de incremento, como se dijo anteriormente, del 26,55%) que por las correspondientes a la UE (8,85%).

Al igual que se ha visto en el flujo exportador, también la **importación de madera transformada en la UE** muestra el rasgo de **diversificación**. En efecto, y como se puede observar en la **Figura 4.2.8**, el primer país importador de madera transformada dentro de la UE, Alemania, representa el 19,26% de las importaciones comunitarias de madera transformada; a continuación le siguen Reino Unido (16,13%), Francia (11,99%), Italia (9,93%), Países Bajos (9,04%), Bélgica (6,57%) y España (5,73%). Salvo el Reino Unido que registró una evolución similar a Galicia, los demás países mantuvieron incrementos por debajo de Galicia en el flujo importador de madera transformada entre los años 1999 y 2001.

Figura 4.2.8
% Flujo importador de madera transformada en la UE (1999-2001)



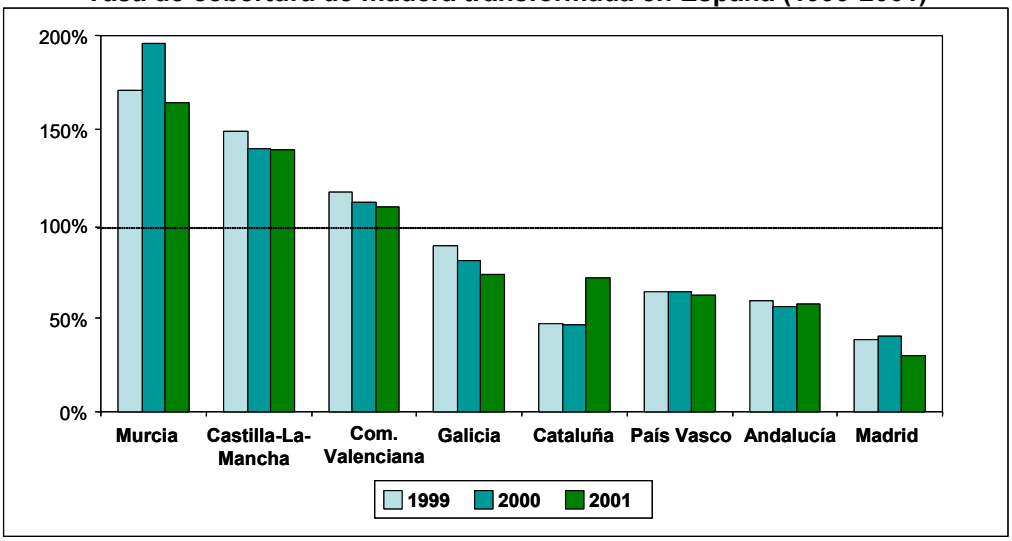
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

4.2.3. Balanza comercial de la madera transformada.

Teniendo en cuenta los valores de exportación e importación de madera transformada antes comentados, **Galicia mantiene un saldo deficitario en los últimos años con tendencia a aumentar**. En concreto, en el año 2001, y como se muestra en la **Figura 4.2.9**, la **tasa de cobertura** se ha situado en el **72,52%**, cuando en el ejercicio 1999 había registrado una tasa de cobertura del 88,32%. Por tanto, el comercio exterior de Galicia en el conjunto de actividades de la madera transformada tiende claramente hacia el desequilibrio comercial, de forma más acusada que lo hace el conjunto de España (cuya tasa de cobertura ha pasado del 71,53% en el año 1999 al 69,21% en el 2001).

Así pues, **Galicia y España**, en el conjunto de las actividades de la madera transformada, son **importadoras netas**; como también sucede en el caso de las Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña, en cambio la Comunidad Valenciana registra más exportaciones de madera transformada que importaciones.

Figura 4.2.9
Tasa de cobertura de madera transformada en España (1999-2001)

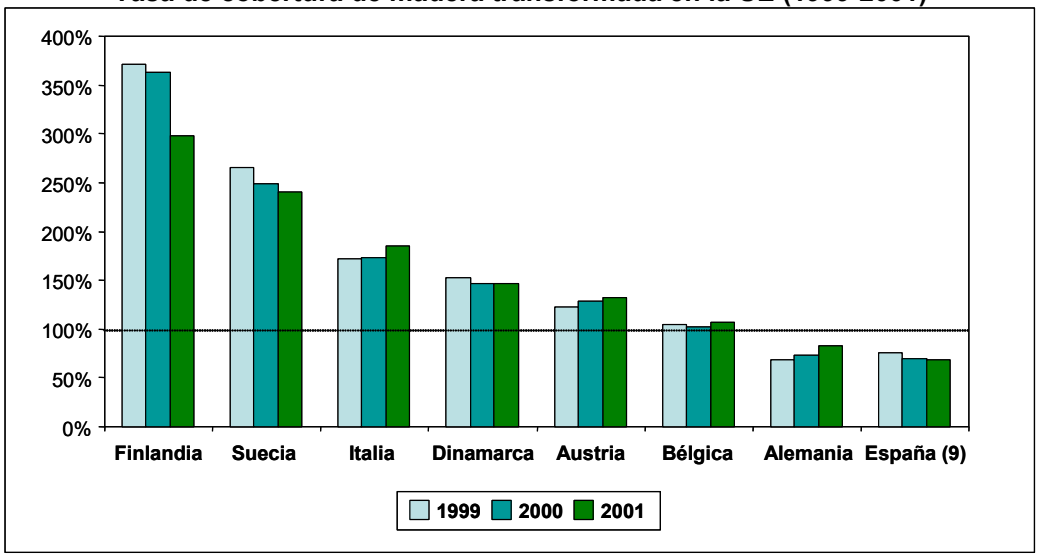


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Comparativamente con la UE, la balanza comercial de Galicia con el extranjero, en el conjunto de las actividades de la madera transformada, registra mayor desequilibrio relativo, ya que la tasa de cobertura de la UE ha supuesto el 91,82% en el año 2001 (la de Galicia sólo el 72,52%). Además destaca el hecho de que la UE mantiene prácticamente la misma tasa de cobertura que en el ejercicio 1999 (al aumentar de forma similar el flujo exportador que el importador); lo que contrasta con el incremento producido en el comercio exterior gallego de madera transformada en dicho período, como consecuencia del dinamismo registrado por la importación gallega de madera transformada, permaneciendo, en cambio, casi estancada la exportación.

Dentro de la **UE**, con una **balanza comercial** en el conjunto de actividades de la madera transformada que es **ligeramente deficitaria** (aunque próxima al equilibrio comercial, como ya se ha visto), son países netamente exportadores, Finlandia, Suecia, Italia, Dinamarca, Austria y Bélgica, en tanto que el resto mantienen déficit comercial, especialmente Grecia y Reino Unido (ver **Figura 4.2.10**).

Figura 4.2.10
Tasa de cobertura de madera transformada en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Del análisis efectuado anteriormente se desprenden las siguientes conclusiones:

- **Galicia** es, junto a la Comunidad Valenciana, Cataluña y Madrid, **una de las comunidades autónomas con mayor dinámica de exportación e importación española de productos de madera transformada**, lo que reafirma la importancia del conjunto de actividades vinculadas a la madera transformada en la comunidad gallega. **Galicia** es la tercera comunidad autónoma que más exporta madera transformada, alcanzando la cifra del **12,28% de la exportación total española**.
- Galicia, aún siendo una de las comunidades españolas con mayores cifras tanto exportadoras como importadoras, mantiene un saldo deficitario, es decir, las exportaciones sólo alcanzan a financiar algo menos de las tres cuartas partes de las importaciones (**tasa de cobertura del 72,52% en el 2001**). Esto puede ser debido a que la producción gallega no es capaz de abastecer al mercado interno y/o que no se demanden productos elaborados con madera transformada gallega.
- Las tasas de crecimiento de la exportación gallega, en el período 1999-2001, son muy inferiores a las tasas de crecimiento de la importación (un 3,91% frente a un

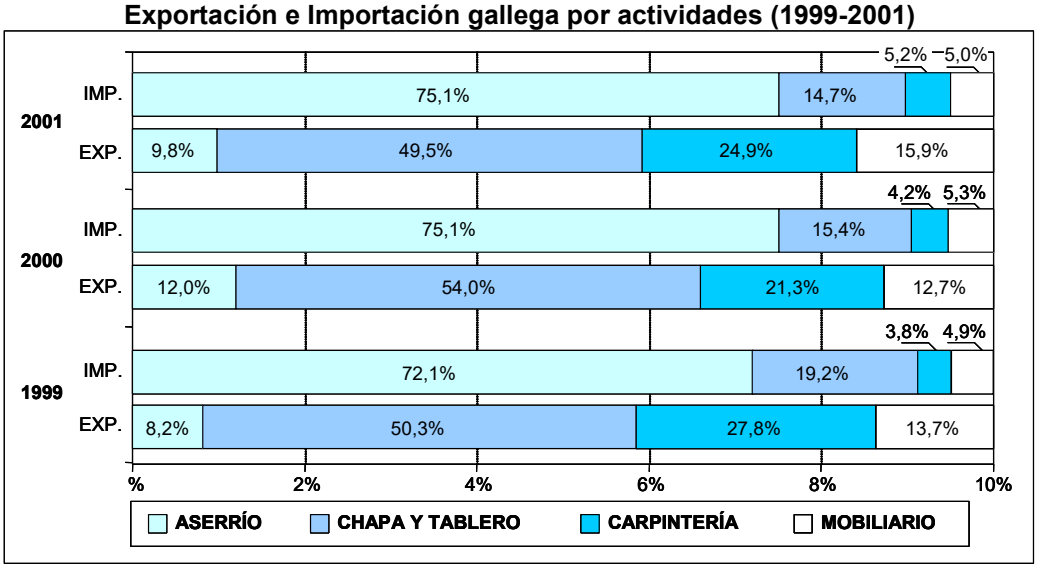
26,55%), lo que indica un importante **desequilibrio en la balanza comercial gallega**.

- Las importaciones españolas (23,12%) crecen a un ritmo mayor que en el caso de las exportaciones (19,13%), sucediendo lo contrario en el caso de la Unión Europea, cuyas exportaciones (9,32%) crecen más que las importaciones (8,85%).

4.3. Comercio exterior de la madera transformada por actividades en Galicia.

La **Figura 4.3.1** muestra el conjunto de las exportaciones e importaciones de Galicia en el 2001, distinguiendo cuatro actividades: **Aserrío**, **Chapa-Tablero**, **Carpintería y Mobiliario**. A lo largo del epígrafe se tratan estas cuatro actividades con la misma dinámica de análisis que se ha desarrollado en el anterior epígrafe: exportaciones, importaciones y balanza comercial en el período 1999-2001.

Figura 4.3.1
Exportación e Importación gallega por actividades (1999-2001)

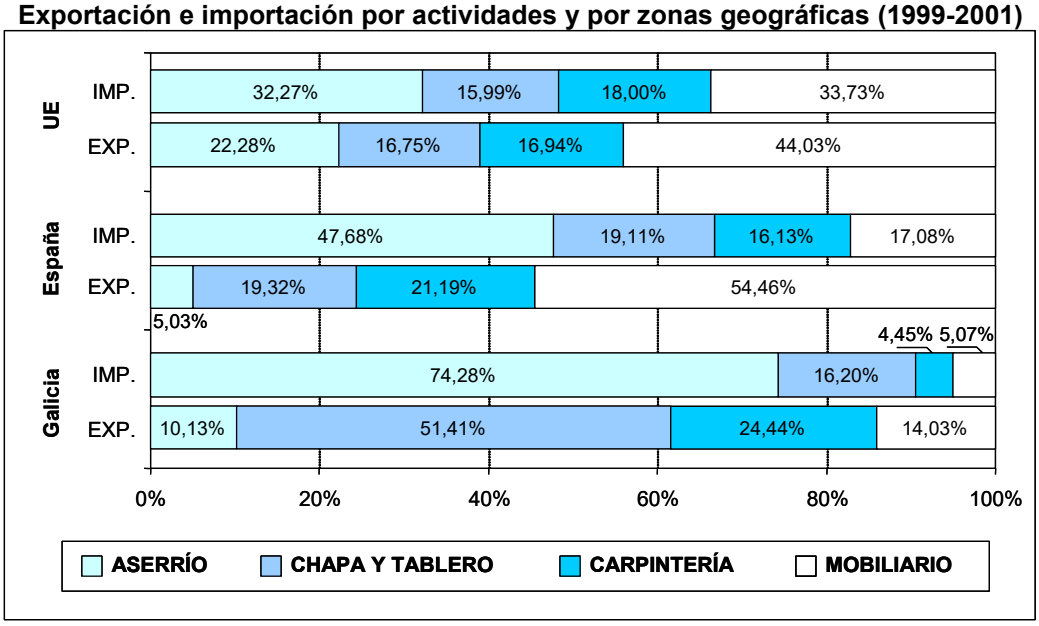


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 4.3.2** se detallan los porcentajes de las importaciones y exportaciones para Galicia, España y la Unión Europea en función de las distintas actividades (aserrío, chapa y tablero, Carpintería y Mobiliario).

Para calcular los porcentajes se ha tomado la cantidad total importada y exportada en el período 1999-2001.

Figura 4.3.2
Exportación e importación por actividades y por zonas geográficas (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Del análisis anterior se puede afirmar que:

- El **mayor porcentaje de exportación de la comunidad gallega** en el 2001 se centra en la actividad de **chapa-tablero**, con un 49,5%, correspondiendo el 24,9% a Carpintería, el 15,9% a Mobiliario y el 9,8% a aserrío.
- Las cifras de exportación de Galicia contrastan con las cifras de importación, ya que el mayor porcentaje de importación pertenece a aserrío (75,1%), correspondiendo el 14,7% a chapa-tablero, el 5,2% a carpintería y el 5,0% a mobiliario, lo que supone un **desequilibrio** importante **en el conjunto de las actividades de la madera transformada**.
- Las **cifras de importación de aserrío de Galicia** en el período 1999-2001 (74,28%) son **superiores a las de España** (47,68%) **y UE** (32,27%). En cambio, Galicia posee las mayores cifras de exportación de chapa-tablero.

4.3.1. Actividades de primera transformación.

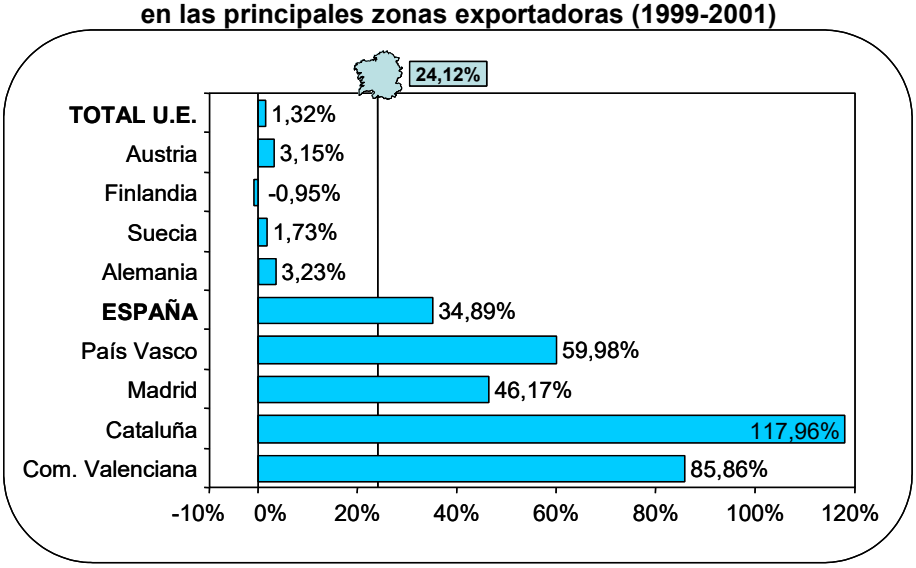
4.3.1.1. Aserrío.

Exportación (1999-2001).

La exportación gallega de productos de la denominada actividad de aserrío ha aportado de media solamente el **10,13% de los productos de la madera transformada** y derivados exportada por Galicia en los tres años analizados. En España y en la UE las referencias son, respectivamente, del 5,03% y del 22,28% (**Figura 4.3.2**). Por tanto, **la exportación gallega** de aserrío respecto a la exportación total de madera transformada se sitúa en un valor **superior al de España pero inferior al de la UE**.

En el período estudiado, del año 1999 al 2001, las **exportaciones de productos gallegos de aserrío al extranjero han aumentado un 24,12%**, tasa de incremento que es inferior a la registrada por España (34,89%), pero que contrasta con el estancamiento producido por la exportación de aserrío correspondiente a la EU (donde la tasa de crecimiento sólo supuso el 1,32%, en términos monetarios), como se puede ver en la **Figura 4.3.3**.

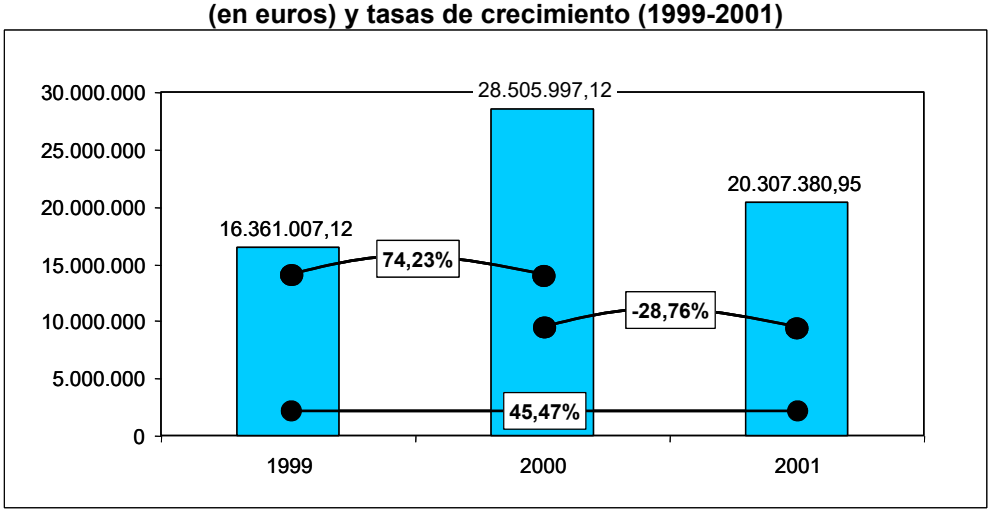
Figura 4.3.3
Tasa de crecimiento para la exportación de aserrío en las principales zonas exportadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 4.3.4** se observa cómo el crecimiento experimentado es mayor entre los años 1999 y 2000, donde alcanza una tasa del 74,23%. Sin embargo, la exportación de aserrío se ve reducida en un 28,76% entre los años 2000 y 2001.

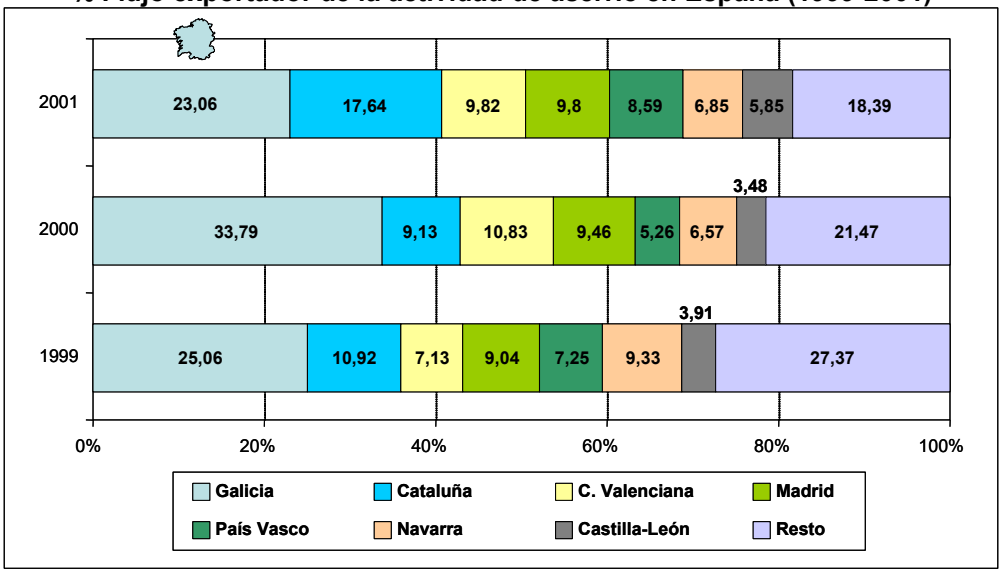
Figura 4.3.4
Datos de exportación de aserrío en Galicia
(en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Dentro de la **exportación española de aserrío**, la **Comunidad Gallega**, como se puede apreciar en la **Figura 4.3.5**, **concentra cerca de la cuarta parte** (en concreto el 23,06% en el año 2001), siendo la primera comunidad por valor de exportación (20 millones de euros en dicho ejercicio), seguida de Cataluña (16 millones de euros, que implican el 17,64% de la exportación española de aserrío).

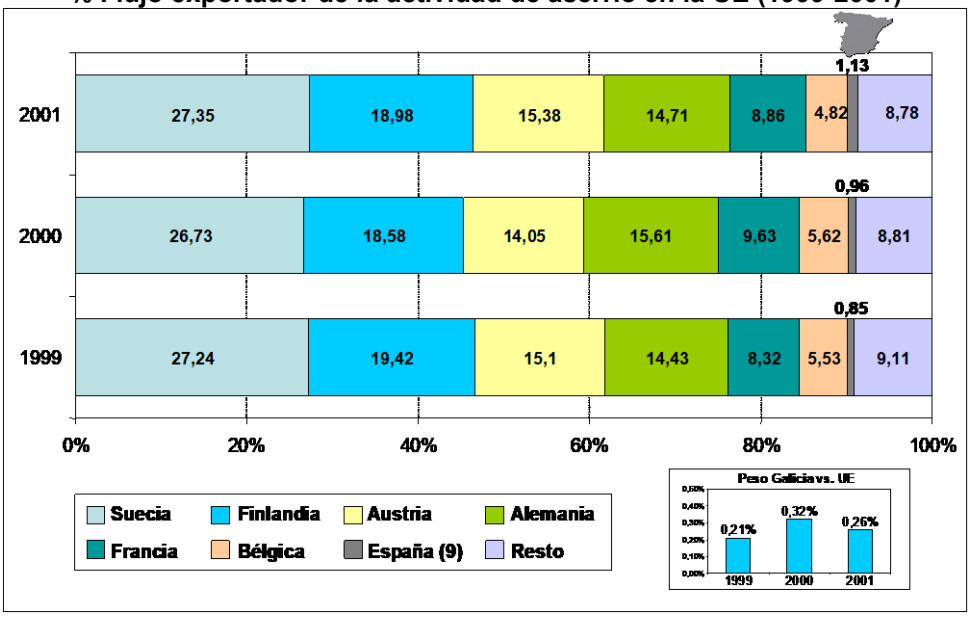
Figura 4.3.5
% Flujo exportador de la actividad de aserrío en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el ámbito de la **UE**, los principales países exportadores de productos de aserrío son **Suecia** (con una facturación de 2.140 millones de euros, que supone el **27,35%** del valor de la exportación de aserrío de la UE en el año 2001), Finlandia (18,98%), Austria (15,38%) y Alemania (14,71%) (ver **Figura 4.3.6**). La aportación de **España** a las exportaciones de la UE es escasamente significativa (**1,13%**), estimándose la de **Galicia** en el **0,26%**.

Figura 4.3.6
% Flujo exportador de la actividad de aserrío en la UE (1999-2001)



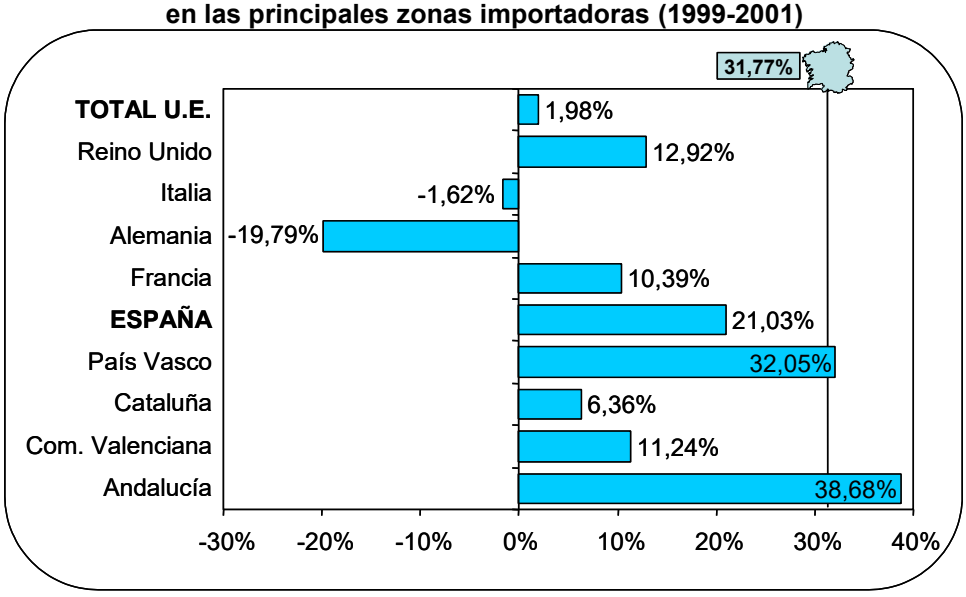
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Importación (1999-2001).

El valor de la **importación gallega** de artículos de aserrío, tal y como se ve en la **Figura 4.3.2**, representa las **tres cuartas partes del valor total de la importación gallega de madera transformada** (en concreto el 74,28% en los tres años estudiados). En España supone el 47,68% y en la UE el 32,27%, siguiendo las referencias anteriores. Comparando estos valores, **Galicia concentra en productos de aserrío la mayor parte de sus importaciones de madera transformada en el extranjero**, en una proporción mayor que el resto de España y aún superior a lo que sucede en la Unión Europea.

Desde el año 1999 al 2001, las importaciones gallegas de aserrío procedentes del extranjero han registrado una tasa de crecimiento del 31,77%, superior a la de España (que fue del 21,03%) y muy por encima de la registrada por la UE (sólo el 1,98%). Por tanto, Galicia en los últimos años muestra mayor dinamismo que la media española y europea en la importación de productos de aserrío, con lo que incrementa su incidencia en este tipo de importación (ver **Figura 4.3.7**).

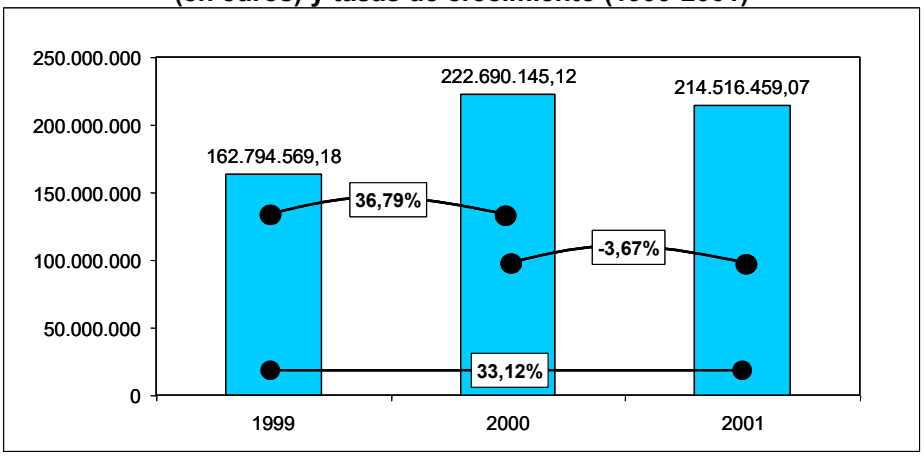
Figura 4.3.7
Tasa de crecimiento para la importación de aserrío en las principales zonas importadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La tasa de crecimiento más importante se produce en el período 1999-2000, con un 36,79%, produciéndose en el período 2000-2001 una reducción del 3,67% (ver **Figura 4.3.8**).

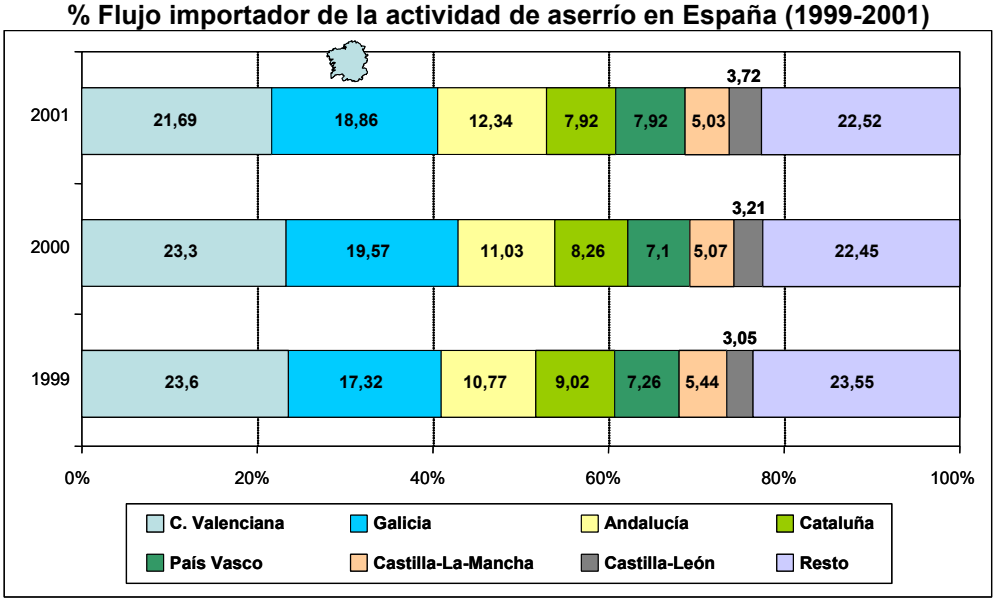
Figura 4.3.8
Datos de importación de aserrío en Galicia
(en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el conjunto de la **importación española** de aserrío, **Galicia** con un valor de 215 millones de euros **aporta el 18,86%** de la misma en el año 2001, como se observa en la **Figura 4.3.9**. Sólo se sitúa por delante la **Comunidad Valenciana**, con una cuota del **21,69%**. Detrás de Galicia, las importaciones más significativas de aserrío corresponden a **Andalucía** que representa un **12,34%** de las españolas.

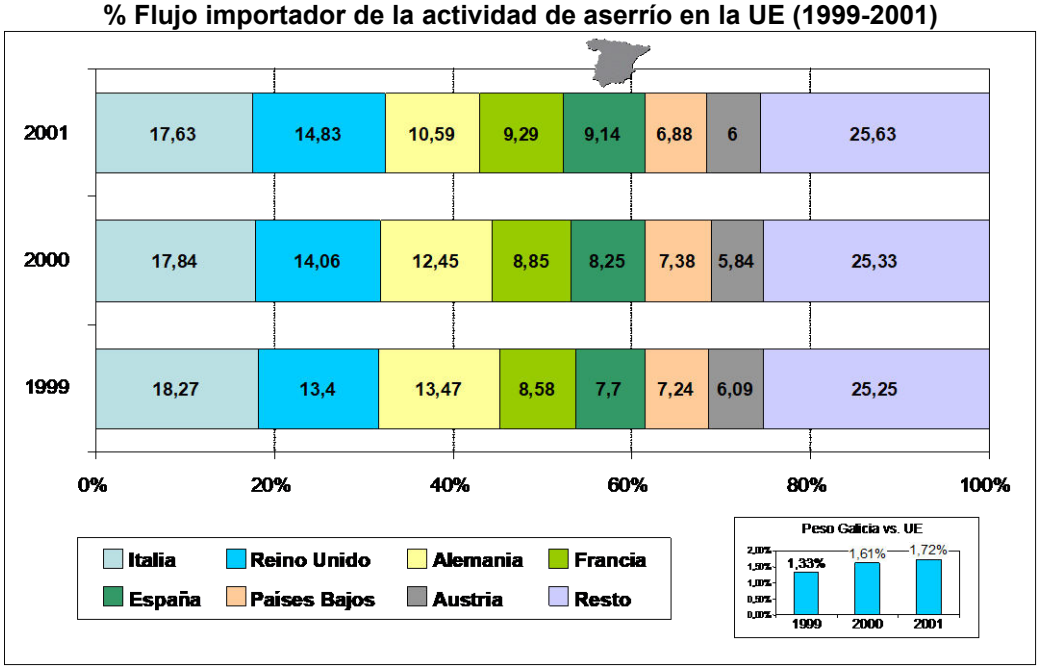
Figura 4.3.9
% Flujo importador de la actividad de aserrío en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Por lo que respecta al flujo importador de la **UE** en productos de aserrío, destaca la diversificación existente entre los distintos países miembros, siendo **Italia** el primer importador de la UE (con una cuota del **17,63%** equivalente a 2.194 millones de euros, en el año 2001), seguido de Reino Unido (14,83%), Alemania (10,59%) y Francia (9,29%) (ver **Figura 4.3.10**). En quinto lugar se sitúa **España** con una aportación del **9,14%**); estimándose la **cuota gallega** en el **1,72%** de la importación de productos de aserrío realizados por la UE en el año 2001.

Figura 4.3.10
% Flujo importador de la actividad de aserrío en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Balanza comercial.

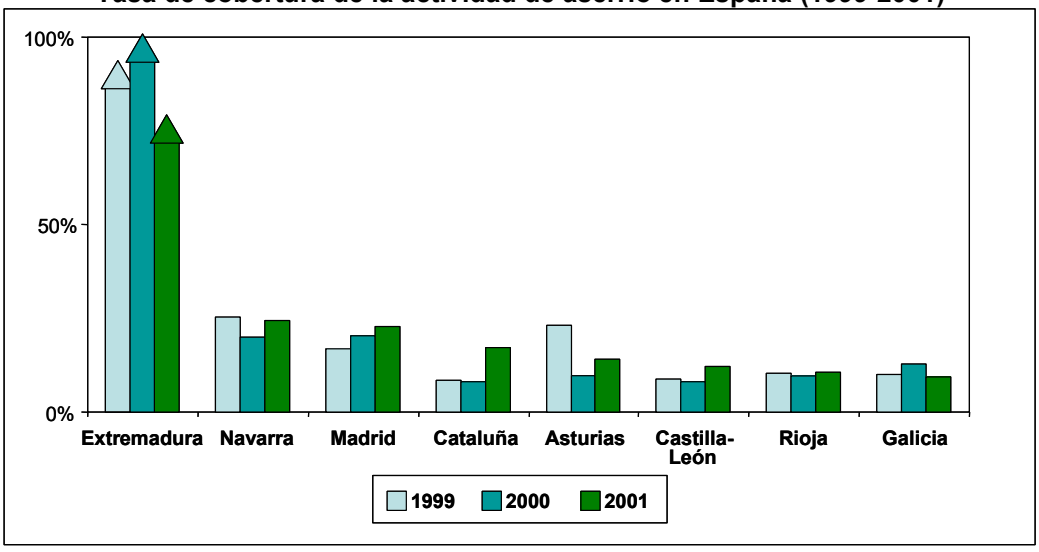
El análisis conjunto de la exportación e importación de Galicia en **productos de aserrío** muestra una **balanza comercial muy deficitaria** y con tendencia a aumentar. En efecto, en el año 2001 la **tasa de cobertura del comercio exterior gallego en la actividad de aserrío** sólo alcanzó el **9,47%** (es decir, la exportación de este tipo de mercancías sólo financió en 9,47% de las que se importaron); dos años antes (en el 1999) la tasa de cobertura era ligeramente superior (10,05%).

El **desequilibrio de la balanza comercial de España** en productos de aserrío es todavía **más acusado que en Galicia** (ya que España marcó una tasa de cobertura del 7,74% en el año 2001). No sucede lo mismo en la **UE** que aún manteniendo una balanza comercial deficitaria en productos de aserrío la **tasa de cobertura se eleva al 62,87%**.

Se observa, pues, que Galicia y España son fuertemente deficitarias en el comercio exterior de productos de aserrío, ambas zonas con tendencia a incrementar el déficit (ya que registran mayor dinamismo en el flujo importador de aserrío que en el exportador). La UE también es deficitaria, pero con tasas de cobertura muy superiores a las de Galicia y España, además de permanecer estabilizadas en los últimos años.

Si se realiza una desagregación por Comunidades Autónomas (ver **Figura 4.3.11**), salvo Extremadura, que muestra una balanza comercial en la actividad de aserrío con un importante superávit (aunque sin importancia en términos absolutos), el resto de Comunidades Autónomas son claramente deficitarias.

Figura 4.3.11
Tasa de cobertura de la actividad de aserrío en España (1999-2001)

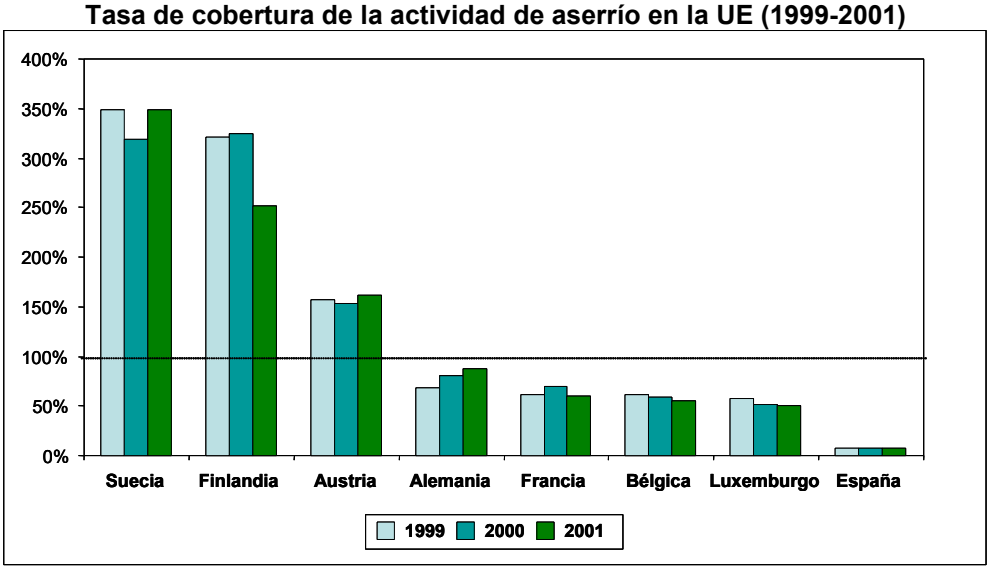


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Dentro de la UE (ver **Figura 4.3.12**), sólo Suecia, Finlandia y Austria son países netamente exportadores de productos de aserrío; situándose Alemania próxima al equilibrio. España se encuentra entre los

países que registran tasas de cobertura más bajas, junto a Italia, Reino Unido y Grecia (ninguna de ellas llega al 10%).

Figura 4.3.12
Tasa de cobertura de la actividad de aserrío en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Las conclusiones del análisis de la actividad de aserrío son las que se describen a continuación:

- El valor de la **importación gallega de productos de aserrío** representa las tres cuartas partes del valor total de la importación gallega de madera transformada (**75,10%**). Galicia importa mucho aserrío debido a que la madera transformada autóctona no es la utilizada para elaborar los productos de Carpintería o para la fabricación de muebles demandados por los consumidores y empresas.
- Existencia de **mayor dinamismo en las actividades de primera transformación** ya que, Galicia, comparativamente con el resto de comunidades españolas, posee las cifras más altas de exportación de la actividad de aserrío.
- Tanto Galicia como España son **deficitarias en el comercio exterior de productos de aserrío** (9,47% y 7,74% respectivamente en el 2001), cifras muy inferiores a la media europea (62,87%).

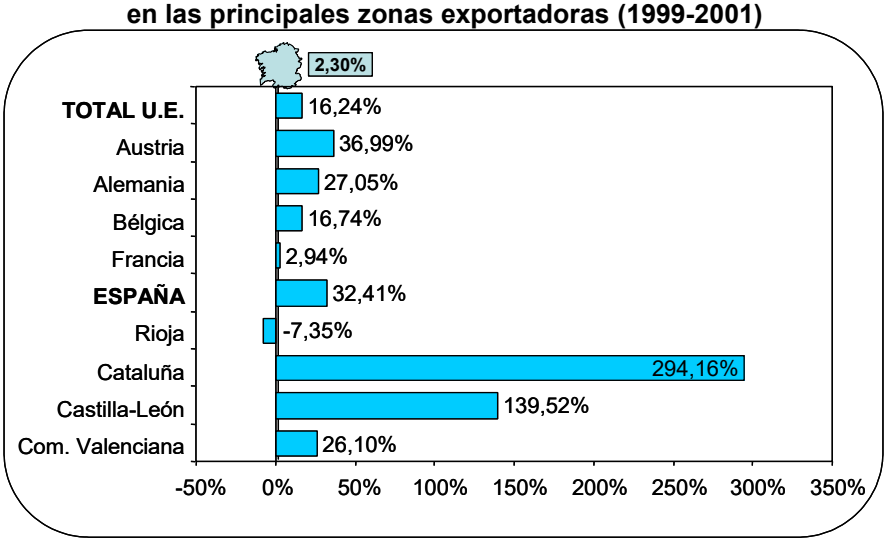
4.3.1.2. Chapa-Tablero.

Exportación (1999-2001).

El valor de las exportaciones gallegas al extranjero en la **actividad de chapa y tablero** ha supuesto **más de la mitad de la exportación del conjunto de las actividades de madera transformada** en el período analizado (en concreto el 51,41%). En España y en la UE (ver **Figura 4.3.2**) las aportaciones respectivas, para las mismas referencias, implican el 19,32% y el 16,75%. Comparativamente, pues, se aprecia la importancia que tiene la actividad del tablero gallego en el conjunto de la exportación gallega de madera transformada, muy superior a la incidencia que se da en España y en la UE.

El análisis evolutivo, entre los años 1999 y 2001, muestra un **estancamiento de las exportaciones gallegas al extranjero en la actividad de chapa y tablero**; ya que, en dicho período, sólo se registró una **tasa de crecimiento**, en términos monetarios, del **2,30%**. Esta atonía de la exportación gallega de chapa y tablero contrasta con el dinamismo registrado por el mismo tipo de exportación española (con una tasa de crecimiento del 32,41%) y también comunitaria (16,24%) (**Figura 4.3.13**).

Figura 4.3.13
Tasa de crecimiento para la exportación de chapa y tablero en las principales zonas exportadoras (1999-2001)

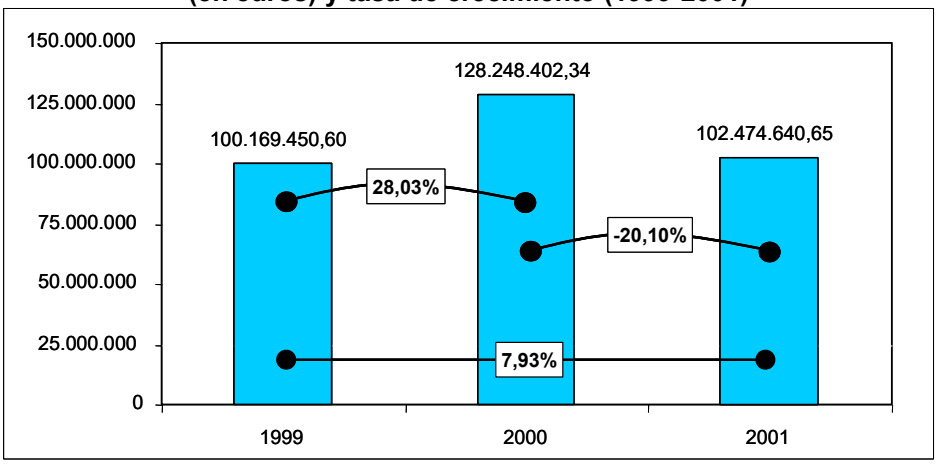


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Se puede observar en la **Figura 4.3.14** que la baja tasa de crecimiento se debe a dos movimientos de signo contrario en los años

considerados: un aumento en el primer período del 28,03% que se ve compensado por un importante descenso en el segundo (20,10%).

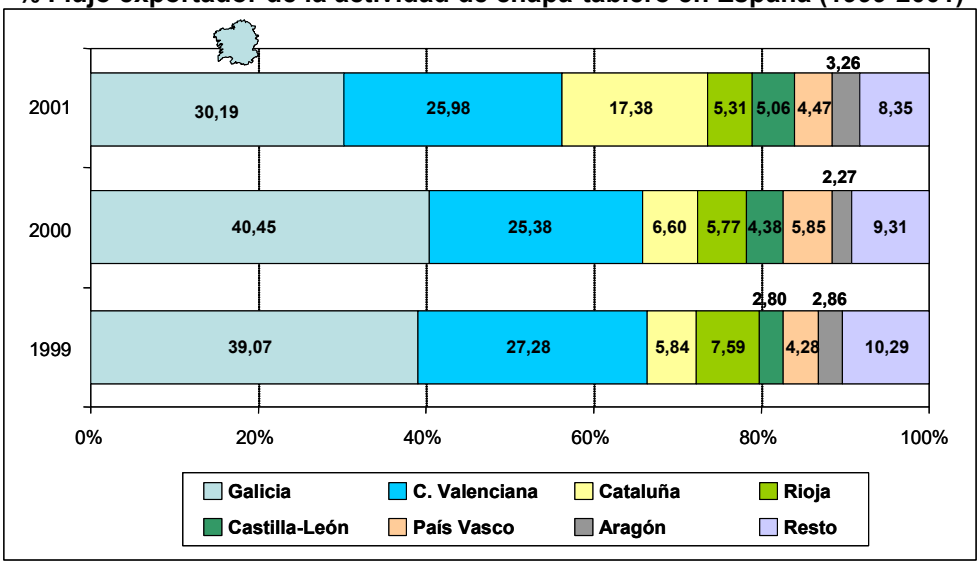
Figura 4.3.14
Datos de exportación de chapa y tablero en Galicia (en euros) y tasa de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Analizando en la **Figura 4.3.15** la **exportación española** de chapa y tablero, la **Comunidad Gallega**, con un valor de 102 millones de euros en exportaciones al extranjero, ocupa el primer puesto por Comunidades Autónomas (con una cuota del **30,19%** en la exportación española de chapa y tablero en el año 2001), seguida de la Comunidad Valenciana (25,98%) y Cataluña (17,38%).

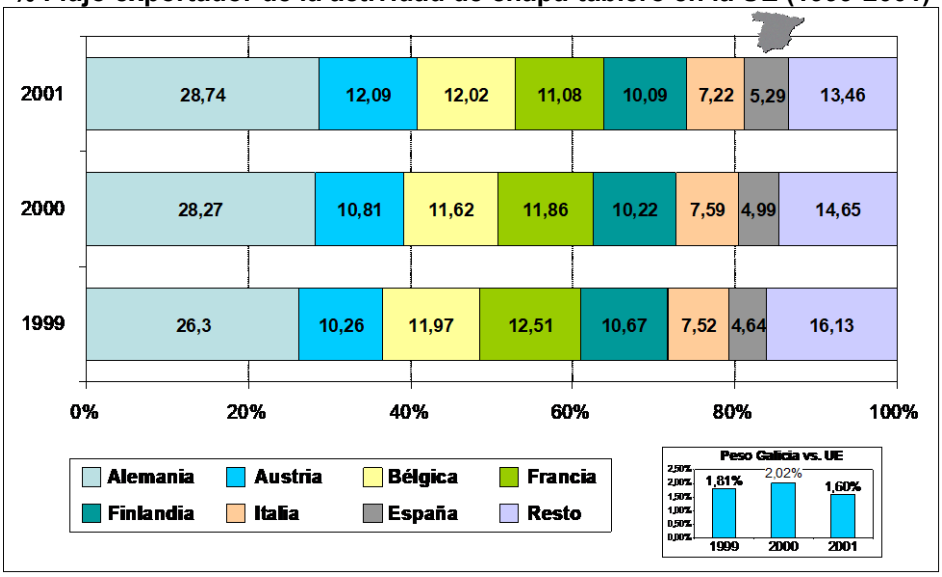
Figura 4.3.15
% Flujo exportador de la actividad de chapa-tablero en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Si se analiza la exportación de chapa y tablero que realiza la **UE**, los principales países son **Alemania** (que concentra el **28,74%** de la exportación comunitaria de chapa y tablero en el año 2001), Austria (12,09%), Bélgica (12,02%), Francia (11,08%) y Finlandia (10,09%) (ver **Figura 4.3.16**). La cuota de **España** es del **5,29%** y la de **Galicia** cabe situarla en torno al **1,60%** (año 2001).

Figura 4.3.16
% Flujo exportador de la actividad de chapa-tablero en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

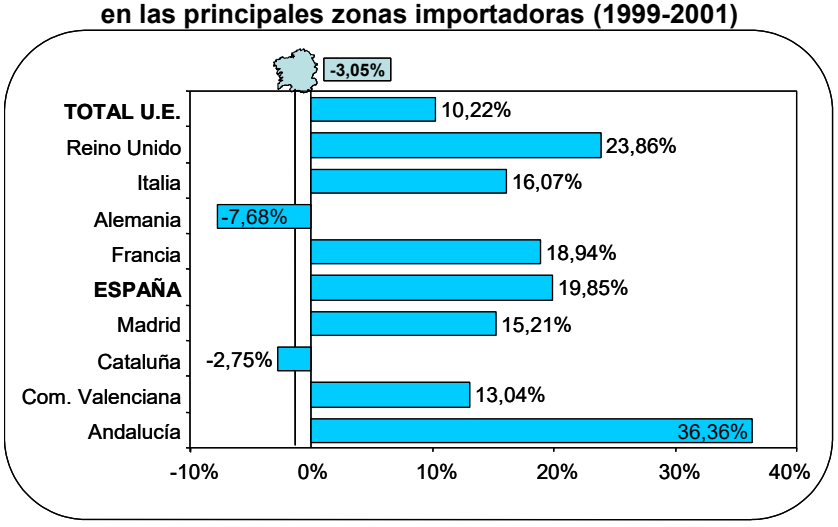
Importación (1999-2001).

Las **importaciones gallegas** en productos de chapa y tablero procedentes del extranjero han supuesto el **16,20%** de las importaciones totales de madera transformada que ha realizado Galicia en los años estudiados. Por lo que respecta a España y a la UE, las referencias son del 19,11% y 15,99%, como se ve en la **Figura 4.3.2**. Así, **Galicia**, de todas sus importaciones de madera transformada, en términos relativos **compra más en chapa y tablero que lo hace la UE, pero menos que compra España**.

El comportamiento de las **importaciones gallegas de chapa y tablero entre los años 1999 y 2001** ha sido desfavorable, al registrar un **descenso**, en términos nominales, **del 3,05%** (ver **Figura 4.3.17**). Esta evolución contrasta con el importante crecimiento registrado por la

importación de este tipo de productos en España (con una tasa de crecimiento del 19,85%) y también en la UE (10,22%).

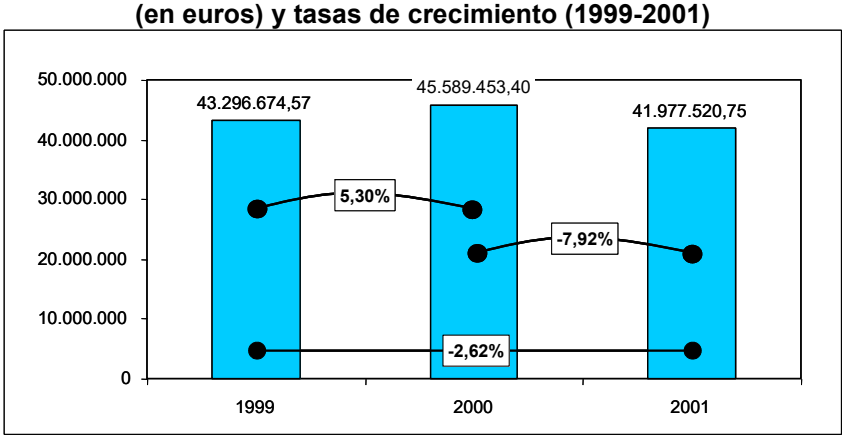
Figura 4.3.17
Tasa de crecimiento para la importación de chapa y tablero en las principales zonas importadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Como muestra la **Figura 4.3.18**, el descenso en los 3 años se debe a una tasa de crecimiento negativa de 7,92% en el período 2000-2001 que anula el crecimiento del 5,3% experimentado en el período anterior (1999-2000).

Figura 4.3.18
Datos de importación de chapa y tablero en Galicia (en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)

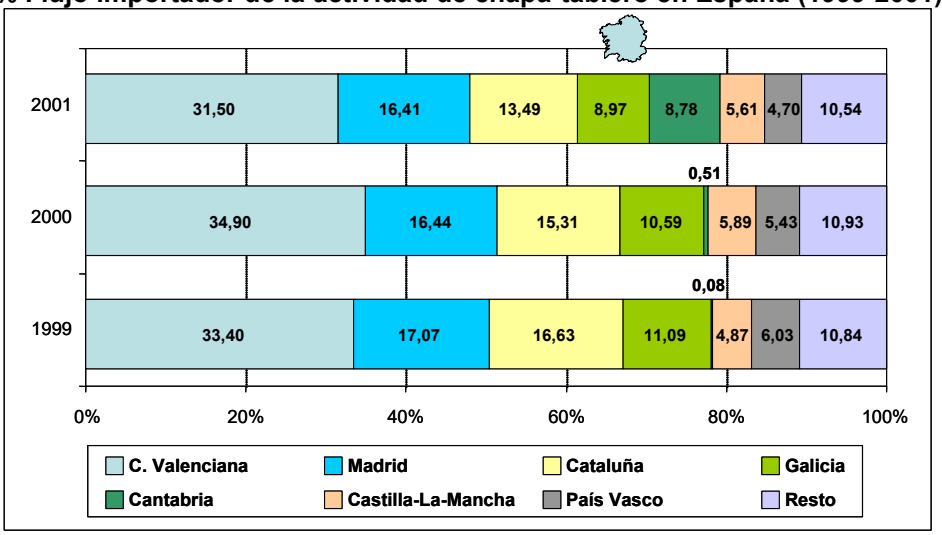


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La **Figura 4.3.19** indica que **por Comunidades Autónomas**, **Galicia** ocupa el **cuarto lugar** en importaciones de artículos de chapa y tablero, con un valor de 42 millones de euros que representan una

aportación del **8,97%** a la importación española de chapa y tablero (año 2001). La Comunidad Valenciana (con una cuota del 31,50%), Madrid (16,41%) y Cataluña (13,49%) ocupan los primeros lugares.

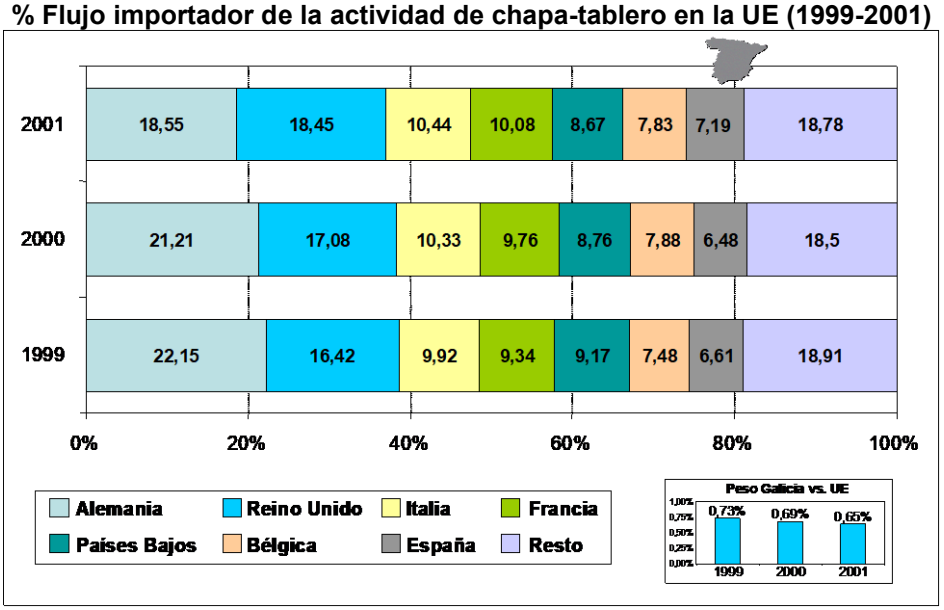
Figura 4.3.19
% Flujo importador de la actividad de chapa-tablero en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Dentro de la **UE**, los principales países importadores de chapa y tablero, como se aprecia en la **Figura 4.3.20**, son **Alemania** (con una cuota del **18,55%** de la importación total de chapa y tablero realizada por la UE en el año 2001), Reino Unido (18,45%), Italia (10,44%) y Francia (10,08%). **España** registra el **7,19%** y **Galicia** aproximadamente el **0,65%**.

Figura 4.3.20
% Flujo importador de la actividad de chapa-tablero en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

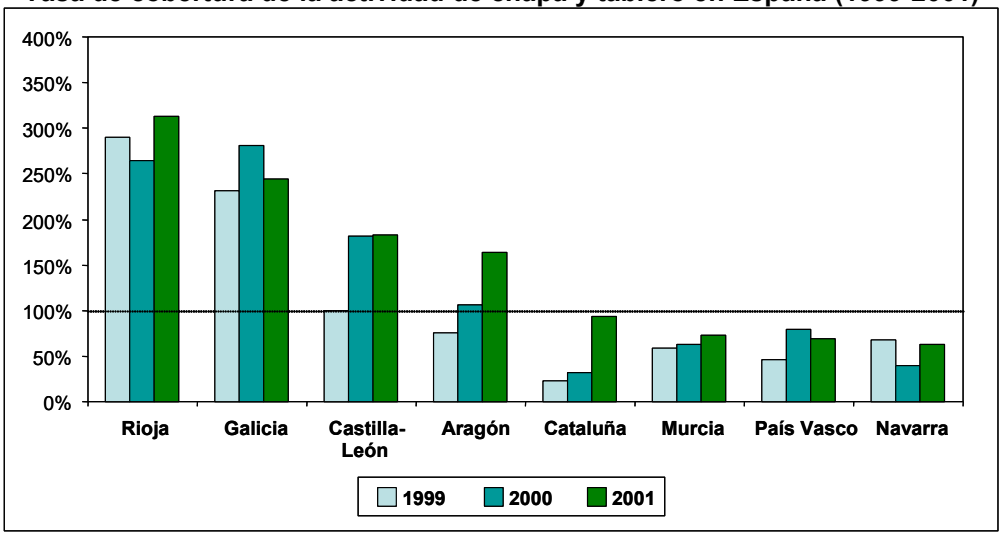
Balanza comercial.

El comercio exterior de Galicia en la actividad de **chapa y tablero** muestra en los últimos años una situación de **estancamiento** (ligero incremento de la exportación y, casi en la misma medida, retroceso de la importación); lo que, sin embargo, no sucede ni en España ni en la UE. Como consecuencia de ello, **Galicia está perdiendo peso**, por una parte, **en el conjunto del comercio exterior gallego de madera transformada** y, por otra, respecto a las exportaciones e importaciones, españolas y comunitarias, de productos de chapa y tablero.

La relación entre los productos de chapa y tablero que exporta y los que importa Galicia, muestra un superávit comercial muy importante, con tendencia a aumentar. En concreto en el año 2001 la **balanza comercial gallega** de la actividad de chapa-tablero ha registrado una **tasa de cobertura del 244,12%**, frente a una situación deficitaria de **España** (con una **tasa de cobertura del 72,55%**) y prácticamente equilibrada de la **UE** (**98,64%**). Tanto en Galicia como en la UE, este tipo de exportaciones viene aumentando en los últimos años a mayor ritmo que las importaciones, por lo que sus respectivas balanzas comerciales de la actividad de chapa y tablero tienden al equilibrio.

Dentro de España (ver **Figura 4.3.21**), además de Galicia, las Comunidades Autónomas de Aragón, Castilla-León y la Rioja mantienen superávit comercial con el extranjero en la actividad de chapa y tablero, aunque en los tres casos el comercio exterior de chapa y tablero, en términos absolutos, es mucho más limitado que el registrado por Galicia.

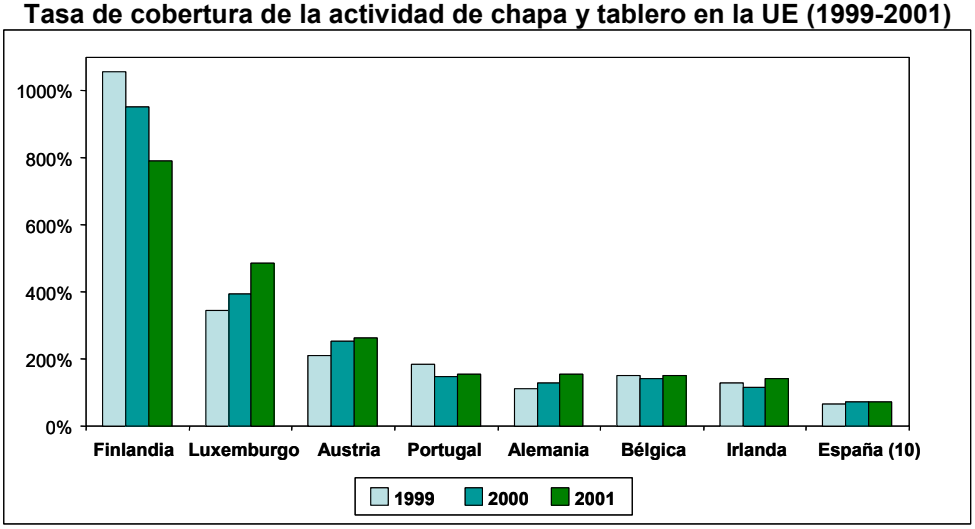
Figura 4.3.21
Tasa de cobertura de la actividad de chapa y tablero en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el ámbito de la **UE** (ver **Figura 4.3.22**), son países netamente exportadores de productos de tablero y chapa: Finlandia, Luxemburgo, Austria, (los tres registran un alto superávit), Bélgica, Alemania, Portugal, Irlanda y Francia. Los demás países comunitarios presentan déficit comercial, al igual que **España** (situada en el décimo lugar) que, como se ha dicho anteriormente, registra una **tasa de cobertura del 72,55%** en el comercio exterior de productos de chapa y tablero.

Figura 4.3.22
Tasa de cobertura de la actividad de chapa y tablero en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Las conclusiones más relevantes sobre la actividad de chapa y tablero, son:

- Es una actividad relevante en el conjunto de actividades, puesto que supone la mitad del total de la madera transformada exportada por Galicia (49,50% en el 2001). El **volumen de las exportaciones supone el doble del volumen de las importaciones**. A nivel español, Galicia ocupa el primer puesto en el ranking de las exportaciones, con un 30,19% sobre el total en el 2001, a una distancia considerable del resto de comunidades autónomas y el segundo en el ranking de las importaciones (18,86% en el 2001).
- A nivel europeo, los **volúmenes de exportación españoles son inferiores a los de importación** (1,13% frente a 9,14% en el 2001).

4.3.2. Actividades de segunda transformación.

4.3.2.1. Carpintería.

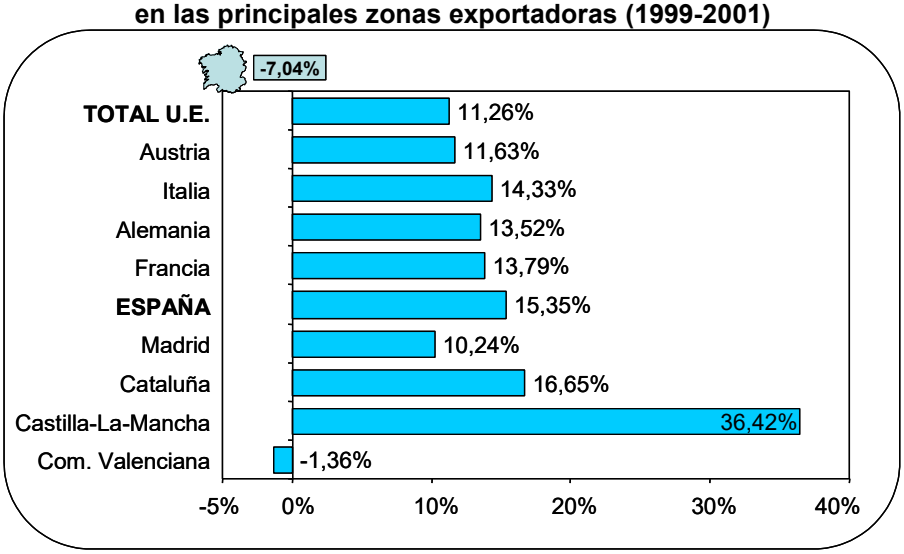
Exportación (1999-2001).

La **exportación gallega** de productos de **Carpintería** supone, teniendo en cuenta los tres años estudiados, una cuarta parte de la exportación de madera transformada realizada por la Comunidad Autónoma (en concreto, el **24,44%**). En el caso de España la aportación respectiva es un poco más inferior (21,19%) y desciende al 16,94% si se considera la exportación de productos de Carpintería sobre el total de exportación de madera transformada comunitaria (ver **Figura 4.3.2**). Es mayor, por tanto, la incidencia que la actividad de Carpintería tiene sobre la exportación del conjunto de madera transformada en Galicia que en los casos de España y la UE.

Al analizar la evolución seguida por las exportaciones gallegas al extranjero en la actividad de Carpintería, durante los años de 1999 al 2001, se aprecia un descenso notable (en términos monetarios, del 7,04%). No ha sucedido lo mismo en España y en la UE, que, en cambio,

registraron tasas de crecimiento del 15,35% y 11,26%, respectivamente (ver **Figura 4.3.23**).

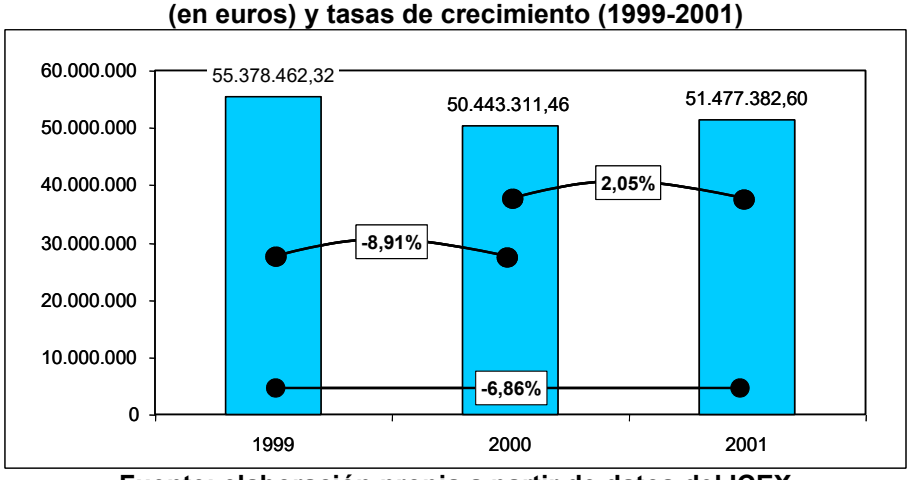
Figura 4.3.23
Tasa de crecimiento para la exportación de Carpintería en las principales zonas exportadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Las tasas de crecimiento de la **Figura 4.3.24** reflejan un decrecimiento entre los años 1999 y 2000 (-8,91%), produciéndose un ligero aumento en el período anual siguiente (2,05%).

Figura 4.3.24
Datos de exportación de Carpintería en Galicia (en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)

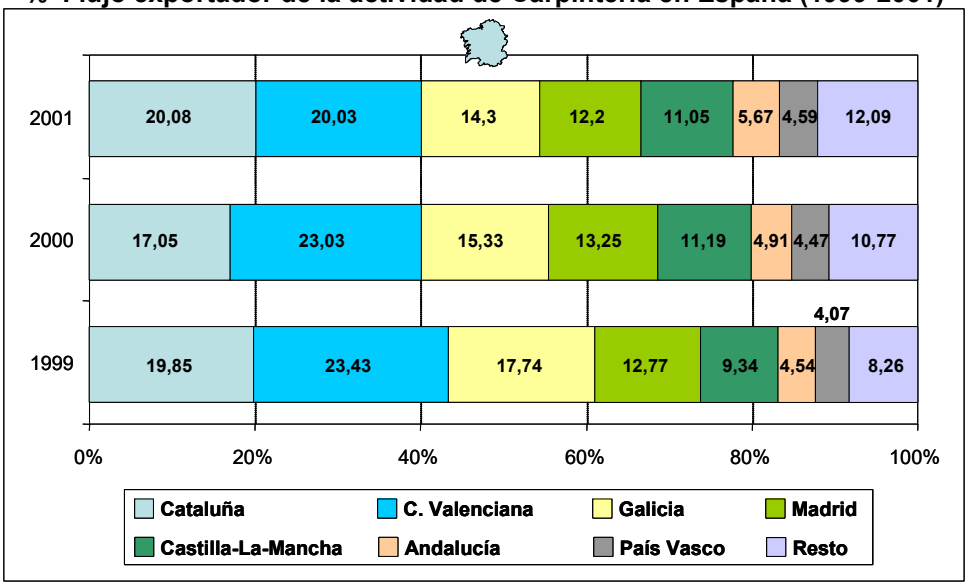


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La **Figura 4.3.25** muestra que dentro de la **exportación española** de Carpintería, **Galicia** exporta por valor de 51 millones de euros, cifra que implica el **14,30% de la exportación nacional** de Carpintería (año

2001); si bien, está perdiendo peso en los últimos años, ya que en el año 1999 su cuota era del 17,74%. Dos Comunidades Autónomas registran cuotas superiores a Galicia: Cataluña (20,08%) y la Comunidad Valenciana (20,03%); la primera viene incrementando su aportación en los últimos años, al contrario que la segunda que, al igual que Galicia, está perdiendo peso en el conjunto de la exportación española de Carpintería.

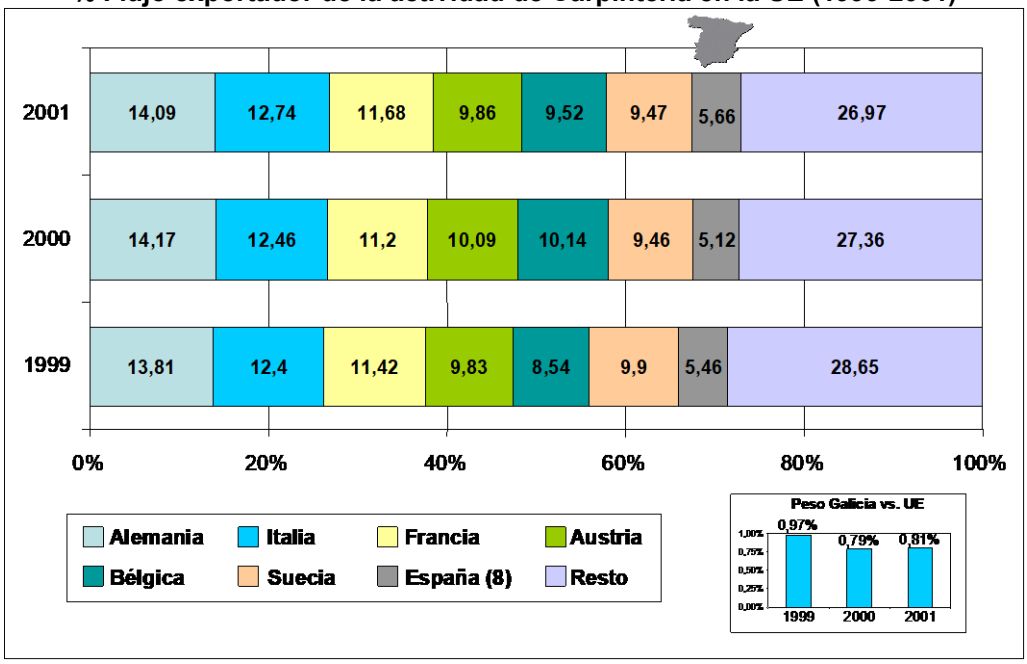
Figura 4.3.25
% Flujo exportador de la actividad de Carpintería en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **UE**, la exportación de productos de Carpintería se encuentra muy repartida, ocupando los primeros puestos **Alemania** (con una cuota del **14,09%** en el año 2001), Italia (12,74%), Francia (11,68%), Austria (9,86%), Bélgica (9,52%), Suecia (9,47%), Dinamarca (9,45%) y **España** (en octava posición con el **5,66%**) (ver **Figura 4.3.26**). La **aportación gallega** se estima en un **0,81%** de la exportación comunitaria de productos de Carpintería (año 2001).

Figura 4.3.26
% Flujo exportador de la actividad de Carpintería en la UE (1999-2001)

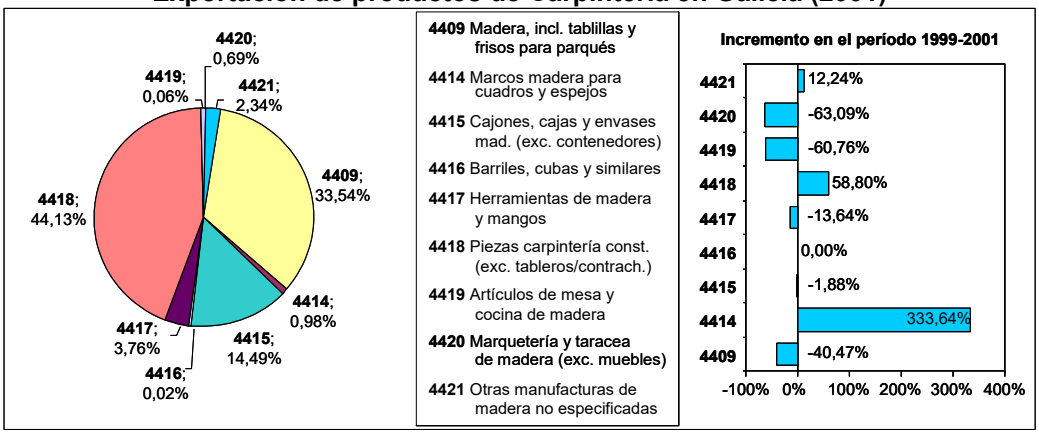


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Productos específicos

Del valor facturado por la **exportación gallega** de Carpintería en el ejercicio 2001, que ha ascendido a 51 millones de euros, **la mayor parte de las exportaciones** han correspondido a **piezas de Carpintería de la partida arancelaria "4418"** (44,13% de dicho valor) **y a madera perfilada** longitudinalmente (incluidas las tablillas y frisos para parqués) de la **partida "4409"** (33,54%); **y ya en menor medida, a cajones, cajas y envases similares de la partida "4415"** (14,49%). En la primera partida se incluyen las ventanas, balcones y sus marcos "441810"; puertas y sus marcos y umbrales "441820"; tableros para parqués "441830"; y otras piezas de Carpintería "441890". Los demás productos de Carpintería, es decir marcos de madera para cuadros "4414", barriles, cubas y similares "4416", herramientas de madera y mangos "4417", artículos de mesa y cocina "4419", marquetería y taracea de madera "4420" y otras manufacturas de madera no especificadas "4421", apenas tienen incidencia en la exportación gallega de Carpintería (ver **Figura 4.3.27**).

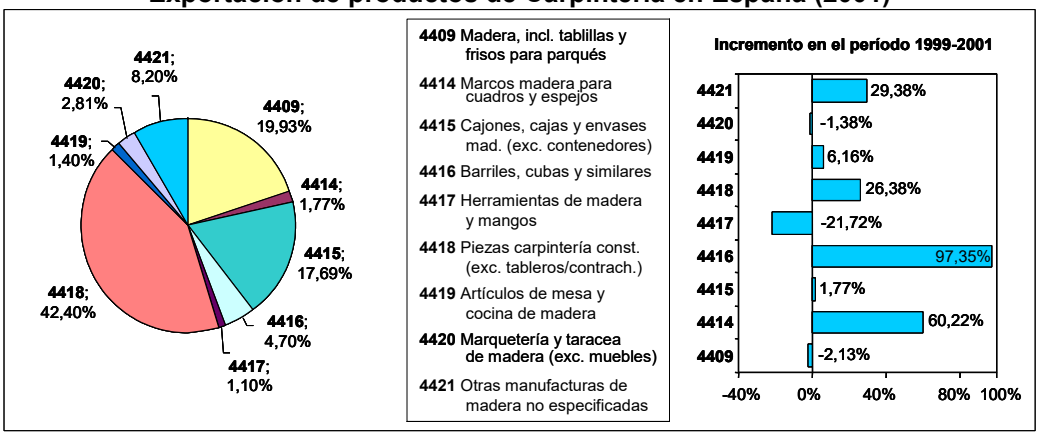
Figura 4.3.27
Exportación de productos de Carpintería en Galicia (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

De forma similar a Galicia, la **exportación española** de Carpintería se concentra en las tres partidas antes indicadas. En efecto, en el ejercicio 2001 el **42,40%** de la exportación española de productos de Carpintería de madera transformada ha correspondido a piezas **de Carpintería de la partida "4418"**, el **19,93% a madera perfilada longitudinalmente "4409" y el 17,69% a cajas y envases similares "4415"**; con escasa aportación el resto de la exportación de Carpintería (ver **Figura 4.3.28**).

Figura 4.3.28
Exportación de productos de Carpintería en España (2001)

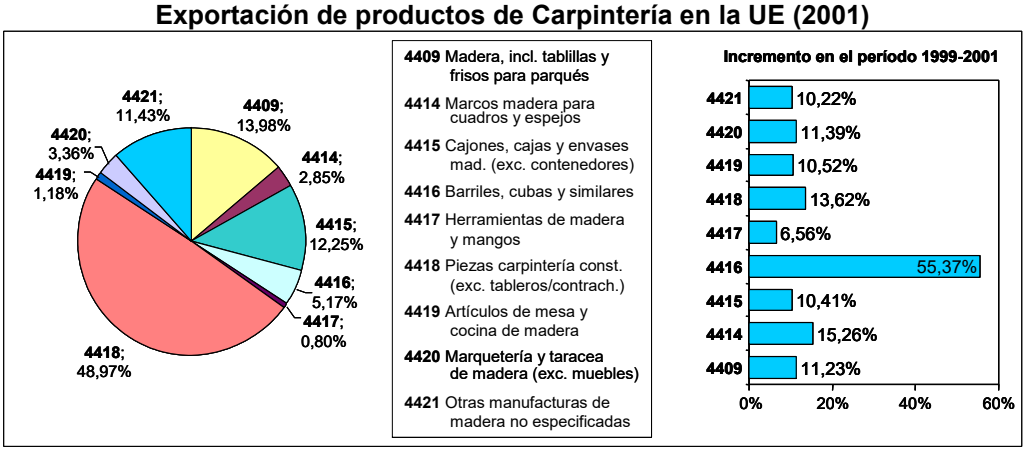


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

También en la **UE** (ver **Figura 4.3.29**) destaca la exportación de **piezas de Carpintería de la partida "4418"**, que implica el **48,97%** de la exportación comunitaria de todos los productos de Carpintería (año 2001), seguida de la **exportación de madera perfilada longitudinalmente**

(13,98%) y **de cajas y envases similares (12,25%)**. Así, tanto en Galicia como en España y la UE, los productos de Carpintería que concentran la exportación de esta actividad son los mismos y por el mismo orden, aunque con desigual incidencia como se ha visto con anterioridad.

Figura 4.3.29
Exportación de productos de Carpintería en la UE (2001)



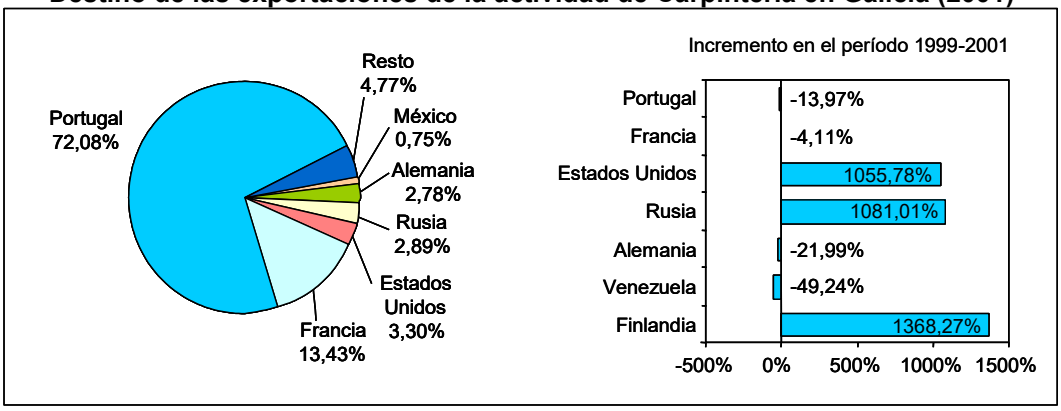
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Si se compara la evolución que han seguido en los últimos años las exportaciones correspondientes a las tres partidas indicadas que concentran la exportación de Carpintería, el resultado es muy diferente en Galicia (ver **Figura 4.3.27**), España (ver **Figura 4.3.28**) y la UE (ver **Figura 4.3.29**). En efecto, entre los años 1999 y 2001, las exportaciones gallegas al extranjero de piezas de Carpintería de la partida "4418" han mostrado gran dinamismo, registrando una tasa de incremento del 58,80%, muy por encima de la marcada por España (26,38%) y la UE (13,62%); en cambio, en la exportación de madera perfilada longitudinalmente "4409", Galicia ha experimentado una fuerte caída (con una tasa decreciente del 40,47% en los años de referencia), que contrasta con el ligero descenso (2,13%) que ha sufrido España y el notable incremento que ha registrado la UE (11,23%). Por su parte, la exportación gallega de cajas y similares "4415" se ha reducido ligeramente entre el año 1999 y 2001 (1,88%), frente al ligero incremento que ha experimentado este tipo de exportación española (1,77%) y notable en el caso comunitario (10,41%).

Destinos geográficos

La exportación gallega de productos de Carpintería tiene como **mercado referencial a Portugal** (ver **Figura 4.3.30**). Este país absorbe en torno a las tres cuartas partes de las exportaciones de Carpintería gallega destinada al extranjero (en concreto, el **72,08%** en el ejercicio 2001). Al mercado francés (segundo en importancia) se destina el 13,43% y con participaciones limitadas cabe señalar a Estados Unidos (3,30%), Rusia (2,89%), Alemania (2,78%), México (0,75%), Noruega (0,63%), Venezuela (0,52%), Ucrania y Finlandia (ambos países con una cuota del 0,42%).

Figura 4.3.30
Destino de las exportaciones de la actividad de Carpintería en Galicia (2001)



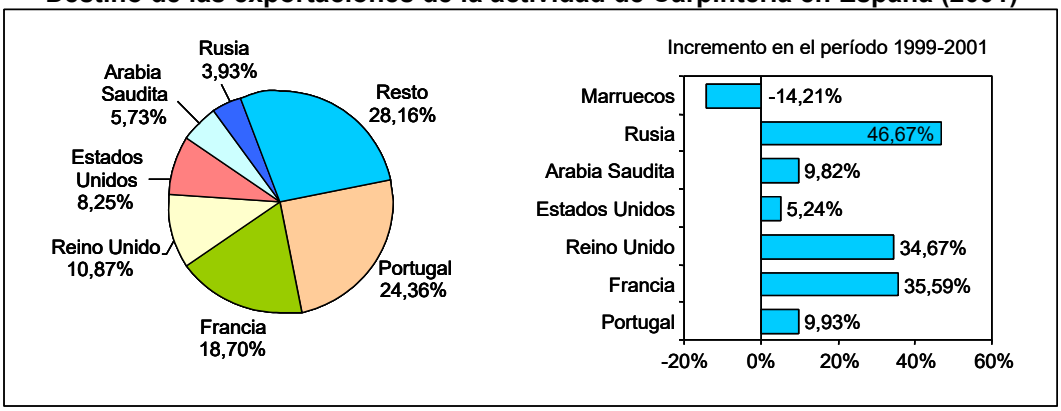
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En los mercados indicados, la evolución de las exportaciones de Carpintería gallega ha sido muy desigual en los últimos ejercicios. Así, es significativo destacar que mientras han caído las exportaciones de Carpintería gallega entre el año 1999 y 2001 en un 21,99% en Alemania, 4,11% en Francia y 13,97% en Portugal, además de Venezuela (49,24%); en cambio, han aumentado excepcionalmente (en términos relativos, incluso por encima del 1000%) en Rusia, Estados Unidos, Noruega, Ucrania y Finlandia.

En el análisis de los destinos de la **exportación de Carpintería española** (ver **Figura 4.3.31**) **también destaca Portugal** como el principal mercado, ya que implica el **24,36%** (año 2001) de la exportación española de Carpintería. Francia es el segundo destino (18,70%) seguido

de Reino Unido (10,87%), Estados Unidos (8,25%), Arabia Saudita (5,73%), Rusia (3,93%), Marruecos (2,94%), Bélgica (2,78%) y Alemania (2,50%). En cuanto a la evolución, frente a la caída de la exportación gallega a los mercados portugués y francés antes comentada, en el caso de España se han mantenido tasas de crecimiento importantes (9,93% por lo que respecta a Portugal y 35,59% las exportaciones españolas de Carpintería a Francia). En cambio, Galicia ha incrementado la exportación de Carpintería a Estados Unidos y Rusia mucho más (en términos relativos) que lo ha hecho España.

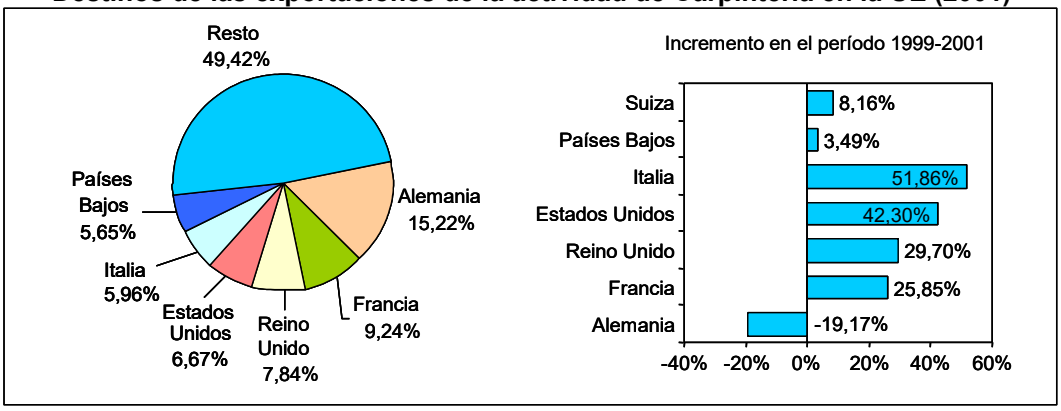
Figura 4.3.31
Destino de las exportaciones de la actividad de Carpintería en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Los destinos de la **exportación de Carpintería de la UE** (ver **Figura 4.3.32**) presentan **mayor diversificación que en el caso de Galicia y España**. En concreto, en el ejercicio 2001, el primer destino de las exportaciones de productos de Carpintería comunitarios ha sido Alemania (con una cuota del 15,22%), seguido de Francia (9,24%), Reino Unido (7,84%), Estados Unidos (6,67%), Italia (5,96%), Países Bajos (5,65%), Suiza (5,47%), España (4,17%), Bélgica (4,10%), Austria (3,67%), Noruega (3,46%) y Japón (3,25%). Las mayores tasas de crecimiento se producen en Italia (51,86%), Estados Unidos (42,30%) y Reino Unido (29,70%), mientras que cae la tasa de Alemania (19,17%), como sucedía en Galicia y en España.

Figura 4.3.32
Destinos de las exportaciones de la actividad de Carpintería en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Comparando, por tanto, la geografía de la exportación gallega de Carpintería con la española y comunitaria, Galicia muestra mayor dependencia, específicamente de dos mercados: Portugal y Francia (que concentran la mayor parte de las exportaciones gallegas de Carpintería al extranjero). Pero, al mismo tiempo, están cayendo las exportaciones gallegas de Carpintería en estos dos países, lo que contrasta con el aumento que, tanto en el caso de España como de la UE, se está produciendo.

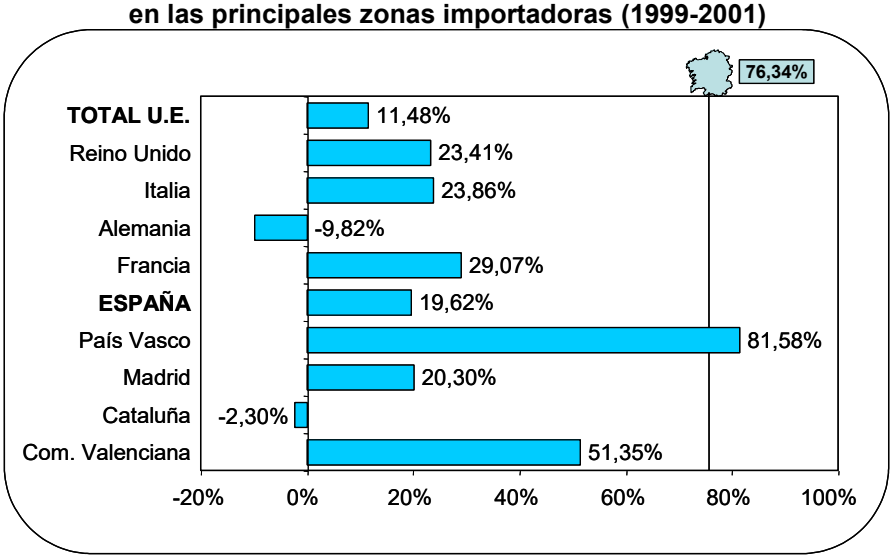
Importación (1999-2001).

El valor de la **importación gallega de Carpintería representa sólo una parte pequeña** (el 4,45% en los tres años estudiados) de la importación total de madera transformada que viene realizando esta Comunidad Autónoma. En España, la relación se eleva al 16,13% y en el caso de la UE al 18%, como se aprecia en la **Figura 4.3.2**.

No obstante, aún siendo escasamente significativas las **importaciones gallegas** de productos de Carpintería procedentes del extranjero, hay que destacar el **importante incremento** que están registrando **en los últimos años** (un 76,34% en términos monetarios desde el ejercicio 1999 al 2001). La tasa de crecimiento es muy superior a la que ha registrado España (19,62%) y la UE (11,48%) y que, a la vez, contrasta con la evolución que ha seguido la exportación gallega de este

tipo de productos (que como se ha visto, ha experimentado una notable caída, reflejando la pérdida de competitividad) (ver **Figura 4.3.33**).

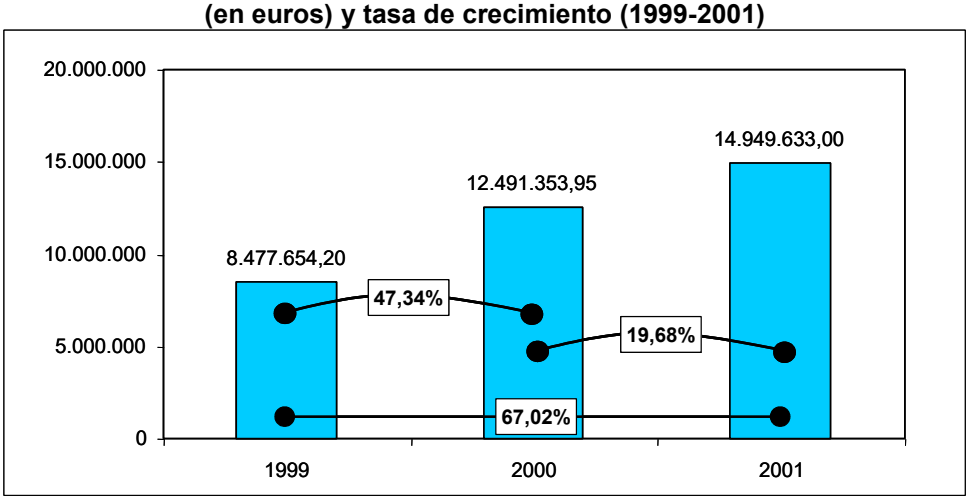
Figura 4.3.33
Tasa de crecimiento para la importación de Carpintería en las principales zonas importadoras (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 4.3.34** se puede ver que el importante aumento en los tres años se debe, principalmente, al efecto que tiene el crecimiento de las importaciones de Carpintería entre los años 1999 y 2000 (47,34%). También aumenta, aunque en menor medida entre los años 2000 y 2001 (19,68%).

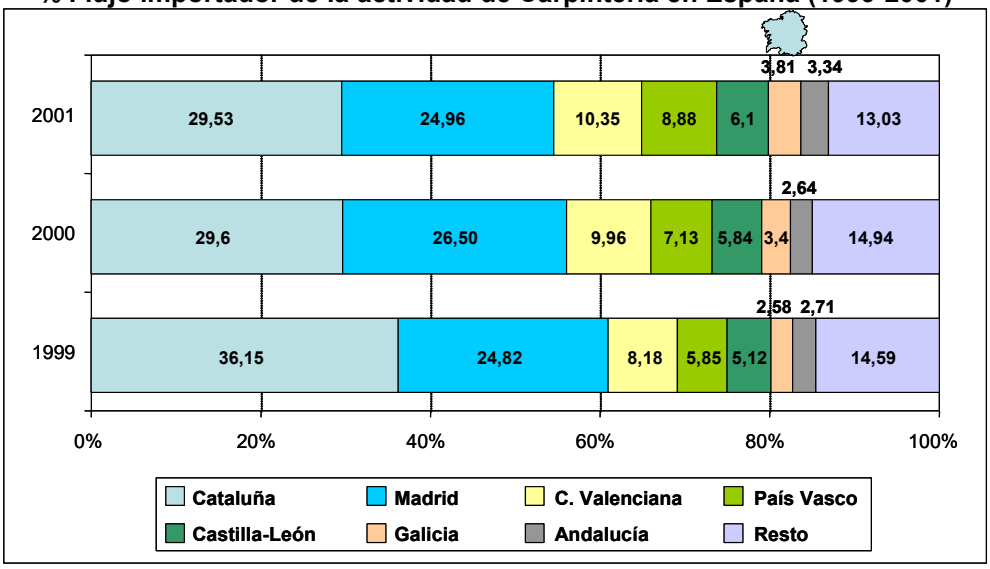
Figura 4.3.34
Datos de importación de Carpintería en Galicia (en euros) y tasa de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Aún siendo limitada la **actividad importadora gallega** en productos de Carpintería, ésta genera 15 millones de euros (año 2001), que **supone el 3,81% de la importación española de Carpintería**; cuota muy inferior a la que han registrado Cataluña (29,53%), Madrid (24,96%), Comunidad Valenciana (10,35%) y País Vasco (8,88%), comunidades autónomas que superan a Galicia en este tipo de importaciones, como se puede observar en la **Figura 4.3.35**.

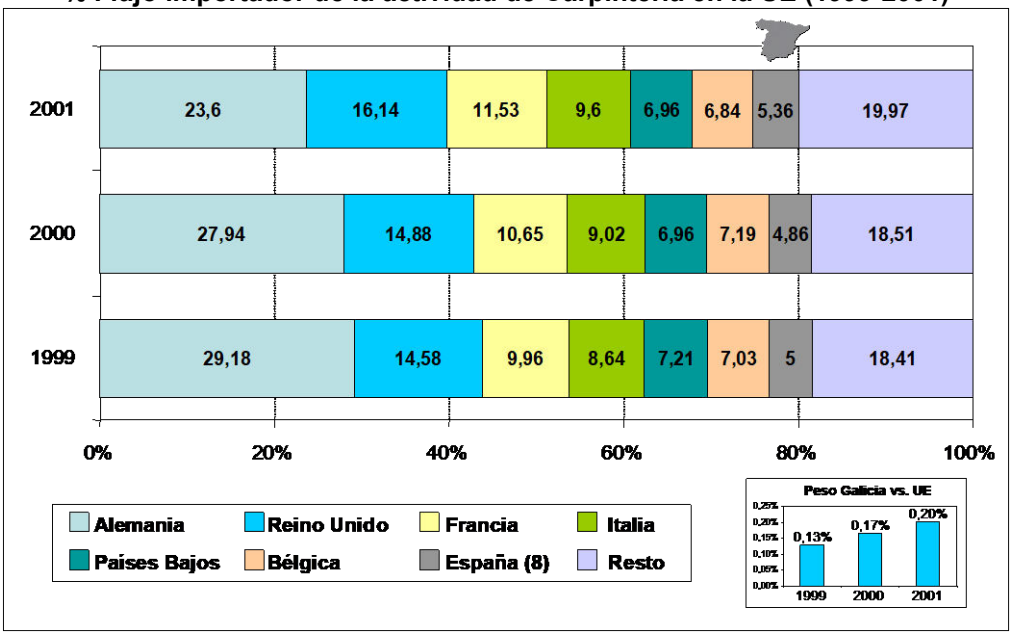
Figura 4.3.35
% Flujo importador de la actividad de Carpintería en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 4.3.36** se muestra cómo en la **UE**, los principales países importadores de productos de Carpintería son: **Alemania** (con una cuota del **23,6%** de la importación comunitaria de Carpintería en el año 2001), Reino Unido (16,14%), Francia (11,53%) e Italia (9,6%). La cuota de **España** es relativamente baja (**5,36%**) y muy limitada la de **Galicia** (en torno al **0,20%**).

Figura 4.3.36
% Flujo importador de la actividad de Carpintería en la UE (1999-2001)

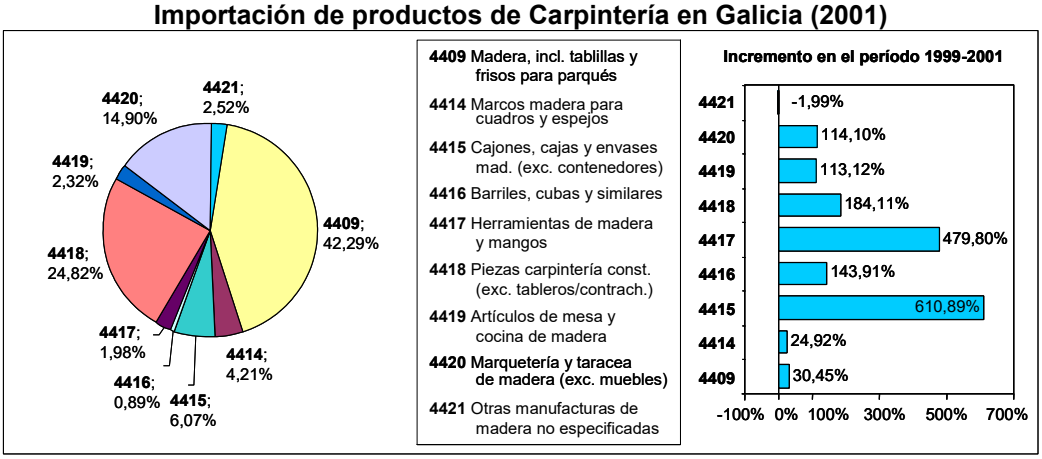


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Productos específicos

De los 15 millones de euros en que se ha cifrado el valor de la importación gallega de Carpintería de madera transformada en el año 2001, el **42,29%** ha correspondido a **madera perfilada longitudinalmente "4409"**, el **24,82% a piezas de Carpintería incluidas en la partida arancelaria "4418"** y **el 14,90% a marquetería y taracea de madera "4420"** (ver **Figura 4.3.37**).

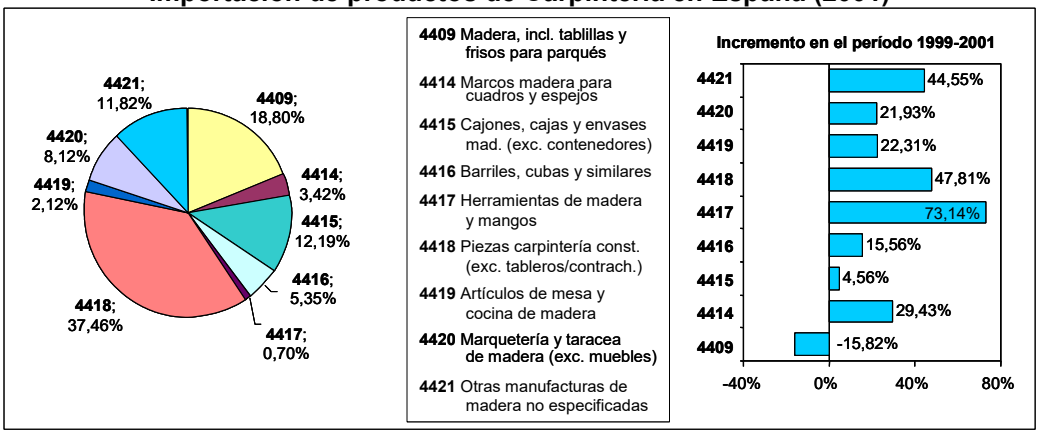
Figura 4.3.37
Importación de productos de Carpintería en Galicia (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

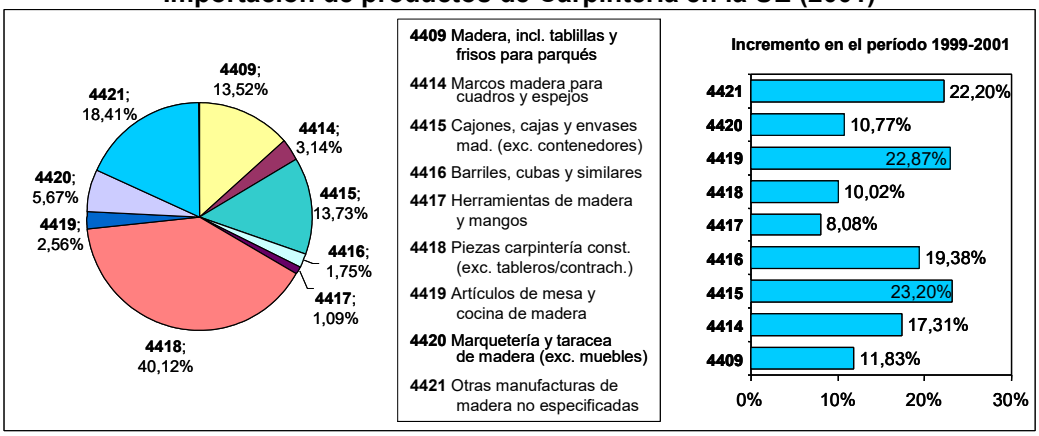
En España (ver **Figura 4.3.38**) y en la UE (ver **Figura 4.3.39**), en cambio, son las importaciones de Carpintería de la partida "4418" las que más aportan a la importación española de la actividad de Carpintería (el 37,46% en el año 2001) o en su caso de la comunitaria (40,12%). De la misma forma las importaciones de madera longitudinalmente perfilada suponen el 18,80% para España y el 13,52% para la UE; y las de cajas y similares "4415" el 12,19% de la importación española de la actividad de referencia y el 13,73% en el caso comunitario.

Figura 4.3.38
Importación de productos de Carpintería en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Figura 4.3.39
Importación de productos de Carpintería en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

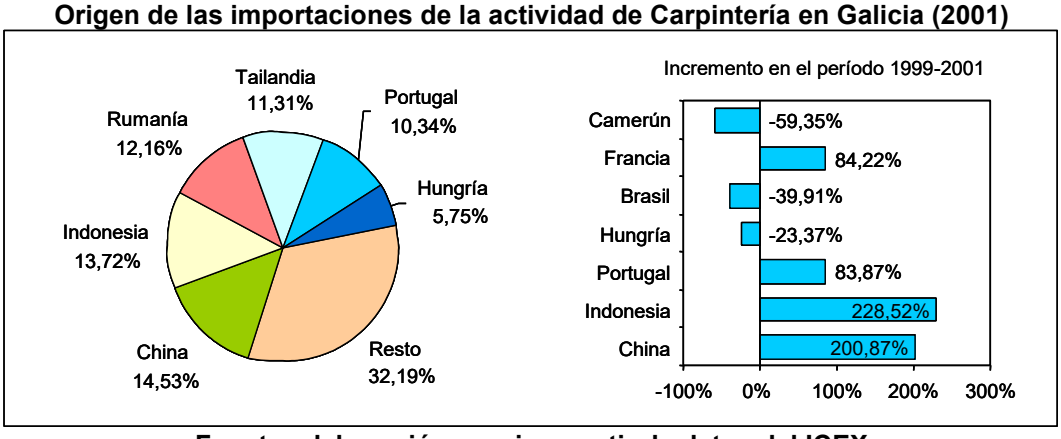
En términos relativos ha sido excepcional el **incremento** que han tenido entre los años 1999 y 2001 las **importaciones gallegas de las tres partidas indicadas** (ver **Figura 4.3.37**), especialmente las de piezas de Carpintería de la partida "4418", con una tasa de crecimiento del

184,11% que en España (ver **Figura 4.3.38**) fue del 47,81% y en la UE (ver **Figura 4.3.39**) del 10,02%. También ha sido significativo el aumento de las partidas correspondientes a marquetería y taracea "4420", con una tasa de incremento del 114,10%, (21,93% en el caso de España y 10,77% por lo que respecta a la UE). El incremento de las importaciones gallegas de madera perfilada longitudinalmente ha sido menor, aunque también muy alto, al registrar una tasa de crecimiento del 30,45% en el período de referencia (en cambio, en España se produjo una caída del 15,82% y, por lo que respecta a este tipo de importación comunitaria aumentó el 11,83%).

Procedencia geográfica

La **importación gallega de productos de Carpintería** presenta una **notable diversificación** en cuanto a su origen (ver **Figura 4.3.40**). En el año 2001, cinco países mantienen una cuota (individualmente) superior al 10%: China (14,53%), Indonesia (13,72%), Rumanía (12,16%), Tailandia (11,31%) y Portugal (10,34%). Otros cinco registran cuotas entre el 5% y 3%: Hungría, Brasil, Alemania, Italia y Eslovaquia; y siete países entre el 3% y 1%: Francia, Camerún, Bélgica, Finlandia, Costa de Marfil, Nigeria e India.

Figura 4.3.40
Origen de las importaciones de la actividad de Carpintería en Galicia (2001)



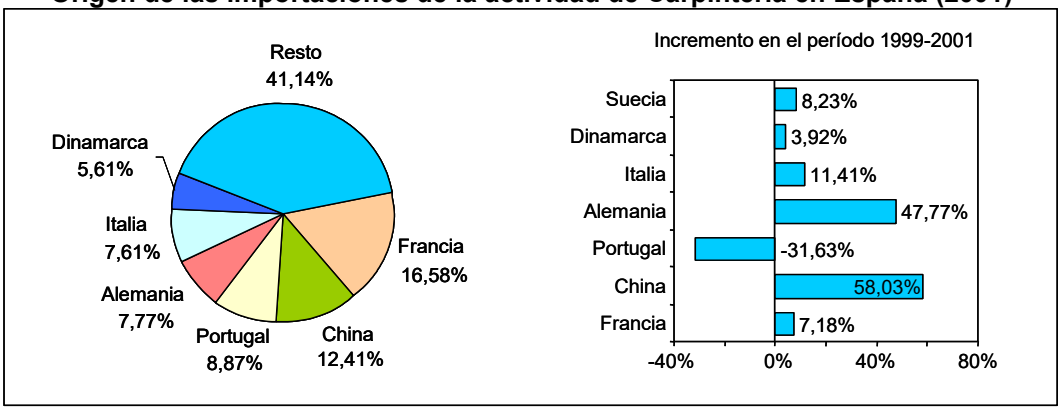
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Salvo en los casos de Camerún, Brasil y Hungría, en los que la importación gallega de Carpintería se ha reducido entre los años 1999 y

2001, en los demás países antes citados Galicia ha registrado tasas de crecimiento muy altas en este tipo de importaciones. Conviene destacar en estos años el dinamismo registrado por las importaciones gallegas de Carpintería procedentes de Portugal y Francia (con tasas de crecimiento respectivas del 83,87% y 84,22%), que contrastan con la caída, antes comentada, por las exportaciones gallegas de Carpintería hacia Portugal y Francia (mercados esenciales para Galicia en este tipo de exportación).

España, como Galicia, **importa productos de Carpintería de madera transformada de un gran número de países**, siendo los principales: Francia (que aporta el 16,58% de la importación española de Carpintería realizada en el año 2001), China (12,41%), Portugal (8,87%), Alemania (7,77%), Italia (7,61%), Dinamarca (5,61%), Suecia (5,60%), Indonesia (3,67%) y Polonia (3,65%). En la **Figura 4.3.41** se puede observar los países de destino de las importaciones de productos de Carpintería realizadas por España.

Figura 4.3.41
Origen de las importaciones de la actividad de Carpintería en España (2001)



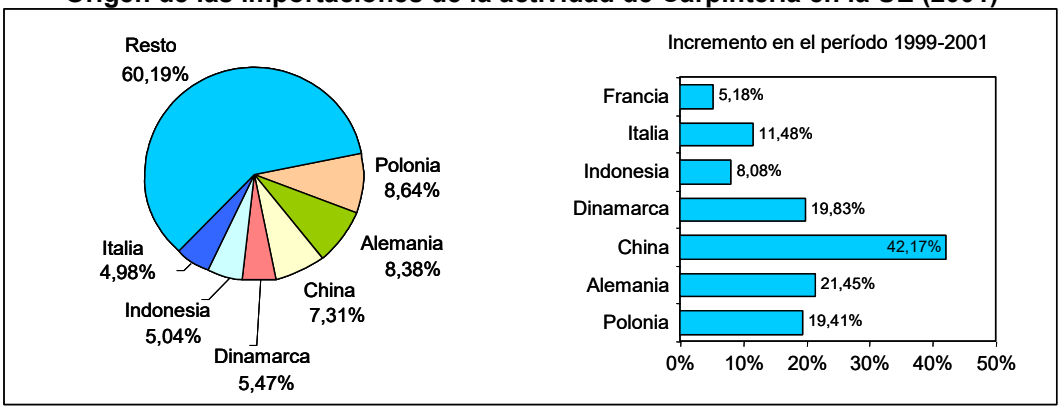
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Se observa un decrecimiento significativo en las importaciones de Portugal (31,63%), mientras que aumentan las tasas de China (58,03%), Alemania (47,77%) e Italia (11,42%).

En cuanto a la **UE** (ver **Figura 4.3.42**), las importaciones de Carpintería también se presentan **muy diversificadas** (sin que ningún país supere el 10%). Polonia es el primer suministrador de productos de Carpintería a la UE (8,64% de la importación comunitaria de Carpintería),

seguido de Alemania (8,38%), China (7,31%), Dinamarca (5,47%) e Indonesia (5,04%). Con cuotas entre el 5% y 3% cabe citar a: Italia, Francia, Bélgica, Austria, Países Bajos, Suecia y República Checa. A continuación se sitúa España (2,72%). Como en el caso español, es destacable el crecimiento de las importaciones a China (42,17%) y Alemania (21,45%). No se produce ningún descenso entre los principales suministradores en el período 1999-2001.

Figura 4.3.42
Origen de las importaciones de la actividad de Carpintería en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Comparando los mercados de origen de la importación gallega de productos de Carpintería de madera transformada con la realizada por España y la UE, se aprecia una mayor incidencia de países no comunitarios en el caso de las importaciones gallegas que en las españolas y comunitarias.

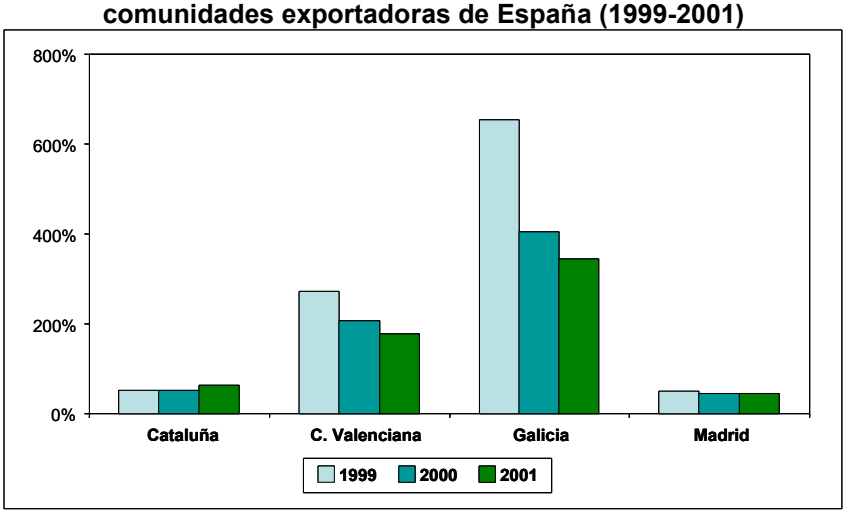
Balanza comercial.

El **comercio exterior gallego de productos de Carpintería** presenta una **situación fuertemente superavitaria**, aunque **con tendencia a disminuir**. En efecto, la tasa de cobertura (lo que representan las exportaciones respecto a las importaciones) ha descendido desde el 653,23% en el año 1999 al 344,34% en el ejercicio 2001. **España y la UE**, en cambio, **son ligeramente deficitarias** en sus balanzas comerciales con el extranjero en la actividad de Carpintería, con unas tasas de cobertura respectivas del 91,76% y 87,01% en el año 2001.

Contrasta, pues, el fuerte superávit que registra Galicia en su comercio exterior de productos de Carpintería (pero con tendencia acusada a reducirse) con la situación ligeramente deficitaria que muestra España y la UE (pero con tendencia a estabilizarse en unos valores próximos al equilibrio comercial).

Dentro de España (ver **Figura 4.3.43**) y teniendo en cuenta las cuatro Comunidades Autónomas que concentran la mayor parte del comercio exterior de Carpintería, la Comunidad Valenciana, junto a Galicia, registra superávit en la balanza comercial con el extranjero en este tipo de productos, mientras que Cataluña y Madrid presentan déficit.

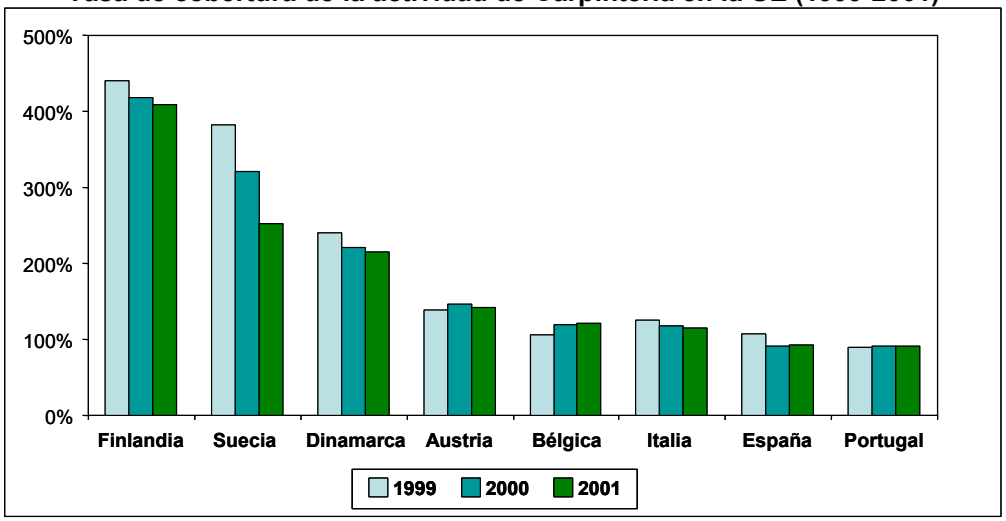
Figura 4.3.43
Tasa de cobertura de la actividad de Carpintería en las 4 principales comunidades exportadoras de España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el espacio de la EU (ver **Figura 4.3.44**), son países excedentarios en el comercio exterior de productos de Carpintería: Finlandia, Suecia, Dinamarca, Austria, Bélgica e Italia. España, como ya se ha comentado, es ligeramente deficitaria.

Figura 4.3.44
Tasa de cobertura de la actividad de Carpintería en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

El estudio del comercio exterior de la actividad de Carpintería se puede concretar en las siguientes conclusiones:

- La **balanza comercial gallega** de los productos de **Carpintería** muestra un **fuerte superávit**, alcanzando la **tasa de cobertura cifras de hasta el 344%** en el 2001. Las exportaciones de este tipo de productos superan con creces a las importaciones, debido al fuerte desarrollo de las actividades de segunda transformación. Galicia es la tercera comunidad española, detrás de la Comunidad Valenciana y Cataluña, con mayores índices de exportación.
- La **exportación gallega** de la actividad de **Carpintería** tiene como **principal destino geográfico Portugal**, superando esta cifra en las tres cuartas partes del total de los destinos, debido, básicamente, a la proximidad geográfica y a la similitud en las pautas de consumo. Destaca el importante crecimiento de las exportaciones a Finlandia (1368,27%), Rusia (1081,01%) y a EE.UU (1055,78%).
- Los **productos de Carpintería gallega están perdiendo competitividad en los mercados internacionales**, comparativamente con los productos de carpintería españoles y comunitarios.
- Se observa, en general, una importante dinámica de crecimiento de las exportaciones de productos de

Carpintería, en el período 1999-2001, tanto en España (15,35%) como en la UE (11,26%).

- En los productos de Carpintería gallegos, destaca el importante crecimiento de las **exportaciones** de la partida arancelaria "4414": **marcos de madera para cuadros y espejos**, con un **crecimiento del 333,64%** en el 2001. De la misma forma, en el caso de España, aunque con un crecimiento inferior, sobresale la partida "4416": barriles, cubas y similares (97,35%) y en el caso de la UE destaca la misma partida que en el caso de España pero con una cifra inferior (55,37%).
- La partida arancelaria "4415": **cajones, cajas y envases de madera**, es la partida que reúne las mayores cifras de crecimiento de las **importaciones** de productos de Carpintería de Galicia.
- Los diferentes países de procedencia de las importaciones de productos de Carpintería gallegos en el 2001 se encuentra muy equilibrado, destacando el importante crecimiento de países como Indonesia (228,52%) en el período 1999-2001.

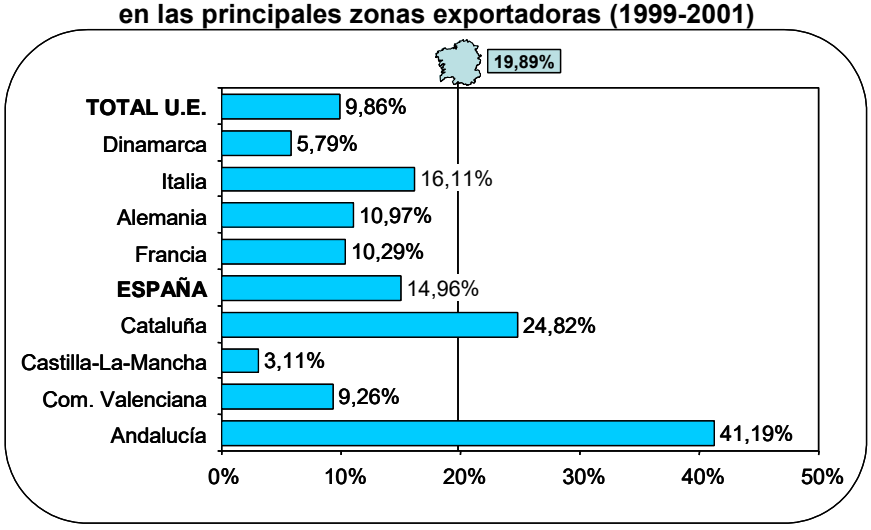
4.3.2.2. Mobiliario.

Exportación (1999-2001).

Las exportaciones gallegas al extranjero de Mobiliario de madera transformada suponen el 14,03% de la exportación gallega correspondiente al conjunto de las actividades de madera transformada, teniendo en cuenta los tres años estudiados. En España y en la UE (ver **Figura 4.3.2**) la relación se eleva considerablemente (al 54,46% y al 44,03%, respectivamente). El análisis comparativo muestra, por tanto, la **fuerte incidencia que las exportaciones de muebles de madera transformada tienen sobre las exportaciones de todo el conjunto de actividades de la madera transformada en España y en la UE, hecho que no se reproduce en el caso de Galicia**, con una incidencia relativamente pequeña.

El análisis del comportamiento seguido por las exportaciones gallegas de Mobiliario de madera transformada en el período de 1999 a 2001, muestra mayor dinamismo (al registrar una tasa de incremento del 19,89%) que en los casos de España (con una tasa de crecimiento del 14,96%) y de la UE (9,86%); y también de Italia (16,11% de tasa de incremento) que, como se ha afirmado anteriormente, es el país referencial en la exportación comunitaria de mueble de madera transformada (ver **Figura 4.3.45**).

Figura 4.3.45
Tasa de crecimiento para la exportación de Mobiliario en las principales zonas exportadoras (1999-2001)

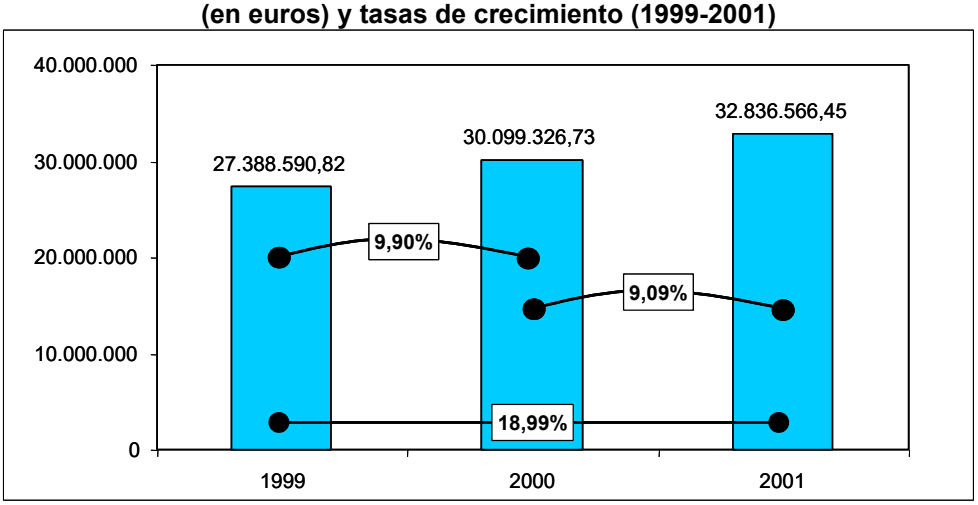


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La **Figura 4.3.46** demuestra que las tasas de crecimiento anuales han sido también de carácter positivo, alcanzando el 9,90% en el año 2000 y el 9,09% en el 2001.

Galicia, por tanto, tiene un **peso** relativamente **bajo en la exportación española y comunitaria de mueble de madera transformada**, sin embargo está incrementándose en los últimos años, debido a que la exportación gallega de mueble de madera transformada está mostrando mayor dinamismo que la española y comunitaria.

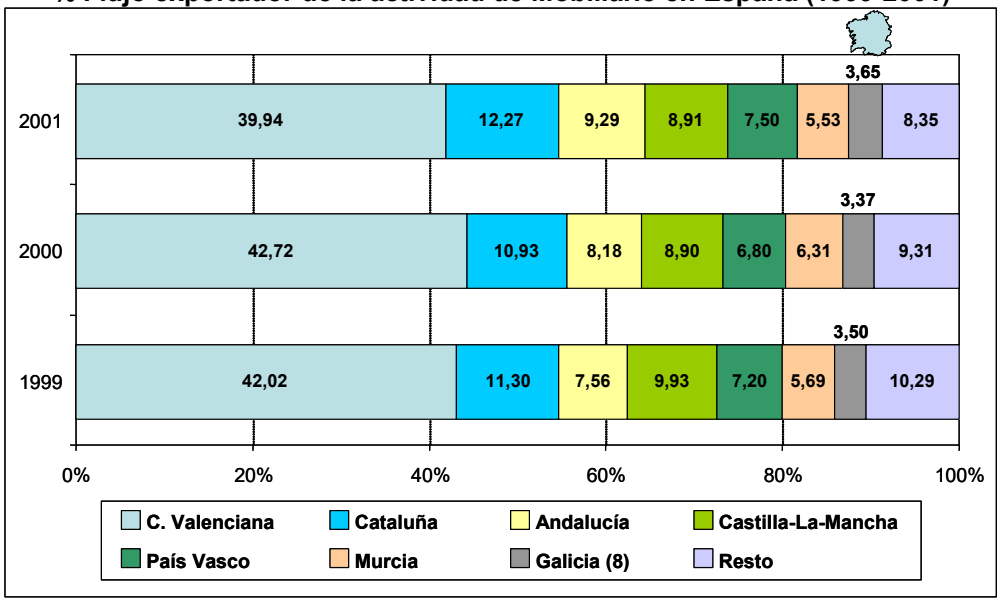
Figura 4.3.46
Datos de exportación de Mobiliario en Galicia
(en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

El valor generado por la exportación gallega de mueble de madera transformada ha alcanzado 33 millones de euros en el ejercicio 2001 que, en el conjunto de la exportación española de dicho mueble, supone una pequeña cuota del 3,65%. Por Comunidades Autónomas, como se puede observar en la **Figura 4.3.47**, la primera exportadora de Mobiliario de madera transformada es la **Comunidad Valenciana** que concentra casi el **40% de la exportación española** del Mobiliario de madera transformada en el año 2001; a continuación, Cataluña (con una cuota del 12,27%), Andalucía (9,29%), Castilla-La Mancha (8,91%), País Vasco (7,50%), Murcia (5,53%) y Madrid (5,17%) se sitúan también por delante de la Comunidad Gallega en este tipo de exportaciones.

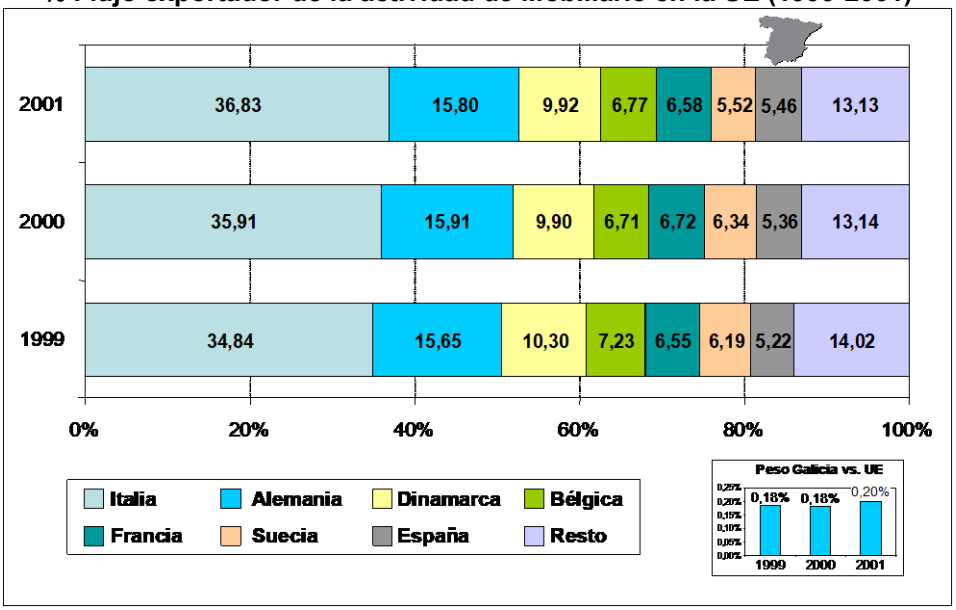
Figura 4.3.47
% Flujo exportador de la actividad de Mobiliario en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La **Figura 4.3.48** revela que en la **UE** los países de referencia de la exportación de mueble de madera transformada son tres. En primer lugar y de forma destacada, **Italia**, que concentra el **36,83%** de la exportación de todo el mueble de madera transformada de la zona UE (año 2001); le siguen Alemania, con una cuota del 15,8% y Dinamarca, 9,92%. La aportación española, con un 5,46%, está próxima a la de países como Bélgica (6,77%), Francia (6,58%) y Suecia, 5,52%. Por lo que respecta a **Galicia**, su aportación se limita al **0,20%** de la exportación de mueble de madera transformada realizada desde la UE (año 2001).

Figura 4.3.48
% Flujo exportador de la actividad de Mobiliario en la UE (1999-2001)

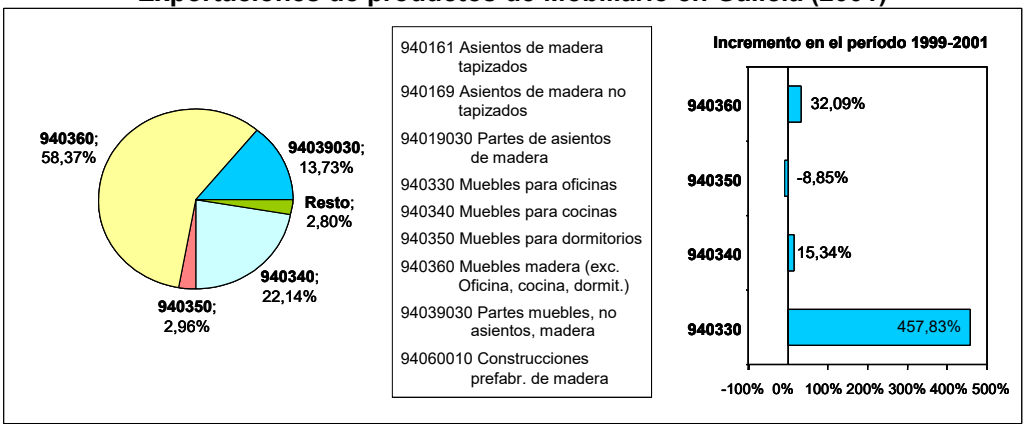


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Productos específicos

La exportación gallega de Mobiliario de madera transformada que, como se ha comentado, ha alcanzado 33 millones de euros en el año 2001, se concentra en tres productos: **muebles de madera en general** (excluidos los de oficinas, cocina y dormitorios), tipificados en el arancel de aduanas con el **Código Arancelario "940360"**, que **generan el 58,37%** del valor correspondiente a la exportación de muebles de madera antes indicado; **Mobiliario de madera para cocinas (C.A. "940340")**, con una aportación del **22,14%** siguiendo la referencia anterior; **y partes de Mobiliario (C.A. "94039030")**, **13,73%**. En Galicia la exportación del resto de Mobiliario de madera, ya sea para oficinas ("940330") o para dormitorios ("940350"), es muy limitada; y también es insignificante la exportación gallega de construcciones prefabricadas de madera ("94060010") y de asientos de madera, ya sean tapizados o no, y de sus partes (códigos respectivos: "940161", "940169" y “94019030") (ver **Figura 4.3.49**).

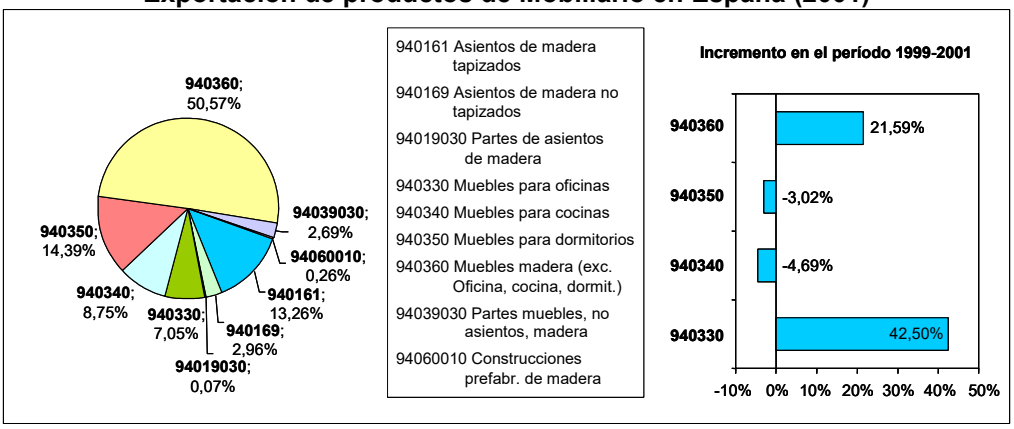
Figura 4.3.49
Exportaciones de productos de Mobiliario en Galicia (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

España también concentra la mayor parte de sus exportaciones de **muebles de madera en Mobiliario de madera en general "940360"** (es decir, excluidos los muebles de cocina, oficina y dormitorios), en concreto el 50,57% (año 2001) (ver **Figura 4.3.50**).

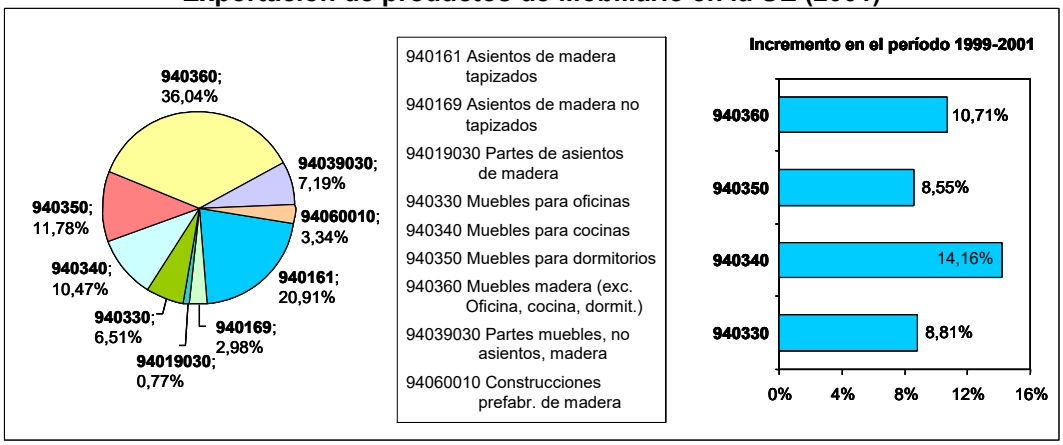
Figura 4.3.50
Exportación de productos de Mobiliario en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el caso de la **UE** (ver **Figura 4.3.51**) la **exportación de Mobiliario de madera transformada en general supone el 36,04%** de toda su exportación de Mobiliario de madera transformada (asimismo, el primer producto de la exportación de mueble de madera).

Figura 4.3.51
Exportación de productos de Mobiliario en la UE (2001)



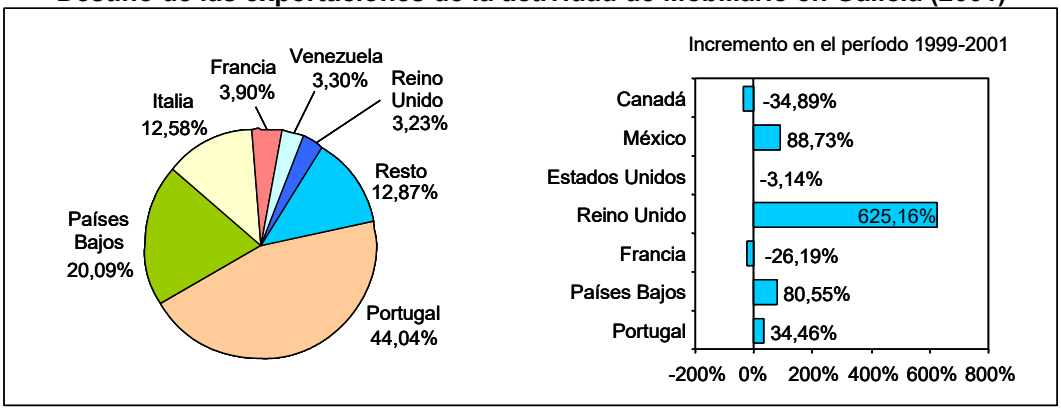
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En cuanto a la evolución en los últimos años de la exportación gallega de Mobiliario en general y de Mobiliario de cocina (los dos productos de más incidencia en la exportación de Mobiliario de madera gallego) está manteniendo mayor dinamismo que en España y en la UE. En concreto, entre los años 1999 y 2001, la tasa de incremento de la exportación gallega de Mobiliario en general ha sido del 32,09% (para España y UE, respectivamente, del 21,59% y 10,71%) y la de Mobiliario de cocina del 15,34% (-4,69% para España y 14,16% para la UE).

Destinos geográficos

Tres mercados concentran tres cuartas partes de la **exportación gallega de Mobiliario de madera**, teniendo en cuenta el ejercicio 2001. **Portugal** es el primer mercado, con una cuota del **44,04%**, seguido de Países Bajos (20,09%) e Italia (12,58%). Con cuotas ya por debajo del 4% cabe citar a Francia (3,90%), Venezuela (3,30%), Reino Unido (3,23%), Estados Unidos (1,85%), México (1,38%), Canadá (1,20%) y Grecia (1,10%). Por tanto, la mayor parte de la exportación del mueble de madera gallego tiene como destino los países de la UE, como se observa en la **Figura 4.3.52**.

Figura 4.3.52
Destino de las exportaciones de la actividad de Mobiliario en Galicia (2001)

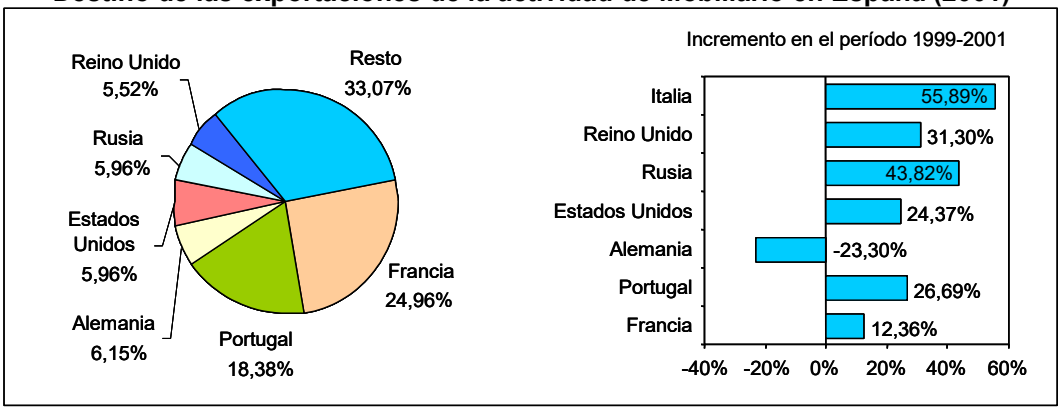


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En los mercados indicados las exportaciones gallegas de Mobiliario de madera transformada aumentaron de manera muy importante entre los años 1999 y 2001, sobre todo en el Reino Unido (con una tasa de crecimiento del 625,16%), México (88,73%), Países Bajos (80,55%) y Portugal (34,46%) y exceptuando Francia, donde cayeron las exportaciones de Mobiliario gallego de madera un 26,19% entre los años 1999 y 2001, Estados Unidos (con un descenso del 3,14%) y Canadá (con una tasa decreciente del 34,89%).

En el caso de **España** (ver **Figura 4.3.53**), la exportación de Mobiliario de madera tiene como **destinos referenciales Francia y Portugal**, con unas cuotas respectivas del 24,96% y 18,38%; siendo otros destinos importantes: Alemania (6,15%), Estados Unidos (5,96%), Rusia (5,96%), Reino Unido (5,52%), Italia (2,28%) y Países Bajos (2,27%). El crecimiento de las exportaciones españolas con estos países se sitúa entre 12,36% de Francia y el 55,89% de Italia, siendo Alemania el único país de los anteriores en el que se ha producido un descenso en las mismas (23,30%).

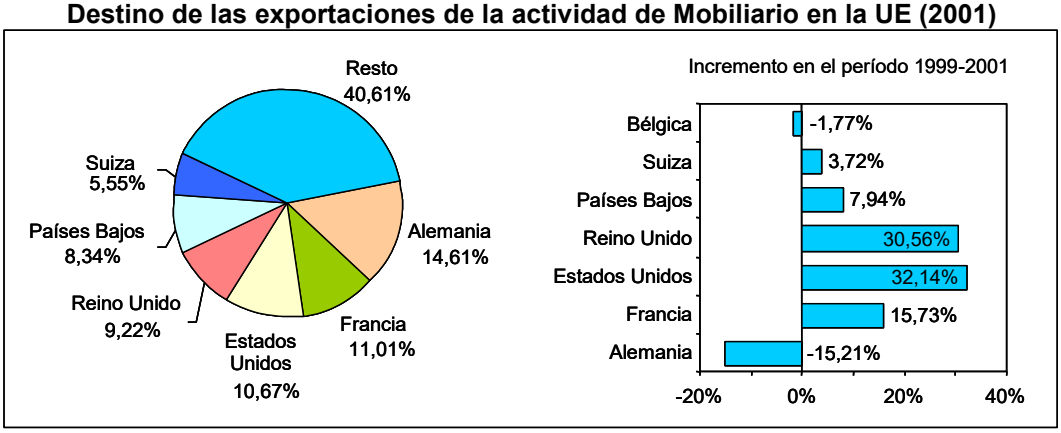
Figura 4.3.53
Destino de las exportaciones de la actividad de Mobiliario en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La **exportación de mueble de la UE** se muestra **más diversificada que** en los casos de **Galicia y España** (ver **Figura 4.3.54**). Teniendo en cuenta el ejercicio 2001, los primeros destinos de la exportación del mueble de madera comunitario han sido: Alemania (con una cuota del 14,61%), Francia (11,01%), Estados Unidos (10,67%), Reino Unido (9,22%), Países Bajos (8,34%), Suiza (5,55%), Bélgica (4,42%) y Austria (3,80%). Las mayores tasas de crecimiento aparecen en los países anglosajones (30,56% para Reino Unido y 32,14% para EE.UU.), mientras que en Bélgica y Alemania se produce un descenso de las exportaciones.

Figura 4.3.54
Destino de las exportaciones de la actividad de Mobiliario en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Del análisis comparativo de la exportación de Mobiliario de madera desde Galicia, España y UE, se observa la importancia especial que

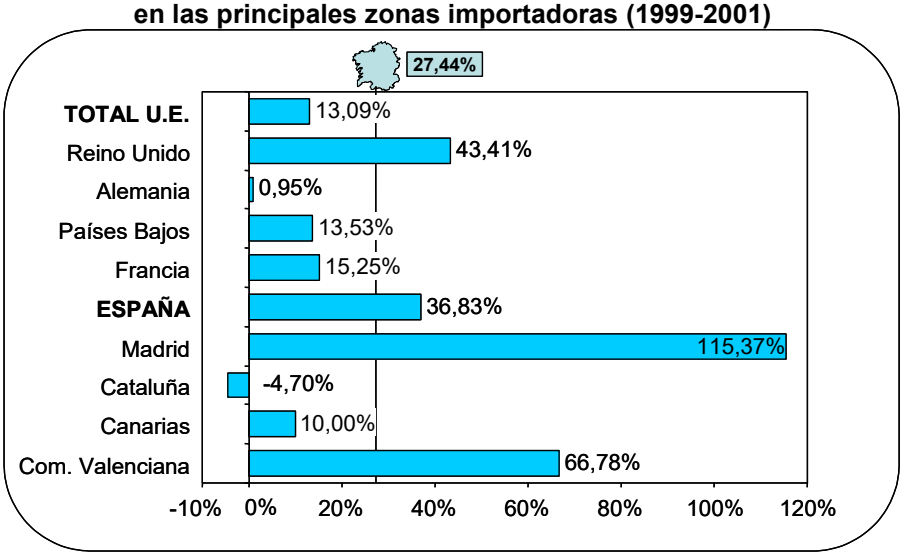
tienen para esta Comunidad Autónoma los mercados portugués (con menor incidencia en el caso de España y escasa en el caso de la UE) y holandés (con limitada incidencia en la exportación de mueble de madera español, e importante en la correspondiente a la UE, aunque menor que en el caso de Galicia). **Fuera de la UE, el mayor mercado tanto para la exportación de mueble desde España y la UE es Estados Unidos**, en tanto **para Galicia es Venezuela**, seguida de Estados Unidos y muy cerca de este mercado cabe citar a Canadá y México.

Importación (1999-2001).

El flujo de importación de mueble de madera tiene **escasa incidencia en el conjunto de la importación gallega de madera transformada** (ver **Figura 4.3.2**); ya que sólo representa el 5,07% de la misma (en el período de 1999 al 2001). La incidencia es mayor en el caso de España (17,08%) y aún más en la UE (33,73%).

Las importaciones gallegas de mueble de madera extranjero han mantenido en términos relativos un notable crecimiento entre los años 1999 y 2001 (con una tasa de crecimiento monetario del 27,44%). Esta evolución está por debajo del incremento medio registrado por la importación española de este tipo de Mobiliario (36,83%), en cambio, muestra un mayor dinamismo que en la UE (con una tasa de crecimiento del 13,09%), como queda reflejado en la **Figura 4.3.55**.

Figura 4.3.55
Tasa de crecimiento para la importación de Mobiliario en las principales zonas importadoras (1999-2001)

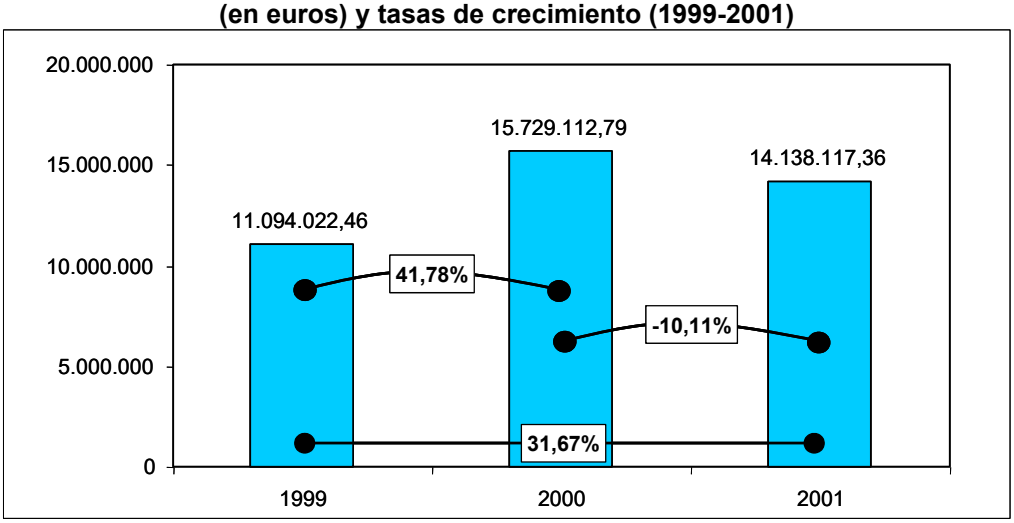


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La tasa de crecimiento refleja un aumento en el primer período (1999-2000) del 41,78%, mientras que el período 2000-2001 se reduce el 10,11%, tal y como se observa en la **Figura 4.3.56**.

Por tanto, al igual que se ha visto en la exportación gallega de Mobiliario de madera (con escasa incidencia en el mismo tipo de exportación española y comunitaria), en el caso de la importación gallega de mueble de madera sucede igual, ya que **es muy limitada la aportación de Galicia en el conjunto de la importación española y comunitaria** de dicho mueble. En definitiva, el comercio exterior gallego de Mobiliario es escasamente significativo comparativamente con España y la UE y también es limitada su aportación al comercio exterior gallego de todo el conjunto de actividades de la madera transformada.

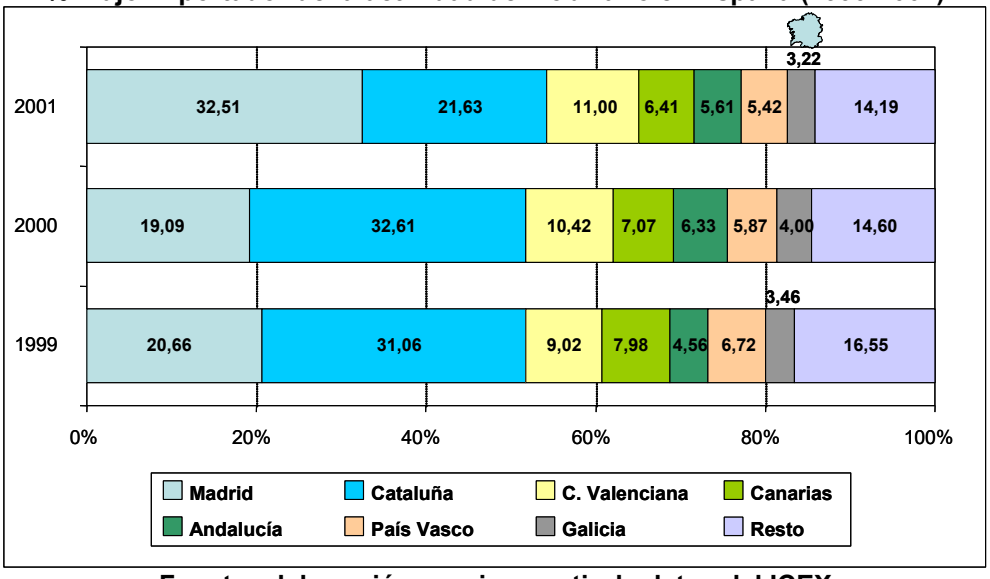
Figura 4.3.56
Datos de importación de Mobiliario en Galicia
(en euros) y tasas de crecimiento (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En consonancia con lo anterior, la aportación de Galicia a la importación española de Mobiliario de madera es escasa (sólo el 3,22% en el año 2001). Madrid (con una cuota del 32,51%), Cataluña (21,63%) y Comunidad Valenciana (11%) constituyen los centros importadores de Mobiliario de madera en España. Canarias (con una cuota del 6,41%), Andalucía (5,61%) y País Vasco (5,42%) también superan a Galicia en este tipo de importaciones (ver **Figura 4.3.57**).

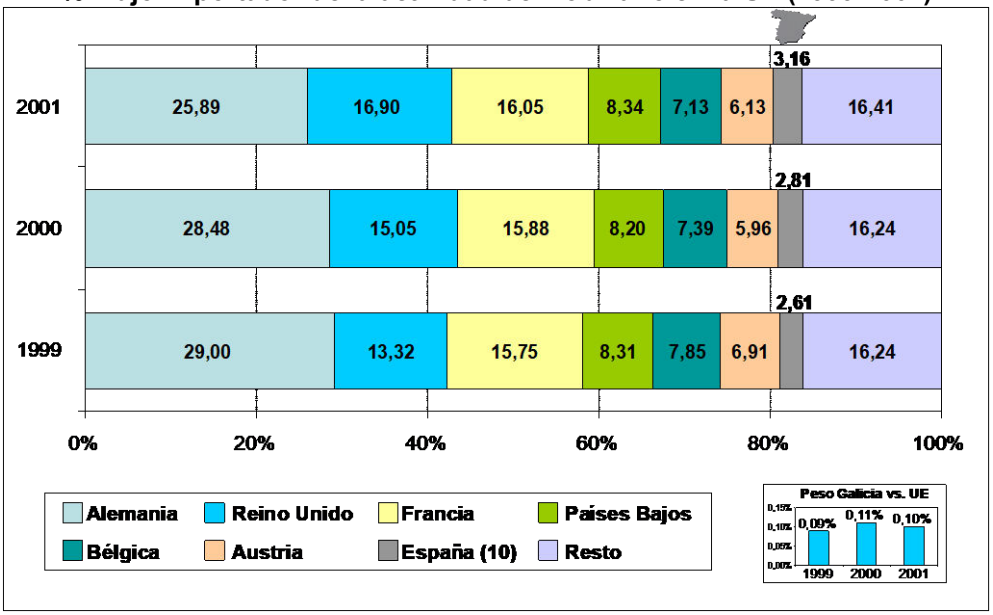
Figura 4.3.57
% Flujo importador de la actividad de Mobiliario en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 4.3.58** se puede apreciar que en el marco de la **UE**, **Alemania** especialmente, con una cuota del **25,89%** de la importación comunitaria de mueble de madera (año 2001), Reino Unido (16,9%) y Francia (16,05%) son los primeros países importadores de mueble de madera. A continuación cabe señalar las importaciones realizadas por Países Bajos (8,34% de la importación comunitaria de mueble de madera), Bélgica (7,13%) y Austria (6,13%). La cuota de **España** es relativamente baja **(3,16%)**, próxima a la de Italia y Suecia (algo más del 3%); y la **gallega** se reduce al **0,10%**.

Figura 4.3.58
% Flujo importador de la actividad de Mobiliario en la UE (1999-2001)



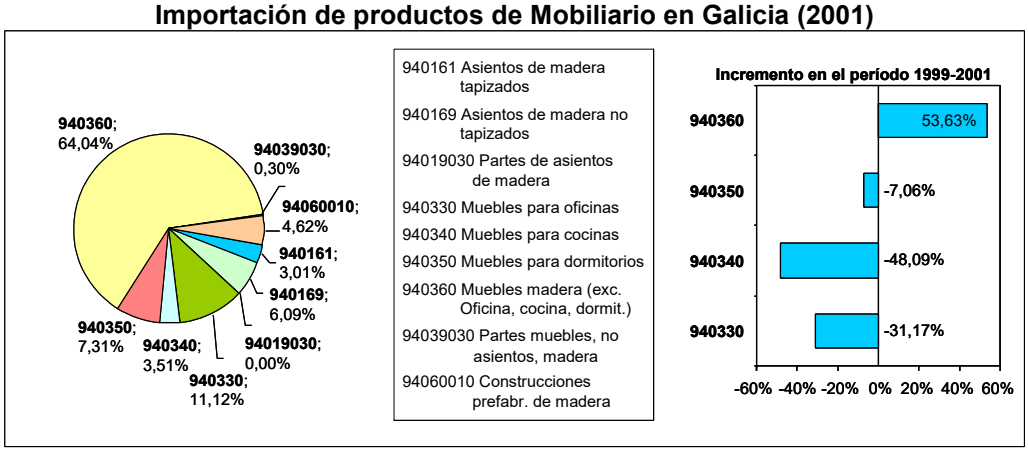
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Productos específicos

De los 14 millones de euros que ha supuesto la importación gallega de Mobiliario de madera en el ejercicio 2001, el **64,04%** corresponde a **importaciones de Mobiliario de madera en general** (**C.A. "940360"** que excluye el mueble de oficina, cocina y dormitorio) y ya sólo el **11,12% y 7,31%** lo aportan respectivamente el **Mobiliario de madera para oficinas (C.A. "940330") y el Mobiliario de madera para dormitorios (C.A. "940350")**. Si se tiene en cuenta que en el flujo exportador antes analizado, también el tipo de Mobiliario general era el que más exportaba Galicia, cabe destacar la alta internacionalización de este producto

respecto al resto de Mobiliario de madera que, como se aprecia, tiene escasa significación en el comercio exterior gallego (ver **Figura 4.3.59**).

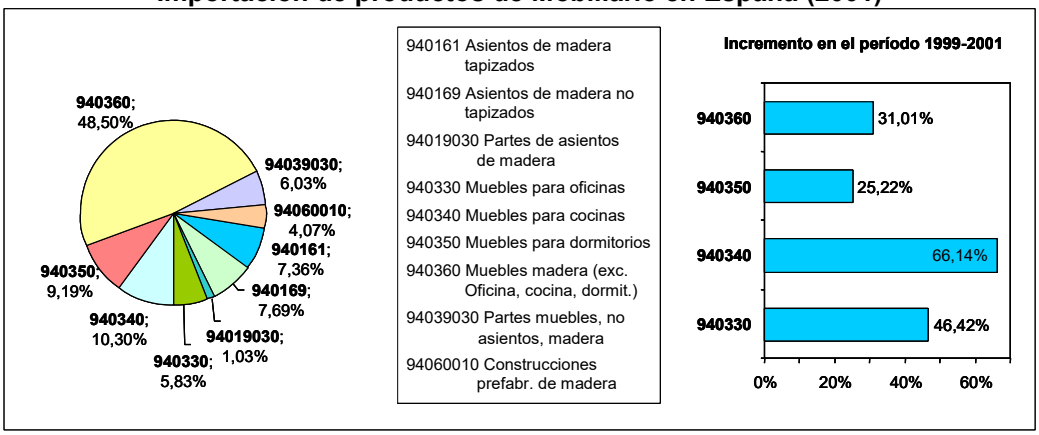
Figura 4.3.59
Importación de productos de Mobiliario en Galicia (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

También en el caso de **España** (ver **Figura 4.3.60**) la importación de Mobiliario de madera se concentra en **mueble en general** (el **48,50%** en el ejercicio 2001) y, en menor medida, en **Mobiliario de cocina (10,30%) y de dormitorio (9,19%)**.

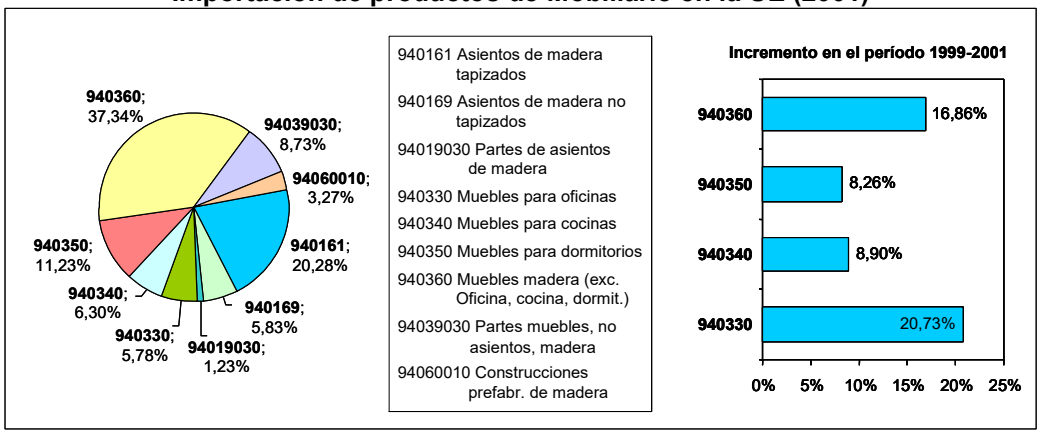
Figura 4.3.60
Importación de productos de Mobiliario en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el caso de la importación de productos de Mobiliario en la **UE** es, también, el **Mobiliario de madera en general** el que absorbe la cuota más alta **(37,34%)** de la importación de todo el mueble de madera que realiza la UE (ver **Figura 4.3.61**).

Figura 4.3.61
Importación de productos de Mobiliario en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Por lo que respecta a la evolución de las **importaciones gallegas** de mueble de madera en general procedentes del extranjero (ver **Figura 4.3.59**), han experimentado un **fuerte incremento en los últimos años**, al registrar una tasa de crecimiento monetario del 53,63% entre los ejercicios 1999 y 2001. Esta tasa es muy superior a la registrada por el mismo tipo de importación en España (31,01%) y en la UE (16,86%), como se puede ver en la **Figura 4.3.60** y en la **Figura 4.3.61** respectivamente.

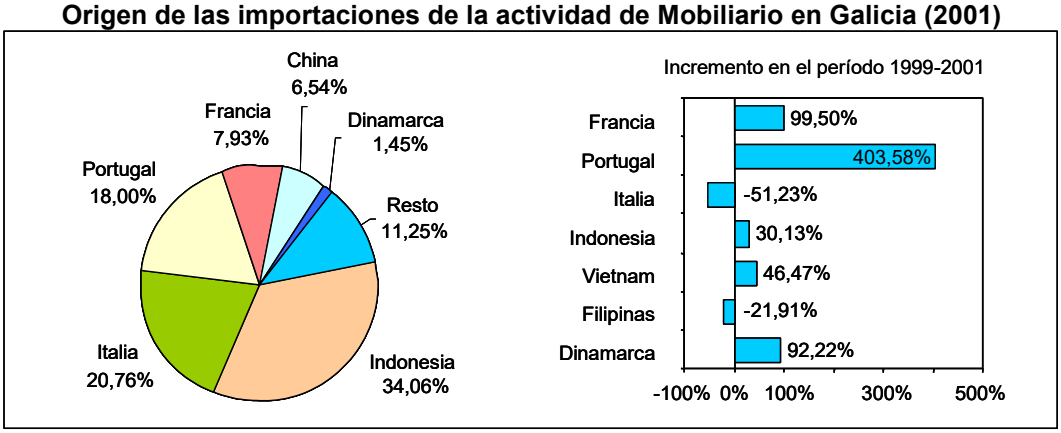
Por tanto, el comercio exterior gallego de la actividad de Mobiliario de madera, presenta una **alta concentración e internacionalización** en Mobiliario en general (en términos relativos), tanto en el flujo exportador como en el importador. En ambos flujos **Galicia está creciendo a mayor ritmo que lo hace España y la UE**. De los demás productos de Mobiliario de madera, son los muebles de cocina los que tienen mayor incidencia en el flujo exportador gallego y los de oficina en el importador; siendo escasamente significativa la aportación del comercio exterior de otro Mobiliario de madera.

Procedencia geográfica

Casi el **90% de las importaciones gallegas de muebles de madera proceden de cinco países**, destacando especialmente **Indonesia** (con una cuota del 34,06% en el año 2001), seguido de **Italia**

(20,76%), **Portugal** (18%), **Francia** (7,93%) y **China** (6,54%). De los demás países, ya con cuotas por debajo del 1,50% y superior al 1%, cabe citar a Dinamarca, Filipinas, Vietnam, Estados Unidos y República Checa (ver **Figura 4.3.62**).

Figura 4.3.62
Origen de las importaciones de la actividad de Mobiliario en Galicia (2001)



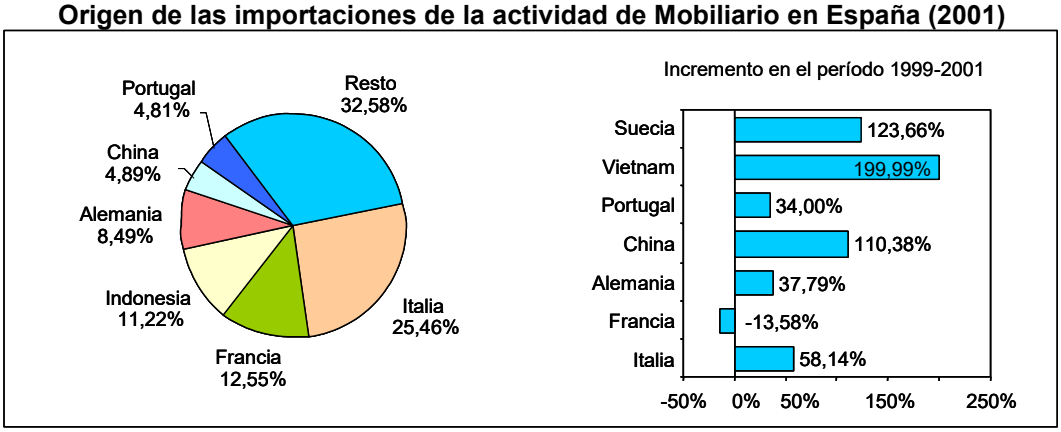
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La evolución de este tipo de importaciones gallegas ha sido favorable entre los años 1999 y 2001 en todos los mercados antes indicados, salvo en los casos de Dinamarca e Italia donde cayeron las importaciones gallegas de Mobiliario de madera el 51,23% y 21,91%, respectivamente. Destacan los aumentos de la importación gallega de Mobiliario registrados en Filipinas (403,58%), Vietnam (99,50%) e Indonesia (92,22%), todos ellos países del Sudeste Asiático.

La **importación española de Mobiliario** de madera se presenta **más diversificada que en el caso de Galicia**, a pesar de que tres mercados abastecen la mitad de las importaciones españolas de mueble de madera (año 2001). En la **Figura 4.3.63** se muestra que Italia es el primer suministrador (con una cuota del 25,46%), Francia e Indonesia ocupan los puestos segundo y tercero, respectivamente (con cuotas del 12,55% y 11,22%). A continuación Alemania (8,49%), China (4,89%), Portugal (4,81%), Dinamarca (3,73%), Vietnam (3,26%), Polonia (2,96%) y Suecia (2,46%) son los principales suministradores de mueble de madera a España. En todos ellos, salvo en el caso de Francia (donde España redujo sus importaciones de mueble de madera en un 13,58% en el período de referencia), se registraron incrementos importantes,

especialmente en Vietnam, China y Suecia con tasas de crecimiento superiores al 100%.

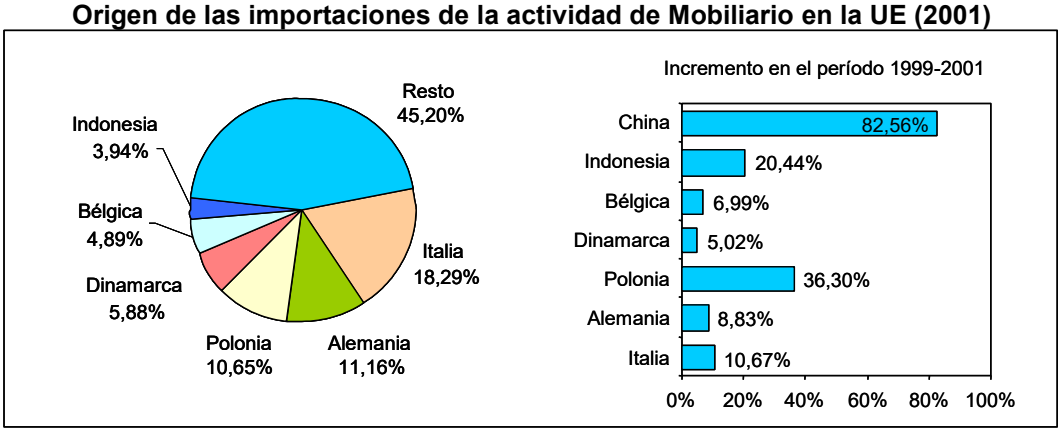
Figura 4.3.63
Origen de las importaciones de la actividad de Mobiliario en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Por lo que respecta a la **importación comunitaria** de Mobiliario de madera (ver **Figura 4.3.64**), **Italia, Alemania y Polonia** tienen una fuerte incidencia, al suministrar el 18,29%, 11,16% y 10,65%, respectivamente, del mueble de madera que importa la UE (año 2001). Con aportaciones menores, aunque significativas, cabe citar a Dinamarca (con una cuota del 5,88%), Bélgica (4,89%), Indonesia (3,94%), Francia (3,72%), Suecia (3,41%), Rumanía (3,13%), España (2,93%) y China (2,75%). En todos los países indicados la UE incrementó sus importaciones de mueble de madera entre los años 1999 y 2001, sobre todo en China (con una tasa de crecimiento del 82,56%).

Figura 4.3.64
Origen de las importaciones de la actividad de Mobiliario en la UE (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Comparando la importación gallega de Mobiliario de madera con la que realiza España y la UE, se observa, por una parte, una mayor concentración en países del sudeste asiático en las importaciones gallegas que en las españolas y comunitarias. Por otro lado, la UE y también España (aunque en menor medida) se abastecen en buena parte de Mobiliario polaco, hecho que no sucede en el caso de Galicia.

Balanza comercial.

El **comercio exterior de Galicia** en la actividad del mueble de madera presenta un **saldo muy favorable**, registrando una **tasa de cobertura del 232,26%** en el ejercicio 2001. No obstante, en los últimos años esta tasa está disminuyendo (en el año 1999 era del 246,88%), debido al mayor dinamismo de la corriente importadora gallega de este tipo de Mobiliario que de la exportadora.

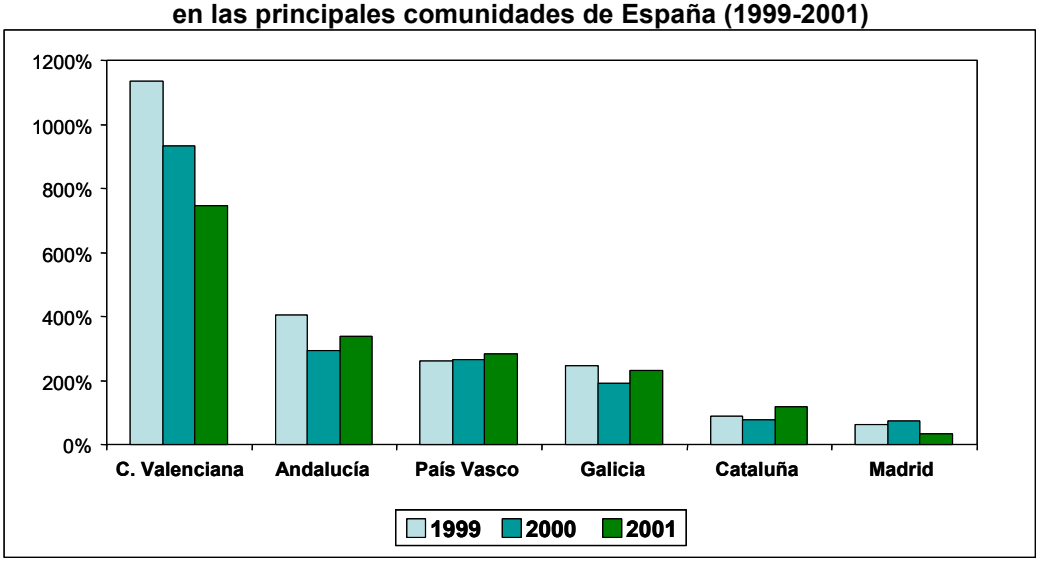
También la **balanza comercial española** con el extranjero en mueble de madera es **superavitaria** (con una tasa de cobertura del 204,82% en el año 2001) y con tendencia a decrecer, aún más acusadamente que en el caso de Galicia. Por su parte, la **UE** muestra una situación más próxima al equilibrio entre las importaciones y exportaciones al extranjero de este tipo de Mobiliario; ya que la **tasa de cobertura** está situada en el **118,58%** (año 2001); reduciéndose igualmente, como en el caso de Galicia y España, en los últimos años.

Por tanto, en términos relativos, Galicia, España y la UE están incrementando en mayor medida las importaciones de muebles de madera que sus exportaciones; si bien, en términos absolutos las tres zonas (sobre todo Galicia y España) registran un alto superávit comercial.

Dentro de España, por Comunidades Autónomas y como se puede apreciar en la **Figura 4.3.65**, se reproduce en general la tendencia indicada. Es decir, las Comunidades Autónomas con mayor incidencia en el comercio exterior de mueble de madera registran saldos muy favorables, si se exceptúa el caso de Madrid. En concreto, la Comunidad de Madrid es deficitaria (con tendencia a aumentar), situándose la tasa de

cobertura en el 32,57% (año 2001); en cambio, La Comunidad Valenciana (con una excepcional tasa de cobertura del 743,92% en el ejercicio 2001), Andalucía (338,72%), País Vasco (283,47%), Galicia (232,26%) y Cataluña (116,21%) presentan un comercio exterior de mueble de madera con amplios superávit. Debido al mayor ritmo de crecimiento de las importaciones de muebles que de las exportaciones, en los casos de Galicia y Andalucía, estas Comunidades experimentan descensos en sus respectivas tasas de cobertura; en sentido contrario, ocurre en los casos de Cataluña y el País Vasco.

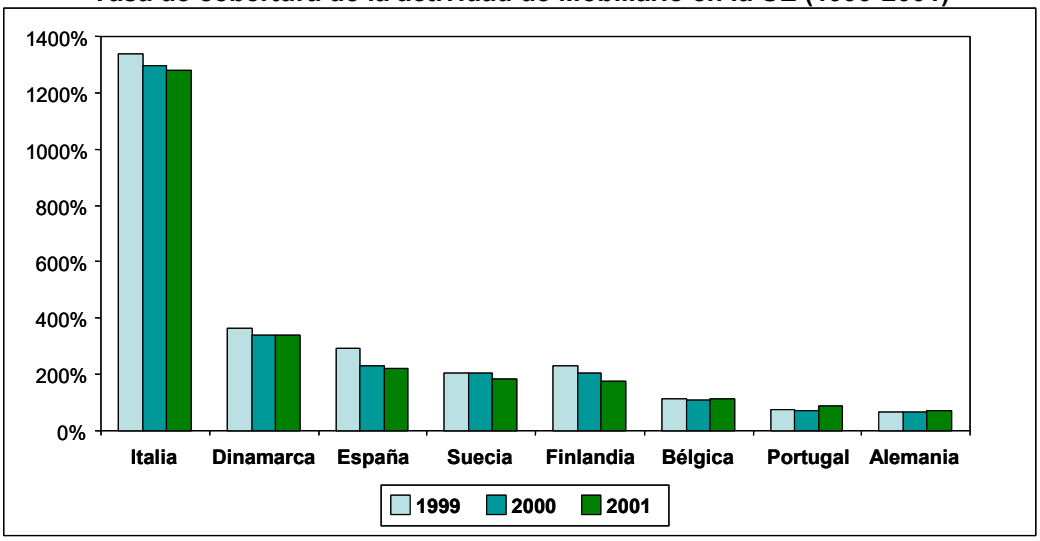
Figura 4.3.65
Tasa de cobertura de la actividad de Mobiliario
en las principales comunidades de España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Por lo que respecta a la **UE** (ver **Figura 4.3.66**), destaca el alto superávit que registra la **balanza comercial italiana** de Mobiliario de madera (con una **tasa de cobertura del 1.280,85%** en el ejercicio 2001, a pesar de haber caído respecto al año 1999, que marcaba una tasa de cobertura del 1.336%). Otros países comunitarios netamente exportadores de Mobiliario de madera son, junto a España: Dinamarca (con una tasa de cobertura del 336,47%, también con tendencia a disminuir), Suecia (183,61%, igualmente disminuyendo en los últimos años), Finlandia (175,56%, también con tendencia decreciente) y Bélgica (112,64%, tasa de cobertura similar a la de años anteriores).

Figura 4.3.66
Tasa de cobertura de la actividad de Mobiliario en la UE (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En función de la información recogida sobre el comercio exterior de Mobiliario, se puede afirmar que:

- La importancia de las actividades de segunda transformación se refuerza al observar la **balanza comercial** de la actividad de **Mobiliario** que se caracteriza, igual que en el caso de la actividad de Carpintería, por presentar un **saldo favorable**.
- **Importante crecimiento** en las cifras de **exportación de mueble de madera española** en el período 1999-2001 (24,82%) que **supera en más de la mitad a las cifras de la UE**. Igual ocurre en el caso del crecimiento de las importaciones españolas que alcanza una cifra del 36,83% superior a la de la UE (13,09%).
- A nivel español la comunidad netamente exportadora de la actividad de Mobiliario es la Comunidad Valenciana, alcanzando cifras de hasta el 40% del total de las exportaciones españolas de muebles de madera.
- Destaca el crecimiento de las **exportaciones** gallegas de la partida arancelaria "940330" correspondiente a **muebles de oficinas** en el período 1999-2001 (**457,83%**), igual que en el caso de España, aunque en incremento menor (42,50%). El mayor porcentaje de las exportaciones gallegas de productos de mobiliario corresponde a muebles de madera

excepto oficina, cocina, dormit. (partida “940360”) igual que en España y en la UE.

- El **principal destino de las exportaciones gallegas** de mobiliario de madera sigue siendo igual que en el caso de los productos de Carpintería, **Portugal (44,04%)**, destacando el importante crecimiento de las exportaciones a Reino Unido (625,16%) en el período 1999-2001. En el caso de España el principal destino es Francia con un 24,69% y en Europa, Alemania con un 14,61%.
- Las principales **importaciones de productos de mobiliario a Galicia** (64,04%) corresponde a la partida “940360”: **muebles de madera excepto oficina, cocina, dormit.**, de igual forma, en el caso de España pero con una cifra inferior (18,50%) y de la UE (37,34%).
- El origen de las importaciones de mobiliario de Galicia en el 2001 proceden de Indonesia en un 34,06%, aunque hay que destacar el importante crecimiento experimentado por Portugal en el período 1999-2001 (403,58%). España y la UE realizan la mayor parte de sus importaciones de mobiliario a Italia (25,46% y 18,29% respectivamente).

CAPITULO 5

ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA

ÍNDICE

5.1 Introducción. 344

5.2 El entorno visto por los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia. 345

5.2.1 Las fuerzas competitivas. 345

5.2.2 Principales zonas competidoras. 352

5.3 Carpintería: aspectos más relevantes del entorno específico. 355

5.3.1 Visión general de las principales zonas competidoras y productoras. 355

5.3.2 Análisis del mercado de la actividad de Carpintería. 365

5.4 Mobiliario: aspectos más relevantes del entorno específico. 384

5.4.1 Visión general de las principales zonas competidoras y productoras. 384

5.4.2 Análisis del mercado de la actividad de Mobiliario. 417

5.5 Una aproximación al Posicionamiento Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario. Una visión sintética. 451

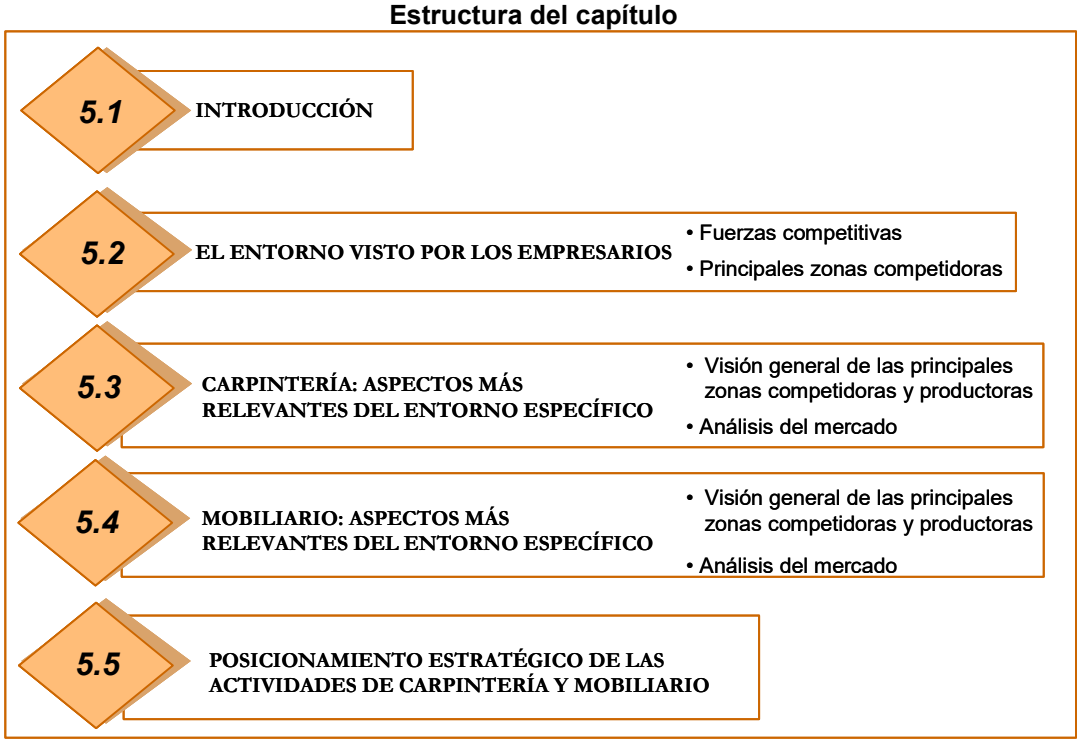
5.5.1 Visión sintética del posicionamiento estratégico de Carpintería. 455

5.5.2 Visión sintética del posicionamiento estratégico de Mobiliario. 461

5.1 Introducción.

Después de haber realizado el análisis interno (Capítulo 3) y un análisis del comercio exterior (Capítulo 4) de las actividades de Carpintería y Mobiliario, procede, ahora, analizar en este capítulo, el **entorno específico** de dichas actividades. En la **Figura 5.1.1** se puede observar la estructura general del presente capítulo.

Figura 5.1.1
Estructura del capítulo



Fuente: elaboración propia

En el **epígrafe 5.2** se realiza una **visión del entorno por parte de los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario** de las empresas tanto **industriales** como **no industriales**. Se recogen las diferentes opiniones de los empresarios en relación a diversos aspectos relativos a las fuerzas competitivas y a las principales zonas competidoras de dichas actividades, fundamentalmente extraídos de las encuestas realizadas.

El **epígrafe 5.3** y **epígrafe 5.4** recogen los aspectos relativos al **entorno específico de las actividades de Carpintería y de las**

actividades de Mobiliario, respectivamente. En ambos epígrafes se realiza, en primer lugar, una visión general de las **principales zonas competidoras y productoras** enmarcadas dentro de **España, Unión Europea y Mundo** y, en segundo lugar, un **análisis de mercado** en el que se profundiza en el análisis de los **canales de distribución y comercializadores** de Carpintería y Mobiliario respectivamente, y se identifica la **tipología del consumidor final** y **principales aspectos del comportamiento**.

Por último, en el **epígrafe 5.5** se estudia el **posicionamiento estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario** con respecto a sus principales zonas competidoras.

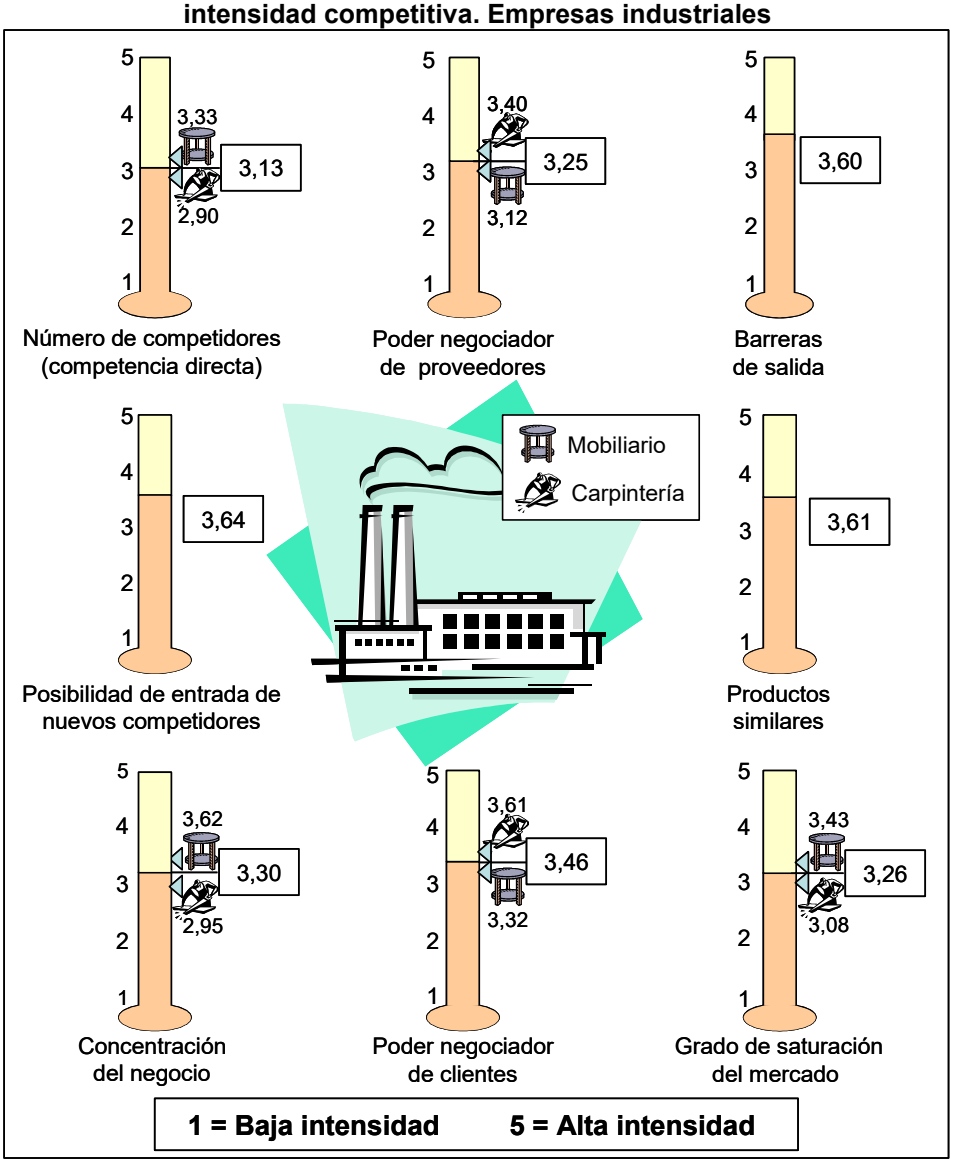
5.2 El entorno visto por los empresarios de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

En este epígrafe se recogen y analizan las opiniones que los empresarios han reflejado en la encuesta en relación a diversos **aspectos relativos al entorno específico de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia**. Se identifican las fuerzas competitivas y las principales zonas competidoras de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

5.2.1 Las fuerzas competitivas.

En este epígrafe se recogen las **opiniones de los empresarios** en relación a las fuerzas competitivas (competidores, proveedores, clientes/distribución) que facilitan o dificultan el desarrollo de sus actividades, incidiendo claramente en la intensidad competitiva del mercado en el que operan. En la **Figura 5.2.1** se recoge la visión de las empresas industriales sobre dichos aspectos.

Figura 5.2.1
Visión de los empresarios sobre aspectos que inciden en la intensidad competitiva. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observan las medias de las **valoraciones que han hecho los empresarios sobre diversos aspectos**. La escala propuesta en la encuesta para cada ítem para realizar esas valoraciones fue distinta, por lo que para la representación gráfica de dichos valores, y para que todos los aspectos siguiesen una misma escala (1 = baja intensidad y 5 = alta intensidad), se homogeneizó la escala.

Asimismo, se han hecho test de hipótesis para la búsqueda de **diferencias significativas** en las valoraciones de los empresarios según pertenezcan a las actividades de Carpintería o a las actividades de

Mobiliario. En la **Figura 5.2.1** la existencia de estas diferencias significativas se simbolizan con un icono para Carpintería y otro para Mobiliario. En cinco de los ocho factores considerados se han detectado diferencias significativas.

El **número de competidores existentes** (competencia directa) en las actividades de Carpintería y Mobiliario no parece tener una alta incidencia, alcanzando un valor de 3,13 sobre un máximo de 5. Aunque este aspecto tiene más incidencia en las actividades de Mobiliario (3,30) que en las de Carpintería (2,90). Considerando todos los aspectos en conjunto, el que más destaca es la **posibilidad de entrada de nuevos competidores**. El cruce de la variable *número de competidores existentes* y la posibilidad de entrada de nuevos competidores, unido a que ambos indican que sus respectivos mercados no experimentan crecimientos destacables, puede indicar un probable **incremento en la intensidad competitiva existente.** En las actividades de Mobiliario la situación anterior parece tener mayor incidencia, ya que indican una mayor saturación del mercado y una mayor intensidad del número de competidores existentes. Además, la **concentración del negocio** tiene más incidencia en la actividad de Mobiliario (3,62) que en la de Carpintería (2,95).

Se debe tener en cuenta que en la actualidad los mercados se rigen por un incremento de la competencia debido a la entrada de terceros países como los países del Sudeste Asiático y del Este de Europa y la cada vez mayor presión ejercida por los productos sustitutivos.

Asimismo, otro aspecto destacado por las empresas son las **barreras de salida**, debido fundamentalmente a la existencia de barreras emocionales en las empresas familiares y a la tradición en la actividad, que suelen suponer ciertos obstáculos de difícil superación en dichas empresas.

En el **poder de negociación de los proveedores y clientes,** la incidencia en la actividad de Carpintería es superior, (3,40 y 3,61,

respectivamente). Esto refleja la situación en la que se encuentra el mercado en las actividades de Carpintería: el negocio está repartido entre las empresas existentes, por lo que, tanto proveedores como clientes pueden ejercer cierta presión sobre las condiciones de venta y compra a favor de sus intereses. En el caso de las actividades de Mobiliario esta presión es menos destacable.

En cuanto a la **diferenciación de productos**, las empresas consideran que los productos que ofrecen son bastante similares a los de sus competidores, lo que indica ciertas dificultades para desarrollar estrategias de diferenciación. Esta situación agrava la posibilidad, ya comentada con anterioridad, de entrada de nuevos competidores y el potencial deterioro de cuota de mercado para las empresas de Galicia.

Las principales conclusiones que se derivan del análisis de la visión de los empresarios de empresas industriales sobre aspectos que inciden en la intensidad competitiva, se muestran a continuación:

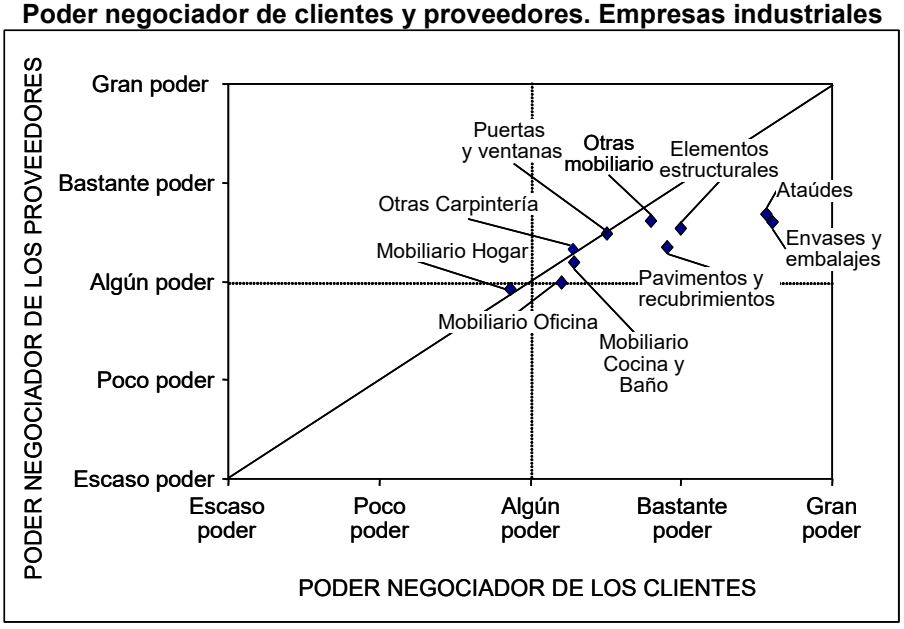
EMPRESAS INDUSTRIALES

- Se detecta la **existencia de cierto nivel de competencia directa** y escasa **concentración del negocio**, fundamentalmente en las actividades de **Mobiliario**, hecho agravado por la **posibilidad de entrada de nuevos competidores** en el mercado de Carpintería y Mobiliario y **elevadas barreras de salida**, fundamentalmente motivadas por la existencia de barreras emocionales en pequeñas empresas familiares y por la tradición en la actividad. Esto implica un incremento de la intensidad competitiva en un futuro, poniendo de manifiesto la importancia del insuficiente aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros mercados fuera de Galicia. Si bien, es necesario tener en cuenta que las empresas consideran competidores directos a otras empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, resaltando el potencial aprovechamiento de sinergias en el desarrollo de estrategias de cooperación.
- La existencia de **cierto grado de madurez en los mercados**, con mayor intensidad en el caso de las actividades de Mobiliario que en las de Carpintería.

- **Cierta incidencia de la existencia de productos similares** en el mercado, que pone de manifiesto la **importancia de la dedicación, por parte de las empresas, de esfuerzos a la innovación de productos** y el incremento de los **esfuerzos en temas de marketing** para el relanzamiento de los productos actuales.

En la **Figura 5.2.2** se muestra la matriz de cruce que recoge las opiniones que los empresarios expresan en relación al poder negociador de sus proveedores y de sus clientes.

Figura 5.2.2
Poder negociador de clientes y proveedores. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

Se aprecia, en general, un **elevado poder negociador por parte de clientes y proveedores** en la mayoría de actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Especialmente en las actividades de Carpintería de ataúdes, envases y embalajes, elementos estructurales y pavimentos y recubrimientos se observa el elevado poder de los clientes, teniendo en cuenta que sus principales canales de venta son almacenistas especializados y empresas de construcción/promoción (en el caso de las dos segundas actividades), por lo que finalmente repercute negativamente en el margen y de ahí que muestren una especial preocupación por los costes. El mayor poder negociador de los clientes

que de los proveedores indica las dificultades de gestión del canal de ventas para las empresas gallegas.

Se desprende la siguiente conclusión sobre el poder negociador de clientes y proveedores de las empresas industriales de Carpintería y Mobiliario:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- **Existencia de cierto poder negociador de clientes y**, en menor medida, **de los proveedores** en el conjunto de actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas, lo que puede implicar una **reducción de los márgenes** con las consiguientes e importantes **repercusiones en la rentabilidad del negocio**. Dicho poder negociador por parte de los clientes y proveedores es más acusado en las actividades de Carpintería que las de Mobiliario.

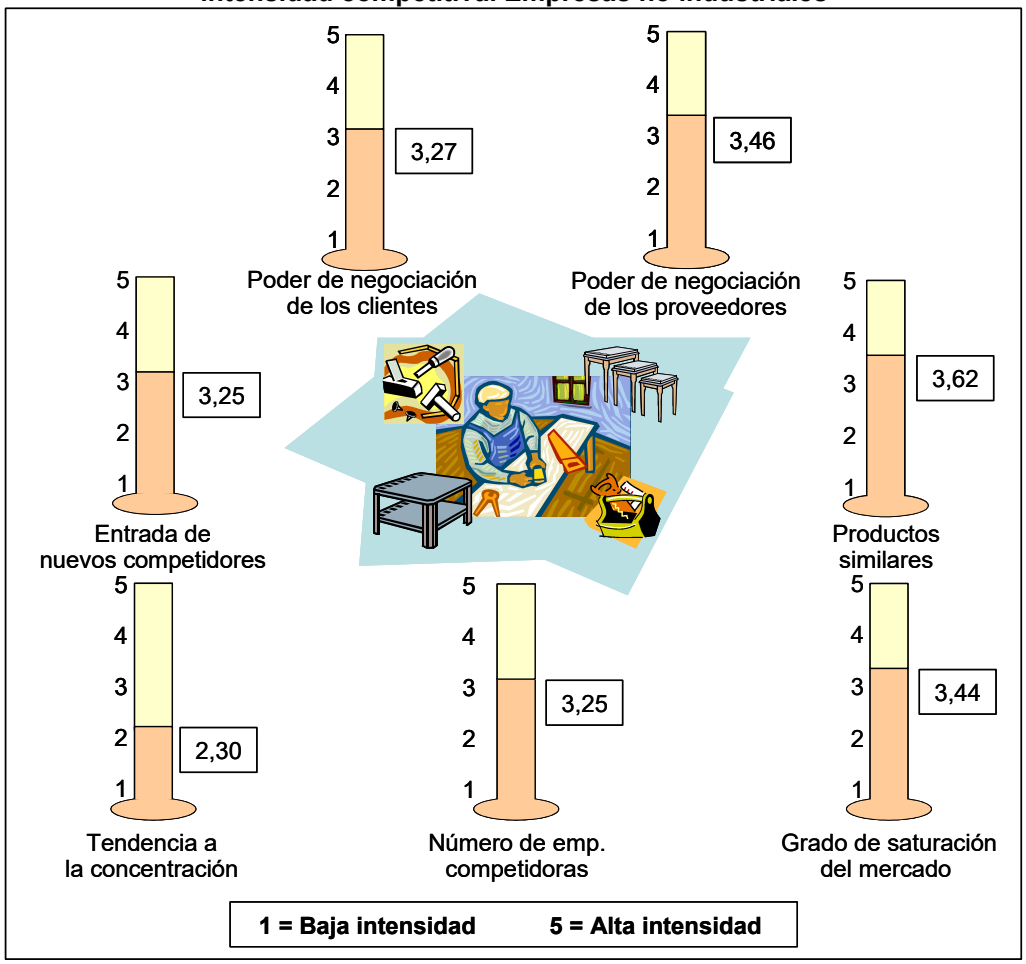
Con respecto a las **empresas no industriales**, en la **Figura 5.2.3** se recogen las opiniones de los empresarios encuestados sobre diferentes aspectos que inciden en la intensidad competitiva.

Se muestran las medias de las valoraciones que han hecho los empresarios de las empresas no industriales sobre diferentes aspectos. Se puede observar cómo, tanto el **poder negociador de proveedores** como el **poder negociador de clientes**, tienen una intensidad media. Si bien, tiene mayor repercusión el primero, fundamentalmente debido a que dichas empresas suelen trabajar directamente con consumidores finales y a que su volumen de compras, consideradas de forma individual tiene un peso reducido en relación a sus proveedores.

El aspecto que alcanza una mayor intensidad hace referencia a la **diferenciación de productos**. Se aprecia que las empresas consideran que sus productos son bastante similares a los de sus competidores, igual que sucede en el caso de las empresas industriales. Esta característica implica mayores dificultades para desarrollar estrategias de diferenciación y su valoración por parte del mercado, con repercusión negativa en los

precios de los productos y, por consiguiente, en los márgenes de la actividad.

Figura 5.2.3
Visión de los empresarios sobre aspectos que inciden en la intensidad competitiva. Empresas no industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Con respecto al **número de empresas competidoras** y a la **entrada de nuevos competidores** ambos aspectos alcanzan una intensidad del 3,25, lo que indica que supone una amenaza significativa.

Hay que destacar la cifra que indica la **tendencia a la concentración** (2,30) que es relativamente reducida, lo que significa que las empresas no industriales perciben una baja tendencia a la concentración de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

De lo anterior se desprende la siguiente conclusión:

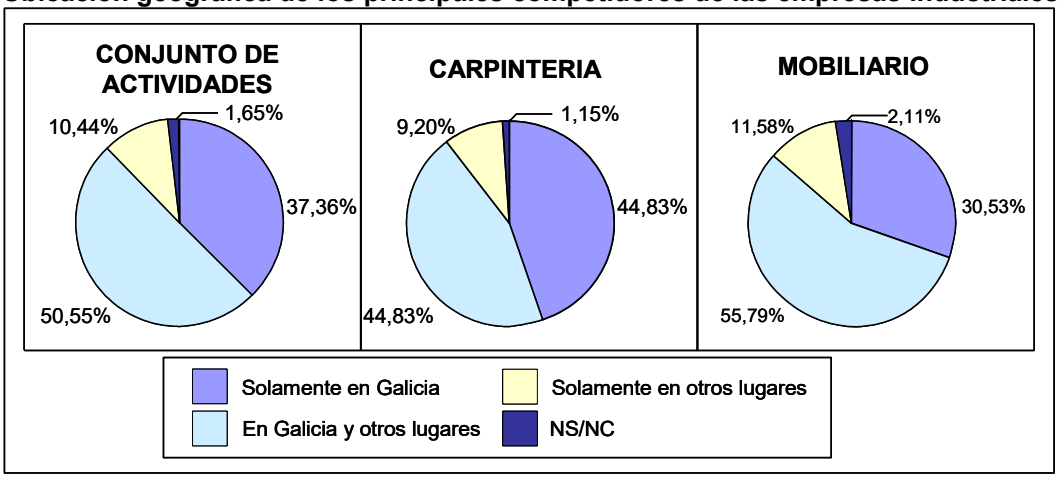
EMPRESAS NO INDUSTRIALES

- **Existencia de cierto poder negociador de proveedores** en el conjunto de actividades no industriales de Carpintería y Mobiliario gallegas, motivado fundamentalmente por el tamaño empresarial en relación a dichos proveedores.
- Cierta intensidad de **productos similares,** especialmente relevante en pequeñas empresas con dificultades para diferenciar sus productos con respecto a otros potenciales competidores.
- En general, las **empresas no industriales no perciben grandes amenazas derivadas del entorno específico,** teniendo en cuenta que suelen moverse en un ámbito de mercado local/regional y que suelen trabajar directamente con consumidores finales.

5.2.2 Principales zonas competidoras.

En la **Figura 5.2.4** se muestra la **ubicación geográfica de los principales competidores de las empresas de Carpintería y Mobiliario de las empresas industriales**.

Figura 5.2.4
Ubicación geográfica de los principales competidores de las empresas industriales



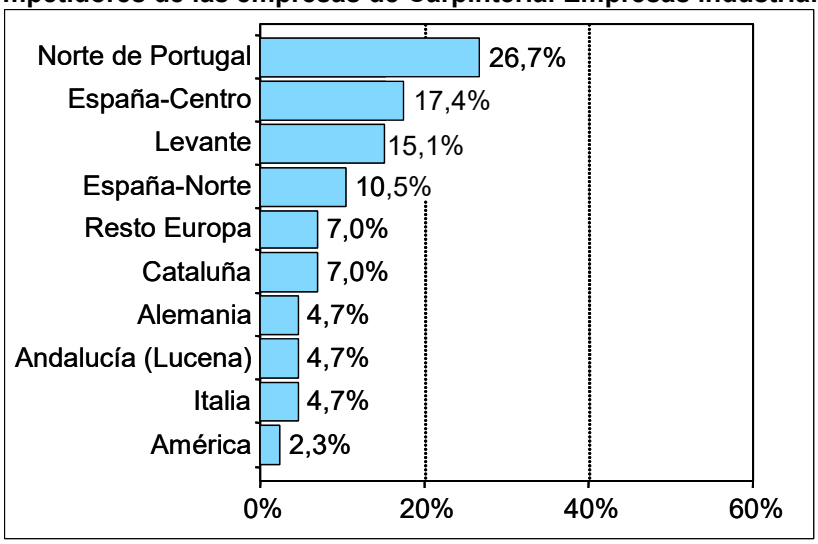
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se realiza una primera gran agrupación de las empresas industriales encuestadas según indiquen competir exclusivamente con empresas en Galicia, los que indiquen Galicia y otros lugares y los que

indican solamente en otros lugares. De esa forma, del análisis del conjunto de actividades (Carpintería y Mobiliario) se obtiene que el 37,36% del total de empresas indica competir con empresas exclusivamente en el ámbito de la comunidad autónoma, mientras que un 50,55% de las empresas indica que sus principales competidores radican en Galicia y en zonas distintas a la comunidad gallega. Se observa cómo las empresas encuestadas, teniendo una dimensión media reducida, tienen una idea bastante localista de la ubicación de sus competidores, ya que **más del 87% de las empresas consideran el ámbito más próximo (Galicia) como localización de sus competidores.** Este aspecto está relacionado con el hecho de que dichas empresas realizan sus ventas en un mercado fundamentalmente local/regional, por lo que puede implicar ciertas dificultades para el desarrollo de estrategias de cooperación y, asimismo, supone cierto riesgo por la entrada de nuevos competidores foráneos.

En la **Figura 5.2.5** y la **Figura 5.2.6** se muestra la **ubicación geográfica fuera de Galicia de los principales competidores de las empresas de Carpintería y de Mobiliario**, respectivamente, de las empresas industriales encuestadas.

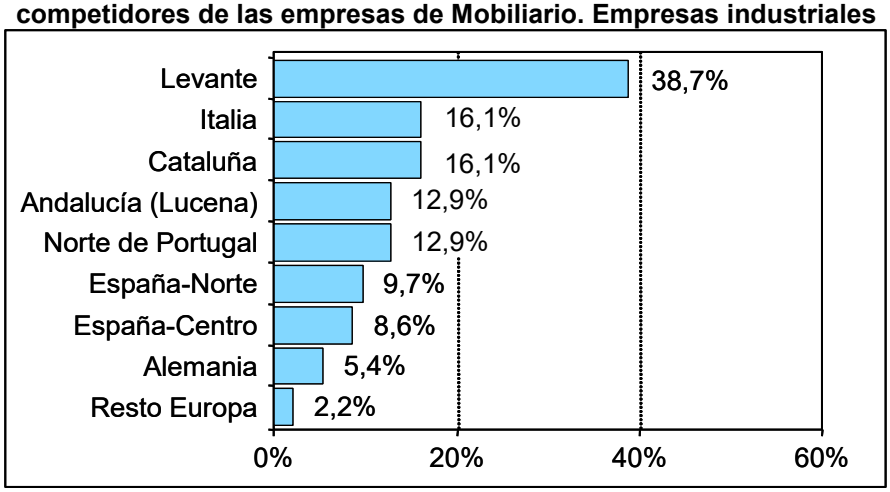
Figura 5.2.5
Ubicación geográfica fuera de Galicia de los principales competidores de las empresas de Carpintería. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se observa que la zona donde se encuentran los principales competidores de las empresas industriales de Carpintería, es el **Norte de Portugal** (26,7%), y a cierta distancia se sitúan, España-Centro (17,4%), Levante (15,1%) y España Norte (10,5%). El resto de zonas tienen una incidencia muy reducida.

Figura 5.2.6
Ubicación geográfica fuera de Galicia de los principales competidores de las empresas de Mobiliario. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

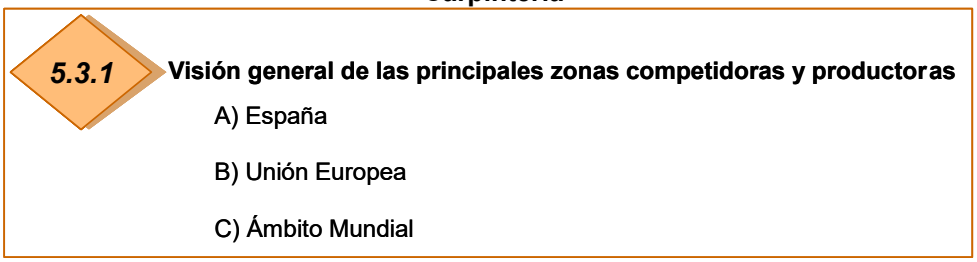
De la misma forma, pero para el caso de Mobiliario, se observa que la zona geográfica en la que están ubicados los principales competidores de las empresas industriales de Mobiliario es la zona de **Levante** (38,7%), que destaca considerablemente con respecto al resto. Le siguen por orden de importancia Italia y Cataluña (16,1% cada una) y Andalucía y el Norte de Portugal (12,9% cada una).

5.3 Carpintería: aspectos más relevantes del entorno específico.

5.3.1 Visión general de las principales zonas competidoras y productoras.

En este epígrafe se estudiarán las **principales zonas de producción de productos de Carpintería,** y se analizarán las principales características de estas zonas de localización o ubicación. Se comenzará analizando la producción a nivel nacional de productos de Carpintería, para pasar posteriormente al nivel europeo y, por último, se hará referencia al ámbito mundial, según se muestra en el esquema de la **Figura 5.3.1**.

Figura 5.3.1
Esquema del análisis de principales zonas competidoras y productoras de Carpintería

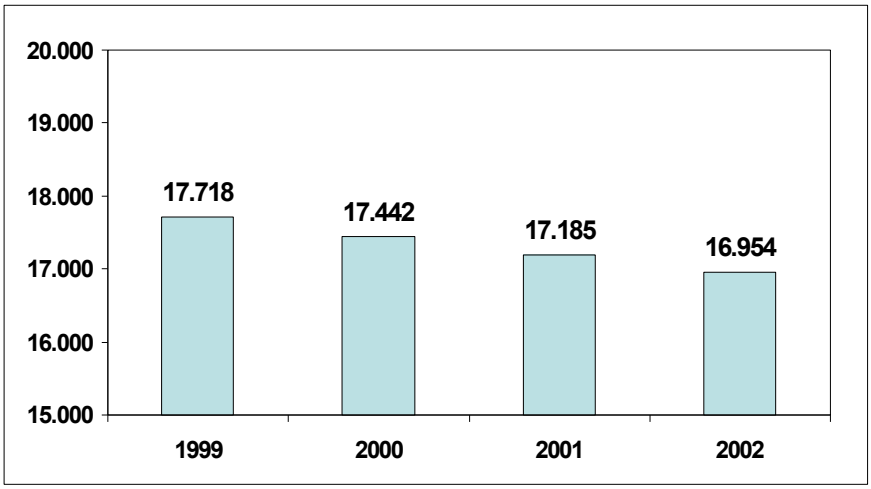


Fuente: elaboración propia

A) ESPAÑA.

Como se puede observar en la **Figura 5.3.2** el **número de empresas en España** dedicadas a actividades de **Carpintería ha disminuido** en el período que transcurre entre los años 1999 a 2002, pasando de haber 17.718 empresas en 1999 a 16.954 en el año 2002 (un 4,3% menos).

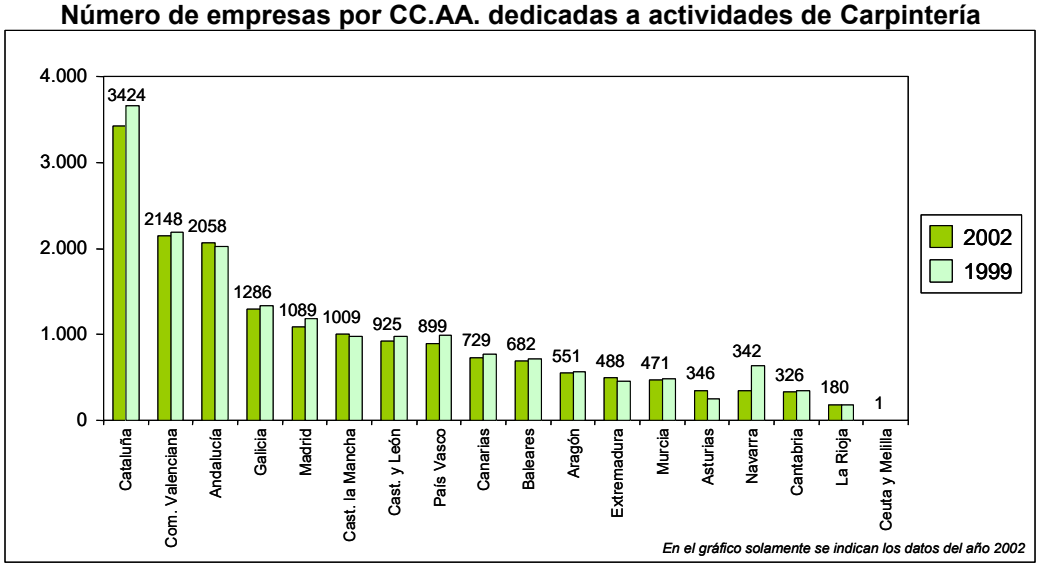
Figura 5.3.2
Empresas en España dedicadas a la actividad de Carpintería



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

Desglosando este global de empresas por comunidades para los años 1999 y 2002, se podrá hacer una idea de cuáles son las principales comunidades autónomas en las que se localizan las empresas fabricantes de productos de Carpintería y, por ende, cuáles las principales competidoras de Galicia en estas actividades. En la **Figura 5.3.3** se observa el resultado de este desglose, detallando e indicando el número concreto de empresas para el año 2002.

Figura 5.3.3
Número de empresas por CC.AA. dedicadas a actividades de Carpintería



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

En el año **2002,** como se observa, **Galicia es la cuarta comunidad por número de empresas,** sólo superada por **Cataluña** (3424), **Comunidad Valenciana** (2148) y **Andalucía** (2058). Asimismo, se observa una disminución en el número de empresas en las 5 primeras comunidades, con la excepción de Andalucía que incrementó el número de empresas en relación al año 1999.

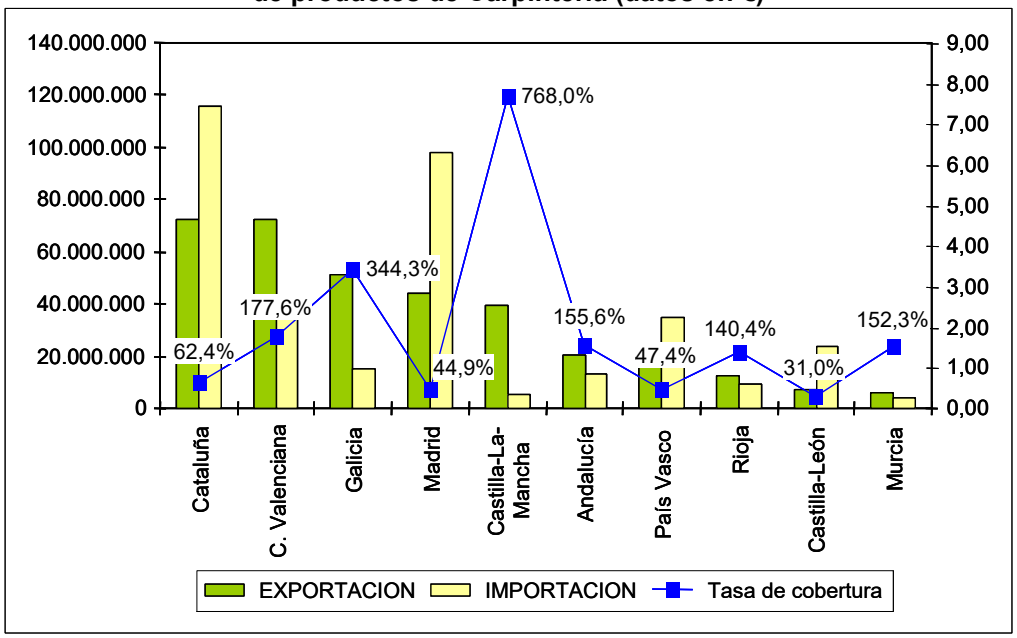
Todos los datos comentados fueron obtenidos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) y hacen referencia a las siguientes tres partidas relativas a actividades de Carpintería:

- 203 Fabricación de estructuras de madera y piezas de Carpintería y ebanistería para la construcción.
- 204 Fabricación de envases y embalajes de madera.
- 205 Fabricación de otros productos de madera. Fabricación de productos de corcho, cestería y espartería.

Otro dato que indica el potencial y el grado de desarrollo de las actividades de Carpintería de las comunidades de España es la **evolución de las exportaciones e importaciones** de dichos productos. Para analizar esta particularidad se toman datos del ICEX sobre las importaciones y exportaciones en España por comunidades para el período 1999 a 2001. Los datos incluidos en este análisis son los relativos a las partidas arancelarias 4409 y de la 4410 a 4421.

En la **Figura 5.3.4** se recoge la balanza comercial (exportaciones, importaciones y tasa de cobertura) de las diez mayores comunidades autónomas exportadoras de productos de Carpintería.

Figura 5.3.4
Balanza comercial para las diez principales CC.AA exportadoras de productos de Carpintería (datos en €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

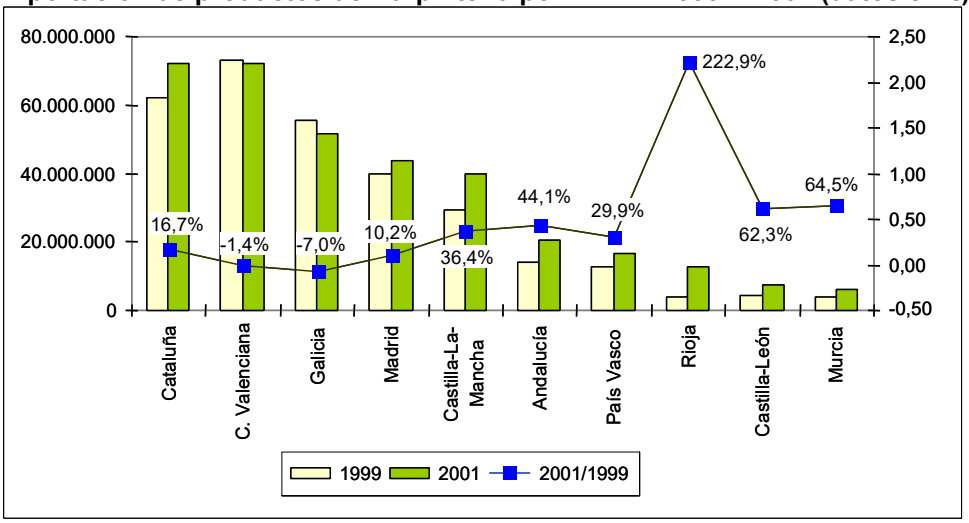
Se pueden observar grandes **desequilibrios en las balanzas,** ya que existen **saldos deficitarios y superavitarios bastante llamativos,** como pueden ser los de Castilla la Mancha, Galicia, Andalucía, Murcia, entre otros.

Se observa que las principales **CC.AA exportadoras** de productos de Carpintería son **Cataluña y la Comunidad Valenciana,** además se puede encontrar en esta lista de las diez CC.AA más exportadoras a Andalucía y Murcia, lo que indica el gran peso y desarrollo que el arco mediterráneo tiene en relación a estas actividades en el conjunto de España. Otras comunidades que destacan por sus exportaciones de este tipo de productos son Madrid y Castilla la Mancha, lo que indica un **segundo foco de localización de empresas en la zona centro de España.**

La variación de las exportaciones entre los años 1999 y 2001 (ver **Figura 5.3.5**) indican un incremento del peso sobre el total español de La Rioja, Murcia, Castilla León, Andalucía, Castilla la Mancha, País Vasco, Cataluña, Madrid, entre otras. Las **dos únicas CC.AA que presentan**

una disminución de sus exportaciones son: Galicia (-7,0%) **y la Comunidad Valenciana** (-1,4%).

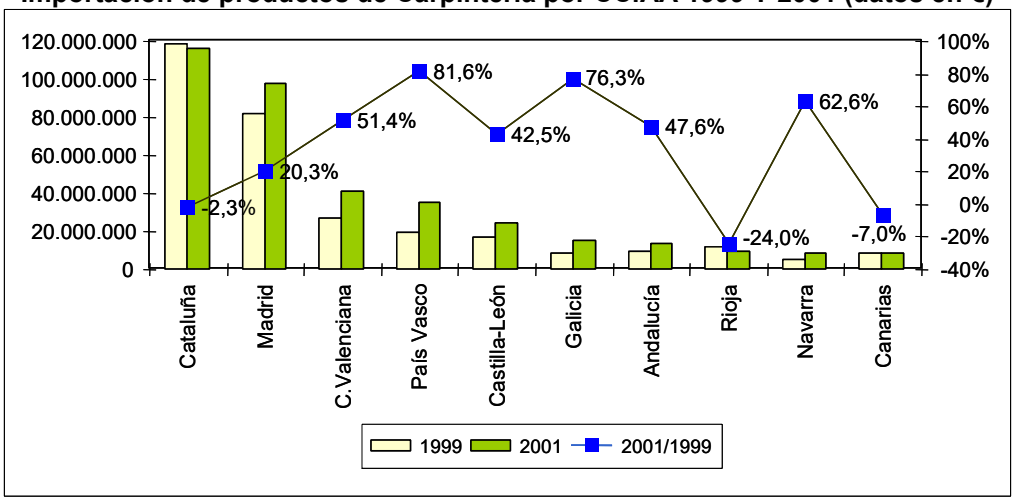
Figura 5.3.5
Exportación de productos de Carpintería por CC.AA 1999 Y 2001 (datos en €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el caso de las **importaciones** de productos derivados de la actividades de **Carpintería** en España, por provincias (ver **Figura 5.3.6**), es de destacar el elevado peso que tienen las comunidades de Cataluña y Madrid sobre el total importado en España, representando más del 29% y 24% respectivamente. Aunque se observa que las tres comunidades siguientes en el ranking (C. Valenciana, País Vasco y Castilla León) han experimentado crecimientos importantes en el período 1999 a 2001 en comparación con las dos primeras.

Figura 5.3.6
Importación de productos de Carpintería por CC.AA 1999 Y 2001 (datos en €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

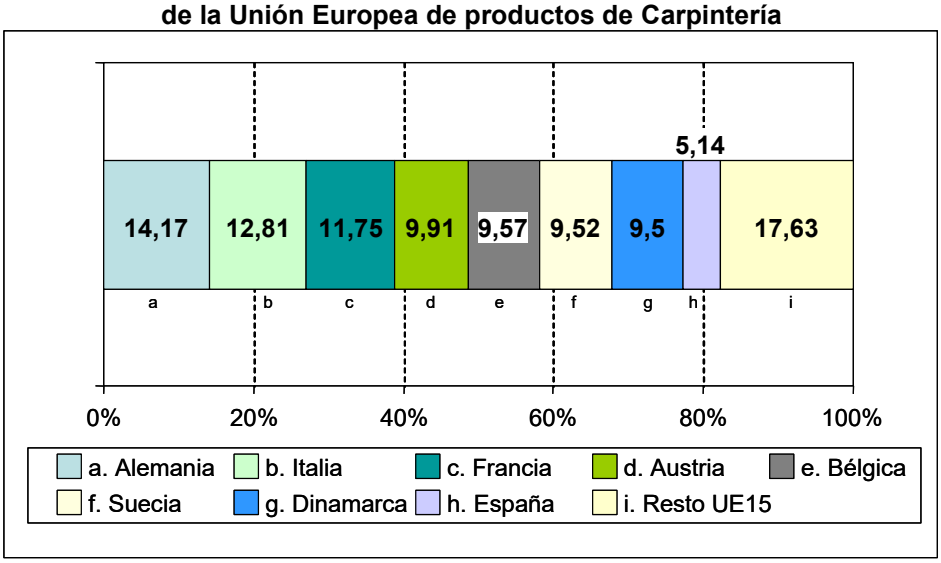
De todo el análisis anterior de las zonas productoras y competidoras de la actividad de Carpintería en España, se puede decir, como conclusión, que:

- Las dos principales CC.AA fabricantes de productos de Carpintería son Cataluña y la Comunidad Valenciana, además destacan también Andalucía y Murcia, lo que indica el gran **desarrollo del arco mediterráneo** en relación a estas actividades.
- Destaca, asimismo, a nivel español Galicia como tercera CC.AA en las exportaciones de productos de Carpintería. Siendo la cuarta en cuanto al número de empresas establecidas.

B) UNIÓN EUROPEA.

En la Unión Europea, en el año 2001, la exportación de productos de Carpintería se encuentra muy repartida, como se puede observar en la **Figura 5.3.7**, ocupando los primeros puestos: Alemania (con una cuota del 14,17%), Italia (12,81%), Francia (11,75%), Austria (9,91%), Bélgica (9,57%), Suecia (9,52%), Dinamarca (9,50%) y España (5,14%). La aportación gallega, en ese mismo año, se estima en un 0,81% de la exportación comunitaria de productos de Carpintería (año 2001). Como se aprecia **Alemania, Italia y Francia suponen cerca del 40% del comercio exterior de la Unión Europea de productos de Carpintería**, del mismo modo, los siete primeros países suponen más del 75% de las exportaciones de la zona.

Figura 5.3.7
Porcentaje, por países, sobre el total de exportaciones de la Unión Europea de productos de Carpintería

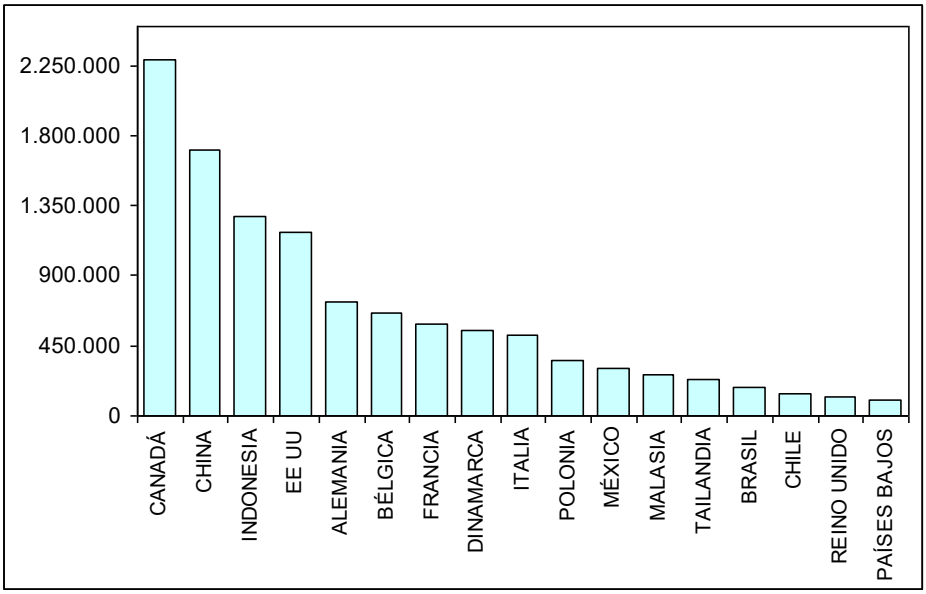


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

C) ÁMBITO MUNDIAL.

Los datos relativos al comercio mundial de productos de Carpintería (partidas del TARIC: 4409 y 4414 a 4421), en el año 2000, se reflejan en la **Figura 5.3.8**.

Figura 5.3.8
Principales exportadores de productos de Carpintería a nivel mundial (2000) Miles de Euros

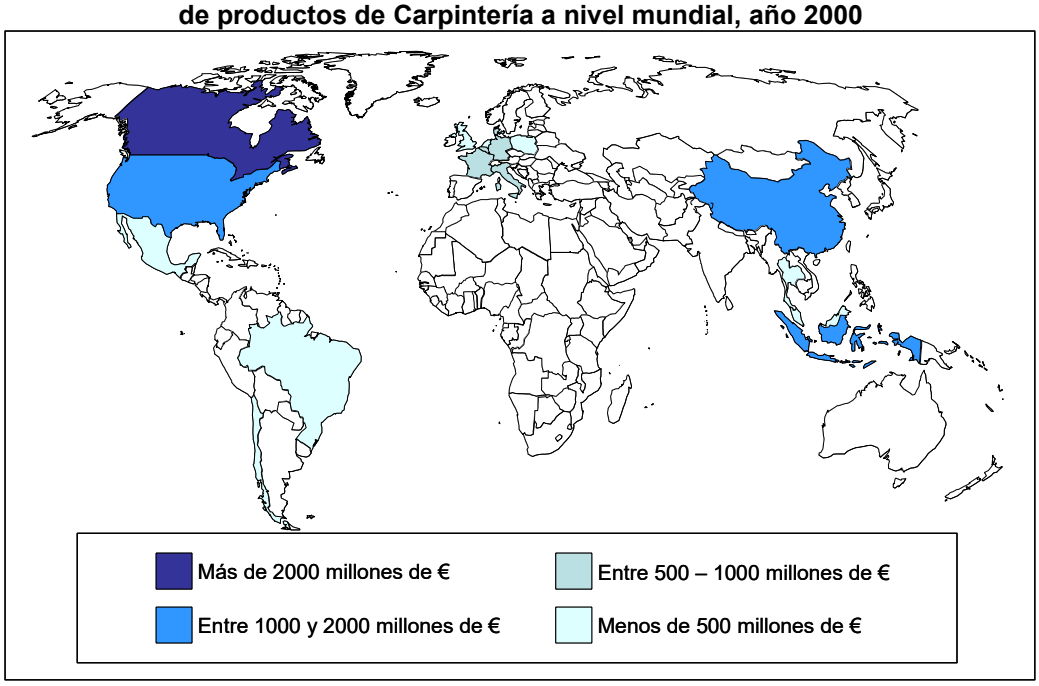


Fuente: ICEX, a partir de datos cedidos por la ONU

Destacan como **principales países exportadores** de **productos de Carpintería** a nivel mundial: **Canadá**, **China**, **Indonesia** y **EEUU**. Entre este destacado grupo de países exportadores se encuentran también siete países europeos, como pueden ser por ejemplo **Alemania**, **Bélgica** y **Francia**, **Dinamarca** e **Italia**.

Si se representa gráficamente los 18 principales países exportadores de productos de Carpintería a nivel mundial (**Figura 5.3.9**), se aprecia que existen **4 zonas destacadas de concentración**: **Norteamérica**, **Sudamérica**, **Europa** y el **Sudeste Asiático** (se incluye aquí a China).

Figura 5.3.9
Localización geográfica de los principales exportadores de productos de Carpintería a nivel mundial, año 2000

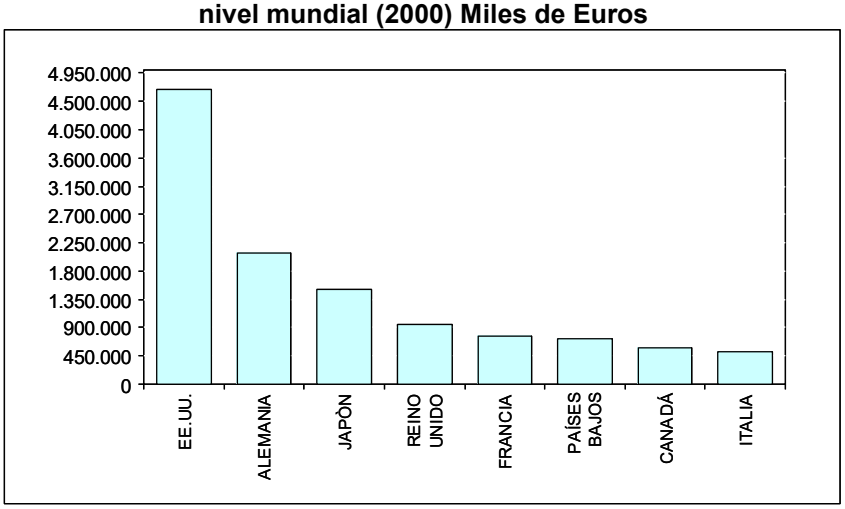


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX (datos cedidos por la ONU)

De la misma forma, en la **Figura 5.3.10** se detallan los **principales países importadores de productos de Carpintería a nivel mundial**. Destaca, claramente sobre el resto de países, EE.UU. que duplica en el valor de importaciones al siguiente país en la lista, Alemania. En los puestos siguientes se sitúan algunos países que ya habían destacado como países exportadores (Reino Unido, Canadá, Francia, entre otros).

Así mismo, y como ya se ha comentado, es destacable el peso que los **EE.UU** tienen en el comercio mundial de productos derivados de las actividades de Carpintería, siendo el **primer importador** en casi todas las categorías de productos estudiadas.

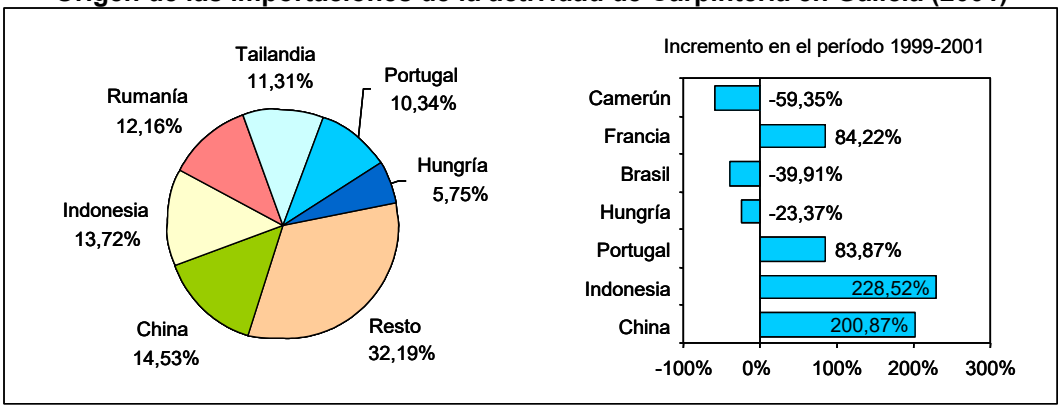
Figura 5.3.10
Principales importadores de productos de Carpintería a nivel mundial (2000) Miles de Euros



Fuente: ICEX, a partir de datos cedidos por la ONU

La **importación gallega de productos de Carpintería** presenta una **notable diversificación** en cuanto a su origen (ver **Figura 5.3.11**). En el año 2001, cinco países mantienen una cuota (individualmente) superior al 10%: China (14,53%), Indonesia (13,72%), Rumania (12,16%), Tailandia (11,31%) y Portugal (10,34%). Otros cinco registran cuotas entre el 5% y 3%: Hungría, Brasil, Alemania, Italia y Eslovaquia; y siete países entre el 3% y 1%: Francia, Camerún, Bélgica, Finlandia, Costa de Marfil, Nigeria e India.

Figura 5.3.11
Origen de las importaciones de la actividad de Carpintería en Galicia (2001)

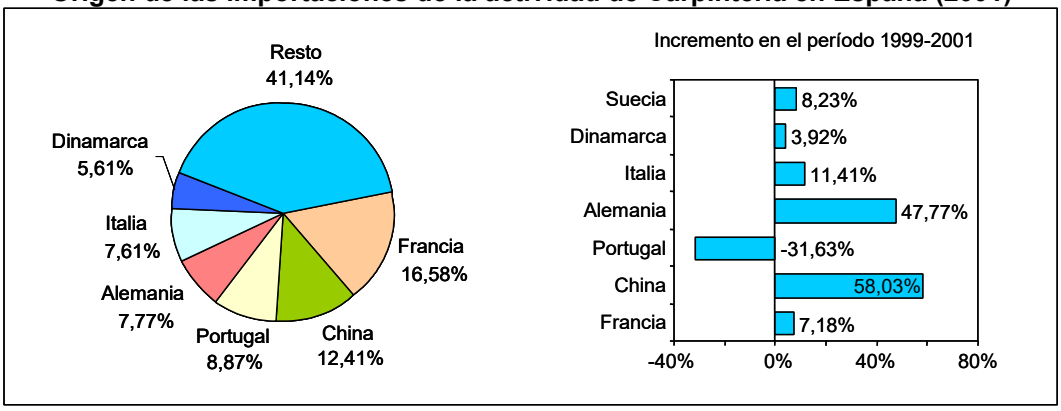


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Salvo en los casos de Camerún, Brasil y Hungría, en los que la importación gallega de Carpintería se ha reducido entre los años 1999 y 2001, en los demás países antes citados Galicia ha registrado tasas de crecimiento muy altas en este tipo de importaciones. Conviene destacar en estos años el dinamismo registrado por las importaciones gallegas de Carpintería procedentes de Portugal y Francia (con tasas de crecimiento respectivas del 83,87% y 84,22%), que contrastan con la caída, antes comentada, por las exportaciones gallegas de Carpintería hacia Portugal y Francia (mercados esenciales para Galicia en este tipo de exportación).

España, como Galicia, **importa productos de Carpintería de madera transformada de un gran número de países**, siendo los principales: Francia (que aporta el 16,58% de la importación española de Carpintería realizada en el año 2001), China (12,41%), Portugal (8,87%), Alemania (7,77%), Italia (7,61%), Dinamarca (5,61%), Suecia (5,60%), Indonesia (3,67%) y Polonia (3,65%). En la **Figura 5.3.12** se puede observar los países de destino de las importaciones de productos de Carpintería realizadas por España.

Figura 5.3.12
Origen de las importaciones de la actividad de Carpintería en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Se observa un decrecimiento significativo en las importaciones de Portugal (31,63%), mientras que aumentan las tasas de China (58,03%), Alemania (47,77%) e Italia (11,42%).

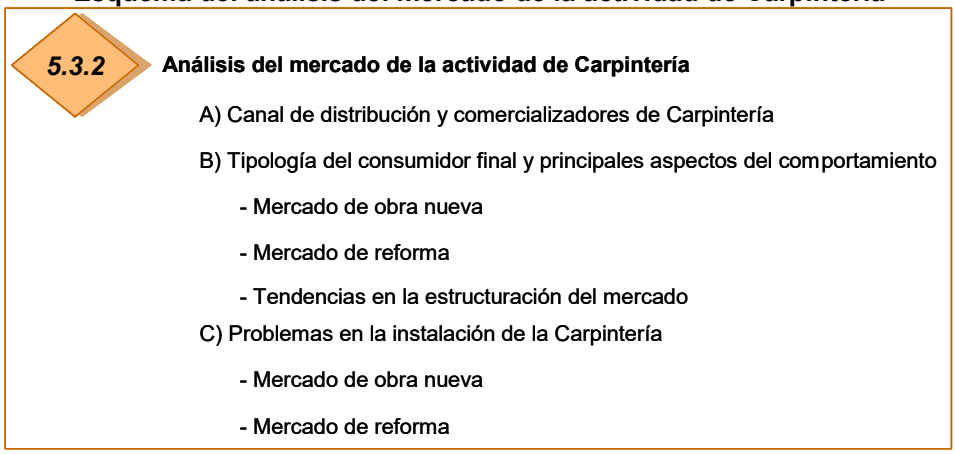
5.3.2 Análisis del mercado de la actividad de Carpintería.

En este apartado se tratará de realizar un análisis del mercado de los productos de Carpintería (puertas, ventanas, pavimentos, envases y embalajes, entre otros).

Asimismo, se recogerá en sus respectivos apartados referencias a las tendencias que a nivel europeo se están produciendo, así como, en casos concretos, se harán referencias a nivel mundial.

Se comenzará por el análisis de los diversos aspectos que configuran las **características básicas de los canales de distribución** utilizados por las distintas actividades, pasando posteriormente a analizar la **tipología de consumidor final,** así como **sus principales aspectos de comportamiento** a la hora de adquirir los distintos productos. Por último, se tratarán los **problemas en la instalación de los productos de Carpintería,** atendiendo a la tipología de demanda **(mercado de obra nueva y mercado de reforma)**. De forma sintética, la **Figura 5.3.13** muestra el esquema del análisis realizado.

Figura 5.3.13
Esquema del análisis del mercado de la actividad de Carpintería



Fuente: elaboración propia

A) CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZADORES DE CARPINTERÍA.

El diseño del canal de distribución es una decisión de gran trascendencia, debido a su escaso grado de reversibilidad a corto y medio plazo, y que supone un condicionante para el resto de decisiones relativas al producto (precio, promoción, etc.) así como implica, por lo general, relaciones de compromiso con terceras empresas de largo plazo.

Las empresas utilizan intermediarios para la venta y distribución de sus productos, aunque esta decisión suponga una cierta pérdida de control sobre diversos aspectos, por que estos pueden ofrecer a las empresas unos servicios y ventajas que las empresas individualmente no podrían realizar (encontrar compradores, ajustar la oferta a la demanda, distribución física, entre otros).

Así, en este apartado se va a analizar los diferentes canales de distribución que siguen los productos de Carpintería y los productos de Mobiliario.

El **primer eslabón del canal** en la estructuración del mercado está formado por las **fábricas** ya sea de puertas, de tablero, de suelos o de otros componentes. Estas fábricas pueden tener como proveedores a empresas de primera transformación, o a otras fábricas de componentes. Esto dependerá básicamente de la estrategia de la empresa en cuanto a

perspectivas de crecimiento, riesgo financiero y tecnológico que quiere asumir, capacidad financiera para afrontar inversiones, entre otros aspectos.

Por ejemplo, una **fábrica de puertas** puede optar por comprar la **madera aserrada** para la fabricación de cantos y molduras; **tablero de aglomerado y de densidad media (DM)** para los largueros, traviesas y entrepaños; **chapa de madera** para chapear los anteriores componentes y, posteriormente, ensamblar todo el conjunto. Pero también puede comprar un bastidor terminado, un tablero rechapado, la moldura terminada y dedicarse únicamente a montar los componentes.

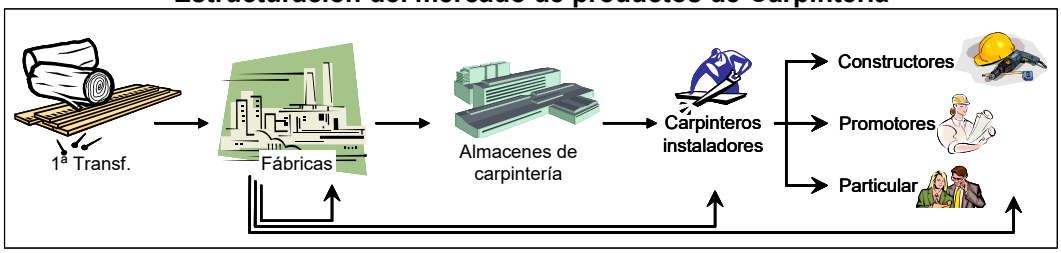
En el primer caso el riesgo financiero y tecnológico que asume la empresa es mayor, pero ello le permite tener un mayor control sobre los costes, aunque para ello tiene que ser capaz de asumir las fuertes inversiones en maquinaria que se necesitan para realizar todo el proceso. En el segundo caso, el riesgo es menor a costa de no tener tanta capacidad de gestión sobre el proceso y por tanto sobre los costes.

El **segundo eslabón del canal** serían los **almacenes de Carpintería**. En estos almacenes podemos encontrar puertas, suelos, tablero, complementos de Carpintería. No obstante, existen almacenes que lejos de tener una oferta amplia en productos de Carpintería, se ciñen a un determinado producto estrella, sobre el cual pivotan otra serie de productos que complementan al principal. Es el caso de los almacenes de puertas que normalmente son distribuidores de una determinada fábrica con la cual obtiene condiciones ventajosas a cambio de una exclusividad en la comercialización. Habitualmente estos almacenes disponen de otros componentes complementarios de la puerta como puede ser el marco o la guarnición.

El **tercer eslabón del canal** estaría formado por los **carpinteros instaladores**. Aquí nos podemos encontrar con empresas con taller propio y capacidad para afrontar obras de gran complejidad o gran tamaño. Estas empresas son clientes de los almacenes pero, en muchos casos, también son clientes directos de las fábricas. Hay otro tipo de

empresa de tamaño más reducido, con o sin taller y que su negocio gira en torno a la instalación al cliente final de los productos de Carpintería en obras pequeñas o reformas.

Figura 5.3.14
Estructuración del mercado de productos de Carpintería



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, nos encontraríamos con el **último eslabón** de la cadena que es el cliente final, ya sean los **promotores** y **constructores** (clientes finales que no usuarios finales) y **el particular a través de la reforma**. El fuerte crecimiento de la construcción de viviendas nuevas ha propiciado cambios en los sistemas tradicionales de distribución que comentaremos en las líneas siguientes.

Como ya comentábamos en el caso de las grandes Carpinterías, estos eslabones no siempre guardan el orden que hemos apuntado. De hecho, hoy en día nos podemos encontrar a fábricas que venden a grandes Carpinterías, a pequeñas Carpinterías, e incluso al cliente final en promociones de viviendas. La facilidad para contactar con proveedores a través de revistas de información especializada o los avances en cuanto a información que nos proporciona Internet propicia que esta estructuración del mercado no sea tan lineal, de forma que los contactos se producen directamente entre todos los eslabones de la cadena sin guardar un orden.

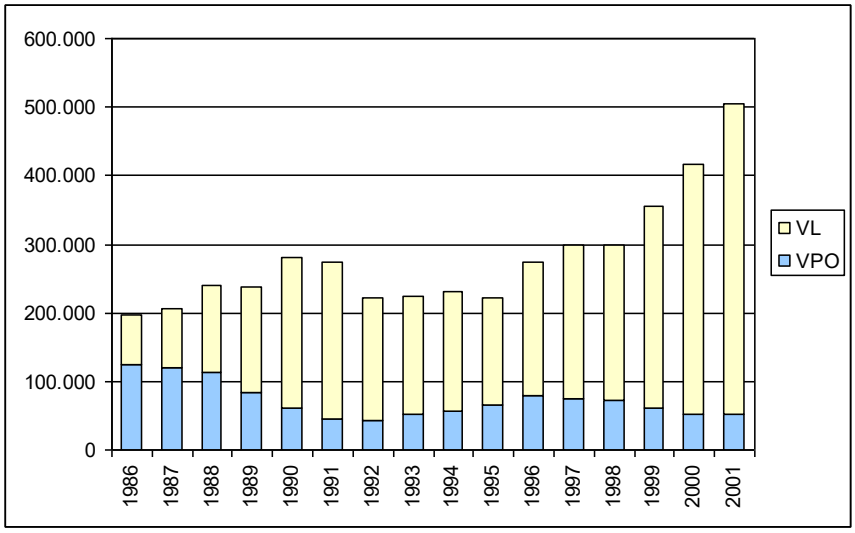
B) TIPOLOGÍA DE CONSUMIDOR FINAL Y PRINCIPALES ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO.

Este apartado se subdivide a su vez en **tres subapartados**, en función de la tipología de la demanda definida en apartados anteriores. Así nos encontramos con el **mercado de obra nueva** y el **mercado de reforma**. El tercer subapartado hace referencia a las **tendencias en la estructuración del mercado.**

B.1. Mercado de obra nueva.

Es el mercado más importante en cuanto a volumen. El crecimiento que en los últimos años ha experimentado el sector inmobiliario ha propiciado que a nivel nacional se iniciasen en el año 2001 en torno a las 500.000 viviendas nuevas (ver **Figura 5.3.15**). Las buenas perspectivas económicas de los últimos años de la década de los 90 animaron la demanda. Por otro lado, la reducción en los tipos de interés, unido a la ampliación del plazo de contratación de las hipotecas, facilitó la reducción drástica de las cuotas de los préstamos hipotecarios, lo cual influyó decisivamente en el acceso a la vivienda por un grupo más amplio de población.

Figura 5.3.15
Construcción de viviendas, por tipo de vivienda y años, en España (1986-2001)



Fuente: Anuario Estadístico de España

De las más de 500.000 viviendas iniciadas en el estado español en el año 2001, más de 30.000 corresponden a la Comunidad Gallega, lo cual supone cerca del 6% del total nacional.

En el **mercado de obra nueva** intervienen dos agentes principales, el **promotor** y el **constructor**. En términos generales el promotor es el propietario del solar sobre el que se construirán las viviendas y dispone de la capacidad económica suficiente para afrontar la construcción de las viviendas. El promotor contrata con una constructora la ejecución de la obra, en base a un presupuesto. Aunque hay constructoras que tienen sus propios carpinteros que pueden realizar la instalación (en Galicia se dan muy pocos casos) comprando las puertas a un almacén o a fábrica directamente, lo normal es que la constructora subcontrata una serie de partidas, entre ellas la Carpintería. Esta subcontratación de la Carpintería la puede hacer de varias formas:

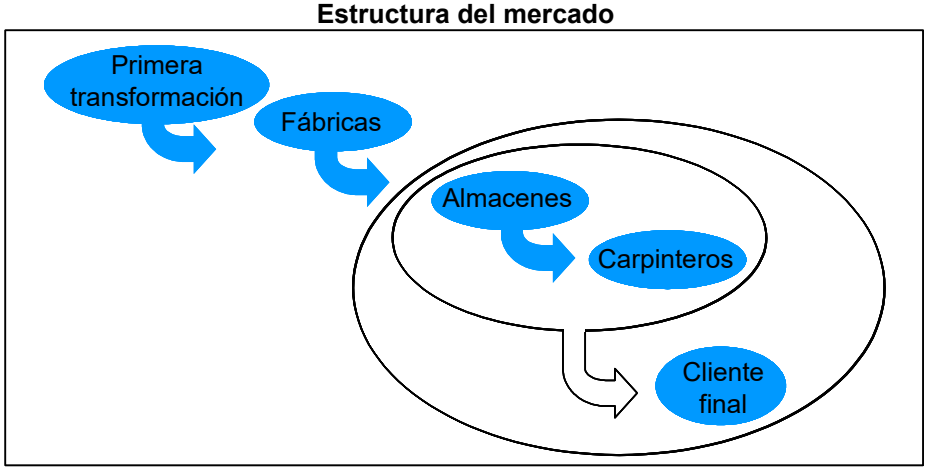
- **Compra las puertas y el resto de las partidas a un almacén o fábrica y contrata la instalación con una Carpintería o un equipo de colocación autónomo**. Este sistema se usa cada vez menos, ya que puede dar lugar a indefinición de responsabilidades en caso de que surja algún problema. Con esta modalidad la Carpintería no es responsable del material, de la calidad del mismo ni de su gestión de aprovisionamiento. Como ventaja de cara al constructor tiene el hecho de que al desglosar las dos partidas puede aquilatar los costes ya que tiene a dos proveedores con los que negociar.
- **Contrata con una Carpintería o empresa de instalación, el suministro y la instalación de la Carpintería**. Este sistema centraliza la gestión y la responsabilidad en un único proveedor. De cara al constructor la ventaja es que existe un único responsable del suministro y la instalación de forma que facilita la gestión en la compra y en el proceso de instalación. Esto supone que la Carpintería además de obtener un valor añadido por la instalación, va a cargar un margen por la gestión que repercute en el coste final del producto de cara al constructor.
- **Contrata directamente con una o varias fábricas el suministro y la instalación de las partidas**. En este caso las

fábricas tienen que contar con equipos de instalación propios. En este momento existen fábricas en el mercado que suministran e instalan puertas, armarios o pisos. Esta modalidad estaba siendo reclamada por parte de los promotores y constructores como una consecuencia natural de la anterior modalidad. El promotor/constructor de esta forma obtiene un precio ventajoso, centralizando la responsabilidad y la gestión en la propia fábrica a la que le está pidiendo un **"llave en mano"**. Este sistema puede producir conflictos entre la fábrica y sus clientes almacenes y Carpinterías, ya que se está saltando el canal. No obstante, también en algunos casos da lugar a colaboraciones en grandes obras en las que el riesgo a asumir por el suministro y la instalación es tan alto que el carpintero no tiene capacidad para asumirlo. En ese caso puede haber un punto de colaboración si la fábrica subcontrata la instalación con la Carpintería.

Este último sistema de afrontar las operaciones se salta toda la cadena de eslabones que se apuntó en su momento, ya que conecta directamente a la fábrica con el cliente final y, como ya se comentó, las características actuales del mercado propician los contactos más directos entre todos los eslabones.

La **Figura 5.3.16** puede ser representativa de la situación anterior. Como se observa en la figura, el orden de los eslabones lleva a que la cadena estaría formada por la industria de primera transformación, las fábricas, los almacenes, las Carpinterías y el cliente final de tal forma que cada uno de los integrantes de la cadena es atendido por el eslabón anterior. Sin embargo, la realidad es que nos podemos encontrar con situaciones en que las fábricas atienden indistintamente al conjunto formado por almacenes, Carpinterías y clientes finales. De igual forma los almacenes pueden negociar directamente con las Carpinterías pero también con los clientes finales.

Figura 5.3.16
Estructura del mercado



Fuente: Elaboración propia

El **mercado de obra nueva** ha experimentado un avance muy importante en cuanto a exigencias de diversa índole, lo que cada vez exige un mayor esfuerzo de puesta al día por parte de las fábricas y las empresas de instalación. Estos cambios afectan directamente a la cuenta de explotación de las empresas, pero las que consigan adaptarse saldrán fortalecidas y mejorarán su posición competitiva.

Uno de los cambios más importantes que se ha producido en el sector en los últimos años es la aparición de la **Ley de Ordenación de la Edificación**, que toca dos puntos vitales como son la calidad en la edificación y la definición de responsabilidades. La ley establece un proceso que reglamenta los diferentes agentes que participan en una construcción, determinando sus obligaciones. Entre los que se incluyen el promotor, el constructor, el proyectista, y los responsables directos, tanto de la ejecución de la obra como de su calidad. Esta ley especifica las garantías, que básicamente han de cubrir el promotor y el constructor.

Esas garantías, en concepto de daños materiales por vicios y defectos en la construcción, suponen la obligatoriedad **de contratación de tres seguros**, entre los que figura el ya conocido **seguro decenal**. Seguro que cubriría defectos en la cimentación y estabilidad del edificio, por parte del promotor. A su vez, también quedaría en manos del promotor un segundo **seguro de tres años**, dirigido a la cobertura de daños o defectos en la edificación que afecten a la habitabilidad. Este

segundo seguro cubre una responsabilidad que el promotor trata de trasladar al suministrador e instalador de la Carpintería. Finalmente, el constructor habría de responsabilizarse del **seguro para responder a los defectos de ejecución**, aunque únicamente durante un año. Este último requisito también se podría cubrir mediante la retención del 5% del importe de la ejecución de obra. Punto que también afecta directamente al suministrador e instalador de la Carpintería y que, sobre todo las grandes constructoras, trasladan íntegramente al proveedor con el coste financiero que ello supone.

Otro de los avances que ha experimentado el mercado de obra nueva ha sido la puesta al día en temas de **prevención de riesgos laborales**. Como se sabe, en la construcción es donde existe un mayor número de accidentes laborales y ello ha propiciado que en los últimos años se haya producido un mayor seguimiento por parte de la administración para hacer cumplir las normativas correspondientes. Esto supone que las empresas de instalación subcontratadas por la constructora tienen que tener a su personal con los cursos de prevención de riesgos laborales correspondientes, adscribirse al plan de prevención de la obra y entregar un plan propio en función de los trabajos que vayan a realizar.

Los avances en los sistemas de **gestión de calidad** de las empresas, y como no, de las constructoras también, obligan a homologar a los proveedores, de forma que cada vez se valora más a las empresas que están certificadas con la ISO y que tienen sus productos homologados con certificaciones de calidad generales o específicas.

Por último decir que, dentro del **mercado de obra nueva** nos encontramos con dos submercados perfectamente diferenciados, la **obra de protección oficial** y las **viviendas de precio tasado**. En el primer caso estamos hablando de un tipo de vivienda que está muy ajustada en precio y donde el coste de las partidas es un punto crítico. En las viviendas de precio tasado, dependiendo de la promoción, el coste sigue siendo crítico, pero también juegan factores como la calidad de los materiales o el diseño de los mismos.

B.2. Mercado de reforma.

Si bien el mercado de obra nueva es el que más volumen de trabajo ha generado en los últimos años, todo apunta a que **el mercado de reforma va a jugar un papel muy importante en los próximos años**. Aunque se sigue afirmando que existe todavía necesidad de construcción de vivienda nueva, en el último semestre del año 2002 se ha notado un descenso en el número de viviendas iniciadas en España. No es probable que se produzca una caída muy acusada pero desde luego los crecimientos experimentados hasta ahora no tienen visos de volver a repetirse.

La construcción de vivienda nueva se ha supeditado siempre a un aquilatamiento de los costes de contratación lo que supone que, salvo honrosas excepciones, la Carpintería instalada en obra sea económica en cuanto a materiales y a diseño. En gran parte del territorio nacional, la puerta instalada en obra tenía un modelo estrella: “la número 2”, esta puerta es un modelo de puerta plafonada de dos cuadros que generalmente se servía en sapelly y a un coste muy reducido. Evidentemente, existían promociones con otros modelos de puertas y otras maderas pero la proporción podía ser perfectamente un 70% de “la número 2” y un 30% del resto.

Estos dos puntos que se han comentado en los párrafos anteriores son los que propician un escenario favorable para el mercado de reforma. Este mercado se nutre del gran número de viviendas compradas y de la escasa preocupación por parte de los promotores/constructores en invertir en Carpinterías de calidad, salvo excepciones.

Por otro lado, **el mercado de reforma se preocupa más por la calidad y el diseño**. Las motivaciones que mueven a una familia a cambiar, por ejemplo, las puertas de su casa pueden ser:

- Por el deterioro de las que ya tiene instaladas
- Porque quiere mejorar la calidad de las mismas
- Porque quiere variar el diseño para adecuarlos a sus gustos, al Mobiliario, a las tendencias del diseño.

Las motivaciones anteriores pueden extrapolarse a cualquier otro elemento de la Carpintería.

Hasta no hace mucho, la **principal razón de cambio era el deterioro**, lo cual suponía que el cambio se hacía muchos años después de haber adquirido el piso. **Desde hace unos años se aprecia un aumento del número de propietarios que desean cambiar las puertas para mejorar la calidad**, aunque las puertas no estén deterioradas. Esto es consecuencia de la mejora de la posición económica de las familias, los cambios en los gustos y la mayor información de que dispone el cliente final.

Por último, cada vez más, **el cliente decide cambiar las puertas por razones estéticas y de diseño**. El cliente no busca reponer puertas deterioradas, ni siquiera mejorar ostensiblemente la calidad de las mismas, sino simplemente adecuar la decoración de su vivienda a unas tendencias de diseño o a unos gustos específicos. Esta última tendencia nos acerca a un punto de suma importancia y es que la **puerta** se empieza a tratar más como un **elemento decorativo y no como un elemento estructural**. Realmente se está produciendo una integración de la puerta y sus complementos (marco, guarnición, herrajes, manilla) en el diseño y decoración de la vivienda, de tal forma que el propio diseño de la puerta, de sus complementos, la elección de la madera suponen decisiones importantes en el cambio de la misma.

Por otro lado, este escenario implica que el cambio de la Carpintería no se produce al cabo de varios años, cuando la misma está deteriorada, sino desde el momento en que económicamente hay disponibilidad, ya que lo que prima es la adecuación a los gustos del propietario y no sólo la funcionalidad.

Como consecuencia de ello, esta tendencia nos lleva a productos más actuales, incluso novedosos en cuanto a diseños o maderas y con unos márgenes más amplios.

El **atractivo del mercado de reforma** es evidente por cuanto se está hablando de un mercado con una **rotación cada vez mayor** y que se dirige a **productos de mayor valor añadido**.

Sin embargo, este mercado también exige una profesionalidad, unos medios y unas técnicas de instalación que difieren mucho de las empleadas en obra nueva. **El personal de instalación** que trabaja en **obra nueva no tiene que tratar con el cliente final, solo con el jefe de obra**. Los materiales que emplea, la herramienta y el sistema de trabajo está adecuado a las condiciones de la obra: las paredes no están acabadas, no existen muebles o elementos que dificulten el trabajo, no importa hacer ruido, generar polvo, ensuciar.

En una reforma se está en contacto directo con el propietario de la vivienda, esto implica que a veces se produzcan cambios de última hora, interferencias en el trabajo por parte del propietario y una serie de situaciones que el operario de instalación acostumbrado a trabajar en obra nueva no ha vivido y, probablemente, no la sepa manejar con la suficiente soltura. Las condiciones de trabajo en una vivienda habitada difieren totalmente de la obra nueva. Hay que ser muy cuidadoso con el manejo de la herramienta para evitar golpes o desperfectos en las paredes, Mobiliario o suelos.

La conclusión es que existe una gran oportunidad en el mercado de reforma ya que es un mercado con grandes posibilidades de crecimiento y con unos márgenes más holgados.

Entre las **exigencias de este mercado** se encuentra que las fábricas ofrezcan **productos más novedosos y actuales** adecuados a los gustos y tendencias del diseño, para lo cual se debe ser mucho más flexible a la hora de renovar los catálogos de productos. Otra de las exigencias es la **mayor profesionalidad** por parte de las empresas instaladoras. Los requerimientos del personal que se enfoque a la reforma

difieren totalmente del personal de instalación en obra nueva y no sería descabellado que, aparte de los conocimientos técnicos necesarios para una adecuada instalación, tuvieran conocimientos de decoración, diseño o atención al cliente.

Por último, las empresas instaladoras tienen un campo muy importante de trabajo en el desarrollo de técnicas que permitan la sustitución de los elementos de Carpintería en el menor tiempo posible, generando menos ruido, menos residuos y evitando que la reforma de una vivienda se convierta en un calvario para el propietario.

B.3. Tendencias en la estructuración del mercado.

Como ya se comentó en los dos puntos anteriores la estructuración clásica del mercado, que representamos en la **Figura 5.3.16**, se está desvirtuando, y cada vez se tiende más a una situación donde cada eslabón de la cadena puede contactar directamente con los otros sin pasar por los eslabones intermedios. Todos los indicios parecen señalar que **el mercado va a seguir evolucionando en esta línea**, pero surgirán nuevas líneas de colaboración y nuevas líneas de negocio. La **tendencia de las fábricas a controlar el canal hasta el cliente final** ha llevado a algunas de ellas a **montar almacenes propios de distribución**, a **participar en almacenes ya en funcionamiento** (para aprovechar la experiencia y el mercado creado por los mismos) o a **montar almacenes nuevos en participación con un profesional del sector**. Todas estas modalidades buscan que el productor controle el canal de distribución participando activamente en él.

Existe una tendencia en el mercado hacia ofrecer un servicio integral de la fábrica al cliente, que tanto en las fábricas de puertas como en las de suelos lleva a que se ofrezca el producto instalado al cliente final. El promotor o constructor busca facilidad en la gestión de sus compras y centralizar la responsabilidad de la Carpintería en único proveedor. En este sentido, aunque la fábrica pueda tener sus equipos de colocación propios surge una línea de colaboración con las Carpinterías

locales para la realización de trabajos especiales, trabajos de taller e incluso un apoyo o subcontratación total de la instalación. En este sentido la Carpintería tradicional seguirá atendiendo al cliente de reforma o a la obra pequeña y la fábrica se centrará en la gran promoción donde puede ser más competitiva en precio y en capacidad de respuesta.

El mercado de reforma es un mercado que ha crecido significativamente en los últimos años pero que tiene todavía muchas vías de evolución. El saber dar respuesta a las necesidades de este mercado constituye una oportunidad de negocio muy interesante en función de los enfoques que se adopten. Las fábricas pueden **potenciar sus departamentos de diseño para ofrecer productos y soluciones adaptadas a las necesidades actuales**. Los productos, ya sean puertas, suelos, armarios, capialzados, o cualquier otro elemento de la Carpintería deben integrarse en la decoración como un elemento decorativo más. La gran evolución en este sentido es la consideración de la puerta como un mueble a la que hay que exigirle un nivel de calidad elevado en sus materiales, un acabado y una instalación equiparable a cualquier mueble de calidad. Esta **función decorativa de los elementos de Carpintería condiciona los procesos de fabricación**, ya que demandan una mayor calidad en las terminaciones y acabados, una mayor variedad de modelos y diseños y una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevos materiales, diseños o acabados. También **afecta a la comercialización**, ya que en los catálogos se tiende a representar a los productos integrados en una vivienda, resaltando su vertiente más decorativa. La posibilidad de tener exposiciones de puertas a disposición del cliente es determinante a la hora de convencerlo en la toma de decisión de la compra. El vendedor también ejerce un papel muy importante a la hora de aconsejar al cliente final y en este sentido las nociones de diseño y decoración son una necesidad en este tipo de mercado.

C) PROBLEMAS EN LA INSTALACIÓN DE LA CARPINTERÍA.

En este epígrafe se desarrollan los principales problemas que existen en la instalación de los productos de carpintería.

Se diferencian dos bloques, atendiendo a la tipología de la demanda, que son: el **mercado de obra nueva y el mercado de reforma.**

C.1. Mercado de obra nueva.

Uno de los **problemas principales en la instalación** de una obra de viviendas es el **estado de la obra** de cara a la instalación. Los **climas** más húmedos son proclives a los excesos de humedades, que en la obra se manifiestan en suelos y tabiquería, afectando directamente a los materiales que se instalan en obra. **AENOR** específica en su **norma UNE 56-803-90** cuales son las **condiciones de humedad** que deben observarse para la correcta instalación de la **Carpintería de madera**:

- **Especificaciones para la hoja de puerta**: la humedad de la hoja de puerta interior debe estar entre un 7% y un 11%.
- El **estado higrométrico del aire** medido dentro de la obra en la zona litoral Cantábrica y Galicia debe ser inferior al 75%, en el litoral mediterráneo no superará el 70% y en la zona centro debe ser inferior al 50%.
- La **humedad de la obra** tiene los siguientes parámetros: si el soporte es la obra la humedad debe ser inferior al 2,5%, si es de madera no debe superar el 20%, el resto de la obra (paredes, techos) deberá presentar una humedad inferior al 2,5% salvo yesos y pinturas que pueden llegar al 5%.

En muchas ocasiones estas condiciones se pasan por alto, pero el cumplimiento de las mismas eliminaría muchos de los problemas que a posteriori se producen en la obra. El profesional del montaje tiene que avanzar mucho en este sentido y ser más riguroso a la hora de

comprobarlas y evitar el colocar en condiciones que no sean favorables para la instalación.

Otro de los problemas que habitualmente vive el **instalador** de Carpintería es que es el **encargado de solucionar errores o ineficacias de gremios anteriores**. Por ejemplo, en el caso de la instalación de las puertas se pueden encontrar con que las paredes están desplomadas, lo cual afecta a la colocación de las guarniciones y al asentamiento de la puerta. El suelo puede estar mal nivelado lo que afecta a las holguras que hay que dejar en el fondo de la puerta y a la colocación de la tarima flotante. Los niveles pueden estar mal tomados de forma que se encuentren con medidas muy dispares que dificultan la fabricación de un pedido con unas medidas estándar, y posteriormente afectan al reparto y control de la obra.

El **reparto del material puede suponer un serio problema y un coste considerable** si la obra no dispone de medios adecuados para ello. Cuando los carpinteros llegan a la obra es muy habitual que hayan retirado la grúa, con lo cual si la obra no dispone de montacargas el reparto debe hacerse por el ascensor o por las escaleras. En cualquiera de los dos casos el reparto es lento, puede dar lugar a golpes o ralladuras en el material y es costoso, obviamente mucho más en caso de repartir por las escaleras.

Los **plazos de ejecución** de la obra cuando se contrata están **programados en base a un plan de obra** que contempla la ejecución por parte de cada uno de los gremios de su trabajo en un determinado plazo. Como **la Carpintería es uno de los últimos gremios en entrar, si los anteriores no han cumplido con los plazos marcados puede ocurrir dos cosas**: que la Carpintería tenga que trabajar simultáneamente con otros gremios, con lo cual se pueden producir golpes, ralladuras o manchas en las puertas o el suelo; o que el instalador tenga que cumplir con el plazo acordado pero disponiendo de mucho menos tiempo para lo cual tiene que trabajar más de prisa o con un mayor número de gente en obra. En **el primer caso la calidad del trabajo puede verse afectada negativamente, y en el segundo caso se produce un coste adicional**

no presupuestado. No obstante, hay que tener en cuenta que la instalación en obra requiere de una buena planificación de los trabajos en el tiempo para poder cumplir con todos los compromisos. El hecho de que una obra se retrase puede suponer que el personal que estaba destinado para esa obra en ese momento no pueda entrar a trabajar, con lo que trastoca la planificación de esa obra y de la siguiente obra comprometida con ese personal. Estos cambios pueden llevar a la necesidad de colocar a ese equipo de colocación en otros trabajos, con lo cual la coordinación se complica y puede producir posteriores incumplimientos.

El cliente, realmente lo que **quiere**, en una promoción de viviendas nuevas, es **acabar la obra en plazo cumpliendo el presupuesto inicial**. Cualquier variación sobre estas dos variables, plazo y coste, genera problemas de cara a ese cliente. El cliente quiere que los problemas que aparezcan en la obra se arreglen por parte del instalador y que eso no perjudique el plazo ni afecte al coste contratado.

En cuanto a los **puntos críticos** sobre los que el **cliente de obra** más incide de cara a valorar la Carpintería, los más habituales son:

- **En puertas**: el ajuste de las mismas en cuanto a holguras y aplome. Los cambios de tonalidad de la Carpintería. Los ingletes de la guarnición bien ajustados y sin descejes. El repasado de las puntas de las guarniciones. El buen accionamiento de la manilla. El acabado de la puerta en general.
- **En suelos**: sobre todo que esté bien asentado y que no haga ruido al pisar.
- **En armarios**: los mismos que en las puertas.
- **En el resto de partidas** de Carpintería las quejas suelen venir por los remates y el acabado general en cuanto a barnizado o lijado de torneados o molduras.

C.2. Mercado de reforma.

En este mercado los problemas tienen otra dimensión y se centran en aspectos distintos a la obra nueva. El **cliente es mucho menos técnico** que en el caso de la obra nueva y **se centra más en las**

soluciones estéticas que en la posibilidad técnica de las mismas. Por ejemplo, una queja muy habitual es que las puertas no tienen todas las mismas vetas, o la misma tonalidad, o que las tablas de suelos no son todas iguales. Aquí se produce una situación en la que el cliente quiere un producto natural pero que sea todo igual, lo cual como ya se sabe es imposible.

Uno de los **primeros problemas** que nos podemos encontrar cuando un cliente particular decide acometer una reforma en su casa es **saber exactamente qué es lo que quiere el cliente**. En obra nueva la Carpintería viene definida en una memoria y está perfectamente claro cuales son los materiales, las calidades y los modelos. En el caso de la reforma muchas veces hay que averiguar lo que el cliente quiere transmitir, hay que aconsejarle, guiarle y para ello **es necesario estar dotado de una cierta empatía y de unas habilidades comerciales para enfocar al cliente**. Eso no significa que durante el proceso de decisión el cliente cambie varias veces de idea con el consiguiente coste en tiempo dedicado.

Las **condiciones de trabajo dentro de la vivienda** juegan un papel importante, ya que hay que apartar muebles, se debe ser muy cuidadoso con los elementos que ya están instalados como los suelos, los muebles, las paredes y evitar golpes y ralladuras. En muchos casos también hay que amoldarse a unos determinados **horarios** e incluso a unos determinados **días**.

Por otro lado, el sistema de trabajo en una vivienda habitada exige que la **generación de residuos sea mínima**, a veces hay que lijar, cortar o ingletar fuera de la vivienda para evitar llenarla de polvo.

Todo esto implica que el trabajo de reforma es más especializado ya que requiere de gente que se sepa desenvolver en unas condiciones poco cómodas, con el cliente permanentemente encima de los trabajos y con una capacidad técnica considerable que le permita resolver los problemas que le vayan surgiendo de una forma satisfactoria.

Los **puntos críticos** desde el punto de vista del **cliente de reforma** para valorar la Carpintería son:

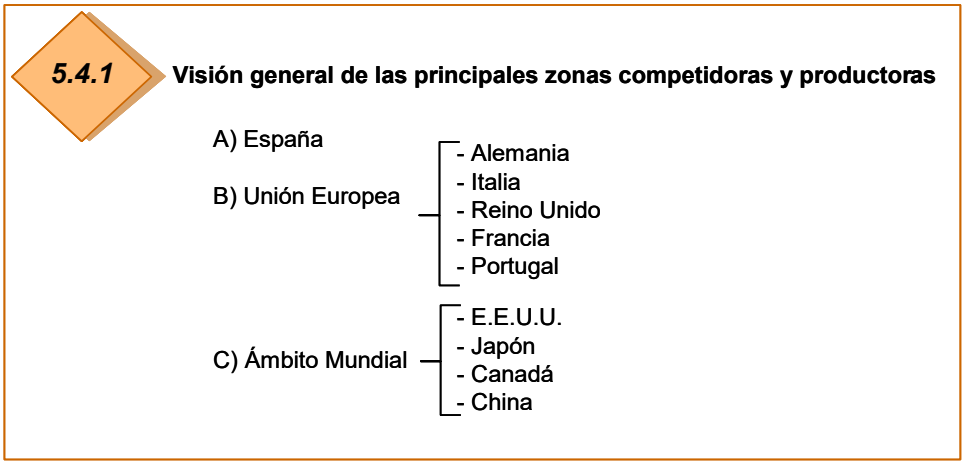
- El cliente necesita un prescriptor, un profesional que le pueda aconsejar desde un punto de vista técnico, pero también desde un punto de vista decorativo.
- Una de las cosas que el cliente más sufre es el ruido, el polvo, la “cantera” que se genera en su vivienda.
- El cliente quiere que la reforma dure lo mínimo posible.

5.4 Mobiliario: aspectos más relevantes del entorno específico.

5.4.1 Visión general de las principales zonas competidoras y productoras.

En este epígrafe se estudian las **principales zonas de producción de productos de Mobiliario**, y se analizan las principales características de estas zonas de localización o ubicación. Se comienza analizando la producción a nivel nacional de productos de Mobiliario, para pasar posteriormente al nivel europeo y, por último, se hace referencia al ámbito mundial, según se muestra en el esquema de la **Figura 5.4.1**.

Figura 5.4.1
Esquema del análisis de principales zonas competidoras y productoras de Mobiliario

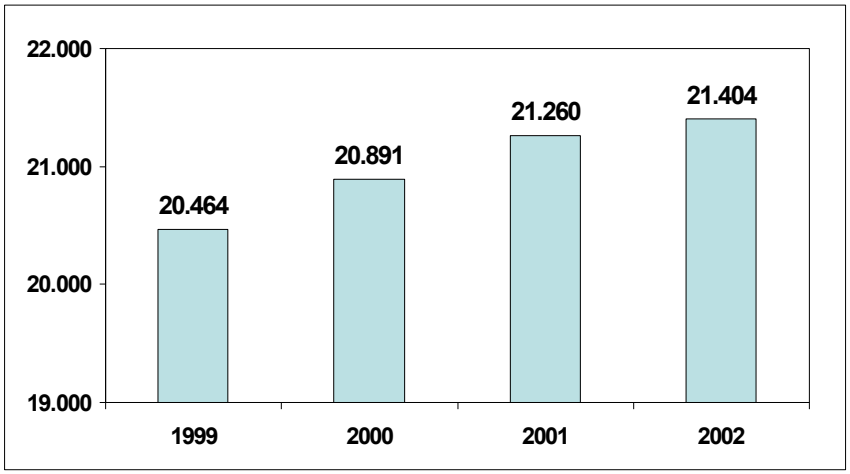


Fuente: elaboración propia

A) ESPAÑA.

En España, el número de empresas dedicadas a la fabricación de muebles se ha incrementado un 4,59% en el período que transcurre entre los años 1999 y 2002 (ver **Figura 5.4.2**). Como se podrá observar es la tendencia inversa a las empresas de Carpintería cuyo número se veía disminuido.

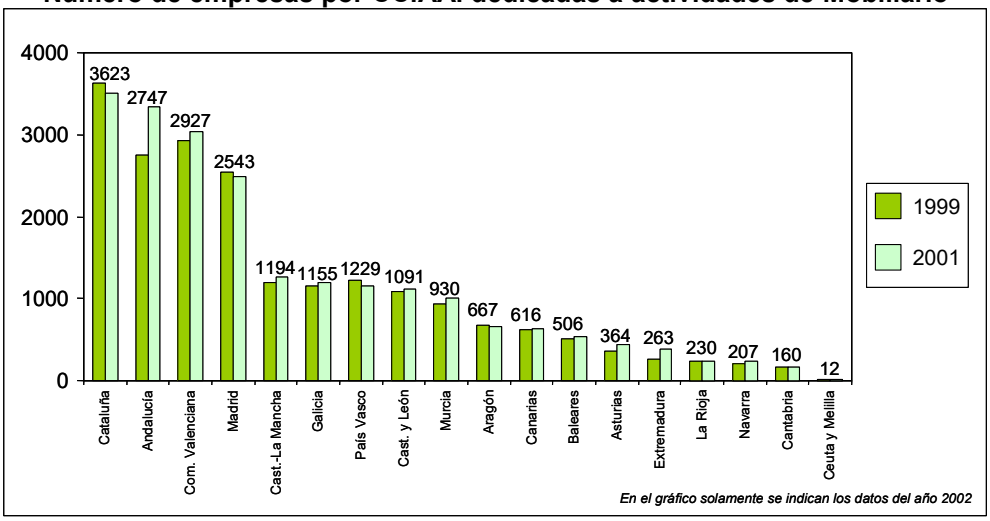
Figura 5.4.2
Número de empresas en España dedicadas a la fabricación de muebles



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

Desglosando este global de empresas por CC.AA se podrán observar las **principales zonas de ubicación o localización de las empresas** (ver **Figura 5.4.3**).

Figura 5.4.3
Número de empresas por CC.AA. dedicadas a actividades de Mobiliario



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

Como se puede apreciar las 9 CC.AA con una mayor concentración de empresas dedicadas a la fabricación de Mobiliario, por orden de importancia, son: Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid, Castilla la Mancha, Galicia, País Vasco, Castilla y León y Murcia. Solamente en las cuatro primeras CC.AA están instaladas más del 57% de las empresas de Mobiliario españolas.

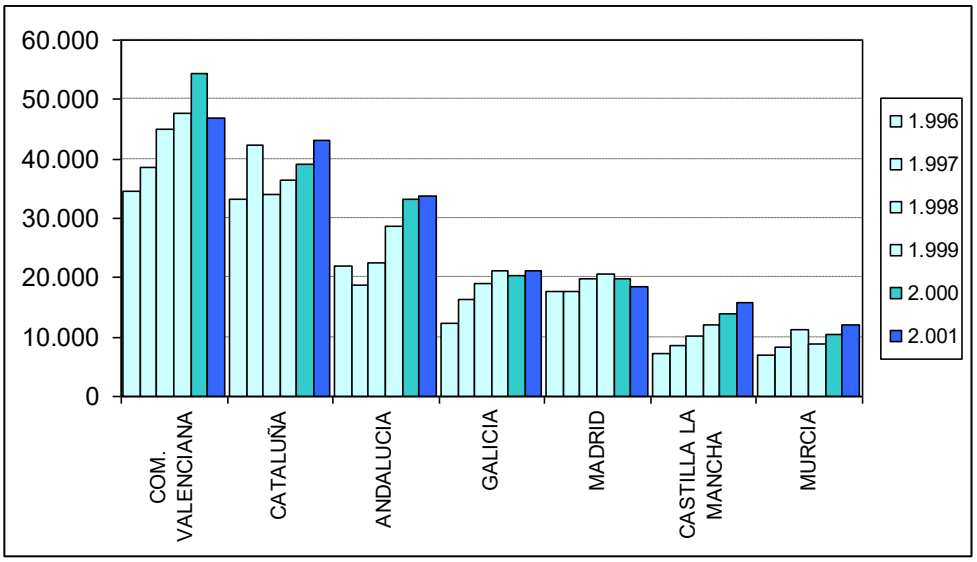
De la misma forma, como en el caso de las actividades de Carpintería, vuelve a surgir el **eje mediterráneo como zona de gran desarrollo y concentración de empresas** dedicadas a esta actividad, destacando asimismo Madrid y Castilla la Mancha, en el centro de España.

Los datos comentados fueron obtenidos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) y hacen referencia a la siguiente partida relativa a actividades de fabricación de Mobiliario: 361 Fabricación de muebles.

El **número de asalariados** en España, detallado para las 7 primeras comunidades autónomas por número de los mismos, queda reflejado en la **Figura 5.4.4**.

Se puede observar cómo, en general, el incremento del número de asalariados entre los años 1996 y 2001 ha sido continuo, aunque en el año 2001 se haya producido una ralentización de ese crecimiento e incluso disminución en algunas de estas comunidades.

Figura 5.4.4
Las siete primeras comunidad autónomas por número de asalariados

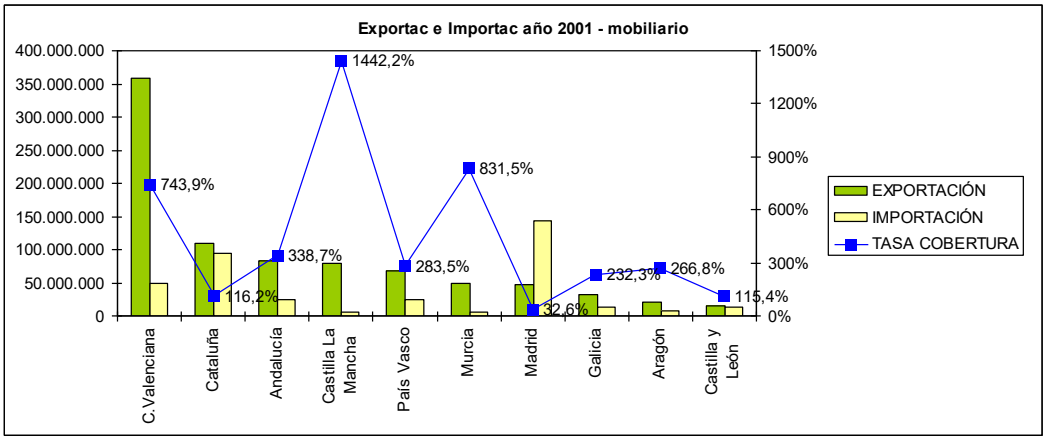


Fuente: MTAS, INE (EPA) y UGT

A continuación se analizan las **exportaciones de Mobiliario** realizadas por cada una de las Comunidades Autónomas, lo que permite resaltar las principales CC.AA competidoras de las empresas gallegas en mercados extranjeros. Partiendo de datos del ICEX, correspondientes al

período 1999-2001, se representa la balanza comercial para las diez principales CC.AA exportadoras de España (ver **Figura 5.4.5**, datos para el año 2001). Se puede observar como la principal CC.AA en cuanto a nivel de exportaciones, destacada claramente del resto, es la **Comunidad Valenciana**, seguida de lejos por Cataluña, Andalucía y Castilla la Mancha.

Figura 5.4.5
Balanza comercial para las diez principales CC.AA exportadoras (datos en €)

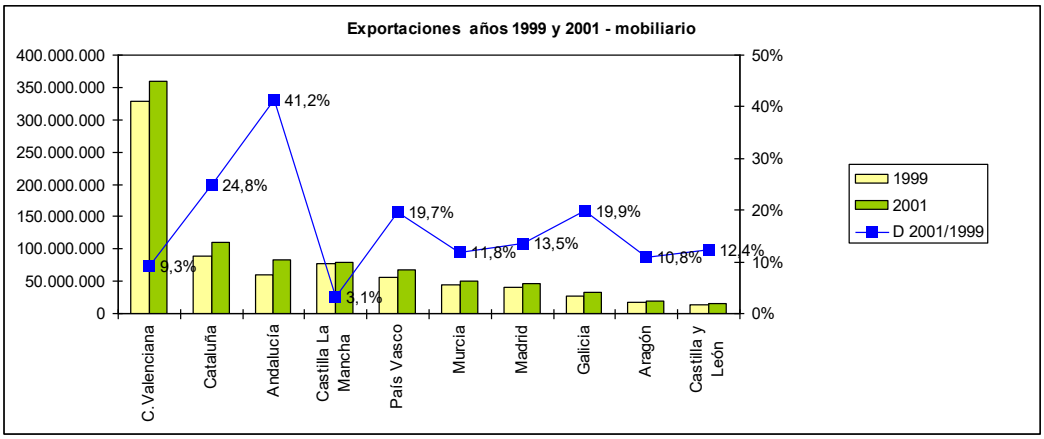


Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX.

Nuevamente surge el eje mediterráneo (C. Valenciana, Cataluña y Andalucía) y el centro de España (Castilla la Mancha y Madrid) como zonas con un peso muy importante en el conjunto de actividades de fabricación de Mobiliario en España.

Si se estudia en detalle la evolución de las exportaciones para el período 1999-2001 (ver **Figura 5.4.6**), se puede observar que comunidades autónomas como Andalucía, Cataluña, Galicia y el País Vasco, con crecimientos superiores al 41%, 24%, 19% y 19% respectivamente, han destacado en el conjunto de España.

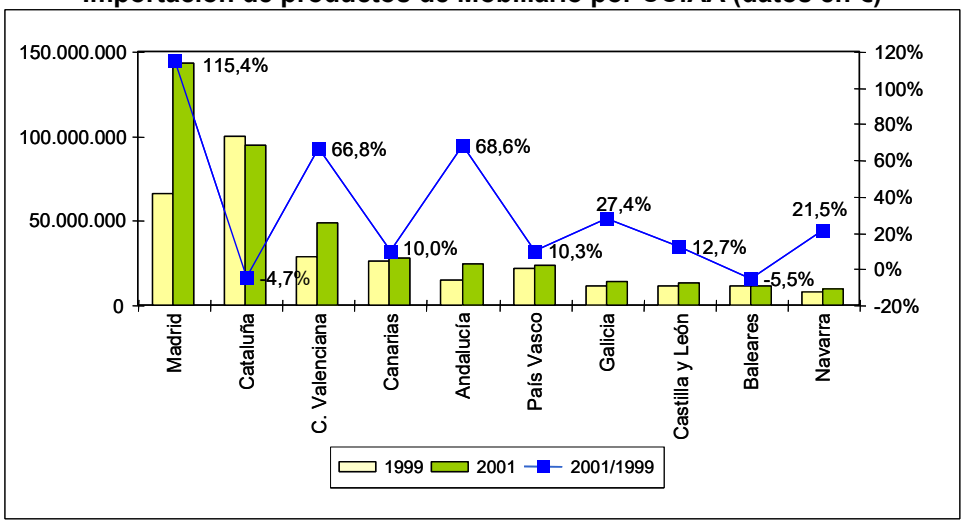
Figura 5.4.6
Exportación de productos de Mobiliario por CC.AA (datos en €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En la **Figura 5.4.7** se recogen los datos de las diez CC.AA más importadoras de productos de Mobiliario en España. Destacan sobre el resto dos CC.AA como son **Madrid y Cataluña**, representando conjuntamente más del 54% de las importaciones españolas de mobiliario en el año 2001 (32,5% y del 21,6% respectivamente). Las importaciones de mobiliario español en el período 1999-2001 se han incrementado en un 36,8%, debido fundamentalmente a la evolución favorable de la economía (fuerte crecimiento de la construcción, bajada de los tipos de interés, aumento del consumo, entre otros factores).

Figura 5.4.7
Importación de productos de Mobiliario por CC.AA (datos en €)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Del análisis anterior, a nivel nacional, se desprende las siguientes conclusiones:

- El **eje mediterráneo**, y concretamente la Comunidad Valenciana, destacan como zonas con un **peso específico muy importante** dentro del sector español de fabricación de Mobiliario.
- Asimismo, destaca en cuanto a comercio exterior, la **poca representatividad de Galicia sobre el total de exportaciones** (siendo la octava comunidad), teniendo en cuenta los recursos forestales de los que dispone y el grado de desarrollo del resto de la cadena empresarial. **Galicia** es la **séptima autonomía en importaciones de mobiliario**, con un incremento superior al 27% en el período 1999 a 2001.

B) UNIÓN EUROPEA.

La evolución de la fabricación de muebles de madera en Europa ha pasado por diversas etapas en los últimos años. A finales de la década de los 80 fue una época de expansión gracias al crecimiento económico y al crecimiento empresarial (mayores inversiones, incremento de la competitividad, etc.). En la década de los noventa, superada la etapa de "crisis" de los primeros años (etapa marcada por unos cambios socioeconómicos y socioestructurales intensos), se ha producido un crecimiento económico continuo, lo que ha favorecido un incremento de la demanda de muebles de madera y un desarrollo importante de las empresas fabricantes de Mobiliario en Europa.

En la industria europea de fabricación de muebles se producen fuertes desigualdades entre los diferentes países, diferencias a nivel industrial y a nivel socioeconómico, e incluso, en algunos casos, son acentuadas las diferencias regionales. Una familia alemana destina de media 414 € al año para amueblar la casa, mientras que una familia española sólo destina 194 € (la media europea se sitúa en los 245 €). El sofá de 3 plazas es elegido mayoritariamente por todos los europeos, pero en Francia, Alemania e Italia no es tan destacable este hecho. Las

empresas alemanas tienen un tamaño medio (por número de empleados) superior a la media europea.

Según datos del Instituto Europeo de Estadística (Eurostat) la **fabricación de Mobiliario** representó en el año **2002** el **2,90% de la producción total de industria europea**. Asimismo, su evolución en los últimos dos años, recogida en la **Tabla 5.4.1**, ha venido marcada por una ralentización del crecimiento e incluso, desde el cuarto cuatrimestre del año 2000, un decrecimiento constante.

Tabla 5.4.1
Índice de producción de las actividades de fabricación de muebles y otras manufacturas en la Unión Europea para los años 2000, 2001 y 2002

Código NACE 36	Índice ajustado a las variaciones estacionales (1995=100)							
	T3-2000	**T4-2000**	**T1-2001**	**T2-2001**	**T3-2001**	**T4-2001**	**T1-2002**	**T2-2002**
Muebles y otras manufacturas	107,9	110	107,9	106,4	106	103,3	102,7	102,1

Fuente: Euriostat, Statistics in focus 2002

Al analizar la estructura de gasto de las familias en los países comunitarios, se encuentran diferencias importantes en el porcentaje de gasto dedicado a la compra de Mobiliario (ver **Tabla 5.4.2**). En países como **Italia y Alemania el gasto dedicado al grupo "Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar" es bastante superior al resto de países**, siendo los españoles los que menor proporción de gasto dedican.

Tabla 5.4.2
Porcentaje sobre el consumo interior del grupo de gasto "Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar"

España	Alemania	Italia	Francia	Reino Unido
6,7	9,5	9,6	7,8	6,6

Fuente: EUROSTAT, Final Household Consumption (1998)

Y como la estructura de proporción de gastos entre los distintos países tenderá, en el futuro, a igualarse o cuando menos se reducirán las diferencias, en los próximos años se observará un incremento en las partidas de gasto de los países dedicadas a la vivienda (incluyendo los

muebles, el equipamiento y el mantenimiento del hogar) y a reducirse otras partidas, como el gasto en alimentación, bebida y tabaco.

En la Unión Europea los **principales países productores**, en el año 2001, por este orden, son: **Alemania, Italia, Reino Unido, Francia, España, entre otras**. Las características definitorias del tejido industrial de cada uno de los países de la Unión Europea son muy heterogéneas.

Alemania se caracteriza por tener un tejido industrial formado por empresas altamente industrializadas y con un tamaño medio, en número de empleados, elevado. Sus productos de Mobiliario destacan por la funcionalidad y por su calidad total.

Italia basa su estructura productiva en una red de pequeñas empresas con una gran interdependencia, muy relacionadas, y con un nivel de cooperación elevado. Sus productos destacan principalmente por su diseño, el cual es reconocido mundialmente.

El **Reino Unido** cuenta con más de 5.000 fabricantes (año 2000), de los cuales un 90% factura menos de 1,5 millones de euros y las tres primeras empresas suponen más del 25% del mercado.

Francia destaca por una alta concentración empresarial en la producción de Mobiliario (el 5% de las empresas representa más del 70% de la producción) y en la comercialización (seis distribuidores dominan el mercado, concentrando los tres primeros más de un cuarto de la distribución total). Fabrica principalmente un mueble de corte conservador y tradicional.

Los **fabricantes de Mobiliario en Europa** tienen ante sí diversos **desafíos**, que comprenden los **dos ámbitos** básicos de estas actividades: **la producción y la comercialización.**

La industria de **fabricación** de Mobiliario en Europa, y especialmente en el caso español, se debe enfrentar al continuo proceso globalizador que afecta en la actualidad a todas la economías, que implica un incremento en las importaciones de muebles provenientes de países de mercados emergentes con unos procesos intensivos en mano de obra y una calidad de productos cada vez mayor (China, Malasia, entre otros),

la necesidad de mejorar los actuales niveles de competitividad con la creación de nuevas ventajas competitivas, el menor peso del producto como fuente de ventaja competitiva, a favor de la información y los sistemas de gestión, implantación de una cultura empresarial con vocación internacional, la cooperación como herramienta para el crecimiento empresarial, entre otros retos.

En cuanto a la **comercialización**, la industria europea deberá satisfacer el gusto de los consumidores, cuya evolución es continua, los cuales demandan una selección cada vez más amplia, en nivel de precios, en nivel de calidad, en estilos y en servicios, entre otras características. Los distribuidores deberán ofrecer a los consumidores un gran abanico de conceptos de tienda para poder atender sus necesidades: tiendas especializadas en un estilo de productos, en una función, deberán ser verdaderos ejes de actividad comercial especializada presentando un número considerable de propuestas, y poniendo a disposición del consumidor, junto al Mobiliario, otros muchos productos para el hogar. Por todo lo anterior, y unido al incremento constante y continuo de la competencia en el sector, se deberán tender a: la concentración del pequeño comercio (agrupación, cooperación), incremento de los gastos en herramientas de marketing (promoción), incremento de la dimensión media de la superficie de venta, etc.

ALEMANIA.

Alemania presenta una **estructura económica muy industrializada**, en la que los servicios han aumentado su porcentaje en detrimento del sector primario y secundario. Esta evolución se apoya en el hecho de que cerca de un 92% de habitantes, de los más de 82 millones, es población urbana.

El **mercado alemán**, en general, se caracteriza por ser **abierto**, aunque también presenta cierto grado de saturación debido a la gran cantidad de oferta existente. Esto provoca que el poder de negociación se incline principalmente del lado de la demanda.

El **papel de Alemania** en la industria del mueble, tanto a nivel europeo como mundial, es de **suma importancia**. Se trata del **primer productor europeo** y el **segundo productor a nivel mundial** (según datos de 2000). Asimismo, también figura a la cabeza de Europa, y del mundo, en cuanto al **consumo** (segundo importador a nivel mundial), con un gasto medio anual por persona superior a los 415 euros. La estructura del consumo por grupo de gasto se puede apreciar en la **Tabla 5.4.3**. Se puede observar como el grupo "Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar" tiene un peso importante sobre el total de gasto de las familias alemanas.

Tabla 5.4.3
Estructura del consumo interior. Porcentajes sobre el consumo interior por cada grupo de gasto (precios constantes)

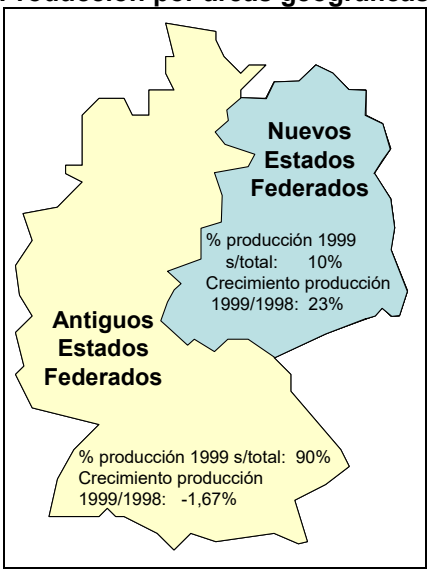
GRUPO DE GASTO	1986	1991
Alimentación, Bebida y Tabaco	22,3	21,2
Vestido y Calzado	8,3	8,3
Alquileres, electricidad y combustibles	22,3	20,3
Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar	**8,7**	**9,5**
Servicios sanitarios y conservación salud	3,4	3,5
Transporte y comunicaciones	16,4	17,9
Esparcimiento, educación y servicios culturales	9,7	10,3
Otros bienes y servicios	8,9	9
TOTAL	***100%***	***100%***

Fuente: Eurostat, Final household consumption. Bruselas, 1998

Las **características** más importantes ante la compra del producto para los consumidores alemanes de Mobiliario son, por orden de preferencia, la **calidad** (77,2%), el **diseño** (61,1%) y el **precio** (61,0%), según un estudio de la Sociedad para la Investigación del Consumo de Nürnberg.

Por **zonas geográficas**, la importancia de la producción en los antiguos 11 estados federados es mucho mayor que la de los 5 nuevos: Brandeburgo, Sajonia, Sajonia-Anhalt, Turingia y Mecklemburgo-Antepomerania (ver **Figura 5.4.8**).

Figura 5.4.8
Producción por áreas geográficas



Fuente: elaboración propia a partir de datos oficiales

Por otro lado, el **poder adquisitivo** medio de los habitantes de dichos estados es marcadamente inferior al de los antiguos. No obstante, el crecimiento de la actividad en los nuevos estados contrasta con el estancamiento en los antiguos, como se puede observar en la variación de la producción entre los años 1998 y 1999. En las cifras por productos, destacan la sillería y los muebles de cocina.

Con 4.970 millones de euros como ventas estimadas para **2002**, **la exportación** de muebles alemanes ha **decrecido un 3,9%** con respecto al año anterior. Esto es debido fundamentalmente a la **bajada en un 7%**, (situándose en 3.240 millones), de las **expediciones de muebles a Europa**. Con ello, la cuota de Europa, dentro del total del comercio exterior de muebles alemanes pasa del 67% al 65%.

Los **principales países** a los que **Alemania** ha **exportado** sus productos en el año 2001 son **Holanda, Austria, Suiza y Francia**, superando todas ellas los **500 millones de euros**. Entre los 10 primeros países, figura en séptimo lugar **EE.UU**., con una cifra cercana a los **300 millones** de euros. También aparece un país de la **Europa oriental** como es la **República Checa**, aunque ha perdido posiciones en los últimos 4 años debido al **incremento** de las exportaciones a **Italia y España**,

pasando de la octava a la décima posición. En el caso de **España**, el **aumento porcentual** desde el año 1997 ha sido del **126,55%**.

La mayor parte de las **importaciones de muebles** para Alemania en el **año 2001** proceden de países europeos, con una importancia creciente de los países de la **Europa del Este**. En el año 1999, **Italia** perdía la primera posición en detrimento de **Polonia**, que ha aumentado sus cifras en los últimos 4 años hasta superar los **1300 millones de euros**. También ha experimentado un crecimiento importante la **República Checa**, que ocupa la tercera posición en esta clasificación, aunque el valor de sus exportaciones (**537 millones de euros**) sea muy inferior al de las 2 primeras. La posición de **España** en esta clasificación es la **decimoquinta,** con casi **121 millones de euros**, lejos del décimo lugar que ocupaba en 1998. La **variación porcentual** que ha experimentado desde el año 1997 es de **10,33%**.

El **número total de empresas** (con más de 20 trabajadores) y de personas empleadas en la industria del mueble ha experimentado un descenso constante en los últimos años, situación que viene dada por el aumento de los traslados de las fábricas a países de Europa del Este (deslocalización de la producción), en la búsqueda por parte de las mismas de una reducción de los costes productivos.

El **tamaño medio de las empresas alemanas** de fabricación de mobiliario es de más de 100 empleados, lo que refleja el elevado tamaño medio de las empresas de esta actividad.

Otra de las características fundamentales de la industria de mobiliario alemán es el **alto grado de desarrollo tecnológico**, fácilmente contrastable con la importancia y el peso que en la industria tiene la fabricación de maquinaria para el procesamiento de la madera.

Por otro lado, el **proceso de fabricación varía en función de las características de las empresas**. Las empresas pequeñas realizan un proceso de tipo artesanal a partir de madera maciza en tablones, mientras que las empresas medianas utilizan procesos estandarizados de tipo

industrial con tablero aglomerado. Las empresas de mayor tamaño incorporan procesos automatizados, logrando mayor precisión y calidad.

ITALIA.

Todos los comentarios desarrollados en los párrafos siguientes han sido obtenidos del Instituto de Estudios del Mercado de Mobiliario (CSIL Milano).

Italia es, **a nivel europeo** y a nivel mundial, uno **de los países con un mayor desarrollo** en la industria dedicada a la fabricación de Mobiliario, no en vano ocupa el **primer puesto a nivel mundial como país exportador**. El último tramo de la década de los 90 son para Italia años de gran crecimiento para su industria de Mobiliario, pero ya en los primeros años del siglo XXI este crecimiento se ha ralentizado debido a múltiples factores internos y coyunturales.

La actividad industrial ha sido el motor del desarrollo italiano. La producción industrial (que supone el 33,7 % del PIB), concentrada principalmente en el norte del país, abarca muy diversas ramas, algunas de ellas inmersas en profundas crisis: tal es el caso de la siderurgia (Brescia, Cornigliano, entre otros), la construcción naval (Nápoles, Ancona, entre otros) o el textil (Véneto, Lombardía, Piamonte), y otras claramente están teniendo una evolución muy positiva como es el caso de la industria dedicada a la fabricación de Mobiliario. Otra de las características definitorias de la actividad industrial italiana es que su **estructura productiva está basada en los "distritos industriales"**, es decir, un sistema productivo basado en pequeñas y medianas empresas concentradas territorialmente y con unos niveles de cooperación e interdependencia muy elevados.

Un análisis somero de su **mercado interior**, destacaría que el **25%** de los compradores tienen un gusto más orientado a **muebles de estilo tradicional** (gusto más clásico) y el **75% más por el estilo moderno** (prefieren funcionalidad y modernidad). Y haciendo relación al poder

adquisitivo del consumidor se podría decir que el 40% tiene un poder adquisitivo medio-bajo, el 35% medio y el 25% alto/medio.

La **estructura del consumo interior italiano**, por cada grupo de gasto, para los años 1986, 1991 y 1996 se recoge en la **Tabla 5.4.4**. Se observa que el grupo de gasto "Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar" tiene una elevada participación en el gasto total, más todavía si se comparan estos porcentajes con los de los restantes países europeos.

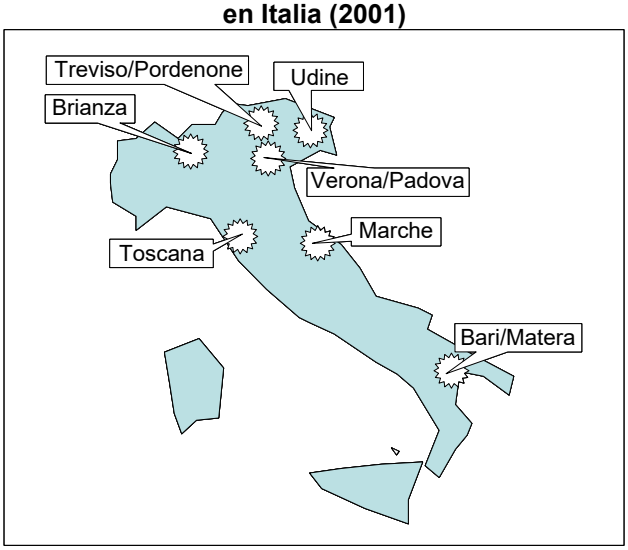
Tabla 5.4.4
Estructura del consumo interior. Porcentajes sobre el consumo interior por cada grupo de gasto (precios constantes)

	1986	1991	1996
Alimentación, Bebida y Tabaco	23,3%	20,3%	19,4%
Vestido y Calzado	10,1%	10,1%	9,3%
Alquileres, electricidad y combustibles	15,3%	14,7%	15%
Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar	**9,1%**	**9,6%**	**9,3%**
Servicios sanitarios y conservación salud	6,1%	6,8%	7%
Transporte y comunicaciones	11,7%	12,1%	12,4%
Esparcimiento, educación y servicios culturales	8,4%	9%	9,2%
Otros bienes y servicios	16,1%	17,5%	18,3%
TOTAL	***100%***	***100%***	***100%***

Fuente: Eurostat, Final household consumption. Bruselas, 1998

Las **empresas de fabricación de Mobiliario** en Italia en el **año 2000** eran unas **36.000**, de las cuales **8.000 tienen un proceso industrial**, y en total generan más de **200.000 puestos de trabajo**. Estas empresas se concentran principalmente en los distritos industriales de (fuente AIDIMA): Udine, treviso/Pordenone, Crianza, Verona/Padova, Toscaza, Marche y Bari/matera (ver **Figura 5.4.9**).

Figura 5.4.9
Principales zonas de producción de Mobiliario en Italia (2001)



Fuente: AIDIMA

La industria de fabricación de Mobiliario en Italia ha apostado fuerte por potenciar dos ámbitos: el **diseño** en sus producciones y la utilización de **tecnología avanzada**, esto le ha permitido mantenerse entre los primeros países a nivel mundial.

Por productos, las **empresas Italianas** son **líderes** en muchos de los mercados de Mobiliario, y cuentan normalmente con una importante participación en la gran mayoría de exposiciones importantes del sector de Mobiliario. Son líderes en el **mercado de muebles tapizados**, **muebles de oficina**, entre otros.

Italia es líder en la producción de **mubles de oficina**, fabricando cerca del **30% del total de la producción europea**, en 2001. Es el **principal exportador de los muebles tapizados**; ocupando el primer lugar y abasteciendo más de la mitad del total de éstos a toda Europa. En ese mismo año, dichas exportaciones se incrementaron en casi un 4%, lo que implica contracción en el crecimiento, experimentado con respecto al año anterior. En la fabricación de este tipo de muebles, las regiones de **Lombardía y Venecia** son las más destacadas. **Estas regiones exportan casi el total de sus productos**, tienen una balanza claramente superavitaria, al exportar mucho más de lo que importan.

Es el segundo mayor exportador de muebles de cocina de Europa, y sus exportaciones se han ido incrementando durante la última década, y los datos del año 2001 confirmaron esta tendencia positiva (aumento del 17%, alcanzando los 406 millones de euros).

Entre los principales países a los que **exportan** sus productos las empresas italianas (año 2001) se encuentran países como **Alemania, Estados Unidos, Francia, Reino Unido**, entre otros.

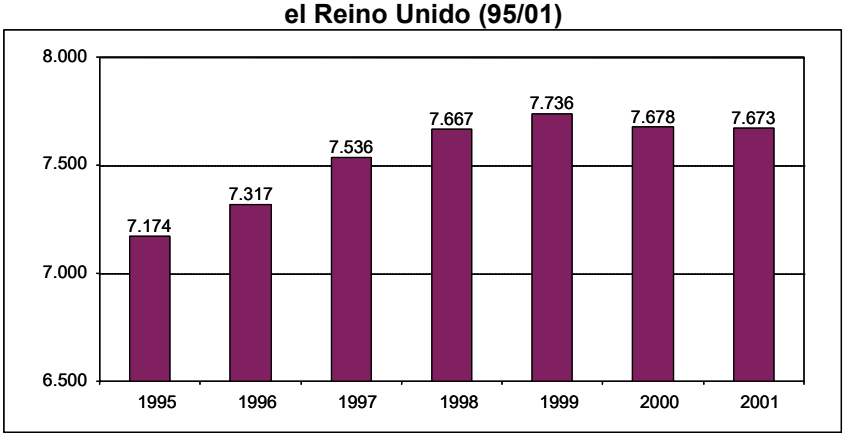
Estados Unidos, se han convertido, desde el año 2001, en uno de los principales mercados para las exportaciones de Italia. Actualmente, en Estados Unidos, **Italia es el tercer proveedor de Mobiliario**, después de Canadá y China. Por otro lado, a pesar de que las exportaciones al mercado alemán han disminuido, **Alemania** representa el **segundo destino**, por volumen, de las exportaciones italianas.

REINO UNIDO.

Para España, el Reino Unido supone el cuarto destino, en cuanto a volumen de exportaciones se refiere, por lo que se realizará en este apartado una aproximación a la evolución y situación actual de las actividades de Mobiliario en ese país.

El sector del mueble en el Reino Unido está integrado por más de **7.000 fabricantes**, de los cuales un 90% factura menos de 1,5 millones de euros (ver **Figura 5.4.10**). Las tres primeras empresas suponen conjuntamente el 25% del mercado.

Figura 5.4.10
Número de empresas fabricantes de Mobiliario en el Reino Unido (95/01)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Annual Business Inquirí UK

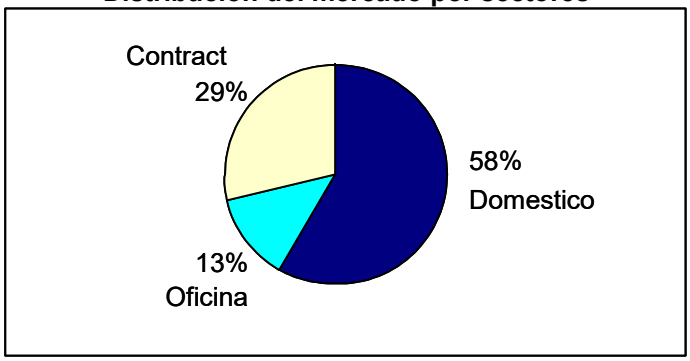
Hillsdown Holdings, con sus filiales Christie-Tyler y Walker & Homer, es el principal fabricante de tapicería. MFI, con sus marcas Hygena y Schreiber, es el principal fabricante de mueble de cocina y de dormitorio, mientras que Silentnight es el primer fabricante de camas. Otros fabricantes con una cuota de mercado significativa son Airsprung (camas), Wade (tapicería), Symphony y Bernstein (cocina y dormitorio) y Moores (cocina).

La industria anglosajona **segmenta** tradicionalmente **el mercado** en tres grandes sectores:

- Domestico: venta al por menor de muebles.
- Oficina: mobiliario para oficina (mesas, sillas, …)
- Contract: mobiliario destinado a sitios públicos (hoteles, aeropuertos, …)

Es posible afirmar, teniendo en cuenta la posible distorsión estadística (debido a la limitada disponibilidad de información para el sector del contract), que el **sector doméstico** representa cerca del **58%** del mercado, el de **oficina** representa el **13%** y el **Contract** el **29%** restante (ver **Figura 5.4.11**).

Figura 5.4.11
Distribución del mercado por sectores

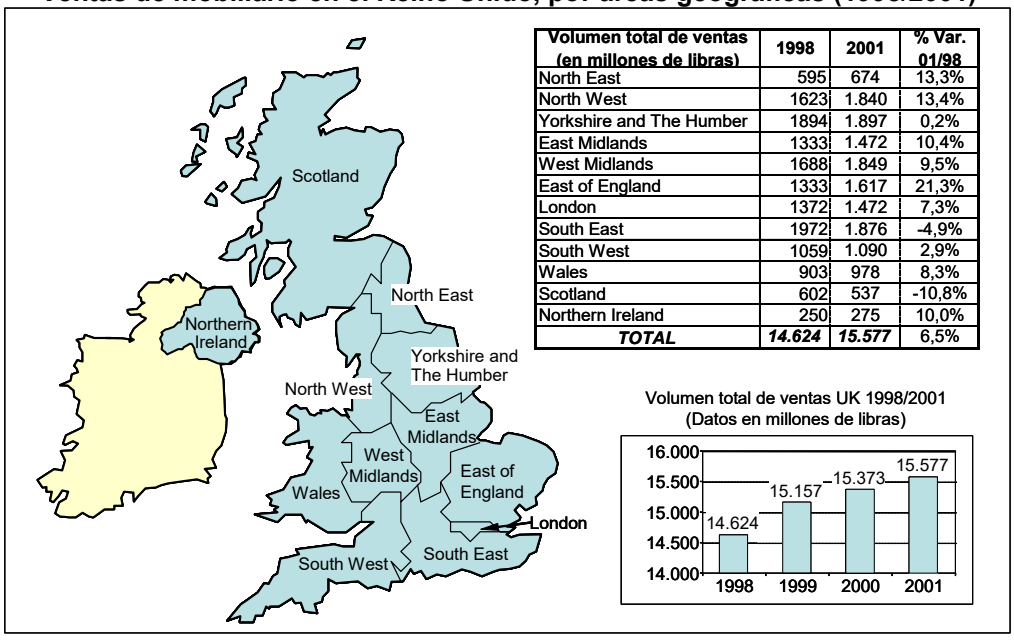


Fuente: British Furniture Manufacturers (asociación)

En cuanto a la **distribución**, el canal detallista está formado por unas 14.000 empresas. Siete de ellas controlan el 40% del mercado: MFI, Ikea, DFS, Harveys, John Lewis Partnership, Rosebys y Courts. Los canales de venta más utilizados son los distribuidores independientes y las ventas directas.

En la **Figura 5.4.12** se indican los datos relativos a las **ventas totales de mobiliario**, recogidas en el epígrafe "Fabricación de los muebles; fabricación no a otra parte clasificada" (SIC 92: 36, subsección DN), para el período 1998/2001. Como se podrá comprobar, las principales zonas de venta se localizan en el centro y sur del Reino Unido.

Figura 5.4.12
Ventas de mobiliario en el Reino Unido, por áreas geográficas (1998/2001)



Volumen total de ventas (en millones de libras)	1998	2001	% Var. 01/98
North East	595	674	13,3%
North West	1623	1.840	13,4%
Yorkshire and The Humber	1894	1.897	0,2%
East Midlands	1333	1.472	10,4%
West Midlands	1688	1.849	9,5%
East of England	1333	1.617	21,3%
London	1372	1.472	7,3%
South East	1972	1.876	-4,9%
South West	1059	1.090	2,9%
Wales	903	978	8,3%
Scotland	602	537	-10,8%
Northern Ireland	250	275	10,0%
TOTAL	***14.624***	***15.577***	6,5%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Annual Business Inquirí UK

Según un estudio realizado por el CSIL de Milán, en el mercado de mobiliario del Reino Unido el segmento de "muebles de gama alta" supone un 17,7% de las ventas totales, cifra algo inferior a la media europea, que se sitúa en el 20%. Este segmento es el quinto más grande de Europa, por detrás de Alemania, Suiza, Holanda e Italia. La distribución en este segmento está dominada por las tiendas independientes, que realizan un 75% de las ventas.

En los últimos años las **importaciones** británicas de muebles han experimentado un crecimiento continuo. Proporcionalmente, entre los años 2000 a 2002, los mayores aumentos han correspondido a España, Polonia, China (gana cuota de mercado progresivamente), Italia (afianza su liderazgo como principal exportador al Reino Unido), Alemania y Hong Kong.

En el futuro se espera que las importaciones de mobiliario de países del Sudeste Asiático y del Este de Europa se incrementen radicalmente (teniendo en cuenta el proceso de deslocalización de la producción que se está viviendo en la actualidad, en general en todas las actividades).

Se pueden detectar varias **tendencias** de cara a afrontar los retos de futuro que se le presentan a los fabricantes británicos de mobiliario: innovación de las gamas de productos, diversificación de la oferta (con líneas cada vez más contemporáneas), mejora de la calidad de los productos, mejora del diseño de los productos, entre otras.

FRANCIA.

Francia representa, en volumen de ventas, el **tercer mercado europeo tras Alemania** (mercado en cierta recesión) e **Italia** (mercado en estancamiento), y cuenta con una población superior a los 60 millones de habitantes.

El **peso de la fabricación de Mobiliario** sobre el total de la industria francesa, en **1999 fue del 1,7%**.

La **estructura del consumo interior** por grupos de gasto para los años 1986, 1991 y 1996 se puede observar en la **Tabla 5.4.5**. Se observa como el peso del grupo "muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar" ha perdido peso en favor de otros grupos de gasto (alquileres, electricidad y combustibles; servicios sanitarios y conservación salud, entre otros).

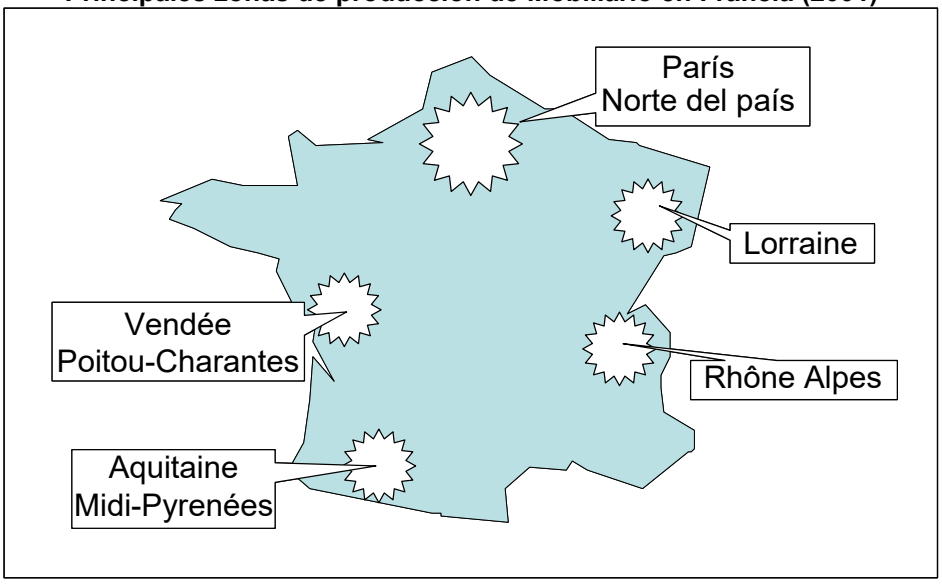
Tabla 5.4.5
Estructura del consumo interior. Porcentajes sobre el consumo interior por cada grupo de gasto (precios constantes)

GRUPO DE GASTO	1986	1991	1996
Alimentación, Bebida y Tabaco	20,1%	18,7%	18,1%
Vestido y Calzado	6,9%	6%	5,1%
Alquileres, electricidad y combustibles	18,2%	18,2%	19,2%
Muebles, equipamiento y mantenimiento del hogar	**8,3%**	**7,8%**	**7,4%**
Servicios sanitarios y conservación salud	9,7%	11,5%	12,3%
Transporte y comunicaciones	16,4%	16,3%	16,6%
Esparcimiento, educación y servicios culturales	7,5%	8,4%	8,7%
Otros bienes y servicios	13%	13%	12,6%
TOTAL	***100%***	***100%***	***100%***

Fuente: Eurostat, Final household consumption. Bruselas, 1998

Las **principales zonas de ubicación de empresas** fabricantes de Mobiliario en el territorio francés se recogen en la **Figura 5.4.13**. Las mayores zonas de concentración de empresas son la región parisina y el norte del país (especializados en la fabricación de Mobiliario clásico Y sillería), el oeste del país (Vendée, Poitou-Charantes), y en el sur Auitaine, Midi-Pyrenées (especializados sobre todo en la fabricación de sillas).

Figura 5.4.13
Principales zonas de producción de Mobiliario en Francia (2001)



Fuente: Angelier Ariane "La filière ameublemenet en France et en Italie Approvisionnementes en bois, organisation fonctionnelle et raisons de la compétitivité italienne". ENGREF (2001)

Las **exportaciones de Mobiliario** para las empresas francesas supusieron, en el año **2000**, más de **2.400 millones de euros** (con un incremento respecto al año 1999 del 12,5%). Los **principales países** a los que exportan sus productos son **Alemania, Bélgica, Luxemburgo y España**. Las **importaciones** de Mobiliario supusieron más de 4.100 millones de euros (incrementándose respecto al año 1999 en un 18,1%) y los **principales países** de los que se importan productos son **Italia, Alemania, Bélgica y Luxemburgo**.

La **distribución** de Mobiliario en Francia se realiza fundamentalmente a través de **intermediarios especializados**, cerca del **82% de las ventas** se realizan a través de esta vía (**Tabla 5.4.6**).

Tabla 5.4.6
Canales de distribución del Mobiliario en Francia (2001)

Tiendas especializadas	***82%***
Equipo de Casa	25%
Especialistas de muebles	15%
Joven hábitat	9%
Muebles de decoración	4%
Especialistas de salón	4%
Especialistas cocina	8%
Otros	*7%*
Tiendas no especializadas	***18%***
Grandes almacenes	1%
Hipermercados	2%
Grandes almacenes de bricolaje	4%
Ventas por correspondencia	6%
Otros	5%

Fuente: INE

Las **características más destacables del mercado francés de Mobiliario** son que las **cadenas privadas de distribución** manejan cerca del **48% de las ventas** (las cinco primeras cadenas más del 30%), el importante rol que juegan las **franquicias** y la estrategia de las **pequeñas empresas** de distribución en asociarse en **grupos de compra**.

La empresa **Conforama** es el **líder en distribución** de Mobiliario en Francia, controlando más del **12% del mercado del mueble**. El mayor competidor es **BUT** con el **5% del mercado** (esta empresa realiza más del 90% de sus ventas a través de franquicias). **IKEA es el mayor grupo foráneo** y ha afianzado su posición a través de la adquisición de la empresa **Habitat**. **UFEM y PEM** son **grupos de compra** con más de 250 asociados cada uno de ellos, y se encuentran entre los mayores 10 operadores del mercado francés del mueble

PORTUGAL.

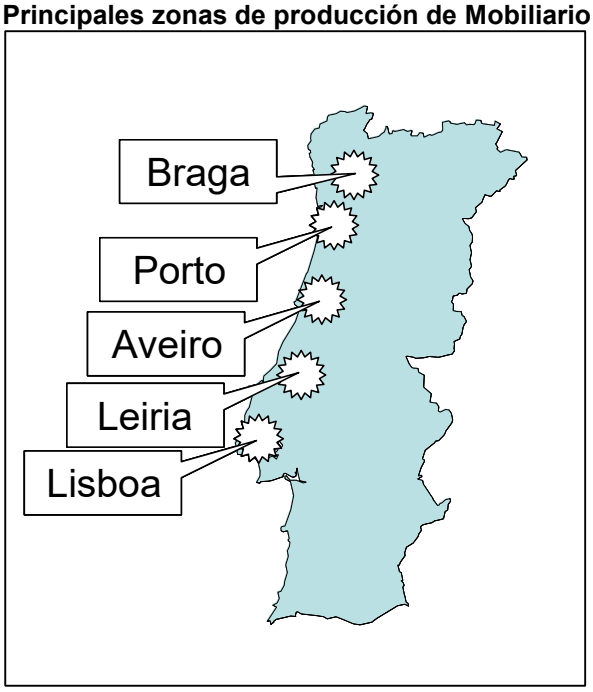
Debido a la proximidad de este país con respecto a España, se hace conveniente su análisis ya que desde su ingreso en la Unión Europea en el año 1986, el incremento de su actividad productiva ha sido continuo. Se produjo un incremento del consumo debido a la mayor oferta y a un mayor poder de compra, así como un aumento de la inversión exterior, en la que contribuyó de forma notable el capital de origen

español. El mercado portugués se caracteriza por ser relativamente pequeño (10 millones de habitantes), aunque es exigente y competitivo.

El entramado empresarial portugués está conformado, mayoritariamente, por empresas de tamaño pequeño y mediano, muchas de ellas de carácter familiar. La aportación al empleo, por sectores, es: sector terciario el 53% del total de empleados; el sector secundario el 34% (donde el mayor porcentaje corresponde a la industria transformadora con el 22,7% del total) y el sector primario el 12%. Los sectores de actividad económica más destacados son el textil y calzado, turismo, corcho y pasta de papel. En los últimos años también se ha producido un importante desarrollo en la industria automovilística y electrónica.

La industria de fabricación de Mobiliario se concentra principalmente (ver **Figura 5.4.14**) en la **zona norte** (Braga, Porto y Aveiro) y **centro del país** (Leiria y Lisboa). Por productos, **Oporto** destaca en la **fabricación de sillas** y **Mobiliario de hogar** de madera. En **Aveiro** es especialmente importante la producción de **Mobiliario de oficina**.

Figura 5.4.14
Principales zonas de producción de Mobiliario



Fuente: AIDIMA y Banco de Portugal

En lo que respecta al comercio exterior, el 87% de las importaciones, y casi un 98% de las exportaciones totales, del año 2001, corresponden a la industria extractiva. La partida "Mobiliario y otras industrias no especificadas" aporta sobre un 2% de las importaciones y un 2,5% de las exportaciones de ese mismo año.

De los casi 1.622 millones de euros que generaron las ventas de productos de Mobiliario en 2001, un 71% se debe a consumo interno y el 29% restante a la exportación (ver **Tabla 5.4.7**). Por productos, el 36% de las ventas corresponde a la fabricación de sillas y asientos de madera y el 24% con fabricación de Mobiliario de madera en general (excluyendo el Mobiliario de cocina y para oficinas). Las ventas de productos de Mobiliario a países de la Unión Europea significaron 439 millones de euros, de los cuales más de un 55% corresponde a la fabricación de sillas y sobre un 15% a Mobiliario de madera en general.

Tabla 5.4.7
Ventas por mercado en actividades transformadoras de la madera para el año 2001 (en euros)

ACTIVIDADES	TOTAL Ventas	Mercado Nacional	Unión Europea	Otros Países
Fabricación de sillas y asientos de madera	**599.113.320**	336.079.731	261.169.342	1.864.247
Fabricación de Mobiliario de oficina	**121.301.843**	96.182.296	19.115.412	6.004.135
Fabricación de Mobiliario de cocina	**95.815.335**	93.250.631	2.185.463	379.241
Fabricación de Mobiliario de madera en general	**399.767.435**	318.470.456	67.743.224	13.553.755
Otras actividades	**405.707.687**	303.480.457	88.742.233	13.484.997
TOTAL	**1.621.705.620**	**1.147.463.571**	**438.955.674**	**35.286.375**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE-Portugal

En el año 2001 la **exportación** de productos de Mobiliario de madera **creció un 7,6%** en relación al año anterior, mientras que la **importación aumentó un 8%**. La tasa de cobertura sólo llega al 93%, dado que las importaciones son mayores que las exportaciones.

España es el principal abastecedor y cliente de Portugal, en términos absolutos, y el hecho de que las importaciones crezcan a mayor velocidad que las exportaciones, provoca que cada año se acentúe más el déficit comercial entre estos países. En el año 2002, las importaciones

totales de productos españoles supusieron el 27,6% sobre el total importado por Portugal y las exportaciones el 20,2%. Otros países importantes en el comercio bilateral para Portugal son Alemania (importaciones 15,1%; exportaciones 18,3%) y Francia (importaciones 10,5%; exportaciones 13.2%)

C) ÁMBITO MUNDIAL.

A nivel mundial, **la producción de Mobiliario** alcanza en el año **2002** un valor cercano a los **200.000 millones**. En términos de valor de producción, las principales economías desarrolladas (EE.UU, Italia, Japón, Alemania, Canadá, Francia y Reino Unido) producen, en conjunto, más del 60% del valor total mundial de producción. En los países en vías desarrollo, se produce aproximadamente el 21% del valor total de Mobiliario a nivel mundial. Sin embargo, en los últimos años, muchos fabricantes de algunos de esos países en vías de desarrollo (China, Polonia, entre otros), han realizado inversiones importantes en su capacidad productiva. Estas inversiones se han orientado sobre todo a la producción para mercados exteriores, con lo que se podría esperar un incremento de la presión competitiva en un futuro cercano.

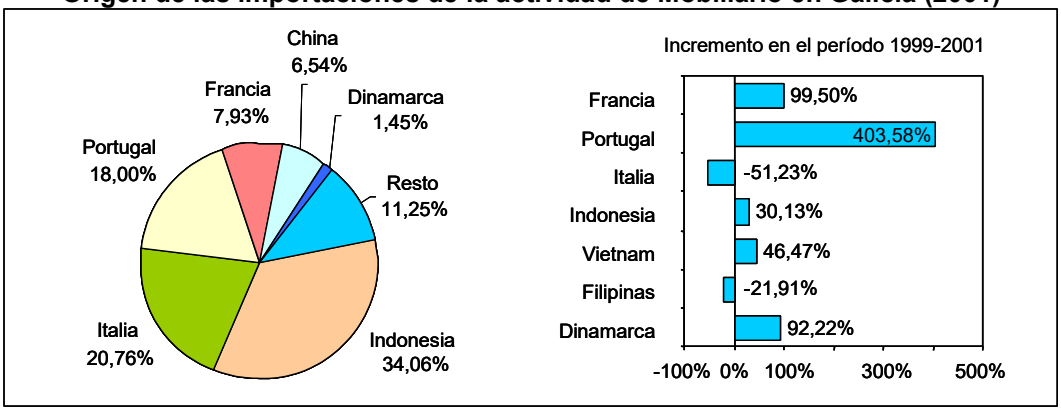
Debido a la desfavorable coyuntura internacional (desaceleración de la economía, tensiones inflacionistas, entre otros factores) el crecimiento del comercio y evolución de estas actividades productivas, tanto a nivel de las economías desarrolladas como de las economías en vías de desarrollo, se verá profundamente afectado.

El comercio de Mobiliario, a nivel mundial, involucra principalmente a una veintena de países, entre los que se destacan (año 2001):

- Como principales **importadores**: EE.UU, Alemania, Francia, Reino Unido, Japón y Canadá.
- Como principales **exportadores**: Italia, Canadá, Alemania, China, EE.UU, Polonia y Francia.

Casi el **90% de las importaciones gallegas de muebles de madera proceden de cinco países**, destacando especialmente **Indonesia** (con una cuota del 34,06% en el año 2001), seguido de **Italia** (20,76%), **Portugal** (18%), **Francia** (7,93%) y **China** (6,54%). De los demás países, ya con cuotas por debajo del 1,50% y superior al 1%, cabe citar a Dinamarca, Filipinas, Vietnam, Estados Unidos y República Checa (ver **Figura 5.4.15**).

Figura 5.4.15
Origen de las importaciones de la actividad de Mobiliario en Galicia (2001)



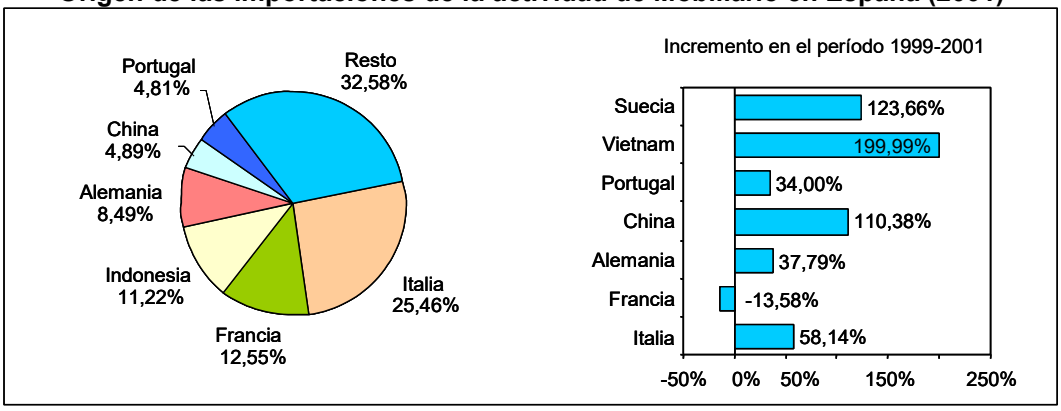
Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

La evolución de este tipo de importaciones gallegas ha sido favorable entre los años 1999 y 2001 en todos los mercados antes indicados, salvo en los casos de Dinamarca e Italia donde cayeron las importaciones gallegas de Mobiliario de madera el 51,23% y 21,91%, respectivamente. Destacan los aumentos de la importación gallega de Mobiliario registrados en Filipinas (403,58%), Vietnam (99,50%) e Indonesia (92,22%), todos ellos países del Sudeste Asiático.

La **importación española de Mobiliario** de madera se presenta **más diversificada que en el caso de Galicia**, a pesar de que tres mercados abastecen la mitad de las importaciones españolas de mueble de madera (año 2001). En la **Figura 5.4.16** se muestra que Italia es el primer suministrador (con una cuota del 25,46%), Francia e Indonesia ocupan los puestos segundo y tercero, respectivamente (con cuotas del 12,55% y 11,22%). A continuación Alemania (8,49%), China (4,89%), Portugal (4,81%), Dinamarca (3,73%), Vietnam (3,26%), Polonia (2,96%) y Suecia (2,46%) son los principales suministradores de mueble de

madera a España. En todos ellos, salvo en el caso de Francia (donde España redujo sus importaciones de mueble de madera en un 13,58% en el período de referencia), se registraron incrementos importantes, especialmente en Vietnam, China y Suecia con tasas de crecimiento superiores al 100%.

Figura 5.4.16
Origen de las importaciones de la actividad de Mobiliario en España (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el período que transcurre entre 1995 y el año 2000, **EE.UU** fue uno de los países con mayor incremento en el nivel de importaciones, mientras que otros países (Canadá, Japón, diversos países europeos) sólo experimentaron leves incrementos en sus importaciones de Mobiliario. Esto evidencia el potencial y capacidad que tiene el mercado interno de este país, como motor de la producción de Mobiliario a nivel mundial.

Alemania se ha mantenido en la segunda posición, a nivel mundial, en cuanto a fabricación e importación de Mobiliario, seguido en tercer lugar por **Japón**.

Italia se mantiene como una potencia mundial, a nivel exportador, como ya se ha visto, pero con un valor absoluto, en euros, de sus exportaciones que no ha experimentado variaciones o incrementos destacables en los últimos años, mientras que exportaciones de otros países (China, Canadá, Polonia, Malasia, entre otros) han comenzado a experimentar importantes incrementos, a pesar de exportar menos que Italia.

A continuación, se analizan algunos de los mercados de Mobiliario más importantes a nivel mundial detallados en los párrafos anteriores (excluyendo a países europeos ya comentados): Estados Unidos, Japón y China (como país con un potencial de consumo y de fabricación muy amplio).

ESTADOS UNIDOS.

Estados Unidos ha venido sufriendo una desaceleración y enfriamiento de su economía desde el año 2001, pero este hecho no ha impedido que ocupe el primer puesto como país importador y fabricante (y el quinto como exportador) de Mobiliario a nivel mundial.

Los **principales países que exportan sus productos a EEUU** son: **Canadá, Malasia, Méjico, Italia**, entre otros.

Los **principales países a los que exportan sus productos EEUU** son: **Canadá, Méjico, Japón**, entre otros.

Por otra parte, la demanda interna de muebles importados por parte del consumidor americano ha crecido, principalmente debido a la evolución de los gustos de los consumidores (diseño moderno europeo), pero también debido a la capacidad de los proveedores extranjeros para proporcionar productos de calidad, con diseños atractivos y siempre a precios competitivos.

En cuanto a las características de su mercado interno se puede destacar que, en general, los consumidores estadounidenses hacen más del 42% de sus compras de muebles en las tiendas independientes, el 21% en establecimientos de cadenas de distribución, el 12% en tiendas especializadas, el 8% son ventas directas de fabrica, el 4% en grandes hipermercados y, 13% restante a través de otros canales (internet, etc.). Un dato revelador es que el 69% del total del mercado de Mobiliario está concentrado en 25 distribuidores y más del 25% de las ventas de muebles, en general, lo realizan grandes mayoristas. Asimismo, la industria de fabricación de Mobiliario ha estado mostrando una marcada

tendencia hacia la concentración, produciéndose importantes adquisiciones y fusiones en los últimos años.

Por otro lado no se deben olvidar **características de tipo sociocultural** que marcan fuertemente las particularidades de los productos que se venden en Estados Unidos. A modo de ejemplo se enumeran algunas de ellas: ven los muebles como objetos de moda, casas de mayor superficie que en Europa, techos de menor altura, la cocina y los dormitorios son los de mayor utilización, los equipos multimedia gozan de un papel básico (televisores, consolas, DVD, entre otros), gustos por los muebles clásicos, etc.

Las principales **áreas geográficas de compra** de muebles para la vivienda son las áreas metropolitanas de New York, Chicago, Los Ángeles y Washington, y los **cinco principales estados** por volumen de compras son: California, Texas, Florida, New York y Illinois.

JAPÓN.

La economía japonesa se está recuperando muy lentamente de la situación de estancamiento en la que se encuentra inmersa. La evolución de su Producto Interior Bruto, del consumo privado, de los mercados financieros no es demasiado positiva. La debilidad de su consumo interior se podría explicar por todos los factores anteriores y la incertidumbre que se genera con la proliferación de reestructuraciones empresariales y despidos en empresas. Por otro lado, otro factor que afecta a la debilidad del consumo es el incremento del grado de envejecimiento de la población.

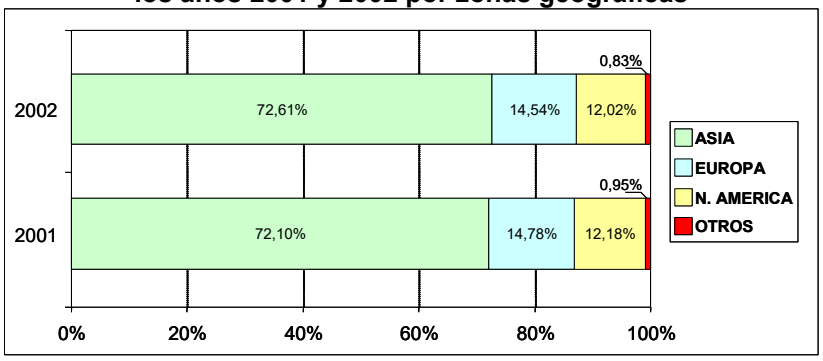
Destacar, por otro lado, varios puntos importantes para entender la situación actual que atraviesa la economía japonesa: la presión inflacionista es mínima (estabilidad de precios, incluso deflacción), la balanza de pagos arroja un superávit por cuenta corriente, es el primer país del mundo en cuanto a nivel de reservas exteriores, la tasa de paro ha empeorado en los últimos años (en torno al 5%), el déficit público y la

deuda pública viva ha experimentado incrementos destacables en los últimos años.

El mercado está básicamente dividido en 2 segmentos, muebles para hogar y muebles para oficina, donde los muebles para el hogar representan cerca del 70% del mercado.

La mayor parte de sus importaciones las realiza de países asiáticos (ver **Figura 5.4.17**). Es importante el peso de las importaciones, por países, de: China, Taiwán, Estados Unidos, Tailandia, Malasia, Indonesia, Italia, entre otros.

Figura 5.4.17
Importaciones de Mobiliario en Japón para los años 2001 y 2002 por zonas geográficas



Fuente: Internac. Development Assoc. of the Furnitury ind. Of japan

CANADÁ.

La producción canadiense abarca Mobiliario para el hogar (38%, incluyendo colchones), Mobiliario de oficina (43%), Mobiliario de cocina (16%) y otros productos (3%), y contribuye de forma importante a la economía canadiense (genera más de 85.000 empleos), teniendo gran peso en el comercio internacional de productos de Mobiliario ya que es el segundo país exportador a nivel mundial (exportando principalmente al mercado estadounidense).

Mientras que el número de empresas entre 1990 y 1999 disminuyó un 32%, el número de empleados aumentó un 56,5% (pasando de 70.869 empleados a 86.052). El empleo ha alcanzado un punto donde el tamaño medio del establecimiento en la industria ha aumentado en cerca de un 69% en solo 9 años. Estas firmas más grandes son más productivas y

explotando economías de la escala, pueden mejor competir en mercados internacionales.

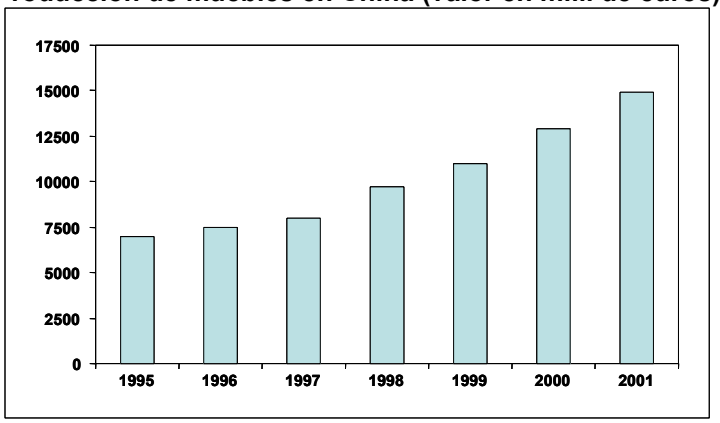
La industria está concentrada fundamentalmente en el centro del país, contabilizando Ontario cerca del 54% de la producción industrial, el 36% de las empresas y el 48% del empleo. Québec, por su parte, representa cerca del 26% de la producción industrial, el 37% de las empresas y el 28% del empleo.

La orientación a la exportación de las empresas canadienses de Mobiliario (exportaciones sobre el total producido) aumentó desde el 32,1% en 1992 a el 60,8% en el año 2002, este dato refleja, por si sólo, el potencial de las empresas. Con todo la anterior, la balanza comercial en este tipo de productos es claramente superavitaria y con un crecimiento año a año de este superavit (entre los años 1992 y 2002, las exportaciones de Mobiliario canadiense aumentó cerca de un 400%).

CHINA.

La industria del mueble china está compuesta por más de 30.000 empresas y emplea a más de 3.000.000 millones de personas. En los últimos 6 años China ha duplicado su producción, pasando de un valor de la producción cercana a los 7.000 millones de euros en 1995 a casi superar los 15.000 millones en el año 2001 (ver **Figura 5.4.18**). Las características definitorias del sector chino de fabricación de Mobiliario son: coste laboral reducido, pequeñas empresas con la existencia de grandes grupos, incremento de la inversión extranjera en los últimos años, mejora de infraestructuras, etc. Asimismo, es destacable el esfuerzo realizado por las empresas en tecnología y diseño en los últimos años.

Figura 5.4.18
Producción de muebles en China (valor en mill. de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del CSIL-milano

Por todo lo anterior, además de su entrada en la OCDE, la reforma de la legislación vigente en el país (reducción de impuestos y legislación sobre patentes y derechos de autor), la llegada de los Juegos Olímpicos (con sede en Pekín, año 2008) y la celebración de la Exposición Mundial que se realizará en Shanghai en el año 2010, se generará un incremento importante de la demanda de infraestructuras y Mobiliario en este país, en general, lo que convierte a este país en un destino interesante y un competidor a tener en cuenta.

A nivel mundial la industria de fabricación de Mobiliario muestra una gran tendencia a la **concentración,** a la e**specialización** y una mayor **integración** y **cooperación** de todos los agentes que la componen. Estas características se ven reflejadas en la evolución de ciertos aspectos de los mercados y de los sistemas productivos a nivel mundial, entre los que destacan:

- Incremento de la presión competitiva ejercida por los países en vías de desarrollo, con unas empresas cada vez más competitivas y unos productos de mayor calidad.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes, funcionando como proveedores de empresas mucho más grandes.
- Consolidación y crecimiento de empresas que buscan obtener economías de escala, en la fabricación, en la compra de materias primas y la distribución de sus productos.

- Integración vertical y horizontal de las empresas, buscando por un lado integrar a proveedores y distribuidores y por otro lado buscando la diversificación (fabricación de nuevos productos).
- Innovación tecnológica que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más utilizados.
- Utilización de aglomerados y otros materiales (vidrio, plástico, acero, entre otros) en la fabricación de Mobiliario.
- Incremento de la normativa, de los estándares y del control de calidad, requeridos al orientarse a la exportación.
- Incremento notable de la fabricación del mueble KIT, mueble listo para su ensamblaje por el cliente.
- Mayor cooperación de las empresas pequeñas en búsqueda de una mayor eficiencia (participación en ferias, inversiones conjuntas, entre otras).

Del análisis anterior, a nivel mundial, se puede concluir que:

- El principal fenómeno estructural de los últimos años ha sido el aumento de la **apertura de los mercados**, lo que a su vez ha propiciado un proceso continuo de expansión internacional de las empresas. El mercado mundial de muebles, en su evolución más reciente y por sus características específicas, no ha tenido crecimientos destacables y las condiciones para que estos crecimientos se produjesen no se están dando.
- **Países en vías de desarrollo**, actualmente y con mayor intensidad en los próximos años, incrementarán su potencial competitivo, realizando inversiones buscando aumentar su capacidad productiva y la calidad de sus productos.
- La **evolución coyuntural internacional** puede afectar de manera crítica a la evolución e incremento de la actividad de las empresas inmersas en la fabricación de estos productos, lo que les obligará a acelerar o incrementar su capacidad de respuesta y adaptación a un entorno dinámico y con cambios cada vez más radicales y veloces.

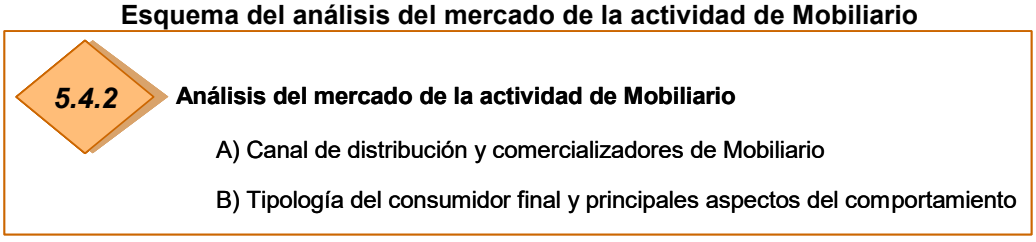
5.4.2 Análisis del mercado de la actividad de Mobiliario.

En este apartado se tratará de realizar un análisis del mercado de los productos de Mobiliario.

Asimismo, se recogerá en sus respectivos apartados referencias a las tendencias que a nivel europeo se están produciendo, así como, en casos concretos, se harán referencias a nivel mundial.

Se comenzará por el análisis de los diversos aspectos que configuran las **características básicas de los canales de distribución** utilizados por las distintas actividades, pasando posteriormente a analizar la **tipología de consumidor final,** así como **sus principales aspectos de comportamiento** a la hora de adquirir los distintos productos. De forma sintética, la **Figura 5.4.19** muestra el esquema del análisis realizado.

Figura 5.4.19
Esquema del análisis del mercado de la actividad de Mobiliario



Fuente: elaboración propia

A) CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZADORES DE MOBILIARIO.

En un reciente estudio del Instituto Tecnológico del mueble y Afines (AIDIMA), se analiza la distribución de muebles en España para los años 2000 y 2001. Un resumen de la estructura de utilización de los diferentes canales se recoge en la **Tabla 5.4.8**. Como se puede observar la principal forma de venta de Mobiliario es **a través de las tiendas tradicionales** (42,01%), seguido por los **grupos de compras** (9,2%) y los almacenistas especializados (7,16%), pero ya muy de lejos. Se observa también que, aún siendo con diferencia el canal más utilizado, existe una reducción importante en su peso, esto puede deberse en parte al fuerte crecimiento que han tenido las ventas a través de las cadenas de tiendas

especializadas en producto, pasando de un 8,05% en el año 2000 a más de un 15% en el año 2001. Destaca también la fuerte reducción de las ventas directas al consumidor final.

Tabla 5.4.8
Utilización de los canales de distribución de Mobiliario en España, 2000-01

CLASIFICACIÓN			2000	2001	Variación % 2001-2000
Canal Especializado	Canal Asociado	Grupos de Compra	**7,84%**	**9,20%**	17,35%
		Franquicias	5,20%	5,32%	2,31%
	Canal Independiente	Tienda tradicional	**47,39%**	**42,01%**	**-11,35%**
		Almacenista	6,83%	**7,16%**	4,83%
	Canal Integrado	Gran Superficie	1,04%	1,53%	**47,12%**
		Cadena de tiendas	7,82%	4,57%	**-41,56%**
		Cadena de tiendas especializadas en pdto	**8,05%**	**15,28%**	**89,81%**
Canal No Especializado	Canal Integrado	Hipermercados	0,92%	2,82%	**206,52%**
		Superficie bricolaje	0,29%	1,08%	**272,41%**
		Gran Almacén	4,72%	5,82%	23,31%
Otros	Canal Asociado	Internet	0,00%	0,04%	valor año 0
	Canal Independiente	Almacenista diversificado	0,43%	1,37%	218,60%
		Organismos oficiales	1,62%	1,12%	-30,86%
		Consumidor final	**7,85%**	**2,68%**	**-65,86%**
TOTAL			100,00%	100,00%	

Fuente: AIDIMA (2002): Informe Sectorial del Mueble 2002

- **Tipología de establecimientos minoristas.**

A continuación se realiza una descripción de los diferentes tipos de establecimientos minoristas existentes:

a. **Tienda tradicional**: establecimientos de superficie muy variable, que presentan una oferta generalista en la gama media o baja de Mobiliario de hogar, con predominio del estilo clásico y moderno. Este grupo de establecimientos, ubicados en los barrios urbanos, en las villas y pueblos, supone el 53% de los minoristas censados en España.

b. **Tiendas especializadas en la venta de determinados estilos**: siendo lo más frecuente las tiendas especialistas de alta decoración, mueble de diseño y mueble rústico. Suelen ubicarse en el centro de las ciudades.

c. **Tiendas especializadas en un tipo de mueble para el hogar**: en los últimos años, han aparecido especialistas en

tipo de muebles: tapicerías, sillería, dormitorio o juvenil. La dimensión de estas tiendas puede ser muy variable desde 150 metros cuadrados hasta los 1300.

d. **Tiendas especializadas en mueble de cocina**: constituyen un canal de gran especialización ya que aunque algunas tiendas generalistas ofrecen este tipo de mueble, cada vez más se impone una especialización en exclusiva en un sector de altos rendimientos y de gran competencia.

e. **Tiendas especializadas en Mobiliario urbano, instalación hostelera e industrial o comercial y oficina**: es otro de los canales más especializados que tiene como fin dar satisfacción a la demanda de equipamiento de oficinas de empresa, equipamientos de obra pública y hostelería en general. Una gran parte de las ventas se efectúa mediante concurso público o por contrata directa de las administraciones. Al igual que en el nivel de fabricantes se ha producido una especialización en este segmento, también en el canal de la distribución se produce este fenómeno. En mucha ocasiones las empresas concursan directamente a los contratos de la administración mediante sus agentes comerciales, saltándose a distribuidores.

f. **Grandes superficies**: establecimientos generalistas dedicados a un segmento de Mobiliario de calidad media y precio medio. Su fuerza radica en la gran superficie de exposición y en las campañas promocionales que acompañan a estas grandes superficies. El consumidor típico de estos establecimientos busca un producto de calidad media a un buen precio. En los últimos años este tipo de tiendas que ya existía en muchas zonas de España se ha visto transformado al hacer aparición cadenas franquiciadas o establecimientos asociados que en algunos casos han obligado a reconvertirse a los grandes establecimientos de propiedad familiar tradicional.

g. **Franquicias**: esta es la nueva fórmula comercial que desde hace una década, y siguiendo pautas propias de países europeos, está alcanzando un gran auge. La formula de franquicia se presenta tanto en el caso de establecimientos generalistas de gran superficie (Merkamueble, Tifón, Cadena Rey, Moblerone) como en establecimientos especializados en sillería, tapicería, cocina, y también en establecimientos especializados en estilo (La huerta de San Luis, La Oca, Domus).

En los últimos años, un tipo de establecimientos con una gran superficie de venta y orientados al bricolaje, han comenzado a distribuir un nuevo concepto de mueble kit, de aspecto moderno y destinado al equipamiento de piezas concretas de la casa como el baño, la cocina e incluso el salón (Ikea, But, Habitat, Conforama, entre otras). Este tipo de tiendas compiten en el segmento de precio más bajo con un producto seriado de calidad media-baja y se ubican en la periferia de las grandes ciudades o en los nudos de comunicación próximos.

- **Grado de especialización de los minoristas.**

De un estudio realizado por la Dirección General de Comercio Interior, se pueden obtener conclusiones relativas al grado de especialización del comercio minorista de Mobiliario bastante importante y que se comentan a continuación.

En el estudio anterior, se concluye que los **minoristas concentran sus ventas en determinados muebles**, siendo el Mobiliario de salón-comedor, junto con la tapicería y el dormitorio los que aportan hasta un 70% de las ventas. Las **tiendas tradicionales** venden los principales muebles del hogar: un 95% venden salones-comedores, un 91% tapicería y dormitorio, un 84% juvenil y un 62 % mueble auxiliar.

Las **tiendas especializadas en tapizados** venden en su totalidad este tipo de mueble y un 50% de ellas comercializan mueble auxiliar, dormitorio o salón.

En las **tiendas especializadas** en cocina, baño u oficina, por término medio, solamente se vende este tipo de mueble.

En las **grandes superficies** se comercializa de forma casi exclusiva Mobiliario de hogar, con la excepción de los grandes almacenes que incluyen Mobiliario de oficina, baño e instalación industrial o equipamiento urbano.

- **Tamaño de las empresas por volumen de ventas.**
    1. Un 36 % de los establecimientos pueden considerarse pequeños pués facturaron menos de 20 millones de pesetas (120.000 Euros) en 1990.
    2. Un 47 % son establecimientos medianos con un volumen comercializado comprendido entre 20 y 60 millones de pesetas en 1990.
    3. Un 9% corresponde a establecimientos con ventas comprendidas entre los 60 y los 100 millones de pesetas.
    4. El 8% restante son grandes establecimientos con ventas superiores a los 100 millones (Dirección General de Comercio Interior 1991).

El escalón comercial minorista se configura como excesivamente atomizado y de dimensiones reducidas en lo que a nivel de venta se refiere, lo que dificulta su adaptación a los nuevos factores de la competitividad que impone el marco del mercado único. Muchas de las pequeñas tiendas deberán asociarse para conseguir economías de escala tanto en lo que se refiere a la capacidad de compra como a los gastos de publicidad y marketing.

Según se ha constatado en los estudios como el referenciado, de los aproximadamente 13.000 establecimientos minoristas que hay en España, el 8% de los mismos factura casi un 50 % del total de los 7.190 millones de euros que los españoles han dedicado a la compra de Mobiliario (FIMESTIC "El comportamiento del consumidor de muebles español" FIM, 2002 Valencia). Estas cifras presentan un sector altamente atomizado en el que la concentración se presenta como una tendencia marcada y en el que solo un pequeño número de establecimientos logran alcanzar rentabilidades aceptables, siguiendo la tendencia de países como Alemania donde los cinco grandes grupos de distribución alcanzan una cuota de mercado del 43 %.

Por otra parte en el mencionado estudio llevado a cabo por la financiera con mayor introducción en el sector, se constata que en lo referido a los precios se está llevando a cabo un fenómeno de bipolarización por el que se está dividiendo más la compra de muebles entre las gamas mas alta y más baja, con la consiguiente desaparición de los segmentos de gama media.

La mayoría de los establecimientos no estaba integrado en ninguna asociación de compra (aproximadamente un 90%) en 1991, y se consideran independientes, esta cifra se ha ido reduciendo paulatinamente en la última década llegando en la actualidad a un 17 % de comercios asociados o integrados en franquicias. Se prevé que la fórmula asociativa tienda a asimilarse a la de países como Francia con un 30% de comercio asociado o franquiciado.

- **Número de empleados y superficie.**

La media de empleados para el conjunto del sector minorista es de 5 empleados por establecimiento. La mayoría (80%) cuentan con menos de cinco empleados y aproximadamente un 20% tiene entre 1 y 2 empleados, generalmente los propietarios del establecimiento. Solo un pequeño porcentaje (3%) posee mas de 20 trabajadores un 11% se sitúa entre 6 y 10 trabajadores.

En general existe una correlación entre el nivel de ventas y el número de trabajadores que marca una mayor productividad para las empresas con mayor número de trabajadores.

La distribución minorista de Mobiliario posee unas características que deben ser tenidas en cuenta a la hora de considerar la relación entre tamaño y número de puestos de trabajo. Nos referimos al hecho de que además de las necesidades de personal que impone la parte comercial, es preciso contar con una estructura de reparto e instalación que debe tener un mínimo de dos empleados dado el volumen y peso de los muebles, además de los cuidados que exige su transporte. Aunque en los últimos años han proliferado los servicios de transporte e instalación que cubren el reparto de diversos establecimientos bajo la fórmula del contrato de servicios, la mayor parte de las tiendas utiliza sus propios trabajadores por lo que sigue siendo este un requisito que obliga a un volumen mínimo de ventas para alcanzar a cubrir los gastos fijos de una plantilla que nunca pude ser inferior a los 4 trabajadores.

También debemos tener presente el gran número de empresas familiares en las que la participación de padres e hijos en las tareas comerciales enmascara las estadísticas oficiales.

En lo que se refiere a la superficie de los establecimientos comerciales hay que reseñar en primer lugar la disparidad de medidas que nos podemos encontrar, que van desde las pequeñas tiendas de superficie inferior a los 100 metros cuadrados, hasta las grandes superficies de distribución con servicios de restaurante o guardería que pueden alcanzar una superficie de más de 15.000 metros cuadrados como es el caso de Ikea.

De forma general se puede apreciar una correlación directa entre el volumen de ventas y la superficie de exposición y al mismo tiempo se ha constatado que los establecimientos asociados en agrupaciones de compra o cadenas sucursales disponen de una mayor superficie, lo que se explica por la necesidad de conseguir grandes volúmenes de venta que van implícitos en la fórmula comercial de este tipo de

establecimientos , obligados a realizar grandes volúmenes de compra para poder compartir los beneficios de descuentos y rápels para el grupo o la asociación. Por su parte las pequeñas tiendas disfrutan de una menor presión en lo que se refiere a objetivos de venta ya que pertenecen a empresarios independientes que pueden ajustar sus niveles de rentabilidad gracias a una estructura más pequeña y flexible en la que el autoempleo suele ser el primer motivo de la actividad.

Destacamos la presencia de especialistas en mueble auxiliar (mesitas, aparadores, estanterías, etc.) y en tipos de Mobiliario como sillería o decoración y complementos o mueble kit que requieren de menos espacio para iniciar su actividad.

Las tiendas clasificadas como grandes superficies disponen de una media de 2.480 metros cuadrados, los grandes almacenes 2.000 metros cuadrados y frente a estos se sitúan las tiendas tradicionales con una superficie de venta media de 563 metros cuadrados.

La mayor parte de la superficie de los establecimientos se dedica a exposición de producto (86 %) frente a una pequeña porción (9%) que es dedicado a almacenes. Estas cifras también deben tomarse con cierta precaución pues la estadística no siempre refleja la disparidad de un sector tan atomizado y diverso. Aunque se puede afirmar que la mayoría de los establecimientos carecen de stocks por lo que el almacén cumple la función de mantener durante unos días la mercancía que llega nueva hasta que pueda ser instalada en la exposición, o hasta que pueda ser trasladada a casa del cliente.

- **Ámbito espacial de actividad.**
  - **Compras.**

La mayor parte de los detallistas realizan sus compras en distintos puntos de España, siendo destacable la importancia de determinados polos en los que se concentran la mayoría de los fabricantes proveedores. Comunidades autónomas como Valencia, Murcia, Barcelona, Bilbao, Soria o Sevilla son algunas de las provincias que concentran la mayor

parte de los proveedores, aunque se debe destacar que la atomización del sector de fabricación es tan alta como la de la distribución.

En general, en aquellas comarcas o comunidades con gran peso del sector de fabricación se realiza un mayor porcentaje de compras en el propio ámbito comarcal o provincial.

Por otra parte es cada vez más frecuente la compra a proveedores extranjeros, especialmente europeos (Italia, Francia o Dinamarca) bien de forma directa, bien a través de grupos de compra o franquicias, e incluso a través de mayoristas españoles (Ej.: la empresa Pórtico).

La tendencia a comprar fuera de nuestras fronteras parece acentuarse, y así se ha puesto de manifiesto en los encuentros de COSMU 2002 en los que se ha manifestado la preocupación de los fabricantes españoles por la alta tasa de importaciones procedentes de países que como China o Polonia, que ofertan condiciones de fabricación con unos costos muy inferiores especialmente en mano de obra.

- Se debe reseñar que estas limitaciones resultan ser un factor crítico a la hora de plantearse cualquier acción encaminada a desarrollar las actividades de Mobiliario. Si los **distribuidores no disponen de producto suficientemente variado en gama, precio y estilo, será difícil que sustituyan a aquellos proveedores de otras comunidades o países que les garantizan una renovación permanente** de su gama de productos. Las políticas de distribución en régimen de exclusividad a un número reducido de distribuidores será, junto con la búsqueda de mercados nacionales y europeos, una condición necesaria para la supervivencia.

- **Ventas.**

Las ventas de los detallistas se realizan en el ámbito local más próximo, siendo lo más frecuente la venta en el municipio o comarca, siendo las grandes superficies y los grandes almacenes y tiendas de bricolaje los que poseen un radio de acción más grande.

- **Número de proveedores, stock de muebles y fórmulas de compra.**
  - **Proveedores.**

La mayoría de los distribuidores de Mobiliario trabajan con un número de proveedores que oscila entre 30 y 150. Esto se explica en base a dos aspectos fundamentalmente: la especialización en un tipo de mueble (dormitorios, comedores, juveniles, tapicerías, etc.) y el pequeño tamaño de los fabricantes y por la oferta diversa que realizan los distribuidores.

Los **detallistas especializados** en un tipo de Mobiliario (tapicería, juvenil, etc.) tratan de ofertar una gama amplia de producto en los diversos estilos y precios por lo que les resulta imprescindible contar con múltiples proveedores. Además deben sumar los proveedores de otros muebles como sillería, mesas o librerías que suelen ser ofertadas por estos minoristas.

Por su parte los **distribuidores no especializados** en un tipo de Mobiliario han de contar con más de un proveedor para cada tipo de mueble y estilo con lo que la diversificación resulta inevitable.

La **venta por catálogo** motiva la alta diversificación de proveedores, por la facilidad de ofrecer un producto que no es necesario tener en stock, y por las posibilidades de adaptarse a los requisitos impuestos por el cliente en un producto que admite un altísimo grado de posibilidades y variantes. En este sentido es necesario tener presente que son muchos los programas modulares presentes en el mercado y que cada uno de estos programas cuenta con un número de piezas que puede oscilar entre las 80 y las 250 referencias combinables en infinidad de formatos y medidas.

Otro factor que contribuye a la diversificación de proveedores es la política de exclusivas que practican muchos fabricantes, por la que conceden la distribución de sus productos a un detallista o a unos pocos en un ámbito geográfico local, comarcal o provincial. Esto trae consigo que los detallistas no puedan contar en su cartera de producto con todos

aquellos fabricantes que desearían por lo que tienden a buscar sustitutos e imitaciones. Este es uno de los peores círculos de ineficiencia ya que contribuye a la banalización de estilos y diseños a cargo de fabricantes sin capacidad de innovar y se potencia por distribuidores sin capacidad para competir más allá de la guerra de precios que desprestigia los buenos productos y confunde al consumidor.

Los grandes fabricantes necesitan una amplia red de puntos de venta para poder dar salida a sus stocks de fabricación, con lo que la **diferenciación del punto de venta** solo se puede realizar a través del precio (no siempre bien visto por los fabricantes) o los servicios añadidos, (no siempre valorados por el cliente final). La **dificultad para diferenciarse con la misma cartera de producto** obliga a los minoristas a buscar alternativas en nuevos proveedores, generalmente pequeños o a retomar a antiguos proveedores que han renovado sus colecciones y programas. El resultado final es una cartera de proveedores muy amplia en la que abundan las imitaciones y banalizaciones de estilos y diseños, con calidades mas bien bajas. La **falta de una política de marketing** orientada a la potenciación de marcas de fabricante, complica más esta situación.

Algunos grandes fabricantes intentan fidelizar a sus clientes distribuidores mediante políticas de rappels y descuentos a niveles de venta obtenidos por los detallistas. Estas medidas de promoción por parte del fabricante son bien acogidas por el distribuidor pero no siempre consiguen un efecto positivo a largo plazo ya que para que esto ocurra deben concurrir otros factores como que el producto sea realmente competitivo bien por su precio, por su diseño o por alguna innovación funcional aportada. En caso contrario lo que ocurre es que la excesiva atención a la venta del producto promocionado va dejando al distribuidor fuera de juego ante un consumidor que exige una oferta más amplia y que se ve forzado a comprar el producto que interesa al distribuidor.

- **Stock de muebles.**

Todos los estudios realizados ponen de manifiesto el bajo nivel de stocks de muebles que mantienen los distribuidores, en lo que se puede definir como stock de exposición, es decir, el stock no es mayor que los muebles que se exponen en el local comercial.

Solamente algunas agrupaciones de compra mantienen almacenes con stocks de producto y ello es debido a las fórmulas de compra utilizadas por estos grupos, que buscan los descuentos del fabricante a partir de unas cantidades de producto. Estas compras para stock se destinan generalmente a promociones especiales.

En determinados productos como tapicería o sillería es frecuente que se mantengan ciertos stocks, lo que ya no es tan común en otras categorías como mueble de salón o dormitorio.

Las grandes superficies y los grandes almacenes poseen un nivel de stocks mayor, y esto es más notorio en los niveles más bajos del Mobiliario y en el mueble kit. Por el contrario, las pequeñas tiendas y las tiendas especializadas suelen carecer de stocks.

La relación entre nivel de stock, nivel de precios y superficie de venta suele ser del siguiente tenor: a niveles de precio más bajos, mas superficie de exposición y mayores niveles de stocks. Esto es debido a que las superficies más grandes soportan unas cargas de estructura y unos costes fijos más elevados lo que les obliga a trabajar con niveles de rotación más altos y ello les sitúa en una franja de precios más baja y márgenes más ajustados, para lograr atraer al gran segmento de consumidores que buscan, sobre todo, un nivel de precios bajos.

Para poder servir con rapidez los pedidos y reponer producto, los grandes distribuidores deben mantener ciertos niveles de stocks, que en el caso de determinados muebles constituyen el eje de las campañas promocionales destinadas a atraer a un número importante de consumidores. Además hay que destacar que son estos grandes distribuidores, con una gran superficie y una gran capacidad de compra, los que logran ventajosos acuerdos con los fabricantes, que se suelen

traducir en precios y plazos de pago muy especiales, que no se ofrecen a los distribuidores más pequeños.

Los distribuidores trabajan la venta por catalogo de forma generalizada si bien se puede establecer como norma que las grandes superficies, por todo lo que se acaba de explicar, fuerzan la venta de los productos que presentan en exposición, con una menor variedad en el modelaje, mientras que las tiendas tradicionales, y en general las pequeñas con superficies de venta inferiores a 700 metros cuadrados, se ven obligadas a trabajar con catálogo para presentar como argumento de venta al cliente, la personalización y la diferenciación, facilitando una alta adaptabilidad a los requisitos de cada cliente.

No obstante el uso del catálogo no responde siempre a un mismo sistema de venta, ya que lo que para algunas tiendas tradicionales no es más que una forma poco costosa de ofrecer una “amplia variedad virtual” de producto, para las tiendas muy especializadas y con un alto nivel de atención a los requerimientos del cliente, el catálogo es el complemento necesario de las piezas expuestas, pues en los programas de amueblamiento modular las combinaciones posibles dentro de un mismo programa son inmensas.

Es destacable que en los estilos moderno y de diseño es en los que se encuentra una mayor variedad y modulaje de los distintos modelos, mientras que en el estilo clásico las variaciones de un modelo suelen ser mínimas. Los muebles de estilo clásico se presentan como opciones cerradas, con pequeñas variantes en altos, anchos o profundidad, mientras que los muebles de estilo moderno, especialmente el Mobiliario de salón, comedor y dormitorios, se presentan como opciones abiertas y modulares, susceptibles de infinitas combinaciones.

Esto mismo ocurre con productos como la tapicería, en la que sería del todo punto imposible ofrecer una representación completa de la totalidad de una colección con los diversos modelos y las telas posibles.

Si se tiene en cuenta que, la tasa de renovación de las colecciones de cada fabricante suele ser de entre tres y cinco años para los muebles

de salón, dormitorio y tapicería, esto supone que cada año un fabricante con varios modelos en el mercado introduce más de un modelo nuevo en su cartera de producto (esto deberá considerarse para los distintos tipos de fabricante, según su tamaño y estilo, siendo el clásico más duradero que el moderno y el diseño). Entonces, es habitual que los distribuidores se vean obligados a "hacer sitio" en sus exposiciones a nuevos productos, por lo que la rotación de los diversos fabricantes en la exposición del detallista es lo más frecuente. Esta forma de trabajar supone que un mueble permanece en exposición una media de nueve meses en las tiendas más pequeñas y hasta veinticuatro en las tiendas más grandes.

En términos relativos y teniendo en cuenta la superficie media de venta y el volumen de ventas, los detallistas pequeños trabajan con más proveedores que los distribuidores grandes. Estos últimos se ven obligados a concentrar sus proveedores para conseguir ciertas ventajas en plazos de pago y precios de compra, mientras que los más pequeños se ven obligados a renovar sus exposiciones con más frecuencia para poder contar con nuevos proveedores.

En general puede decirse que la presencia en una exposición de una gran superficie es premiada por el fabricante mediante un alargamiento en el plazo de pago e incluso en algunos casos con la cesión gratuita de los muebles expuestos, mientras que en el caso de pequeños establecimientos cuando no se ven impedidos de exponer el producto por el fabricante debido a sus políticas de distribución y exclusivas, este impone condiciones de pago o cantidades mínimas de compra. Estas políticas solo están al alcance de los grandes fabricantes y de los grandes distribuidores.

- **Fórmulas de compra.**

Estas políticas de venta por parte de los fabricantes vienen determinadas por la búsqueda de redes de distribución basadas en pocos distribuidores que concentren un gran número de pedidos para determinadas áreas geográficas o localidades.

No son ajenos a la elección de estas fórmulas los agentes comerciales o representantes que suelen ser profesionales independientes con una cartera multiproducto, de distintos fabricantes, seleccionada por tipo y gama, y que disponen de capacidad y autonomía suficiente para dirigir el producto al canal en las condiciones que consideren oportunas. En la mayoría de los casos, el agente intenta penetrar con su cartera completa de producto en las mismas tiendas hasta el punto de que la presentación de los nuevos modelos la realiza en una única sesión, en la que tapicerías, muebles de salón, sillería y dormitorios de distintos fabricantes son presentados a un detallista que puede verse obligado a realizar pedidos de todos y cada uno de los fabricantes que componen la cartera del agente comercial. Esto no resulta beneficioso ni para los fabricantes ni para los propios detallistas, pues introduce elementos e intereses en cierta medida ajenos a los de fabricantes y distribuidores. Este aspecto de la **creación de redes de venta soportadas en agentes comisionistas** (con comisión de un 7% sobre las compras del detallista), **es uno de los puntos críticos de la relación entre fabricantes y distribuidores**, que deberá revisarse para buscar alternativas que en la actualidad pueden ser implementadas con la ayuda de las nuevas tecnologías de la comunicación, que sin duda contribuirán a fortalecer la confianza la colaboración entre fabricantes y distribuidores**. Internet se revela como una eficaz herramienta destinada a optimizar todos los procesos de comunicación**, siendo clave en el aspecto que ahora analizamos, ya que la presentación de los productos se puede realizar mediante videoconferencia y la negociación directa sin intermediarios será más provechosa para las partes. El ahorro de gastos de representación podrá trasladarse en parte al consumidor y, en parte, beneficiar al fabricante y al distribuidor.

Los distribuidores realizan las compras en un 80% de los casos a través del representante y en menor medida mediante visita a fábrica o en eventos feriales. La **actividad del agente** tiene **tres ejes** fundamentales: **promover su cartera de productos** dándolos a conocer y consiguiendo en la medida de los posible que los distribuidores los incorporen a sus

exposiciones y los vendan, **sondear el mercado y reconocer la gama de productos de los distribuidores** evaluando la presencia de los productos de la competencia (otros agentes y fabricantes), **realizar gestiones** como tomar pedidos, realizar su seguimiento en contacto con el fabricante, negociar y gestionar cobros y atender a los distribuidores que visiten el stand de los fabricantes que lleva en su cartera de producto.

La visita a **ferias nacionales y internacionales** suele tener una primera intención de conocimiento de las novedades y en segundo lugar de negociación con nuevos proveedores. En general, la visita al stand de un proveedor no conlleva la compra, pues el encargado de atender al distribuidor es el agente comercial de la zona o comarca que acabará concertando una próxima visita en el establecimiento del distribuidor, en donde tratará de cerrar la venta de los diversos productos que constituyen su cartera.

En lo que se refiere al aplazamiento realizado por los fabricantes, lo más común es la letra aplazada a 30, 60 y 90 días, y la prolongación de dicho plazo se da cuando concurren determinadas circunstancias, como un elevado volumen histórico de compras, volumen de producto expuesto, etc. También es corriente el descuento por pronto pago que oscila entre un 4% y un 6%. Estas gestiones suelen ser tramitadas por el agente comercial.

En este punto hay que recordar que aunque el sector de fabricación de Mobiliario, apenas tiene desarrollada una política de reconocimiento de la marca por parte del consumidor final, de cara al distribuidor si existe ese conocimiento de la marca del fabricante. Los distribuidores reconocen aquellas marcas con las que vienen trabajando desde hace años, y aquellas otras que mantienen una presencia ferial importante. Es esta notoriedad de la marca la que motiva al distribuidor a incorporar o mantener los productos de un determinado fabricante en su exposición.

Todo distribuidor sabe que hay determinadas marcas que garantizan la calidad del producto, los acabados, la entrega en plazo y la

innovación, o por el contrario un precio excepcional no siempre correspondido con la calidad necesaria. La preferencia por uno u otro fabricante responde a la elección de una estrategia por parte del distribuidor ya sea la de contar con productos de calidad o la de competir en precios. No obstante debemos se debe ser cauto en lo que se refiere a las apreciaciones sobre el planeamiento estratégico de los distribuidores, ya que como se ha constatado en numerosos estudios o bien no existe tal planeamiento o bien se basa en intuiciones carentes de una base empírica suficientemente contrastada. En el mejor de los casos muchos de los distribuidores tradicionales utilizan el feed back proporcionado por sus clientes y sus proveedores (agentes comerciales) para orientar su oferta. Esta excesiva dependencia de un mercado local próximo mal conocido y poco estudiado tiene como consecuencia un distanciamiento del consumidor final y una pérdida progresiva de cuota de mercado a favor de otros distribuidores más acertados en sus planteamientos.

La acción comercial del agente en el posicionamiento de la marca ha sido importante en los circuitos de distribución más tradicional, pero la implantación de nuevas formas de relación y comunicación basadas en las nuevas tecnologías están llevando a que muchos fabricantes prescindan de la intermediación del agente comercial y busquen un posicionamiento en los canales de distribución con mas inversión en publicidad en las revistas de decoración e interiorismo, al tiempo que el comercial de fábrica que visita una o dos veces al año al distribuidor adquiere mayor protagonismo. De este modo podemos decir que los distribuidores menos tradicionales, que se basan en fórmulas comerciales originales como la franquicia o las redes de tiendas están colaborando con los fabricantes más innovadores en la creación de nuevas formas de relación comercial. A día de hoy, son aún muy pocos los fabricantes y distribuidores que comparten información y conocimientos del mercado de una forma eficiente y eficaz. En este punto **será importante la promoción de todas aquellas formas de colaboración entre distribuidores y fabricantes,** ya sea apoyando las variantes del B2B o cualquier forma de compartir información sobre el mercado final,

tendencias en el sector, catálogos de productos y otras, todas ellas basadas en las nuevas tecnologías. En especial es relevante que el seguimiento de pedidos se haga de forma más eficiente y que se puedan implantar sistemas que permitan incluso integrar la planificación del proceso de fabricación con el punto de venta de modo que los sistemas de fabricación sobre pedido se optimicen y eliminen todo tipo de ineficiencias derivadas de la excesiva intermediación del proceso de información que se inicia con un pedido y finaliza con la entrega del producto fabricado. A este mismo respecto se debería potenciar la utilización de aplicaciones informáticas que incorporen las librerías de productos del fabricante con todos los datos técnicos, y que tengan como propósito facilitar la venta, el pedido y el seguimiento del mismo.

- **Medios comerciales utilizados, técnicas de venta y características de los pedidos.**

El sector de la distribución de Mobiliario está viviendo una **etapa** que se caracteriza por la implantación en el mercado de **nuevas fórmulas de venta con estrategias de posicionamiento muy definidas**, un desarrollo sin precedentes de la publicidad y la promoción de ventas y una segmentación de mercado en la que solo sobrevivirán los que sean capaces de encontrar un nicho de mercado que les aporte el beneficio y la rentabilidad necesarios.

Estudios, como el ya citado de la Dirección de Comercio Interior, vienen dejando constancia de la carencia de actividades de marketing, que afecta a más de la tercera parte de los minoristas. En este sentido se tiene estimado en un 38 % el porcentaje de minoristas que no realizan actividad alguna para mejorar sus ventas. Solo un pequeño porcentaje de minoristas utilizan con cierta frecuencia la publicidad de radio y prensa, o el buzoneo de pequeños folletos promocionales. Son los establecimientos vinculados a grupos de compra, franquicias y las tiendas más especializadas en un mueble de calidad media-alta, los que mantienen una constancia en la utilización de los medios publicitarios. En general, se plantean **dos claras tipologías de anunciantes**: por un lado **los**

promocionales y de descuento que siguen una línea de intensidad concentrada estacionalmente en medios como prensa, radio y los folletos de buzoneo, y los que **plantean una línea más constante** orientada a posicionar la marca del establecimiento en relación con un producto de nivel medio-alto o alto. Estos últimos son los que optan por figurar en la publicidad contratada por los fabricantes en las revistas de decoración e interiorismo como establecimientos autorizados para la distribución de sus productos, y aquellos vinculados a franquicias que mantienen campañas a nivel nacional.

El marketing directo, la presencia en Internet o el patrocinio de eventos son técnicas que solo un porcentaje mínimo de minoristas emplea, y exclusivamente algunas cadenas de grandes almacenes generalistas o grupos franquiciados desarrollan campañas en televisión.

En los tres últimos años se aprecia la entrada en el mercado de varios grupos que desarrollan una poderosa campaña orientada a la notoriedad de la enseña de la franquicia matriz, y se espera que en los próximos años esta presencia sea mayor debido a la entrada de grupos europeos que ya han desarrollado el concepto de negocio con éxito en diversos países de Europa.

Debemos destacar el hecho de que la proliferación de **medios de comunicación de ámbito local** ha contribuido a abaratar los precios de la publicidad que favorece al minorista independiente, al tiempo que permite un enfoque más local y un mensaje más acertado basado en un conocimiento del consumidor final. Pero ello también se debe entender como una **amenaza** para los comerciantes independientes ya que los grandes grupos pueden negociar grandes paquetes de publicidad con las agencias intermediarias y alcanzar una gran amplitud en el mensaje publicitario, potenciando la notoriedad de marcas globales presentes en todos los mercados.

Lo que cada vez ofrece menos dudas es que solo alcanzando un cierto volumen de negocio es posible desarrollar al máximo todas las posibilidades del marketing por lo que los minoristas independientes

deberían iniciar un proceso de transformación que les garantice ese volumen de negocio necesario, ya sea mediante el desarrollo de asociaciones, o integrándose en grupos con una demarcación territorial que limite la concurrencia. Sobre esta base, con una definición de negocio que unifique las diferencias de los participantes, podrán afrontar los minoristas independientes estrategias de marca, promocionales y acciones de marketing que les permitan afrontar la competencia de los nuevos participantes que ya se están empezando a implantar en los mercados. En estas estrategias tienen cabida los fabricantes, que contarán con una clientela diversa, no concentrada en unas pocas enseñas de gran potencial de compra pero también de gran poder negociador. **Esta colaboración entre fabricantes y distribuidores está por explorar y desarrollar**.

B) TIPOLOGÍA DE CONSUMIDOR FINAL Y PRINCIPALES ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO.

- **El consumidor final: características generales.**

Estudios realizados por diversos organismos como la Dirección General de Comercio, Aidima, Fimestic, Feria de Valencia y otros, han permitido conocer algunos rasgos básicos del comportamiento del consumidor de Mobiliario, de los que se destacaran a continuación aquellos que resultan más relevantes.

El consumidor de Mobiliario realiza su compra después de **visitar al menos dos tiendas**, siendo muy frecuente que la visita se realice a tres y cuatro locales comerciales. La comparación de precios y gamas es el paso previo, siendo para ello imprescindible la vista a las tiendas.

La información del consumidor procede en primer lugar de las visitas y del contacto con los vendedores, y en segundo lugar, y solo para un segmento de consumidores, las revistas de decoración aportan información sobre gamas, tendencias o estilos, si bien dicha información suele servir para orientar al consumidor a unos determinados distribuidores.

Los **consumidores no poseen un nivel de información técnica suficiente**, por lo que lo más frecuente es que sólo conozcan aquellos aspectos que los vendedores argumentan. La información sobre materiales, mecanismos, sistemas y aspectos ergonómicos no está al alcance del consumidor, que por lo general se debe basar en el contraste de opiniones e ideas preconcebidas de poca o ninguna fiabilidad.

En la valoración de la calidad del mueble de hogar los consumidores insisten en ciertos tópicos como primar la madera maciza frente a la chapa, la melamina u otros materiales, sin embargo es frecuente que el consumidor no distinga unos de otros.

La valoración real de la relación calidad-precio no está al alcance de los consumidores, siendo un caso paradigmático la diferente valoración que el consumidor hace del mueble de cocina frente a otras estancias y que se concreta en una inversión mucho más alta para la cocina frente al resto de las estancias, sin que ello esté justificado ni en el coste de materiales ni de procesos de fabricación. Un consumidor estará dispuesto a pagar 12.000 euros por el equipamiento de una cocina de 12 metros cuadrados y no asumirá una inversión de 6.000 euros para equipar un salón de 30 metros, con muebles que requieren materiales de mayor calidad y acabados, y procesos de fabricación más complejos.

El Mobiliario destinado a oficina e instalaciones comerciales o públicas suele ser elegido y prescrito por interioristas, decoradores y arquitectos que disponen de un nivel de información con cierta cualificación aunque primando los aspectos formales a los funcionales y de calidad.

El **conocimiento de la marca** es **muy escaso** por parte del consumidor final, siendo mayor el reconocimiento de la marca por parte de prescriptores como algunos arquitectos e interioristas, aunque estos se orientan más a determinados productos de instalación comercial o a ciertos diseñadores de reconocido prestigio.

En general, los consumidores no eligen su Mobiliario como elementos que se integran en un proyecto integral de decoración. La

tendencia a **plantear el hábitat como un conjunto armonioso** de pavimentos, techos, suelos, colores, iluminación y Mobiliario se ha acentuado en los últimos años merced al influjo de los medios de comunicación y especialmente a la gran oferta de revistas especializadas que han aparecido en los últimos diez años. Este grupo de consumidores informados es pequeño en relación con el total del mercado, y normalmente se ubica en los núcleos urbanos. Los consumidores de ubicación rural mantienen criterios estéticos tradicionales y se orientan al mueble clásico, rústico o colonial.

La **segmentación del mercado** en grupos de consumidores se correlaciona con el nivel cultural y de estudios, con el estilo de vida y el estatus y con las opiniones y creencias generales que conforman el pensamiento del consumidor. En este sentido, el Mobiliario se comporta bajo la influencia de aspectos similares a los que conforman las tendencias del vestido, siendo frecuente que las personas que prefieren la ropa cómoda y funcional se decanten por un Mobiliario contemporáneo, mientras que aquellos consumidores que manifiestan un gusto más conservador o clásico en su vestimenta optan por un Mobiliario más clásico, o colonial.

En este sentido, el comportamiento del consumidor en relación con los aspectos formales del Mobiliario está condicionado por valores estéticos y éticos que conforman un determinado estilo de vida.

La **globalización** tiende a **homogenizar los criterios estéticos** y a **introducir una dinámica de moda** en el comportamiento del consumidor. La tasa de renovación tiende a aumentar, acortándose el periodo de vida del mueble. Ello se está reflejando en la fabricación con un acortamiento del ciclo de vida del modelo y una ampliación de la gama, sobre la base de una mayor inversión en diseño. El **nivel de consumo** de Mobiliario aún debe aumentar mucho para que España converja con países como Alemania, y se alcancen tasas de renovación tan elevadas como la de este país. La renovación y reposición más frecuente del Mobiliario implica también una forma distinta de plantearse la compra. De la compra de muebles “para toda la vida” se va pasando a una compra

con un horizonte de unos pocos años por lo que también se replantea el nivel de inversión. En este sentido el sector del Mobiliario comienza a comportase como el del automóvil.

El cambio en los **hábitos laborales** y el avance de las **nuevas tecnologías**, han incidido en el hogar, planteando la necesidad de espacio reservado y equipado para el trabajo en la vivienda. También la **domótica** exige replantear los hábitos domésticos contando con todas las comodidades de la casa inteligente y de alto nivel de confort. La demanda de un espacio de baño amplio y bien equipado, se deja sentir entre los consumidores, al igual que la exigencia de una cocina cómoda para facilitar las tareas que incorpora electrodomésticos inteligentes.

Sin embargo, el mercado inMobiliario no está favoreciendo la adquisición de viviendas amplias a precios asequibles. El alto precio del metro cuadrado de la vivienda limita las posibilidades de disfrute de grandes espacios, asequibles solo a las economías familiares de alto poder adquisitivo. La medida habitual de la vivienda suele ser de 90 metros cuadrados útiles, **dimensiones que limitan las posibilidades de amueblamiento**.

En los **próximos años** se prevé que una amalgama de líneas formales y estéticas convivan en lo que se define como un **estilo ecléctico** en el que se mezclarán piezas de clara inspiración étnica con las propuestas más vanguardistas. Este nuevo estilo será definido a **nivel global** y será en las **concentraciones urbanas** en donde se verá más claramente reflejado. Algunos líderes de la distribución a nivel mundial están empezando a darle cuerpo a estas propuestas. Sin embargo, y al lado de lo que se podría definir como un estilo cosmopolita, los segmentos más elitistas y con mayor poder adquisitivo definirán sus opciones en la gama alta de la alta decoración con predominio del estilo clásico. Un consumidor más exigente decidirá con criterio más formado la opción de su amueblamiento, si bien lo hará bajo la influencia de los líderes de opinión que marcan el rumbo de la moda. En este sentido, ya se aprecia una **tendencia similar en los consumidores** que realizan su

compra contando con una **información exhaustiva** basada en **revistas especializadas o en internet**.

A este respecto se prevé que **internet** será un canal específico que ya está produciendo sus primeros negocios y que parece definir una forma diferente de comprara muebles. Europa mantiene un cierto retraso con respecto a Estados Unidos, donde las ventas crecen a un ritmo del 155% anual según el líder FurnitureFind.com, es probable que el fenómeno se traslade al viejo continente. Aidima, calcula que a **medio plazo un 15% de los consumidores realizarán sus compras basándose en la información que obtengan a través de internet**. A pesar de estas previsiones, la reducida tradición que la venta por catálogo tiene en España y la necesidad de contar con una imagen de marca y personal cualificado en la aplicación de las nuevas tecnologías, podrían retrasar estas expectativas.

- **Las condiciones de la demanda: factores determinantes del consumo de Mobiliario.**

El gasto en equipamiento tiene carácter de gasto necesario, en cuanto al mínimo para obtener los bienes que socialmente son considerados como imprescindibles para la dotación del hogar, y tiene también carácter de lujo, en tanto que el mayor equipamiento del hogar es síntoma de mayor estatus social y nivel de vida de los individuos.

El gasto en vivienda es también un gasto de primera necesidad para los niveles de renta bajo y medio-bajo, pero a partir del nivel de rentas medias el gasto en vivienda adquiere connotaciones y significantes de distinción que lo convierten en un consumo de lujo para los niveles de renta más elevados. El gasto en Mobiliario sigue esta misma tendencia, aunque de forma menos acusada en los niveles bajos de renta.

La reciente recesión económica registrada en Europa a inicios de la presente década demostró que el mueble es el ejemplo perfecto de bien de consumo duradero cuya compra puede ser pospuesta a la espera de mejores tiempos, tanto en el caso de los hogares como de las empresas.

Los muebles son bienes de larga duración y alto valor que requieren un importante desembolso de capital por parte del consumidor.

Las variables demográficas juegan un importante papel. El número de nacimientos, de matrimonios, de número de hogares, de esperanza de vida, etc., tiene repercusiones en el nivel de la demanda. La movilidad social y los incrementos de la riqueza estimulan la compra. La demanda de mueble es una demanda elástica, de manera que su elasticidad respecto a la renta disponible se estima cercana al 1,5.

La demanda también se ve influenciada por el nivel de actividad en la construcción de nuevos edificios. Un mercado inmobiliario floreciente favorece el crecimiento en la compra de muebles. En los países de la UE, con altos estándares de vida, los hogares están bien equipados y se constata una saturación del mercado. En ese sentido, se estima que menos de un tercio de la demanda viene generada por los nacimientos, la formación de nuevos hogares o la reposición.

A lo largo del importante boom demográfico y social de la postguerra, el mueble, siendo un bien de consumo duradero, ha registrado una senda de modesto incremento en comparación con otros bienes, especialmente los automóviles, productos electrónicos, salud y turismo.

Finalmente, también son factores determinantes la intensidad de la publicidad y el marketing por parte de los fabricantes (catálogos, participación en ferias, mailings, etc.) y de los distribuidores.

Estos son los factores básicos que desencadenan la compra de Mobiliario.

- Nivel de renta disponible y del poder adquisitivo.
- Construcción y rehabilitación de edificios públicos.
- Reposición.
- Nupcialidad.
- Natalidad.
- Migraciones interiores.
- Moda.

• Nivel de renta disponible y del poder adquisitivo

Desde el punto de vista de la teoría microeconómica el mueble puede ser considerado como un bien de lujo (y no de primera necesidad) por lo que se ve muy afectada por los cambios en el poder adquisitivo de las familias. Así, son los países industrializados con altos niveles de vida los que presentan altos índices de consumo de muebles, con mercados bastante saturados.

• Construcción y rehabilitación de edificios públicos y privados

Se considera la variable económica más directamente ligada al consumo de Mobiliario pero debe tenerse en cuenta que no es la construcción de viviendas lo que produce un incremento en el consumo de Mobiliario, sino la adquisición con el fin de habitar la vivienda o edificio.

Probablemente este es el factor más importante y determinante para la demanda del mueble. Así, la evolución de la construcción de edificios públicos y para empresas influye directamente en el comportamiento de subsectores como el de mueble para colectividades y oficinas, mientras que la evolución de la construcción de viviendas mantiene una alta correlación con la evolución del subsector del mueble para el hogar.

• Velocidad de reposición

En cuanto a la renovación del Mobiliario, Galicia sigue la pauta general de otras comunidades españolas que se caracterizan por un plazo de reposición mucho mas largo de 10-12 años frente al que tienen países europeos como Alemania de 5-7 años. El plazo de reposición se ha ido reduciendo a medida que la renta familiar aumenta y que el factor moda se va haciendo más importante. Del concepto de Mobiliario “para toda la vida” se va evolucionando hacia un concepto de Mobiliario de

moda mucho más vinculado al estilo moderno y de diseño, siendo el mueble clásico el que mantiene una tasa de reposición más larga.

• Demografía: nupcialidad, natalidad y migraciones interiores.

En el factor demográfico destacamos el declive en el número de hijos que se acusa en un menor número de piezas en la vivienda y por consiguiente menos dormitorios y otras estancias que deban ser amuebladas. Además la reducción en la natalidad supone un incremento en el gasto por hijo, lo que supone una elección de Mobiliario de mayor calidad y precio más elevado, especialmente en las familias con mayor poder adquisitivo. Esto explicaría el auge del mueble juvenil en los últimos años, tendencia que debería mantenerse.

La nupcialidad es un factor fundamental pues sigue siéndole el punto de partida para el primer equipamiento de la vivienda-hogar. Los cambios sociales que afectan a la institución matrimonial también están cambiando ciertas pautas de consumo. Es cada vez más frecuente el caso de parejas de hecho del mismo o de distinto sexo que acuden a comprar muebles. También debe tenerse presente que el incremento de divorcios es un factor que favorece el consumo de muebles toda vez que obliga a constituir dos hogares y realizar un segundo equipamiento.

La evolución de la población de un país es en sí mismo un factor impulsor de la demanda, pero aún son más importantes aspectos tales como la estructura de edades de esa población y la creación de nuevos hogares. En Galicia el envejecimiento de la población es un factor preocupante de cara a las tendencias del consumo.

En Galicia es importante el factor de migración interior que se deja notar especialmente en los núcleos urbanos y en las cabeceras comarcales hacia las que fluye la población que deja los núcleos rurales. La concentración poblacional en la cornisa atlántica de Galicia tiene su correspondencia en la concentración de la oferta, si bien, como explicaremos en otro punto, el corredor Coruña-Lugo (“autopista del mueble”) constituye una peculiaridad en la concentración de la oferta.

• Introducción del concepto moda

Este es un fenómeno de aparición reciente que cada vez se incorpora más en este sector como factor de motivación a la hora de la compra. En ese sentido, ese aspecto puede ser un revulsivo importante para el sector, y más si se tiene en cuenta que ya se está haciendo un buen diseño propio por parte de algunos fabricantes.

• Nivel de precios

Aunque no es siempre la más importante, a la hora de comprar un mueble el precio es una variable muy influyente.

- **Hábitos del consumidor: factores que determinan la decisión de compra.**
  - Motivos de compra.

Los desencadenantes de la compra de Mobiliario son por este orden, la reposición por deterioro, nuevas necesidades derivadas de la modificación de la estructura familiar, la nueva ocupación de vivienda y el cambio en la decoración (ver **Tabla 5.4.9**).

El peso de cada uno de estos factores desencadenantes de la necesidad se modifica en base a cambios en las variables ligadas como la demografía, la venta de viviendas o la renta disponible e el nivel de vida.

En la década de los noventa se ha dejado notar un incremento en la motivación por cambio en la decoración, siguiendo la tendencia de países europeos donde la tasa de renovación es más elevada. A medida que se incrementa el nivel de vida y la renta disponible, la compra de Mobiliario se vincula a necesidades de nivel secundario y se codifica en clave de moda, estatus o confort.

Tabla 5.4.9
Motivos por los que se compran muebles
(Gastos de más de 500 euros)

MOTIVO	%
Ocupación de vivienda	24
Nuevas necesidades	26
Reposición por deterioro	31
Renovación decoración	19
TOTAL	**100**

Fuente: AIDIMA[1]

- Estética.

La primera consideración de los consumidores a la hora de decidir su compra es la aceptación estética del producto. Si el estilo o apariencia formal del mueble no es del gusto del consumidor no se pasará ya a la fase de estudio de precios, posibilidades funcionales etc.

Los aspectos funcionales no van necesariamente apareados con los estéticos en ninguno de los estilos ni gamas de producto, por lo que pueden encontrarse productos de muy distinto precio, estilo y gama con las más dispares posibilidades funcionales

El consumidor siempre comienza su elección con un determinado estilo y dentro del mismo busca un producto con una apariencia formal que encaje con las consideraciones y valores estéticos que él mismo acepta.

En el caso de hogares ya consolidados estos criterios estéticos se pueden ver favorecidos o condicionados por el Mobiliario que el consumidor ya posee en su vivienda y con el que deberán coordinar las nuevas adquisiciones.

Las tendencias de los últimos años han marcado la preeminencia de un estilo muy funcional y de líneas claras y contemporáneas. Esto

[1] Visión panorámica del sector del mueble: CEE, España y Comunidad valenciana. AIDIMA. Valencia 1988.

puede deberse al cambio general de las corrientes culturales que ha afectado especialmente a los jóvenes, quienes a la hora de un primer amueblamiento se decantan por estas líneas estéticas más alejadas de los patrones culturales clásicos. Las nuevas formulas de comercialización como las franquicias y las enseñas europeas recientemente instaladas en España están fomentando este tipo de Mobiliario de líneas simples, muy funcional y en algunos casos de concepción kit.

La mujer sigue manteniendo importancia como prescriptora en la elección del Mobiliario. Este papel que le sitúa en el centro de la decisión de compra es más acentuado en las parejas pertenecientes a los tramos de mayor edad mientras tiende a disminuir en los tramos de menor edad. Tradicionalmente la casa ha sido cosa de mujeres y son las parejas más vinculadas a esta concepción tradicional las que suelen tomar las decisiones que van desde la elección hasta el cierre, momento en el que también es frecuente que participe el varón.

Tabla 5.4.10
Elementos de valoración del diseño y la estética

ELEMENTOS	%
Las formas	36
El acabado	28
El color	10
Los elementos decorativos	3
Los materiales	23
TOTAL	**100**

Fuente: AIDIMA

El estudio de AIDIMA pone de manifiesto que la mayor atención del consumidor en cuanto al diseño se presta al aspecto formal, acabado y materiales y en menor medida al color y a los elementos decorativos (ver **Tabla 5.4.10**). En lo que se refiere al color, cabe destacar que los muebles de estilo contemporáneo, suelen predominar los tonos claros de barniz aunque el ciclo de la moda, más marcado en este tipo de

Mobiliario, permite que temporalmente predominen colores oscuros (wengué, cerezo o lacas). Las tonalidades oscuras contribuyen a una percepción empequeñecida del espacio, mientras que los tonos claros favorecen una percepción más amplia del mismo.

Finalmente en este apartado destacaríamos el hecho de que la elección sobre la base de criterios estéticos se canaliza a determinados distribuidores que se especializan en distintos segmentos de precio.

- Calidad.

Todos los estudios realizados hasta la fecha destacan la importancia atribuida por el consumidor al factor calidad. Sin embargo esta valoración no se sustenta en un conocimiento real de los factores determinantes de la calidad del mueble adquirido. Así es común la confusión existente entre chapeados y madera maciza, o entre melamina de poro abierto, chapa y madera maciza. En determinadas gamas de Mobiliario como es el caso de la tapicería, la información del consumidor se limita a la percepción externa del producto, cuando los elementos estructurales que determinan la confortabilidad (estructura metálica o de madera, densidades de espuma, calidades de pluma o cinchas) no visibles son los que sostienen la calidad del producto.

La madera maciza es considerada por la generalidad de los consumidores como elemento de mayor calidad que el tablero rechazado, sin entrar en consideración sobre el tipo de una u otro, por lo que se le atribuye más calidad al tablero macizo de pino alistonado que a un tablero aglomerado de densidad media rechazado con chapa seleccionada de un milímetro y canteada en macizo.

En el caso del Mobiliario de estilo clásico, son muchos los consumidores que no distinguen la serigrafía con la marquetería, o la talla con la moldura plástica. Y cuando se trata de valorar el acabado se da gran importancia a la uniformidad y el brillo espejado por lo que los barnices de gran densidad se prefieren a aquellos acabados que dejan a la vista la veta de la madera.

La atención prestada por el consumidor a la precisión de los elementos funcionales del mueble es más bien escasa, a pesar de que estos constituyen un factor crítico de mayor o menor obsolescencia (ver **Tabla 5.4.11**). Así es destacable la poca importancia concedida a elementos sustentadores, cajones, puertas y otros en los que el uso frecuente exige garantía de durabilidad.

Esta falta de información del consumidor va siendo poco a poco superada gracias a la información que incorporan los fabricantes más preocupados por la calidad de sus productos. Ya es frecuente encontrar en las tiendas etiquetas con el país de procedencia del producto y su composición material. Al mismo tiempo la familiaridad del consumidor con todo tipo de materiales sintéticos en todo tipo de productos, le llevan a aceptar la calidad de los nuevos materiales. Esto es cada vez más relevante en los segmentos de mayor nivel cultural que suelen decantarse por el Mobiliario más contemporáneo en el que se utilizan de forma generalizada los nuevos materiales en combinación con materiales clásicos como la piel o la madera.

Tabla 5.4.11
Elementos que los consumidores más valoran en la calidad

ELEMENTOS	%
El acabado	31
La resistencia	31
El material	34
La precisión	4
TOTAL	**100**

Fuente: AIDIMA

- <u>El precio.</u>

Lo primero que cabe destacar es el hecho de que la compra de Mobiliario supone una importante disposición de recursos en el presupuesto familiar, aunque considerada desde el punto de vista de su vida útil se puede afirmar que no lo es en mayor medida que otras

partidas como el vestido que debe renovarse en cada temporada, o el automóvil que a los seis años de vida ha perdido el 90% de su valor residual. El equipamiento de un hogar típico con un dormitorio principal, dos juveniles, un salón y una cocina puede oscilar entre los 3.000 euros de las ofertas promocionales en los segmentos de calidad baja, hasta los 30.000 euros de las propuestas más exigentes.

Es lógico que con esta disparidad en la oferta, exista una segmentación del mercado en base al precio, y una especialización de la oferta tanto desde el nivel productivo como desde el comercial. Al mismo tiempo productores y comercializadores se encaminan tanto a una búsqueda de nichos de mercado basándose en estrategias de precio como a estrategias de enfoque especializándose en dar respuesta a aquellos segmentos más exigentes para los que el precio queda en segundo plano.

Las campañas promocionales con ofertas basadas en precios muy bajos tienden a funcionar en el Mobiliario de baja calidad destinado a los segmentos con menor poder adquisitivo y menor capacidad de ahorro. Frecuentemente estas ofertas y promociones son utilizadas por las grandes cadenas de compra, las franquicias y otras formulas de asociacionismo que potencian la captación de cuota de mercado sobre la base de precio bajos, promociones y facilidades de pago. Las fórmulas de financiación siempre han sido un elemento de atracción que cada vez adquiere más relevancia.

En este tipo de distribuidores el escalón de precio más bajo se compensa con la compra masiva con descuentos y facilidades de pago a cargo del fabricante, y en el hecho de que el producto no suele tener una calidad alta, siendo en algunos casos series fabricadas en exclusiva y a las que se ajustan los componentes y acabados para lograr un precio de salida más bajo que el del producto normalizado.

Según viene siendo destacado por la totalidad de los estudios sectoriales, el 30% de los consumidores consideran que el precio es un factor determinante en la decisión de compra. Por categorías sociales, se

aprecia que este factor se acusa más en los grupos de menor edad y menor nivel económico. Se puede concluir que existe un segmento importante de consumidores que una vez planteada su opción estética, sitúan en primer lugar el factor precio como elemento determinante de la compra.

De lo expuesto anteriormente se concluye que:

- Por lo dicho a lo largo de los subepígrafes del punto 5.4.2 se considera que **desde la administración no se realiza un esfuerzo para favorecer la adecuación de las estructuras comerciales,** con apoyo a las actuaciones de las empresas en la puesta en marcha de iniciativas de B2B y B2C, y contribuir a la adaptación tecnológica de los minoristas.
- También parece relevante, de cara a potenciar las actividades de fabricación de Mobiliario, el **insuficiente desarrollo de actividades de planificación y de políticas tendentes a potenciar el diseño y su aplicación por parte de los fabricantes.** Estas líneas deberían abarcar acciones dirigidas al fabricante, acciones encaminadas a fomentar la cultura del diseño en la empresa y la sociedad incluyendo la formación y cualificación de profesionales, y acciones encaminadas a potenciar a las empresas de servicios que aporten el know how e introduzcan el diseño en todos los ámbitos productivos. Singularmente, parece que el apoyo a las editoras de diseño y consultings especializados en diseño, debería ocupar un papel destacado en estas acciones. Cuando se habla de diseño se hace referencia especialmente al diseño de productos, más que al diseño gráfico.

5.5 Una aproximación al Posicionamiento Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario. Una visión sintética.

El presente epígrafe muestra una **visión sintética del posicionamiento estratégico** de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia **con respecto a las principales zonas productoras y competidoras.**

Dicho análisis se realiza a partir de **tres fuentes:** la **información de los capítulos y epígrafes anteriores** (especialmente el entorno específico y análisis interno), algunos **aspectos derivados de las encuestas** a empresas y la **opinión de expertos** a través de entrevistas.

Teniendo en cuenta las características de las empresas y de las propias actividades de **Carpintería y Mobiliario** en general, se desarrolla este análisis en **dos subepígrafes diferenciados,** siguiendo con la línea habitual de trabajo, uno para Carpintería y otro para Mobiliario.

Finalmente, se incorpora una **matriz** que, a nivel sintético, trata de hacer una aproximación al posicionamiento estratégico de las actividades de Galicia, en comparación con las principales zonas competidoras, respecto a un conjunto de aspectos. Dicho conjunto, aglutina **diecisiete agrupaciones de aspectos,** cuyo contenido genérico para ambas actividades se detalla en la **Tabla 5.5.1**. El contenido específico de la hoja de trabajo empleada, recogía diversos **detalles para cada actividad, homogeneizándose** posteriormente en dichas agrupaciones **para facilitar el análisis comparativo,** seleccionando aquellos más relevantes, tanto por **intensidad** como por **nivel de conocimiento e información** de las diversas zonas contempladas.

Asimismo, se han **seleccionado las principales zonas competidoras,** de una agrupación de áreas geográficas incluidas en la hoja de trabajo y que trataba de abarcar al máximo posible, el área mundial. La selección de zonas se ha realizado en función de un **criterio**

de importancia relativa en los mercados actuales y en los principales mercados potenciales de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Tabla 5.5.1
Principales aspectos contemplados en la matriz de posicionamiento

1	ÁMBITO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Sistemas de dirección y planificación estratégica y operativa
		Profesionalidad del ámbito de dirección y gestión
		Estructura organizativa
2	COOPERACIÓN	
3	GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN	
4	RECURSOS HUMANOS	Disponibilidad recursos humanos
		Cualificación empleados
		Nivel retributivo
		Productividad
5	RECURSOS TÉCNICOS	Tecnología y modernización de procesos productivos
		Equipos e instalaciones
		Innovación en procesos
6	COSTES LABORALES Y OTROS COSTES DE EXPLOTACIÓN	Producción
		Laborales
7	MARGEN DE LOS PRODUCTOS	
8	RENTABILIDAD	Rentabilidad económica
		Equilibrio económico-financiero
		Capacidad financiera/ nivel de endeudamiento
9	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTRO BÁSICO DE MADERA	Disponibilidad y calidad del suministro básico madera
		Stocks (materias primas, productos en curso, productos terminados)
10	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, SERVICIOS DE APOYO Y BIENES DE EQUIPO ESPECÍFICOS Y APOYO DESDE LAS AA.PP	Disponibilidad de suministros complementarios
		Disponibilidad de servicios de apoyo a la actividad
		Disponibilidad de bienes de equipo y maquinaria específica
		Existencia de apoyos desde las administraciones/ instituciones públicas
11	PODER FRENTE A PROVEEDORES	
12	PODER FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN	
13	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	
14	PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	Gama de productos
		Innovación de productos
		Calidad y acabado
		Imagen/Diseño (Mobiliario)
15	ATRIBUTOS COMPLEMENTARIOS DE LOS PRODUCTOS	Posibilidad de personalización de productos
		Información técnica de los productos (Carpintería)
		Servicios ofrecidos con el producto (Mobiliario)
16	DIMENSIÓN RED COMERCIAL	
17	TAMAÑO RELATIVO	Tamaño empresa
		Cuota de mercado
		Volumen de negocio

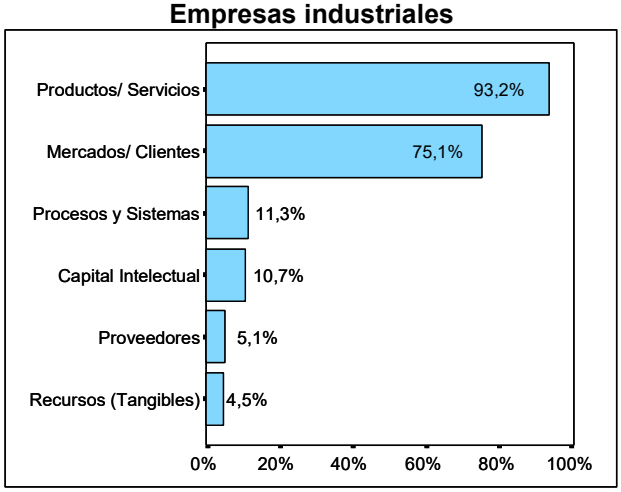
Fuente: elaboración propia

Uno de los aspectos fundamentales del posicionamiento se basa en analizar cuáles son **los factores de éxito** de las actividades y **compararlos con las principales ventajas competitivas** de las empresas gallegas con respecto a sus **principales competidores.**

La **Figura 5.5.1** recoge la opinión de los empresarios sobre cuáles son los **factores que determinan en mayor medida el éxito y la competitividad de sus empresas dentro de la actividad que desarrollan**.

Como se aprecia, según el **93,2%** de esas opiniones, el éxito o fracaso de la empresa está condicionado por aspectos relacionados con los **productos/servicios**, mientras que para un **75,1%,** son las variables relativas a los **mercados/clientes** los que afectan decisivamente al éxito empresarial.

Figura 5.5.1
Factores de éxito en el desarrollo de las actividades.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

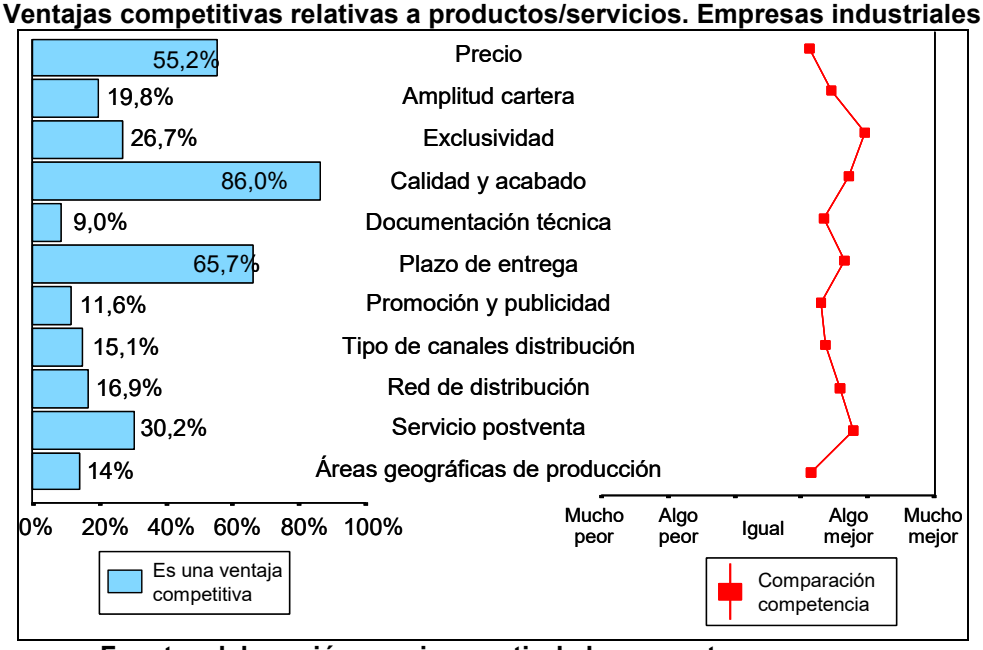
En la **Figura 5.5.2** se analizan las **ventajas competitivas relativas a productos/ servicios** y en la **Figura 5.5.3** las **relativas a mercados/ clientes,** así como sus respectivas comparaciones con respecto a la competencia.

En general se aprecia que las empresas gallegas centran sus **ventajas competitivas relativas a productos/ servicios** en tres aspectos: **en calidad y acabado; en plazo de entrega y en precio.** Destaca asimismo que **en prácticamente todos los aspectos** de dicha agrupación, las empresas declaran tener una posición ***algo mejor*** **que su competencia,** lo cual induce a pensar en un **excesivo optimismo o** que **no hay un conocimiento real** de dichos aspectos para empresas consideradas como competidoras. En general, existe cierto **desconocimiento** de quiénes son sus competidores reales y de las características de los mismos. Dicha falta de información está motivada, en parte, porque no existe información en sentido ascendente desde los canales de distribución y no se incentiva en cierta medida que los

distribuidores colaboren en el sistema de información empresarial.

Se confirma que las empresas centran sus ventajas competitivas en aspectos muy concretos y que consideran que son valorados por el mercado al que se dirigen, si bien, dichos aspectos son condiciones necesarias pero no suficientes en general para destacar en los mercados.

Figura 5.5.2
Ventajas competitivas relativas a productos/servicios. Empresas industriales

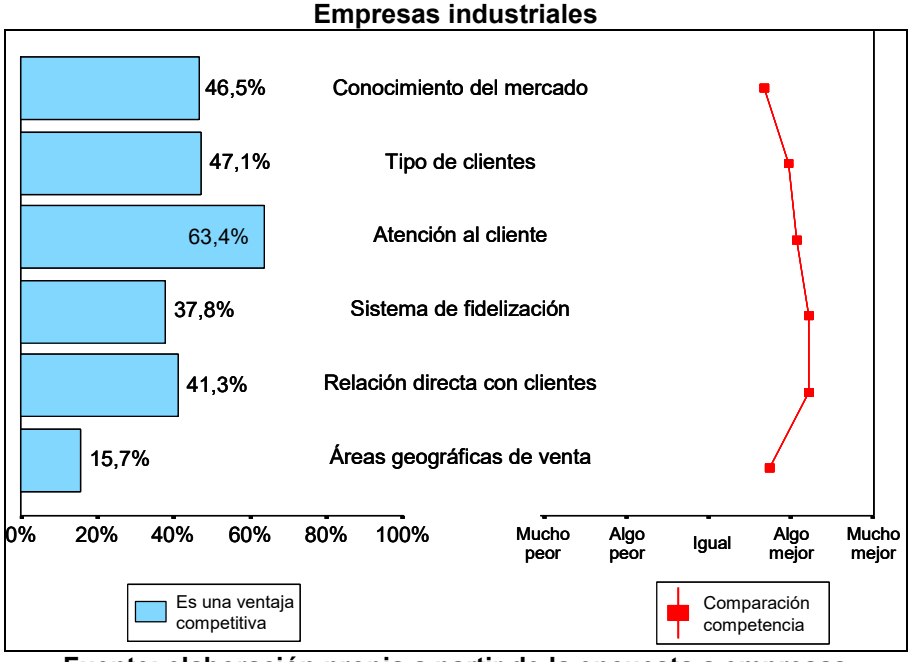


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a las **ventajas competitivas relativas a mercados/ clientes,** se aprecia un mayor equilibrio en el reparto entre los diversos aspectos contemplados, indicativo de la diversidad de estrategias desarrolladas por las empresas. Si bien, la **atención al cliente** destaca sobre las demás. Nuevamente, se resalta la **visión positiva con respecto a la competencia** en general, puesto que consideran que prácticamente en todos los aspectos están *algo mejor* en comparación con la competencia.

En general, como conclusión más relevante de ambas, habría que destacar la existencia de **cierta homogeneidad en la forma de competir por parte de las diversas empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario,** con dificultades para diferenciarse entre sí y **con insuficientes sistemas de información empresarial y vigilancia competitiva.**

Figura 5.5.3
Ventajas competitivas relativas a mercados/clientes.
Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A continuación se detalla, **para cada agrupación de actividades (Carpintería y Mobiliario),** la **visión sintética de su posicionamiento estratégico**.

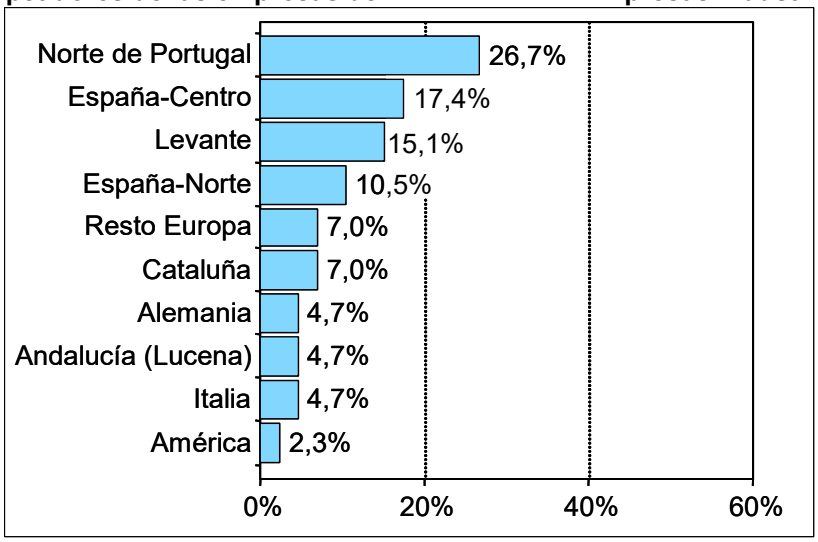
5.5.1 Visión sintética del posicionamiento estratégico de Carpintería.

Inicialmente, es importante identificar la ubicación geográfica de los principales competidores de Carpintería. En el capítulo de análisis interno, se apreciaba que **existe un porcentaje considerable de empresas** (aproximadamente el 90% de empresas encuestadas) que **consideran** que **sus competidores son las propias empresas de Carpintería de Galicia.**

Con respecto al resto de zonas geográficas, la **Figura 5.5.4** muestra las opiniones de los empresarios sobre cuáles consideran que son las zonas competidoras de fuera de Galicia. Como se aprecia, en el caso de **Carpintería,** las **principales zonas competidoras** son el **Norte de Portugal** (más de una cuarta parte de los encuestados lo han señalado), seguido de **España-Centro** y **Levante** (17 y 15%,

respectivamente) y **España-Norte** ya a cierta distancia (10%).

Figura 5.5.4
Ubicación geográfica fuera de Galicia de los principales competidores de las empresas de CARPINTERÍA. Empresas industriales



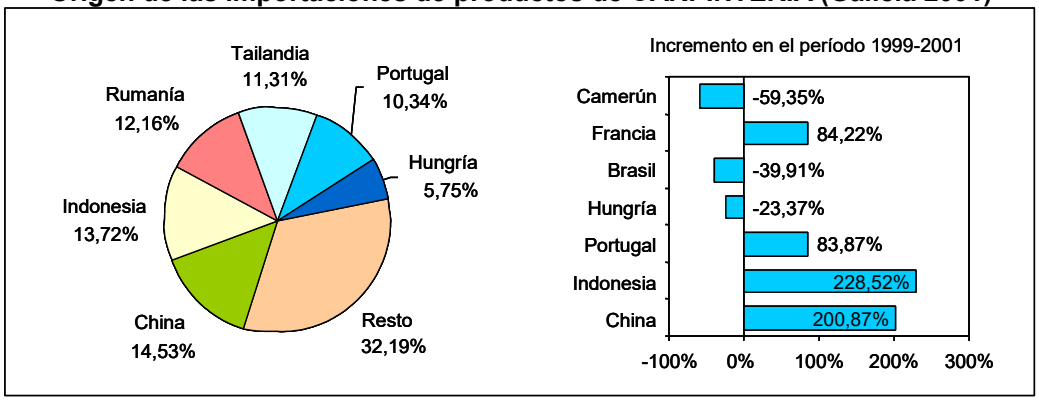
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Sin embargo, esta **apreciación del Norte de Portugal** como una de las principales zonas productoras que compiten con los productos gallegos, es más derivado de la **consideración de su proximidad al mercado gallego** que de una verdadera presencia relevante en los mercados.

Si se observan en la **Figura 5.5.5** los datos relativos a **importaciones** (entrada en Galicia de productos de Carpintería de otros países), se puede apreciar el **peso y el crecimiento en las importaciones de zonas del mercado del sudeste asiático** (China, Indonesia, Tailandia) que aglutinan en conjunto más del 38% de las entradas y de países del Este de Europa (Rumanía y Hungría).

En dicha figura, se observa también que Portugal es una de las zonas de origen de importaciones gallegas de mayor peso, pero los empresarios no han señalado las citadas anteriormente como relevantes en **la Figura 5.5.4,** lo cual puede indicar cierto desconocimiento de los competidores en un mercado globalizado. Como se aprecia en dicho gráfico, todas estas zonas son **intensivas en mano de obra y con menores costes laborales,** en general.

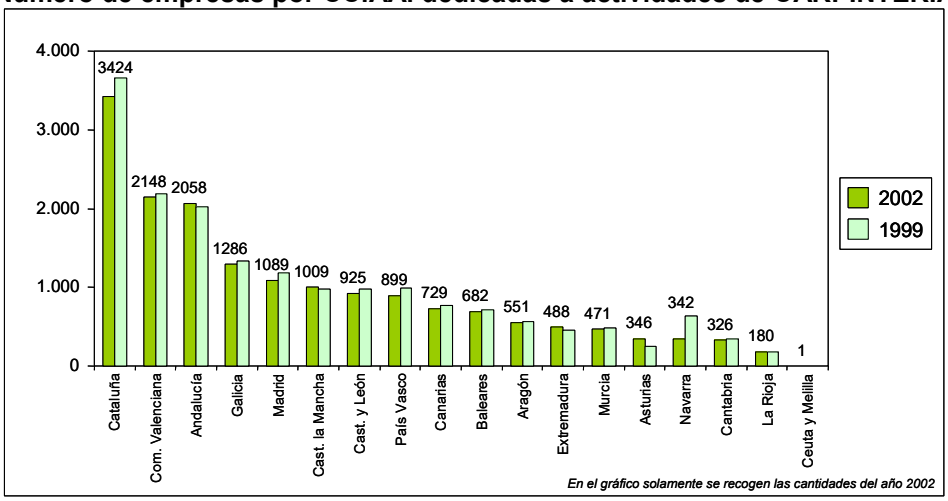
Figura 5.5.5
Origen de las importaciones de productos de CARPINTERÍA (Galicia 2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Según se resalta en la **Figura 5.5.6**, **Galicia** tiene **aproximadamente el 7% del total de empresas de Carpintería en España,** situada en **cuarto lugar,** después de **Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía.** Es destacable la circunstancia de que la zona de Cataluña, que es donde están ubicadas un número importante de empresas, no aparezca entre las más señaladas por los empresarios en la **Figura 5.5.4.**

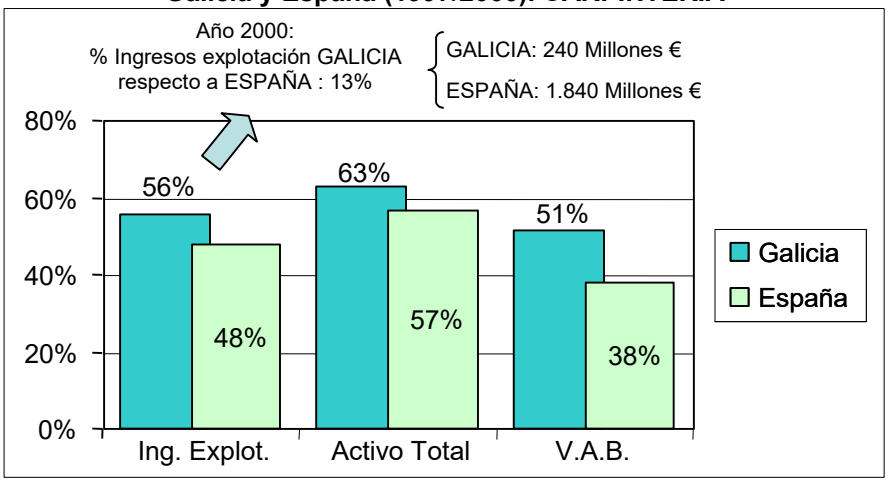
Figura 5.5.6
Número de empresas por CC.AA. dedicadas a actividades de CARPINTERÍA



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

Destaca además el **descenso en el número de empresas en la comunidad catalana,** siendo una de comunidades con una dinámica más negativa en la reducción del número empresas de Carpintería, conjuntamente con Navarra (si bien ésta representa un reducido peso sobre total de empresas de España).

Figura 5.5.7
Variación de Ingresos de Explotación, Activo Total y V.A.B.
Galicia y España (1997/2000). CARPINTERÍA



Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN (2002)

En lo que respecta a la evolución de las principales magnitudes económico financieras de Carpintería, tanto en Galicia como en España se observa un **importante crecimiento entre los años 1997 y 2000** (ver **Figura 5.5.7**) del volumen del Activo Total, de los Ingresos de Explotación y del Valor Añadido Bruto. Esto supone un mercado en crecimiento en España, en el cual**, las magnitudes de las empresas gallegas crecen más que la media del conjunto de empresas de España.** Esta situación indica un importante avance con respecto al posicionamiento en un mercado en expansión, teniendo en cuenta que, en base a la muestra de empresas de la base de datos ARDAN, los **ingresos de explotación de las empresas gallegas** contempladas en la misma suponen el **13% del total de España.**

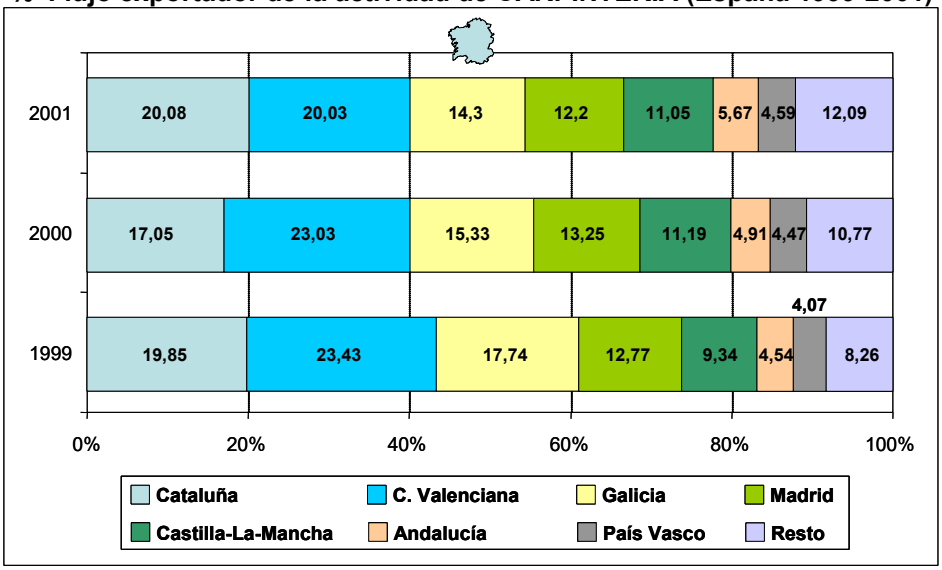
Tabla 5.5.2
Comparativa datos del Árbol de Rentabilidad en sistemas productivos competidores (2000). CARPINTERÍA

	Galicia	Levante	Cataluña	Andalucía	N. Portugal	Esp. Norte	Esp. Centro
Rent. Económica	7,50%	7,49%	9,62%	8,58%	5,53%	6,16%	9,14%
Margen actividad	5,29%	5,22%	6,54%	6,35%	5,67%	3,95%	6,63%
Rotación activos	1,42	1,44	1,47	1,35	0,98	1,56	1,38
Rent. Financiera	10,58%	12,51%	12,86%	12,61%	3,97%	9,42%	14,22%
Coefic. Endeud.	2,30	2,66	1,33	2,63	2,24	3,11	2,26
Cost. neto deuda	3,46%	3,66%	2,96%	4,25%	5,40%	3,66%	3,11%
Tipo Impositivo	37,00%	29,33%	30,50%	36,94%	31,87%	32,50%	37,54%

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN (2002)

No obstante el citado avance, según se observa en la **Tabla 5.5.2 las empresas gallegas de Carpintería presentan, en general, peores ratios económico-financieros que sus principales competidores** en el mercado español. El conjunto de empresas de Carpintería de Galicia están gestionando peor el nivel de explotación que zonas como Cataluña o Andalucía (rentabilidad económica). Si bien, con respecto a una importante zona como Levante está al mismo nivel. Asimismo destaca la **favorable posición de las empresas gallegas con respecto a las empresas de Portugal** también **en el nivel de explotación,** además de destacar sensiblemente el mejor posicionamiento con respecto a otras variables como **rentabilidad financiera o el coste neto de la deuda.**

Figura 5.5.8
% Flujo exportador de la actividad de CARPINTERÍA (España 1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En un contexto en que las **exportaciones españolas de productos de carpintería ha crecido un 15% entre 1999 y 2001,** se aprecia una **pérdida de peso relativo de las exportaciones gallegas de Carpintería con respecto al conjunto de exportaciones de España** (ver **Figura 5.5.8**). Aunque Galicia es la tercera comunidad autónoma en exportaciones de productos de Carpintería, su posición relativa ha ido perdiendo peso en los últimos tres años.

No obstante lo anterior, se intuye cierto descenso en la actividad internacionalizadora de las principales comunidades autónomas en general, puesto que Cataluña apenas ha sido capaz de mantener su peso

relativo, mientras que la Comunidad Valenciana ha decrecido. Todo parece indicar la existencia de otras comunidades autónomas que se están sumando a la actividad internacionalizadora.

Como conclusión de lo anterior, complementada con las valoraciones de los expertos consultados, en la **Figura 5.5.9** se presenta de forma sintética **una aproximación al perfil de posicionamiento estratégico de las actividades de Carpintería de Galicia** con respecto a las principales zonas competidoras.

Uno de los aspectos más destacados es la consideración de que la actividad de Carpintería de Galicia está **posicionada algo mejor** en general con respecto a los **países de ampliación de la UE y de Portugal.** Esta posición se torna desfavorable si consideramos aspectos como los costes laborales. Con respecto a los mercados internacionales en general, las empresas gallegas están **bastante peor posicionadas que** las empresas homólogas de **Alemania o de Italia.**

En general, existe **poco conocimiento e información por parte de las empresas sobre las actividades de Carpintería en otras zonas,** redundando en la insuficiente sistemática de sistemas de información avanzados para la captación y tratamiento de aspectos relativos al entorno competitivo.

Con respecto a las principales zonas competidoras de España **(Cataluña y Levante),** existe la consideración generalizada de que las **empresas gallegas** de Carpintería están posicionadas **algo peor** o **bastante peor** en la mayoría de aspectos analizados. Precisamente, de forma análoga a como sucedía anteriormente, las actividades de Carpintería de Galicia están posicionadas **algo mejor en costes laborales.**

Con respecto al **mercado asiático,** un importante competidor que está entrando muy fuerte en el mercado europeo y español, en general las empresas gallegas están **posicionadas igual o ligeramente mejor,** salvo en aspectos relativos a costes, donde existe una situación **algo peor.**

++ LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA DE GALICIA ESTÁ BASTANTE MEJOR QUE….
+ LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA DE GALICIA ESTÁ ALGO MEJOR QUE….
Ø LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA DE GALICIA ES SIMILAR A……
- LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA DE GALICIA ESTÁ ALGO PEOR QUE……
-- LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA DE GALICIA ESTÁ BASTANTE PEOR QUE…….

Figura 5.5.9
Una aproximación al perfil de posicionamiento estratégico sintético de CARPINTERÍA de Galicia con respecto a las principales zonas competidoras

	ASPECTOS CARPINTERÍA	LEVANTE	CATALUÑA	ANDALUCÍA	ESPAÑA CENTRO	ESPAÑA NORTE	PORTUGAL	ITALIA	ALEMANIA	PAÍSES AMPLIACIÓN UNIÓN EUROPEA	ASIA
1	ÁMBITO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	-	-	+	-	Ø	+	-	-	++	++
2	COOPERACIÓN	-	-	Ø	+	-	Ø	-	-	Ø	-
3	GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN	-	-	Ø	-	Ø	-	--	--	Ø	-
4	RECURSOS HUMANOS	-	-	Ø	-	Ø	Ø	Ø	-	+	+
5	RECURSOS TÉCNICOS	Ø	Ø	Ø	-	Ø	+	-	-	+	Ø
6	COSTES LABORALES Y OTROS COSTES DE EXPLOTACIÓN	+	+	Ø	+	Ø	-	Ø	+	--	--
7	MARGEN DE LOS PRODUCTOS	-	-	Ø	-	Ø	+	-	-	+	Ø
8	RENTABILIDAD	-	-	Ø	-	Ø	+	-	-	+	Ø
9	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTRO BÁSICO DE MADERA	-	-	Ø	ø	-	+	-	--	--	-
10	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, SERVICIOS DE APOYO Y BIENES DE EQUIPO ESPECÍFICOS Y APOYO DESDE LAS AA.PP	-	-	Ø	-	-	Ø	-	-	Ø	Ø
11	PODER FRENTE A PROVEEDORES	-	-	Ø	-	-	Ø	-	-	+	Ø
12	PODER FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN	-	-	Ø	-	-	Ø	-	-	+	Ø
13	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	+	+	Ø	+	Ø	--	++	++	-	--
14	PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	+	-	--	Ø	+
15	ATRIBUTOS COMPLEMENTARIOS DE LOS PRODUCTOS	-	-	Ø	-	Ø	+	-	--	Ø	+
16	DIMENSIÓN RED COMERCIAL	--	--	Ø	--	Ø	Ø	-	-	Ø	Ø
17	TAMAÑO RELATIVO	-	--	Ø	-	Ø	Ø	-	-	+	Ø

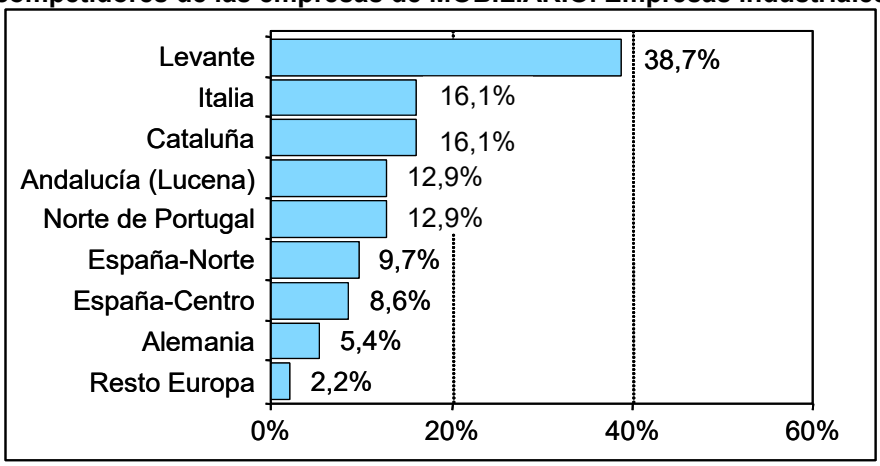
Fuente: elaboración propia

5.5.2 Visión sintética del posicionamiento estratégico de Mobiliario.

Con respecto a la identificación de los competidores de las actividades de Mobiliario de Galicia, los empresarios encuestados consideran que sus competidores son las empresas gallegas (85%), si bien en menor porcentaje que las empresas de Carpintería. Esto podría indicar que **esta actividad tiene,** en general, un **mercado de actuación más amplio que el mercado local/regional.**

En lo relativo a otras zonas geográficas competidoras, tal como se observa en la **Figura 5.5.10**, los empresarios centraron sus opiniones en **Levante, Italia y Cataluña,** como lugares más destacados, seguidos a cierta distancia de Andalucía y Norte de Portugal. Esto indica cierto grado de internacionalización de la competencia y cierta visión estratégica de competidores potenciales.

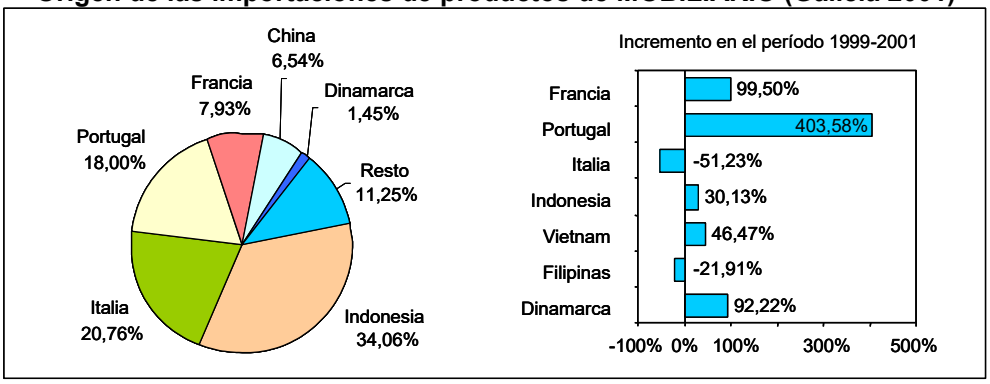
Figura 5.5.10
Ubicación geográfica fuera de Galicia de los principales competidores de las empresas de MOBILIARIO. Empresas industriales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede comprobar en la **Figura 5.5.11**, **Italia y Portugal** son efectivamente **relevantes zonas de origen de importaciones** de productos de Mobiliario a Galicia. También destaca **Indonesia** como zona de origen de importaciones, así como otros países de la UE. En los últimos años, ha cobrado especial importancia por su **crecimiento, las importaciones** procedentes de **Portugal**.

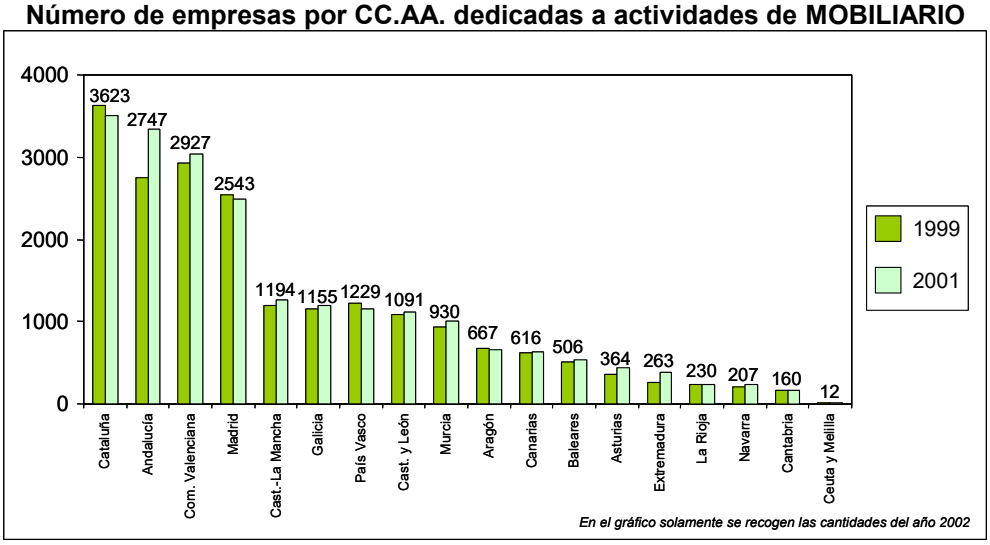
Figura 5.5.11
Origen de las importaciones de productos de MOBILIARIO (Galicia 2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En lo relativo al número de empresas por comunidades autónomas, **Galicia** sólo supone **el 5% sobre el total,** siendo **Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana** las que tienen mayor peso sobre el total de empresas de Mobiliario en España. En este sentido, Galicia está al mismo nivel que comunidades como Castilla La-Mancha, País Vasco o Castilla y León (ver **Figura 5.5.12**). Se observa una dinámica de reducción en el número de empresas en general.

Figura 5.5.12
Número de empresas por CC.AA. dedicadas a actividades de MOBILIARIO

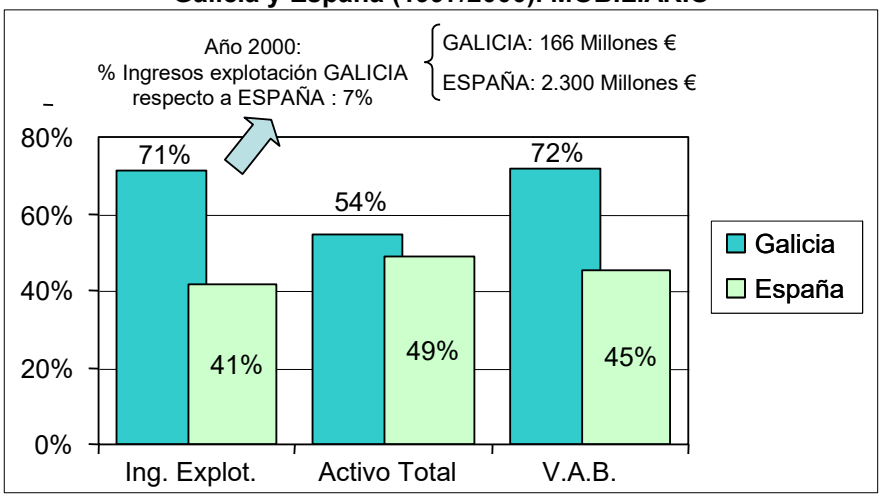


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (DIRCE)

No obstante lo anterior, las **actividades de Mobiliario de Galicia crecieron más que el conjunto de dichas actividades en España** en el período **1997/2000,** con incrementos de **más del 70%** en dicho período, mientras que la media de actividades en España creció alrededor de un 45%. Especialmente significativos fueron los crecimientos de los **ingresos**

de explotación y valor añadido bruto de las actividades gallegas de Mobiliario (ver **Figura 5.5.13**). Sin embargo, hay que destacar que, según la muestra de empresas de la base de datos ARDAN, **los ingresos de explotación de las empresas de la actividad de Mobiliario de Galicia suponen el 7% del total de España,** indicativo de un reducido peso relativo en el mercado español.

Figura 5.5.13
Variación de Ingresos de Explotación, Activo Total y V.A.B. Galicia y España (1997/2000). MOBILIARIO



Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN (2002)

Por lo que respecta a la comparativa de los principales ratios económico-financieros, según se desprende de la **Tabla 5.5.3**, las **empresas gallegas están peor posicionadas en general que sus principales competidores,** a excepción de Portugal. Especialmente relevante son las diferencias en la **rentabilidad económica, margen de la actividad y rotación de activos**.

Tabla 5.5.3
Comparativa datos del Árbol de Rentabilidad en sistemas productivos competidores (2000). MOBILIARIO

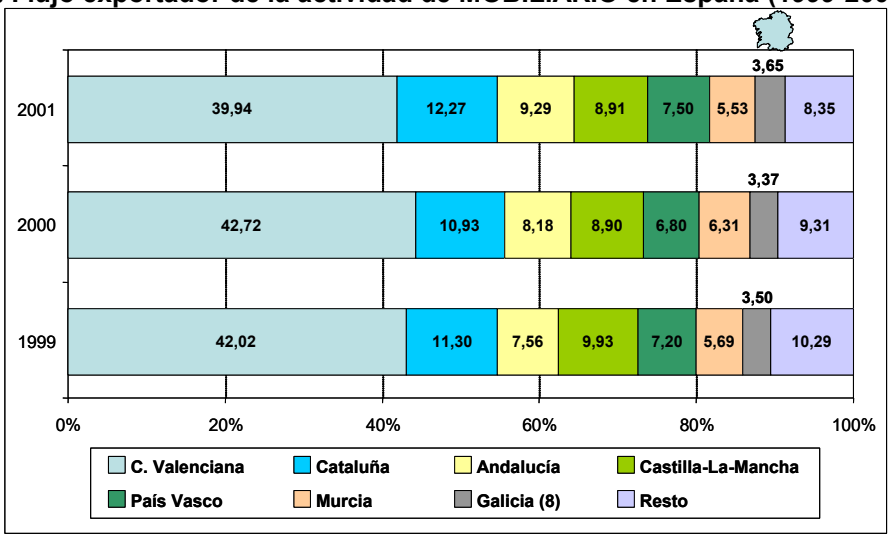
	Galicia	Levante	Cataluña	Andalucía	N. Portugal	Esp. Norte	Esp. Centro
Rent. Económica	9,50%	12,73%	14,74%	11,92%	5,97%	11,29%	13,12%
Margen actividad	6,06%	7,97%	8,85%	7,79%	3,87%	6,39%	10,03%
Rotación activos	1,57	1,60	1,67	1,53	1,54	1,77	1,31
Rent. Financiera	13,96%	15,81%	17,28%	18,16%	7,87%	18,41%	15,79%
Coefic. Endeud.	2,28	1,39	1,09	2,06	1,66	2,12	0,88
Coste neto deuda	4,07%	5,46%	5,04%	4,00%	2,46%	4,79%	0,64%
Tipo Impositivo	36,27%	30,79%	31,68%	35,73%	33,36%	26,58%	34,34%

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN (2002)

Dichas cifras, parecen apuntar a cierto problema por parte de las empresas gallegas para alcanzar óptimos eficientes en el mercado global de Mobiliario. Si bien es importante el esfuerzo realizado al respecto, no está dando los frutos deseados, fundamentalmente en lo relativo al **margen de la actividad.** Esta situación comparativa, supone un diferencial negativo para las empresas gallegas, con una problemática asociada para, o bien tener una estructura de costes adecuada a los precios del mercado, o bien alcanzar niveles de precios suficientemente elevados para la estructura de costes actual.

La **Figura 5.5.14** muestra la estructura del peso de las exportaciones por comunidades autónomas de España, en el período 1999/2001. En un contexto de crecimiento de un 15% de las exportaciones españolas en dicho período, **Galicia** mantuvo constante su participación, con un reducido peso en el total de exportaciones de España, por lo que las **empresas gallegas de Mobiliario no están logrando incrementar su presencia en mercados exteriores internacionales.** Se aprecia un claro **predominio de la actividad exportadora** de la **Comunidad Valenciana,** aglutinando alrededor del 40% de las exportaciones españolas, si bien en los últimos años perdió peso progresivamente.

Figura 5.5.14
% Flujo exportador de la actividad de MOBILIARIO en España (1999-2001)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

Mientras **las exportaciones españolas de Mobiliario crecieron**

un 15% en dicho intervalo temporal, las **importaciones se incrementaron un 36%,** por lo que se aprecia la **creciente entrada de productos competidores del exterior.**

Como conclusión de lo anterior, complementada con las valoraciones de los expertos consultados, en la **Figura 5.5.15** se presenta de forma sintética **una aproximación al perfil de posicionamiento estratégico de las actividades de Mobiliario de Galicia** con respecto a las principales zonas competidoras.

Con respecto a competidores internacionales como **Italia o Alemania,** se aprecia el **desfavorable posicionamiento** de las actividades de Mobiliario de Galicia, puesto que en la mayoría de aspectos consultados, los expertos consideran que Galicia está **bastante peor**.

Con respecto al **mercado asiático,** se observa un posicionamiento **equilibrado o algo peor,** con especial consideración de la desfavorable posición con respecto **costes y precios.**

Con respecto a **Portugal** se da la situación contraria, al considerarse que las actividades de Galicia están **algo mejor o bastante mejor** para una amplia mayoría de las variables analizadas.

En relación a las principales zonas competidoras de **España,** hubo diversidad de opiniones en algunas variables, en función de la zona considerada. Si bien, con respecto a **Levante**, uno de los principales productores de Mobiliario de España, Galicia está **algo peor o bastante peor.** Especialmente, en las **variables relativas a productos, tales como imagen/diseño o gama de productos**.

++ LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA ESTÁ BASTANTE MEJOR QUE….
+ LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA ESTÁ ALGO MEJOR QUE….
Ø LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA ES SIMILAR A……
- LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA ESTÁ ALGO PEOR QUE……
-- LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA ESTÁ BASTANTE PEOR QUE.....

Figura 5.5.15

Una aproximación al perfil de posicionamiento estratégico sintético de MOBILIARIO de Galicia con respecto a las principales zonas competidoras

	ASPECTOS MOBILIARIO	LEVANTE	CATALUÑA	ANDALUCÍA	ESPAÑA CENTRO	ESPAÑA NORTE	PORTUGAL	ITALIA	ALEMANIA	PAÍSES AMPLIACIÓN UNIÓN EUROPEA	ASIA
1	ÁMBITO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	--	--	+	-	-	+	-	-	+	Ø
2	COOPERACIÓN	-	-	Ø	+	-	Ø	--	-	Ø	Ø
3	GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN	--	--	Ø	-	-	Ø	--	--	Ø	-
4	RECURSOS HUMANOS	-	-	+	-	-	+	-	-	Ø	Ø
5	RECURSOS TÉCNICOS	-	-	Ø	Ø	-	+	-	-	+	+
6	COSTES LABORALES Y OTROS COSTES DE EXPLOTACIÓN	+	+	Ø	+	Ø	-	Ø	+	-	--
7	MARGEN DE LOS PRODUCTOS	-	-	Ø	Ø	Ø	+	-	-	+	Ø
8	RENTABILIDAD	-	-	Ø	-	-	+	-	-	+	Ø
9	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTRO BÁSICO DE MADERA	Ø	Ø	+	+	Ø	Ø	-	-	Ø	+
10	DISPONIBILIDAD/CALIDAD/COSTE DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, SERVICIOS DE APOYO Y BIENES DE EQUIPO ESPECÍFICOS Y APOYO DESDE LAS AA.PP	-	-	Ø	-	-	+	-	-	+	Ø
11	PODER FRENTE A PROVEEDORES	-	-	Ø	-	-	Ø	--	--	+	Ø
12	PODER FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN	-	-	Ø	-	-	+	--	--	Ø	Ø
13	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	+	+	Ø	+	Ø	Ø	+	+	Ø	-
14	PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	--	--	Ø	-	Ø	+	--	--	+	+
15	ATRIBUTOS COMPLEMENTARIOS DE LOS PRODUCTOS	-	-	Ø	-	Ø	Ø	--	-	+	Ø
16	DIMENSIÓN RED COMERCIAL	-	-	Ø	-	-	+	-	--	Ø	-
17	TAMAÑO RELATIVO	-	-	Ø	--	-	Ø	-	--	Ø	-

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 6

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE

ÍNDICE

6.1 Metodología y estructura del diagnóstico. 468

6.2 Diagnóstico Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia. 470

6.2.1 Oportunidades y Amenazas. 470

6.2.2 Fortalezas y Debilidades. 483

6.3 Metodología para la obtención de Factores Clave de Carpintería y Mobiliario. 495

6.1 Metodología y estructura del diagnóstico.

El presente capítulo recoge la **síntesis del Diagnóstico Estratégico (DAFO)** de las actividades de **Carpintería y Mobiliario** de Galicia. La elaboración de este Diagnóstico Estratégico se apoya en la información analizada en los capítulos precedentes, en la realización de encuestas y en las Mesas de Expertos para el análisis.

El Diagnóstico Estratégico recoge las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de las propias actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia. En concreto, se han identificado **45 oportunidades, 50 amenazas, 55 fortalezas y 57 debilidades**.

El análisis de las **oportunidades** y **amenazas** comprende aspectos del **entorno general** (económicos generales, socioculturales, innovación y tecnología y universo público) y del **entorno específico** (mercados de venta, canales de distribución y clientes finales, proveedores, competidores y productos sustitutivos y barreras y otros aspectos).

El análisis de **fortalezas** y **debilidades** engloba aspectos del sistema de dirección, cultura empresarial y estrategias actuales, productos/mercados de venta, mercados de aprovisionamiento y recursos humanos, técnicos y económico-financieros.

La **Figura 6.1.1** ilustra la estructura del Diagnóstico Estratégico, en el que se incluyen las oportunidades y amenazas del entorno general y específico y las fortalezas y debilidades de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Figura 6.1.1
Estructura del Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario de Galicia



Fuente: elaboración propia

En la **Figura 6.1.2** se recoge, de forma esquemática, el **Diagnóstico Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario** como parte del proceso de elaboración del sistema de trazabilidad.

Figura 6.1.2
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



Fuente: elaboración propia

6.2 Diagnóstico Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia.

6.2.1 Oportunidades y Amenazas.

6.2.1.1 Entorno General.

6.2.1.1.1 Aspectos Económicos Generales.

AMENAZAS	*Aspectos económicos generales (I)*	OPORTUNIDADES

A.1.	**Período de inestabilidad y cierta recesión en el ciclo de la economía mundial, que ha motivado recortes en general en los presupuestos de las empresas y de los estados,** reduciendo la capacidad de inversión de las empresas y la capacidad de gasto de las familias que, en general, modifican sus expectativas y hábitos de compra enfocándolos a productos de una relación calidad/precio más ajustada, teniendo en cuenta la situación genérica de competir en diferenciación por parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
A.2.	**Negativa evolución de los índices de precios al consumo (IPC) en toda la U.E. y, especialmente, por el diferencial de España con respecto a la U.E.,** que suponen, unos mayores costes de aprovisionamiento y de recursos humanos para las empresas en comparación con el entorno. Por otro lado, el incremento en los precios de la vivienda puede repercutir en una posible ralentización de la demanda inmobiliaria, con negativas consecuencias para las empresas de Carpintería y Mobiliario, estrechamente relacionadas a las actividades de construcción y obra nueva.
A.3.	**Todavía elevados niveles de paro en España en general y, en particular, en Galicia, especialmente en comparación con el entorno europeo,** lo que dificulta la consolidación de la demanda privada y un incremento sostenido en las ventas. Además, la estabilidad y condiciones de los empleos creados no parecen ser suficientes para poder hacer frente a elevadas inversiones en viviendas o en su equipamiento interior. Si bien los niveles de desempleo se han reducido en los últimos años de forma continuada.
A.4.	**Incidencia negativa de los aspectos relacionados con los costes, que agrava la débil capacidad financiera de unas actividades en las que predominan las pequeñas empresas de carácter familiar cuya principal fuente de financiación son las aportaciones de los propietarios**. En especial, el precio del suelo industrial supone un importante obstáculo al que deben enfrentarse las empresas que, bien sea por exigencias de la demanda o bien por propia iniciativa y afán de crecer y expandir sus actividades, ven limitadas sus posibilidades de desarrollo en el mercado ante los altos costes de ampliar o adquirir nuevas instalaciones y el coste de los recursos.

O.1.	**Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que en España y en Galicia se ha traducido en un crecimiento de las exportaciones y en unas mejores perspectivas de venta en los mercados exteriores potencialmente interesantes para las actividades de Carpintería y Mobiliario** (fundamentalmente la Unión Europea), si bien también suponen la posibilidad de que se produzca la entrada en los mercados locales y regionales de nuevos competidores procedentes de esos mercados internacionales, con mayores capacidades competitivas y recursos que las empresas familiares locales.
O.2.	**Evolución del tipo de cambio del euro con respecto al dólar favorable para las empresas importadoras de productos de fuera de la UE,** teniendo en cuenta el déficit de madera en la UE, en España y en Galicia, con importantes volúmenes de compras de madera en rolla y aserrada fuera de la UE que ahora resultan más baratas que antes al tipo de cambio. Además, los mercados exteriores de venta de las actividades de Carpintería y Mobiliario son fundamentalmente de la UE, por lo que prácticamente no resultan afectados, si bien supone mayor facilidad de entrada al mercado de la UE por parte de países externos a la misma (Estados Unidos, por ejemplo) al ser sus productos relativamente más baratos.
O.3.	**Implantación del euro en la Unión Monetaria Europea,** que favorecerá el incremento del intercambio comercial y el flujo de capitales entre los países miembros y asociados a la Unión Monetaria, posibilitando una mayor presencia de empresas españolas en general, y gallegas en particular, en dichos mercados, eliminando riesgos financieros derivados de los tipos de cambio, entre otros.
O.4.	**Favorable evolución de los tipos de interés en la U.E. durante los últimos años y con perspectivas de que sigan disminuyendo a corto plazo,** lo cual repercute de forma positiva en los costes de los recursos financieros de las empresas, favoreciendo el afrontar inversiones y mejoras en los procesos, y facilitando a las familias el endeudamiento para la adquisición de bienes inmuebles y su correspondiente equipamiento (Mobiliario, decoración, pavimentos, etc.).

AMENAZAS	***Aspectos económicos generales (y II)***	OPORTUNIDADES

A.5.	**Percepción por parte de las empresas de ciertas dificultades de accesibilidad a los mercados exteriores, tanto de aprovisionamiento como de venta.** Esto puede repercutir de forma negativa en el desarrollo de las actividades en Galicia, al suponer una limitación en la expansión hacia nuevos mercados de cierto atractivo (zona Euro, especialmente), teniendo en cuenta las limitaciones de recursos y capacidades de la mayoría de empresas, si bien puede servir de acicate para un mayor desarrollo de estrategias de cooperación.
A.6.	**Consideración generalizada de los sistemas de tratamiento de residuos como un coste para las empresas,** lo cual dificulta que se produzcan avances en temas relativos a la gestión medioambiental, sin tener en cuenta las favorables repercusiones que a largo plazo tendría sobre las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia una adecuada política de gestión de residuos y la imagen social que se podría trasladar al mercado.
A.7.	**Costes laborales menores de zonas como Portugal y la zona asiática y ampliación de la Unión Europea,** que son zonas que están entrando con fuerza a competir en el mercado español de Carpintería y Mobiliario, con incrementos en las importaciones de productos de dichas zonas, repercutiendo negativamente en los precios de los productos en el mercado. En el caso de la ampliación de la Unión Europea puede suponer a largo plazo la reducción de la disponibilidad de fondos europeos.

O.5.	**Favorable situación en cuanto a la accesibilidad a los mercados geográficos de aprovisionamientos y de ventas más próximos como son Galicia y el resto del territorio nacional,** teniendo en cuenta la práctica inexistencia de barreras técnicas y legales. Esta situación es especialmente significativa en el caso de las empresas dedicadas a actividades de Mobiliario, que implica importantes mejoras en cuanto a las infraestructuras de conexión con el resto de la península, dadas las especiales características de los productos de dicha actividad.
O.6.	**Regionalización de la economía mundial, con impulso de lo local que contrarresta los posibles aspectos negativos de la globalización (uniformidad).** Las características diferenciales proporcionan un valor complementario en el mercado (productos locales de calidad, naturales, por ejemplo), teniendo en cuenta el impulso que se está desarrollando desde las instituciones públicas regionales, del estado central y de la Unión Europea con programas de mejora de actividades empresariales en el ámbito rural, como las iniciativas comunitarias Leader+ o Proder (I y II).

6.2.1.1.2 Aspectos Socioculturales.

AMENAZAS	*Aspectos socioculturales (I)*	OPORTUNIDADES

A.8.	**Pérdida de la tradición artesanal y de ciertos oficios relacionados con la madera en Galicia,** en gran parte debido al progresivo abandono de la población del medio rural, lo cual supone desaprovechar fuentes de know-how tradicionales que permitirían poder atender adecuadamente la demanda derivada de las nuevas tendencias culturales y nuevas necesidades y gustos de los consumidores (personalización de productos bajo demanda, diseños exclusivos, etc.).
A.9.	**Falta de adecuación del nivel formativo de la población en general a los requerimientos de las empresas,** que a pesar de los considerables avances y esfuerzos en los últimos años, sigue sin alcanzar un ajuste suficiente con las necesidades de las empresas y la evolución de las tecnologías (flexibilidad, adaptabilidad, polivalencia).
A.10.	**Insuficiente sensibilización y concienciación por parte de las empresas de la importancia de un aprovechamiento racional de espacios naturales y la necesidad de reducir el impacto industrial sobre el ecosistema,** ya que las empresas lo perciben más como un problema y un mayor coste sobre sus actividades que como una potencial ventaja para el futuro de la industria.
A.11.	**Tendencia demográfica generalizada hacia un progresivo envejecimiento de la población en toda la U.E, pero más significativa en España y Galicia,** que dificulta las posibilidades de crecimiento y consolidación de nuevos negocios relacionados con la industria de la madera. Por un lado, supone un mayor porcentaje de grupos de edad con rentas más bajas y con una menor predisposición a invertir en decoración y renovación de viviendas. Por otro lado, el hecho de que las tasas de natalidad en todo el territorio nacional sean muy bajas implica una menor disponibilidad de mano de obra para las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas. Adicionalmente, se produce un abandono del medio rural y de las propiedades relacionadas (fincas abandonadas, sin limpieza de sotobosque, etc.).

O.7.	**Tradición de las actividades relacionadas con la madera en Galicia, que conforman un compendio de cultura y "saber hacer" que favorece el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario.** La vinculación de Galicia con las actividades relativas a la madera es especialmente valorada por las empresas de Mobiliario, quizás por la mayor incidencia de la imagen a la hora de diferenciar sus productos de los de otras zonas geográficas.
O.8.	**Intensificación de la rehabilitación de viviendas tradicionales y la recuperación de los centros históricos de las ciudades, que incrementará el uso de productos derivados de la madera** (elementos estructurales, puertas y ventanas, elementos decorativos, Mobiliario rústico, entre otros)**,** y tendrá un efecto positivo en la recuperación de oficios tradicionales (ebanistas, carpinteros, etc.…). Este hecho se verá potenciado por la existencia de ayudas públicas destinadas a tal fin. Si bien hay que considerar la tradicional inestabilidad de los ciclos de inversión en construcción.
O.9.	**La mayor disponibilidad de tiempo dedicado al ocio en los países industrializados ha favorecido la aparición de una cultura del bricolaje,** que genera una mayor demanda de productos que satisfagan las necesidades de este segmento particular del mercado; en especial de productos derivados de la madera.
O.10.	**Cambios en hábitos de consumo y en los nuevos estilos de vida que se decantan por productos de calidad y naturales,** como consecuencia de incremento del nivel de vida y el interés creciente por los productos naturales y ecológicos. Esto repercute de manera favorable en la demanda de productos derivados de la madera como el Mobiliario u otros elementos constructivos y decorativos derivados de madera.
O.11.	**Creciente interés social por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas,** que incide positivamente en el "recurso madera" y en las empresas que sepan incorporar a su actividad dichos valores.

AMENAZAS	***Aspectos socioculturales (y II)***	OPORTUNIDADES

A.12.	**Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia por parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario,** ya que les coloca en cierta desventaja a la hora de poder acceder a otros mercados nacionales, tanto de ventas como de aprovisionamientos y, especialmente a mercados de la Unión Europea.
A.13.	**Percepción negativa de la incidencia de la precariedad y temporalidad de los contratos,** condiciones en las cuales los recursos humanos no se implican suficientemente en la consecución de los objetivos generales de las empresas, y buscan únicamente la consecución de sus objetivos particulares.
A.14.	**Insuficiente cultura empresarial en Galicia en general, con una cultura individualista y con escasa disposición al desarrollo de estrategias de cooperación,** que limita el acercamiento con otras actividades que podrían ser complementarias para el desarrollo de ofertas conjuntas (pavimentos-acabados y tratamientos químicos-textiles-elementos de decoración- elementos ornamentales-cristalería-Mobiliario-servicios de mantenimiento-servicios de diseño, por ejemplo).

O.12.	**Existencia de una cultura social orientada hacia la importancia de la calidad,** que incide de forma positiva en las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario, dada la manifiesta orientación que éstas muestran hacia las estrategias de diferenciación basándose en la calidad de sus productos y servicios.
O.13.	**Consideración bastante positiva de los niveles de productividad laboral,** a pesar de la insuficiente formación técnica y cualificación de la mano de obra en algunos casos. Ello abre una importante vía de mejora, ya que una mayor formación y conocimientos específicos de los recursos humanos supondrían un efecto multiplicador sobre esos niveles de productividad laboral existentes, especialmente en aquellos procesos intensivos en mano de obra.
O.14.	**Presencia de emigrantes gallegos en el mundo que favorecen la comunicación de la imagen de los productos de Galicia en el exterior,** favoreciendo a través de dichos canales como el boca a boca el incremento y expansión de las ventas de empresas gallegas en mercados exteriores.
O.15.	**Imagen de Galicia en el exterior ligada a importantes actividades relacionadas con el diseño y el dinamismo empresarial,** como puede ser el sector de confección-textil, automoción o rocas ornamentales, que afianza y potencia la confianza del sector empresarial exterior en las empresas gallegas, si bien el desastre del Prestige puede suponer un freno en la percepción desde el exterior.

6.2.1.1.3 Innovación y Tecnología.

AMENAZAS	*Innovación y tecnología*	OPORTUNIDADES

A.15.	**Niveles de gasto en I+D+I en España y Galicia todavía muy inferiores a los que manejan los principales países de la U.E.,** tanto a través de organismos e instituciones públicas como a través de subvenciones y ayudas a las empresas privadas, lo cual supone una importante desventaja con respecto a dichas zonas, teniendo en cuenta la importancia de la incorporación de valores tecnológicos como defensa a la competencia en costes.
A.16.	**Dependencia tecnológica del exterior,** que dificulta el aprovechamiento de sinergias entre las actividades de equipamiento y las actividades principales, suponiendo un freno para el desarrollo de innovaciones tecnológicas adaptadas a la realidad del sistema productivo de Carpintería y Mobiliario gallego y, en algunos casos, incrementos en precios derivados de los contratos de mantenimiento asociados a la venta de dicha maquinaria. Si bien existen algunos proyectos y empresas que reducen la brecha tecnológica existente en el largo plazo.

O.16.	**Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de la madera maciza orientada a la segunda transformación,** con el desarrollo de técnicas de presecado y combinación de métodos (al aire libre, en cámara) que facilitan la aplicación de maderas como por ejemplo el eucalipto blanco a la Carpintería y el Mobiliario, reduciendo los posibles fallos derivados de un tratamiento deficiente, teniendo en cuenta el clima de Galicia.
O.17.	**Nuevas tecnologías de producción que permiten una mayor automatización de los procesos y desarrollo de mejoras en los procesos productivos en general** (Computer Aided Manufacturer, CAM)**,** reduciendo los tiempos muertos de parada de máquinas que suponían una pérdida de eficiencia considerable en el proceso de fabricación o aumentando en su caso la productividad de la mano de obra utilizada. Dichas tecnologías son adaptables a la producción de pequeñas series y más adecuadas, por lo tanto, para una gran parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario que trabajan bajo pedido y con series limitadas, adaptándose a las demandas de los clientes, cada vez más puntuales y específicas. Si bien una buena parte de empresas de estas actividades declaran que los precios de dicha tecnología son excesivamente elevados.
O.18.	**Aportación positiva de las nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador** (Computer Aided Design, CAD)**,** a un coste razonable y accesible a las pequeñas empresas que les permite poder adoptar estrategias de diferenciación basadas en el diseño de sus productos. Esta aportación es especialmente valorada por las empresas de Mobiliario, en las cuales la variable diseño juega un papel más determinante en el mercado como elemento de decisión entre diferentes alternativas.
O.19.	**Nuevas tecnologías de la información y comunicación, que reducen la distancia psicológica a los mercados,** facilitando la puesta en contacto de la oferta y demanda de forma más eficiente, tanto con clientes como con proveedores, por ejemplo a través del desarrollo del comercio electrónico, de filosofías cercanas al *Just in Time* ("entrega justo a tiempo") o sistemas de planificación de necesidades de materiales (MRP) y otras innovaciones de carácter organizativo y comercial.

6.2.1.1.4 Universo Público.

AMENAZAS	*Universo público (I)*	OPORTUNIDADES

A.17.	**Desajuste entre las enseñanzas regladas de ámbito universitario y las necesidades de las empresas.** El contenido de los planes de estudio de la Ingeniería Técnica Forestal o la Ingeniería de Montes no están adecuados a las necesidades de las empresas. Es especialmente relevante el desajuste con las empresas de segunda transformación, dificultando el desarrollo de mejoras en el ámbito de la formación y capacitación de los recursos humanos al no incorporar elementos de gestión empresarial orientada a cuadros intermedios y gestores de empresa o las prácticas de empresa como nexo elemento de incorporación al mercado laboral.
A.18.	**Insuficiente acercamiento entre las Universidades-Centros Tecnológicos y las empresas,** que supone el desaprovechamiento del potencial existente en Galicia (CIS-Madera, Universidades de A Coruña, Santiago y Vigo) para el desarrollo de proyectos de investigación aplicados a problemas concretos de las actividades de Carpintería y Mobiliario, teniendo en cuenta las limitaciones financieras de las empresas de dichas actividades. Si bien, en los últimos años se observa una tendencia positiva en el desarrollo de actividades de formación y jornadas de sensibilización en cooperación que puede suponer un importante acercamiento para el futuro.
A.19.	**Percepción negativa por parte de las empresas de diferentes normativas genéricas,** como pueden ser la normativa fiscal/seguridad social o la normativa laboral que reducen y frenan el desarrollo de sus actividades. Todo ello teniendo en cuenta el tamaño de la mayoría de ellas, al suponer importantes cargas financieras para las mismas.
A.20.	**Consideración negativa de la normativa relativa al monte por parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario,** especialmente por el hecho de que les supone un mayor coste de obtención de las materias primas, al estar gran parte de la superficie arbolada en manos de propietarios particulares. La propiedad minifundista del monte dificulta en gran medida un desarrollo forestal sostenido al considerar la superficie arbolada como una economía secundaria y no desarrollar una selvicultura específica, redundando en una mala calidad de la madera gallega. Al respecto, la nueva ley de montes, que en la actualidad está en fase de elaboración, permite generar unas expectativas más favorables de cara al futuro.

O.20.	**Existencia de iniciativas comunitarias de ayudas y fondos para el desarrollo de las actividades relacionadas con la madera,** como es la consideración de dichas actividades en la Política Agraria Comunitaria (PAC) o la existencia de programas que promueven la fijación de población en el rural y la creación y desarrollo de empresas ligadas a dichos ámbitos (Leader+, Proder I y II), o los programas orientados a fomentar la innovación en su sentido más amplio en las empresas (organizativa, procesos, nuevas formas de comercialización, etc.) tales como la red Cordis y los Programas Marco para la Investigación y el Desarrollo Tecnológico
O.21.	**Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades relacionadas con la madera en Galicia,** tales como la creación y desarrollo del CIS-Madera, el apoyo prestado en la creación y desarrollo del Cluster de la Madera de Galicia desde la Consellería de Industria (alrededor del 35% de empresas son de Carpintería y Mobiliario), o la consideración de las actividades de la Madera como preferentes por parte del IGAPE. Esto incrementa las posibilidades de financiación de empresas y proyectos y facilita el desarrollo de estas actividades en Galicia, incrementando.
O.22.	**Expectativas de progreso en cuanto a normativas de enseñanzas profesionales de ciclo medio y superior,** que permitirán un incremento en la cualificación de los recursos humanos, especialmente en el ámbito operativo. Por ejemplo, con la consideración de la familia profesional de Carpintería y ebanistería, que facilitará la recuperación de oficios tradicionales.
O.23.	**Consideración favorable de la legislación y normativas sobre la calidad y, en menor medida, sobre la prevención de riesgos laborales y el medioambiente,** que denota una preocupación y concienciación de las empresas en esos campos. La implicación de las empresas en esos temas puede suponer un primer paso para avanzar en la implantación real de sistemas de dirección avanzados e integrados, que tengan en cuenta dichas variables a la hora de diseñar sus estrategias y líneas de actuación futuras.

AMENAZAS	*Universo público (y II)*	OPORTUNIDADES

A.21.	**Insuficiente grado de control del cumplimiento del Plan Forestal de Galicia,** especialmente en lo referido a actuaciones para la mejora de la selvicultura y organización de productores forestales, suponiendo un freno en la mejora en origen de la calidad de la madera gallega y en la organización del mercado de madera.
A.22.	**Excesiva complejidad y diversidad en cuanto a competencias sobre la normativa relativa a la madera,** que constituye un verdadero "mosaico" jurídico en el que asumen sus competencias administraciones y organismos públicos en el ámbito europeo, estatal, autonómicos y locales, si bien en general, las empresas de Carpintería declaran que les afecta menos negativamente.
A.23.	**Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internamente entre distintos puntos de Galicia como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal,** que incide negativamente en la competitividad de las empresas y supone una importante limitación al transporte de mercancías en general, tanto en las funciones de aprovisionamiento como de distribución de productos terminados.
A.24.	**Insuficiente oferta de suelo industrial en Galicia, en general,** con condiciones y servicios no adecuados y con unos precios no competitivos en los centros geográficos de la actividad productiva. A pesar de las importantes mejoras efectuadas en los últimos años, es necesaria una mayor adecuación a las necesidades de las empresas relacionadas con las actividades de Carpintería y Mobiliario, con especial referencia a las infraestructuras para el tratamiento y recogida de residuos.

O.24.	**Positiva valoración de las infraestructuras de carreteras,** cuyas mejoras continuas durante los últimos años han contribuido a mejorar de forma considerable la comunicación de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia con los mercados nacionales y del Norte de Portugal, que además son mercados con un elevado grado de atractivo para estas empresas.
O.25.	**Cierto grado de satisfacción con las infraestructuras y servicios portuarios**, que facilita el empleo de este tipo de transporte para abastecerse de materias primas importadas y como vía de salida hacia mercados exteriores de venta. Si bien, las empresas de Mobiliario valoran menos positivamente este aspecto, motivado por las especiales características de los productos que conllevan ciertas dificultades para su transporte por este medio, especialmente en lo que se refiere a contenedores.
O.26.	**Tendencia al desarrollo de normativa técnica sobre productos de madera en el ámbito de la Unión Europea,** que facilitará la homogeneización y estandarización de calidades, favoreciendo el intercambio de productos en el ámbito de la Unión Europea y planteando ciertas barreras legales para la importación de productos de fuera de la UE, si bien existen ciertas dificultades en el control del cumplimiento de dichas normativas.
O.27.	**Iniciativas orientadas a potenciar la planificación forestal a través de la actualización del Plan Forestal de Galicia,** en desarrollo por parte de la Consellería de Medio Ambiente, que incidirá en una mayor racionalización de la selvicultura y el ajuste con el Plan Forestal Nacional.

6.2.1.2 Entorno Específico.

6.2.1.2.1 Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales.

AMENAZAS	*Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales (I)*	OPORTUNIDADES

A.25.	**Importancia del precio de venta y del plazo de entrega en el mercado de obra nueva,** que condiciona la obtención de mayores márgenes en estos mercados, especialmente en Carpintería y en Mobiliario de cocina y baño, teniendo en cuenta el posicionamiento en calidad y acabado de las empresas gallegas y el favorable posicionamiento en precios de otras zonas como el Norte de Portugal.
A.26.	**Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario,** incrementándose las compras tanto en segmentos de precios altos como bajos, que supone una amenaza para las empresas gallegas con tendencia a quedarse en el "medio camino" entre precio y calidad.
A.27.	**Mayores exigencias en cuanto a normas ISO y otras homologaciones de calidad de los productos y servicios por parte de los canales de distribución,** así como a las exigencias en temas de prevención de riesgos laborales por parte de las empresas constructoras y promotoras para acceder a contratos en el mercado de obra nueva. Principalmente en el caso de las actividades de Carpintería, que son las que tienen una mayor dependencia de este segmento del mercado.
A.28.	**Importancia del poder negociador de los distribuidores y representantes de ventas,** especialmente en los mercados de fuera de Galicia, ante la oferta limitada en cuanto a variedad de gama de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia respecto a la que le ofrecen otras empresas fabricantes de ámbito estatal o internacional con una gama de productos mucho más amplia y completa, tanto en precios como en estilos y calidades. En Carpintería, las empresas constructoras/ promotoras gozan de una posición negociadora fuerte, reduciendo los precios considerablemente.
A.29.	**Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia con mayor poder negociador,** que supondrá un incremento de la presión de la distribución sobre las empresas transformadoras, previsiblemente reduciendo los márgenes de dichas actividades, si bien puede servir de acicate para la optimización de los procesos productivos y de su eficiencia a través de la especialización.

O.28.	**Nuevas necesidades de productos de madera para rehabilitación de viviendas y otras demandas derivadas de la construcción,** actualmente insuficientes satisfechos por la industria gallega. El desarrollo de nuevos productos, que satisfagan dichas necesidades actuales y potenciales de la demanda, con mayor valor añadido, pueden impulsar aquellos eslabones de la Cadena escasamente desarrollados o, ser el germen de nuevas actividades, que permitan una mayor integración de la cadena en su conjunto. Especialmente, el desarrollo de las actividades de segunda transformación, que posibilite que la generación de valor se realice en Galicia.
O.29.	**Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.,** que implica la posibilidad de incrementar ventas en dichos mercados. Si bien, con las próximas incorporaciones este déficit se verá reducido (UE 25).
O.30.	**Exigencias por parte de los consumidores finales de productos cada vez más novedosos y adecuados a sus gustos, necesidades y adaptados a las últimas tendencias.** Esto implica una importante oportunidad para las empresas de incrementar cuotas de mercado a través de la flexibilidad a la hora de adaptar y renovar su gama de productos y sus procesos productivos, potenciando conceptos como "hecho a medida".
O.31.	**Progresiva demanda de productos derivados de la madera, por la creciente sensibilidad social hacia la calidad y los productos naturales nobles, renovables y con menores costes energéticos,** que en Galicia, se conjuga con una favorable cultura de madera, con una creciente incorporación de elementos constructivos en madera.

AMENAZAS	***Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales (y II)***	OPORTUNIDADES

A.30.	**La adquisición de productos de Carpintería y Mobiliario está muy condicionada por la evolución de la situación económica y del nivel de poder adquisitivo.** Esto se traduce en una consideración generalizada por parte de los consumidores finales de que dichos productos son bienes duraderos, con plazos de reposición muy elevados. Si bien, es necesario matizar que esa percepción está cambiando lentamente, tendencia muy ligada al factor moda cada vez más utilizado como criterio para redecorar o reformar viviendas, oficinas, etc.
A.31.	**Los consumidores finales utilizan la percepción estética o el precio como criterios de compra,** derivado de una insuficiente información entre los consumidores para diferenciar productos en los mercados. Esto exige un esfuerzo a aquellas empresas que basen sus estrategias en la diferenciación vía calidad de los productos, en la medida en que deben transmitir más información a los consumidores para que detecten las diferencias, por ejemplo, mediante etiquetas informativas o distintivos de la calidad de los productos y mayor información en el punto de venta.
A.32.	**Desconfianza del consumidor debido a malas prescripciones de productos no adaptados a la climatología de Galicia,** fundamentalmente debido a deficientes tratamientos previos de la madera (secado, corte, limpieza de caras) y al insuficiente conocimiento de las aplicaciones por parte de los profesionales instaladores. Esto provoca en los consumidores, claras reticencias al uso de la madera en la construcción. El empleo de madera en la construcción en Galicia es claramente inferior al de otras zonas madereras, afectando especialmente a Carpintería.
A.33.	**Incremento de la presión de las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas, con la potenciación de marcas blancas a precios ajustados,** especialmente en productos de tapicería, sillería y mesas o dormitorios, que dificulta el desarrollo de estrategias de imagen propias.

O.32.	**Existencia de ferias especializadas, que permiten la promoción y presentación de productos tanto en el interior como en el exterior, así como de fuente de información** para conocer las últimas tendencias en el ámbito internacional tanto en el ámbito tecnológico y productivo como en sistemas de comercialización, entre otros. Además, sirven para establecer los primeros contactos con otras empresas competidoras, proveedoras o clientes potenciales que puedan derivar posteriormente en acuerdos de cooperación que mejoren la posición competitiva de las empresas.
O.33.	**Mejores perspectivas para desarrollar productos de mayor calidad y diseño en relación con el crecimiento y desarrollo del mercado de reforma,** frente a una mayor importancia de la competencia vía costes en el mercado de obra nueva, donde la calidad y el diseño juegan un papel menos prioritario. Por tanto, las empresas cuyas estrategias basen su posicionamiento en unos productos de más calidad tendrán en este segmento del mercado una importante oportunidad para crecer si cuentan con las tecnologías y productos adecuados para explotar esa situación.
O.34.	**Posibilidad de desarrollar estrategias orientadas a la demanda real del mercado aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas.** Debido a las limitaciones en la superficie disponible de almacén y exposición, estos canales se orientan a mantener un bajo nivel de stocks, favoreciendo la colocación de pequeñas series de forma que permite una actualización constante en función de las tendencias del mercado (estrategia pull). Además, esta situación no les permite negociar mejores condiciones con los fabricantes por volumen de compras.
O.35.	**Positiva valoración por parte de los distribuidores de las marcas de fabricante,** esto es, los canales de venta conocen y evalúan los productos en función del histórico del fabricante, que posibilita el desarrollo de estrategias de marketing específicas, si bien el consumidor final no conoce ni valora dichas marcas.
O.36.	**Tendencia a incrementar la presencia de productos basados en nuevos materiales alternativos a la madera (PVC, aluminio, etc.) en los mercados**, que facilita el desarrollo de estrategias de diferenciación de productos en diseño.

6.2.1.2.2 Proveedores.

AMENAZAS	*Proveedores*	OPORTUNIDADES

A.34.	**Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.,** que obliga a abastecer la demanda en zonas geográficas más alejadas; repercutiendo negativamente en los costes y en la necesidad de mantener un mayor volumen de stocks de materias primas. Si bien la próxima ampliación a la UE25 repercutirá sensiblemente en una mayor disponibilidad de materia prima para las actividades de la Cadena de la Madera.
A.35.	**Dificultades para el desarrollo de sistemas de Gestión Forestal Sostenible en el monte gallego,** que suponen un freno para la certificación forestal derivado fundamentalmente de la estructura de la propiedad forestal en Galicia, redundando negativamente en la incorporación de dichos atributos a los productos de Carpintería y Mobiliario, siguiendo las tendencias de otros países (Estados Unidos, Canadá, Suecia, entre otros).
A.36.	**Inadecuada oferta en general de madera maciza de origen gallego para el suministro de materias primas básicas de las actividades de 2ª transformación,** en cantidad, en calidad y en aspectos dimensionales y estructurales. Se observa un insuficiente desarrollo de las actividades de aserrío en Galicia, cuya situación tecnológica y la insuficiente aplicación de unos estándares mínimos de calidad limitan la disponibilidad de madera aserrada para las empresas de segunda transformación en general (defectos dimensionales, nudos, etc.). Las empresas deben acudir a maderas de fuera de Galicia para abastecerse de especies susceptibles de ser suministradas por el monte gallego.
A.37.	**Dificultades crecientes de aprovisionamiento de madera maciza tropical,** tanto al volumen de importaciones permitidas como al incremento en los precios que se produce como consecuencia del recorte en los volúmenes de madera disponibles, fruto del insuficiente control y desarrollo de una gestión forestal adecuada en dichos mercados de origen. Si bien, existen experiencias de algunas de las empresas más dinámicas e integradas, que se están expansionando en dichos mercados para garantizar cierto abastecimiento.
A.38.	**Elevado poder negociador por parte de la actividad de Chapa y Tablero,** teniendo en cuenta el reducido número de empresas en España y la dimensión de las mismas, repercutiendo negativamente en las posibilidades de cambio de proveedor.
A.39.	**Elevado poder negociador de los comercializadores de madera maciza en los canales monte-industria de primera transformación** (fragueiros, rematantes, entre otros) con impacto negativo en los costes y en la calidad de la madera aserrada al no seguir criterios más racionales en la compra (escuadrías, defectos estructurales…).
A.40.	**Bajo nivel de desarrollo en general de las actividades de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo en Galicia**, que faciliten un mayor desarrollo de la Cadena y atiendan las demandas de las Actividades Principales en general y, particularmente, de las empresas de Carpintería y Mobiliario a medio y largo plazo (herrajes, tratamientos para la madera, actividades de diseño, entre otras).
O.37.	**Potencial crecimiento del mercado gallego de aprovisionamiento de madera maciza,** con tendencia a la recuperación de especies más adaptadas a las características del monte gallego y un incremento en las masas forestales, tanto en volumen como en tamaño, según indica el III Inventario Forestal. Especialmente en lo que se refiere a maderas de tonos claros, constatada como un buen sustitutivo de algunas maderas de importación, aprovechando el desarrollo de la tecnología de aserrado de eucalipto blanco para su aplicación en productos de segunda transformación.
O.38.	**Importante desarrollo en Galicia de la industria de tableros derivados de madera,** siendo el principal productor español y con importantes niveles de estandarización de los productos, facilitando el aprovechamiento de sinergias con dicha actividad para una mejor adecuación a las necesidades de las empresas de segunda transformación (revestimiento de tableros, tableros técnicos, entre otros), con importantes experiencias en dicho sentido.
O.39.	**Posibilidad de aprovechar las estrategias de oferta conjunta producto+servicio que están potenciando algunos proveedores de suministros complementarios** (barnices y colas, p.ej.), para conseguir una mayor calidad de producto y una mayor productividad, teniendo en cuenta la importancia de suministros complementarios como pueden ser los barnices, los lasures, o los papeles impregnados que intervienen de forma decisiva en la estética como factor significativo en el proceso de compra.

6.2.1.2.3 Competidores y productos sustitutivos.

AMENAZAS	*Competidores y productos sustitutivos*	OPORTUNIDADES

A.41.	**Incremento progresivo de la importación de productos de Carpintería y Mobiliario en Galicia,** que crece a mayor ritmo que las exportaciones, poniendo de manifiesto la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado gallego.
A.42.	**Existencia de competidores multinacionales y grandes grupos de empresas en el mercado español,** con tendencia a incrementar su presencia en dichos mercados que, intensifica los niveles de competencia (Ikea, But, Habitat, Conforama, entre otros). Aprovechando sus recursos y capacidades están incorporando atributos en los productos como la etiqueta ecológica o la garantía de producto, desarrollando estrategias de integración hacia abajo abarcando desde la transformación a la comercialización, entre otros.
A.43.	**Competencia de productos de alto valor añadido y diseño por parte de las empresas de las principales zonas competidoras nacionales,** como son la Comunidad Valenciana o Cataluña. Las actividades de Carpintería y Mobiliario de dichas zonas tienen un elevado nivel de desarrollo, con significativos grados de eficiencia, con mayor gama de producto. Si bien la excepción en este caso viene determinada por el subsector del mueble de cocina, con niveles de desarrollo similares al de nuestra comunidad en gama, calidad y tecnología.
A.44.	**Procesos de reestructuración y concentración industrial en los principales países y zonas competidoras,** buscando un mayor tamaño e integración que les permitirá tener claras ventajas competitivas en eficiencia, investigación de mercados o I+D, entre otros. Se están conformando grupos industriales con alta capacidad inversora que potencialmente podrían entrar en el mercado gallego a través de la compra de empresas. Si bien podría favorecer una mayor profesionalización de la gestión en las actuales empresas de la actividad.
A.45.	**Tendencia creciente en la entrada de productos importados de países como China o Polonia,** cuyas condiciones de fabricación con respecto a las plantas gallegas son ventajosas en cuanto a costes de mano de obra, lo cual les permite ofertar productos de gama baja y precio reducido que, una vez posicionados, podrían orientarse a productos de gama alta y mayor precio, si bien el nivel de desarrollo tecnológico de las empresas de dichos países todavía es reducido.
A.46.	**Tendencia al incremento en el número de empresas dedicadas a Mobiliario en España,** que supone un potencial incremento de la intensidad competitiva en dichas actividades. Especialmente significativa es la tendencia de la zona de Andalucía.

O.40.	**Estructuras menos flexibles y más rígidas y productos más estandarizados por parte de las empresas competidoras de mayor dimensión,** que les dificulta la adaptación a los gustos y cambios de tendencia por parte de los consumidores y un aprovechamiento de estrategias de respuesta rápida.
O.41.	**Potencialidad para la entrada en el mercado portugués en los segmentos medio-alto,** teniendo en cuenta su proximidad geográfica y los reducidos niveles de margen en las empresas de Mobiliario de Portugal y el reducido nivel de rotación en las empresas de Carpintería de dicho país.
O.42.	**Tendencia a la reducción en el número de empresas dedicadas a la Carpintería en España, especialmente en las principales zonas competidoras** (Cataluña, Valencia, España-centro) que implica la posibilidad de mejorar el posicionamiento en el mercado español por parte de las empresas gallegas.

6.2.1.2.4 Barreras y otros aspectos.

AMENAZAS	*Barreras y otros aspectos*	OPORTUNIDADES

A.47.	**Existencia de importantes vinculaciones emocionales y tradicionales con las actividades de Carpintería y Mobiliario en la mayoría de las empresas familiares,** que suponen una barrera para la racionalización del negocio, con repercusiones negativas en los niveles de profesionalización.
A.48.	**Escasas barreras técnicas de entrada en la industria en general,** ya que las inversiones necesarias para comenzar la actividad no son de gran relevancia y los procesos productivos están relativamente estudiados y estandarizados, provocando un incremento de la intensidad competitiva dentro del sector ante la entrada de nuevos competidores en los mercados actuales.
A.49.	**Existencia de importantes barreras culturales en los Recursos Humanos para la internacionalización,** teniendo en cuenta la escasa disposición a la movilidad geográfica, dificultando una mayor penetración en los mercados de fuera de Galicia.
A.50.	**Diferencias culturales con la mayor parte de países del entorno europeo,** (forma de entender los negocios, disposición a la cooperación, expectativas) que dificulta el desarrollo de estrategias de internacionalización y cooperación. Esto exige a las empresas el diseño de estrategias específicas e implicando posibles adaptaciones a los productos.

O.43.	**Avances en la reducción y/o supresión de barreras técnicas y comerciales, dentro de los procesos de integración regional en curso,** (PECOS, ASEAN, EFTA). Además de la U.E., el mercado iberoamericano, por razones culturales y de facilidad de comunicación (lengua castellana y portuguesa) presenta un interés particular para Galicia (producto y tecnología), a pesar de la inestabilidad socioeconómica característica de dicho mercado.
O.44.	**Ciertas barreras de entrada derivadas de la consideración de la proximidad y conocimiento de las empresas como variable importante en el proceso de compra por parte de los consumidores finales,** especialmente en el segmento de clientes de mayor edad.
O.45.	**Barreras socioculturales en el mercado español y gallego para la entrada de empresas de otras zonas** (Norte de Europa, Asia, Norte de América, entre otros), si bien las empresas de dichas zonas que se están introduciendo en los mercados actuales disponen de recursos y capacidades para incrementar su presencia.

6.2.2 Fortalezas y Debilidades.

6.2.2.1 Sistema de Dirección, Cultura Empresarial y estrategias actuales.

DEBILIDADES	*Sistema de dirección, cultura empresarial y estrategias actuales (I)*	FORTALEZAS

D1.	**Dificultades para el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia derivadas de la elevada presencia de empresas de carácter familiar en el conjunto de las actividades,** como son la limitada capacidad financiera, reticencias a la profesionalización y a la cooperación o problemática de la sucesión, entre otros. Las generaciones transcurridas desde el inicio de la actividad de las empresas (53,9% en 1ª generación) y la distribución por tramos de edad, permite prever, a corto y especialmente a medio plazo, una fuerte incidencia de la problemática de sucesión, que con su complejidad inherente, puede ocasionar inestabilidad en los proyectos empresariales y condicionando su viabilidad futura. Esta situación se ve agravada por la amenaza de entrada de nuevos competidores foráneos a través de la compra de empresas.
D2.	**Escasa especialización entre las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario, que dificulta el aprovechamiento de sinergias derivadas de la especialización (eficiencia, costes, productividad),** por ejemplo a través de la realización de módulos o componentes. Un porcentaje importante de empresas (más del 50% realizan más de 1 tipología de producto) declaran realizar una amplia tipología de productos muy dispares, como por ejemplo Mobiliario de hogar en general, pavimentos y recubrimientos, elementos estructurales, envases y embalajes, entre otros.
D3.	**Existencia de un elevado número de empresas muy pequeñas y autónomos,** con escaso planteamiento empresarial que cuestiona su capacidad de supervivencia y resta competitividad a las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.
D4.	**La limitada dimensión de las empresas por número de empleados y por facturación (solamente un 15% factura más 1,8 millones de Euros) y la escasa presencia de "medianas empresas" (solamente un 9,5% tiene más de 50 empleados) dificulta la formación de un núcleo sólido que sirva de arrastre a la actividad en Galicia, y la posibilidad liderar y abordar proyectos de cierta dimensión,** contrarrestando la alta intensidad competitiva existente y la posibilidad real de entrada de nuevos competidores. Lo cual exigiría una mayor especialización de las empresas de la actividad (especialmente las pequeñas), y la articulación de estrategias de cooperación. Aspectos problemáticos en una actividad en la que predomina el "hacer de todo" y con una cultura claramente individualista.
D5.	**Limitado desarrollo de modernos sistemas de Dirección Estratégica en general y planteamientos estratégicos a largo plazo, que limitan el potencial de desarrollo y consolidación de una cultura fuerte en torno a importantes factores que cada vez determinan más la competitividad de la empresas.** Los empresarios declaran tener carencias en la existencia de instrumentos en diversos ámbitos, tales como la toma de decisiones, innovación, conocimiento de mercados, clientes y competencia, entre otros, dificultando la modernización de los sistemas de Dirección y Gestión en las empresas.
D6.	**Insuficiente desarrollo de Sistemas de Gestión Medioambiental por parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia,** especialmente importante en lo que se refiere a efluentes líquidos, con ciertas dificultades para un mayor desarrollo derivado de la dimensión de las empresas y sus limitados recursos financieros.

F1.	**Tradición de las empresas en las actividades de Carpintería y Mobiliario, con la existencia de un "saber hacer",** que posibilita el aprovechamiento del efecto de la experiencia en dichas actividades para la mejora de la eficiencia, si bien se ha ido deteriorando en los últimos años por la pérdida de los oficios tradicionales.
F2.	**El carácter dominante de empresa familiar en el conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia incide positivamente en el planteamiento de proyectos de empresa con una visión marcadamente a largo plazo,** teniendo en cuenta su mayor necesidad de supervivencia. Las empresas familiares suponen más del 75% de las empresas, del 79% del capital social y del 78% de la facturación.
F3.	**Alto potencial de sinergia de las actividades de Carpintería y Mobiliario con otras de la Cadena** (Chapa y Tablero, Aserrío), dado el fuerte peso de la 2ª transformación en el efecto multiplicador del valor añadido a lo largo de la Cadena en Galicia. Especialmente relevante es el peso de la actividad de Mobiliario en dicho efecto, que puede facilitar el desarrollo de estrategias de cooperación con otras actividades.
F4.	**La existencia de una estructura fundamentalmente de pequeña empresa en la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia permite aprovechar la flexibilidad y capacidad de adaptación y ajuste a los cambios del entorno,** facilitando por ejemplo la producción de pequeñas series y cambios frecuentes en las especificaciones y adaptación a diferentes gustos y preferencias de los clientes, (65,5% tienen 20 o menos empleados y el 90,5 con menos de 50 empleados), si bien implica limitaciones en otros ámbitos.
F5.	**Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación en el mercado local,** que supone un importante potencial para un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con otras empresas, actuando como instaladores y posibilitando la orientación a nichos de componentes.
F6.	**Tendencia a la normalización de Sistemas de Gestión de la Calidad por parte de las empresas más dinámicas de Carpintería y Mobiliario de Galicia,** implantando Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9002) y, algunas empresas de Mobiliario han obtenido la certificación de producto con la marca "N" de AENOR, favoreciendo su expansión hacia el mercado de fuera de Galicia y siendo modelos para la incorporación futura de un mayor número de empresas.
F7.	**Conciencia de la importancia de la incorporación de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales y Salud en el Trabajo,** por parte de las empresas de mayor entidad, si bien es visto todavía como una norma de obligado cumplimiento más que como una política empresarial. Suponte un importante avance, si bien todavía es insuficiente el grado de cumplimiento efectivo y de control.
F8.	**La preocupación por la contaminación y la mejora del medioambiente que manifiestan tener los empresarios de la actividad, constituyen una importante base para la eliminación de barreras de aplicación real de una cultura y una imagen orientada al medioambiente,** que es relevante en unas actividades ligadas a una materia prima (la madera) con fuertes connotaciones ecológicas, si bien todavía es muy limitado el número de empresas con Sistemas de Gestión Medioambiental.

DEBILIDADES	***Sistema de dirección, cultura empresarial y estrategias actuales (II)***	FORTALEZAS

D7.	**Insuficiente nivel de integración de las actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas con otras de la Cadena principal en Galicia (especialmente con Tableros), así como con las actividades laterales** (suministros complementarios, servicios de apoyo, equipamientos), que permita un mayor equilibrio y el aprovechamiento de externalidades positivas.
D8.	**Insuficiente orientación cultural a articular en el futuro estrategias basadas en el diseño,** restando capacidad competitiva (especialmente en Mobiliario), a la estrategia de diferenciación que manifiestan querer seguir los empresarios de la actividad en Galicia (basadas fundamentalmente en el factor calidad). El escaso número de empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario que desarrollen temas de diseño en el mercado gallego, no facilita la implantación de empresas de dichos servicios al no alcanzar una masa crítica suficiente.
D9.	**La importancia dada al diseño de estrategias de costes, es reflejo de la relevancia de éstos en el mercado actual de la Carpintería y el Mobiliario, que puede ser limitativa de las estrategias basadas en la diferenciación que se están siguiendo actualmente, reflejando el riesgo de "quedar atrapados a medio camino" en un mercado con alta intensidad competitiva**. Esto puede implicar una pérdida progresiva de rentabilidad fundamentalmente por estrechamientos de márgenes (el cliente no paga por el nivel de diferenciación que se le ofrece o el mercado no admite dicho precio). Todo ello es indicativo de la importancia del factor precio en productos sin una marca reconocida.
D10.	**Bajo grado de desarrollo de estrategias de marketing actuales (publicidad, promoción, entre otros) dificultando la potenciación de la imagen del producto y de la marca, teniendo en cuenta que las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario compiten fundamentalmente por diferenciación.** Dicha estrategia exige un conocimiento exhaustivo de las variables del mercado-cliente y un fuerte desarrollo de instrumento de marketing que potencien el valor de los productos, entre otros aspectos. Las actividades de promoción y publicidad son especialmente importantes en procesos de compra donde el consumidor tiene un alto grado de involucración con la compra y no aprecia grandes diferencias entre marcas.
D11.	**Insuficiente desarrollo de estrategias proactivas que permitan actuar de forma dominante en el mercado, dificultando el liderazgo y la excelencia en las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia,** en una actividad claramente marcada por una fuerte intensidad competitiva en incremento, en un mundo globalizado.
D12.	**La escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales) es sintomático de una cultura poco orientada a los mercados en general y de los mercados internacionales en particular.** La falta de instrumentos que permitan un mayor conocimiento de los mismos, incide en la escasa consideración de estas estrategias, limitando considerablemente las posibilidades de crecimiento en un mundo cada vez más internacionalizado (competencia, clientes, etc.).

F9.	**Actividades con capacidad de compaginar permanencia y renovación,** que proporciona una significativa consistencia y vitalidad al conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Se observa cierto equilibrio en la distribución por tramos de inicio de la actividad (en torno al 25% repartidos entre empresas con 10, 20, 30, 40 años, más o menos). La existencia de un 55,5% de empresas creadas después de 1980, es sintomático de una actividad joven y atractiva.
F10.	**Existencia de estructuras supraempresariales de ámbito asociativo-cooperativo e institucional (Cluster de la Madera, CIS-Madera) que actúan de elementos aglutinadores y dinamizadores de las actividades.** Dichas estructuras pueden ser apoyos importantes para el desarrollo de actividades, tanto internas como externas, contribuyendo en la dirección, organización, financiación, aportación de recursos humanos y adquisición de nuevos conocimientos, entre otros. Si bien por parte de los empresarios todavía no se aprecia una clara orientación a contribuir y desarrollar proyectos conjuntos aprovechando dichas estructuras, motivado porque las mismas se encuentran en un estadio de desarrollo todavía temprano y por una cultura todavía excesivamente individualista.
F11.	**Existencia de una cultura especialmente orientada a la calidad de productos y servicios,** que es uno de los factores de éxito más relevantes para competir en la actividad, facilitando un favorable posicionamiento de cara a competir en los mercados exteriores de Galicia (resto de España, resto de Europa, fundamentalmente).
F12.	**Existencia de una cierta cultura orientada a la tecnología y a la innovación, si bien centradas en la inversión en las tecnologías de producción y a la innovación y modernización tecnológica y, en menor medida, a las pequeñas mejoras en los productos actuales.** La búsqueda constante de información sobre tecnologías y la incorporación de mejoras en productos, procesos y sistemas, constituyen la base para un mayor desarrollo competitivo y su extensión a otros ámbitos tecnológicos y de innovación (comercial, organizativo, por ejemplo).
F13.	**Existe una cultura relativamente orientada a la colaboración interdepartamental y a la transmisión de la experiencia a los nuevos trabajadores**, quizá facilitada por la reducida dimensión de las empresas, que favorece la comunicación, la coordinación y el aprendizaje.
F14.	**Las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia piensan competir en el futuro a través de estrategias de diferenciación basadas fundamentalmente en la calidad, y en menor medida en la atención al cliente y el tiempo de respuesta.** La fuerte orientación cultural a la calidad manifestada por los empresarios, permite una base sólida para la implantación y desarrollo de esta estrategia (coherencia estrategia-cultura).

DEBILIDADES	***Sistema de dirección, cultura empresarial y estrategias actuales (III)***	FORTALEZAS

D13.	**La escasa importancia que se da a las estrategias de cooperación (subcontratación, cooperación productiva, comercial e I+D) es sintomática de la existencia en las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia de una cultura muy poco orientada a la cooperación.** Un importante porcentaje de empresas (alrededor de un 60%) declaran no realizar ningún tipo de acuerdo de colaboración (ni comercial, ni productivo ni en I+D), aspecto que limita las posibilidades de desarrollo de una actividad conformada por pequeñas empresas y de estructura familiar, que no pueden alcanzar la dimensión adecuada para competir actualmente (y más en el futuro), por otro medio que no sea fundamentalmente la cooperación. Teniendo en cuenta que los empresarios declaran que los acuerdos de cooperación establecidos apenas son una fuente de ventajas competitivas, sugiere cierto nivel de insatisfacción y puede frenar un mayor desarrollo de los mismos.
D14.	**Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing (nuevas actividades comerciales, promoción y publicidad, conocimiento del mercado), conjuntamente con una limitada cultura de innovación (especialmente en instrumentos y estructuras adecuadas),** que puede frenar el potencial del esfuerzo innovador, generando ineficiencias en la etapa de lanzamiento del nuevo producto con importantes necesidades de financiación y una alta probabilidad de falta de respuesta en el mercado.
D15.	**Dificultades para articular estrategias de crecimiento por parte de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas,** teniendo en cuenta la dimensión y nivel de profesionalización de las mismas, los insuficientes sistemas de apoyo existentes y la exigencia de dichas estrategias de un considerable nivel de inversiones, recursos humanos, recursos tecnológicos, innovación y marketing, entre otros.
D16.	**Insuficiente desarrollo de los sistemas de control en las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia, con desajustes entre el nivel de planificación y el nivel de control** ("se planifica algo pero se controla menos"), lo que ocasiona una dilapidación de esfuerzos e ineficiencias en la gestión empresarial, suponiendo un freno en el desarrollo del concepto de Calidad y Excelencia en las empresas.
D17.	**Insuficiente planificación y control comercial y de marketing, que limita las ventas y la consecución de mayores márgenes, especialmente si consideramos que las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia compiten mayoritariamente por diferenciación.** Aspecto éste que exigiría un especial esfuerzo en esta área. La constatación de una orientación de las empresas más interna que externa, puede estar generando disfunciones y no estar produciendo para el mercado.
D18.	**Dentro de los factores de éxito considerados por los empresarios como más importantes (producto/servicio y mercados/clientes), existen relevantes aspectos en los que un número mayoritario de empresas de la actividad, no detentan aún ventajas competitivas,** como pueden ser en servicio posventa, conocimiento del mercado, tipología, fidelización y relación directa con clientes. Alguno de dichos aspectos son ya actualmente, y más en el futuro, importantes factores para poder competir en un mercado abierto y de creciente intensidad competitiva. Todo ello incide en que las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas tienen ciertas dificultades para ser competir de forma diferencial en los mercados.

F15.	**La articulación de estrategias de crecimiento basadas fundamentalmente en los productos actuales, son coherentes con la consideración por parte de los empresarios de que los productos realizados por la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia, están aún, en general, en una etapa de crecimiento en su ciclo de vida.** Si bien, la prioridad manifestada por incidir fundamentalmente en estrategias basadas en productos actuales, puede ocasionar un esfuerzo innovador insuficiente para contrarrestar a medio plazo, en algunos casos a corto, la entrada en una etapa de madurez del ciclo de vida de los productos (puertas y ventanas, por ejemplo)
F16.	**La orientación fundamentalmente hacia estrategias adaptativas frente a las puramente reactivas (sobrevivir, defenderse, por ejemplo), manifiesta una cierta vitalidad y capacidad de respuesta a la fuerte intensidad competitiva y entrada de nuevos competidores,** que quizás exigiría a medio y largo plazo la articulación de estrategias más proactivas frente al mercado.
F17.	**Las empresas con estrategias de desarrollo de nuevas actividades (productivas y/o comerciales) las realizarán a través de crecimiento interno,** que supone un menor riesgo, frente a opciones de crecimiento externo a través de la creación de nuevas empresas que realicen actividades propias de sus proveedores (aserrado, por ejemplo) o de sus clientes (red comercial, por ejemplo), especialmente si se afronta en solitario y no en cooperación.
F18.	**Tendencia positiva a incrementar la presencia de empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario en el mercado del Resto de España.** Las empresas en su conjunto optan en un 48,8% por estrategias de penetración en el mercado nacional (productos actuales/mercados actuales), que son las que suponen menor riesgo, pero con posibles problemas de saturación del mercado e incremento de la intensidad competitiva por "guerra de precios". Además un número limitado pero significativo de ellas, se orientan a implantarse en el mercado nacional, (en general de forma combinada), estrategias de desarrollo de mercados (31,9%), de desarrollo de productos (31,3%) y/o de diversificación producto-mercado (29,9%). La asunción de nuevos retos en los mercados nacionales, manifiesta una actitud más activa por parte de estas empresas, que puede servir de acicate y referencia para el resto de las empresas de la actividad.
F19.	**Existencia de un núcleo de empresas que declaran realizar algún tipo de acuerdo de cooperación, como elemento dinamizador,** bien sean de tipo productivo, comercial o en I+D (alrededor del 17%). Especialmente es relevante que un 7% de las empresas, piensen en establecer acuerdos de cooperación en las tres direcciones, que al margen de la complejidad de su gestión, puede ser una importante referencia para, que sirva de arrastre y motivación para otras empresas. Si bien, todavía sigue siendo poco importantes las estrategias de cooperación en el conjunto de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

DEBILIDADES	***Sistema de dirección, cultura empresarial y estrategias actuales (y IV)***	FORTALEZAS

D19.	**Dificultades para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia,** dada la insuficiente presencia de planteamientos estratégicos a largo plazo. Siempre que una empresa manifiesta tener alguna ventaja competitiva, considera que ésta se sitúa relativamente "algo mejor" que la de sus principales competidores en los mercados en los que está presente, sin llegar en ninguno de los casos a estar situada "mucho mejor". Esta situación dificulta alcanzar situaciones de excelencia, a riesgo de poder perder las ventajas a medio y largo plazo, especialmente al abordar nuevos mercados y/o por la entrada de nuevos competidores, dada la problemática del esfuerzo para su mantenimiento y desarrollo.
D20.	**Cierto "desconocimiento" de la amenaza real que suponen sus competidores, ya que la mayor parte de empresarios de Carpintería y Mobiliario declaran estar mejor posicionados que la competencia en todos los aspectos relativos a productos/servicios,** que implica deficiencias en la articulación de sistemas de información estratégicos y escasa aplicación de instrumentos de diagnóstico como el *benchmarking.*
D21.	**Los empresarios declaran que en la variable "precio" es uno de los aspectos en que no están tan bien posicionados como sus competidores,** aspecto que sugiere ciertas ineficiencias en la producción y/o aprovisionamientos, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas y cierta orientación a desarrollar estrategias de liderazgo en costes combinadas con estrategias de diferenciación.
D22.	**Los empresarios declaran que apenas existen ventajas competitivas en aspectos relacionados con proveedores,** que puede implicar ciertas ineficiencias en los procesos de aprovisionamiento y que las áreas geográficas de compra no satisfacen las necesidades de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, especialmente la zona de aprovisionamiento gallega en madera aserrada.
D23.	**Los empresarios declaran que apenas se dispone de ventajas competitivas en recursos tangibles tales como recursos financieros, instalaciones y recursos tecnológicos o recursos naturales,** teniendo en cuenta la competencia en precios de mercados con menores costes laborales y la competencia en tecnología de otras zonas con mayor incorporación de tecnología como forma de hacer frente a la competencia en precios.

F20.	**Existe un relativo grado de planificación en la actividad de Carpintería y Mobiliario en Galicia, que supone un avance y refleja niveles de profesionalización de la gestión crecientes.** Si bien, continúa teniendo una orientación mayor a la planificación operativa de la producción y la gestión de las actividades directamente relacionadas (logística y compras, por ejemplo) que a la dirección y planificación estratégica (visión a largo plazo) que sin embargo comienza a ser considerada como un elemento relevante.
F21.	**Existen un número considerable de empresas que manifiestan tener ventajas competitivas en calidad y acabado, plazo de entrega y atención al cliente.** Estas relevantes ventajas competitivas en los principales factores de éxito (producto/servicio y mercados/clientes), constituyen una base sólida de partida para extenderlas a otros aspectos relacionados con estos factores de éxito, que están condicionando la competitividad empresarial y el desarrollo de la actividad. Si bien, supone cierta problemática de similitud entre las empresas gallegas a la hora de competir en el mercado, dificultando la percepción diferencial entre unas y otras por parte de los clientes.
F22.	**Los empresarios declaran que la atención al cliente es su ventaja competitiva fundamental en aspectos relativos a clientes/mercados,** si bien lo han señalado un reducido número de empresas. Esto indica cierta orientación al cliente, que puede estar motivado por el importante porcentaje de ventas realizado directamente al consumidor final y facilitar la fidelización de los mismos.
F23.	**Favorable evolución de indicadores de eficiencia externa como son la calidad y acabado del producto, la atención al cliente o la imagen de la empresa,** que favorece su posicionamiento de cara al consumidor final.
F24.	**Favorable evolución del plazo de entrega,** especialmente importante en las actividades de Carpintería, tanto en el mercado de "obra nueva" como en "obra de reposición".

6.2.2.2 Productos / mercados de venta.

DEBILIDADES	*Productos/ Mercados de venta (I)*	FORTALEZAS

D24.	**Dificultades para gestionar eficientemente el canal de distribución teniendo en cuenta el excesivo peso de ventas directas al consumidor final** (alrededor de un 20%) que implica cierta distorsión de la información por comparación de precios/productos disponibles a través de diversos canales y puede generar conflictos entre los agentes del mismo (intermediarios/ representantes/ detallistas) si los productos son muy similares. Si bien, esta proximidad al consumidor final puede facilitar la disponibilidad de información de primera mano a través de los sistemas apropiados, favoreciendo posteriormente el diseño y rediseño de productos.
D25.	**Dificultades para el desarrollo de estrategias de subcontratación de la producción,** dado el reducido peso de ventas a otras empresas de Carpintería y Mobiliario (aproximadamente un 5%), indicativo de la falta de especialización en las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas (módulos, complementos, etc.), que repercute negativamente en la eficiencia global de las mismas.
D26.	**Cierta incidencia de la estacionalidad en la demanda,** debido fundamentalmente a la dependencia con la construcción, especialmente en Carpintería, si bien no debe dificultar la planificación de las operaciones.
D27.	**Importante peso de ventas de las empresas de Mobiliario en las "tiendas tradicionales"** (alrededor de un 18%) que implica pérdidas de eficiencia en el esfuerzo de venta, dada la dimensión y dispersión de éstas, dificultando el desarrollo de estrategias de marketing adecuadas a cada segmento del mercado.
D28.	**Excesiva concentración de ventas de las empresas de Carpintería en dos canales de distribución suponiendo un riesgo y excesiva dependencia de la evolución de dichos canales,** ya que los almacenistas especializados y las empresas de construcción/promoción abarcan alrededor del 60% de las ventas. Si bien, supone un germen favorable para el desarrollo de estrategias de cooperación con dichos canales, para facilitar una mayor presencia en mercados de fuera de Galicia, o por ejemplo a través de la integración hacia delante con actividades como instaladores "llave en mano".
D29.	**Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas,** de forma similar al resto de empresas españolas, que dificulta el desarrollo de estrategias de internacionalización y el acceso a mercados de fuera de Galicia, estrategias de cooperación en todos los niveles (con proveedores, con otras empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, con clientes) a través de plataformas telemáticas que pongan en contacto por ejemplo oferta y demanda, facilitando la gestión de almacenes y la reducción de costes, entre otros. Además, los empresarios no se muestran favorables para el desarrollo de dicho canal en el futuro.

F25.	**Empleo relativo del canal de "cadena de tiendas especializadas" y de "franquicias especializadas" por parte de las empresas de Mobiliario,** y la favorable expectativa de crecimiento de los canales especializados "franquicia", "almacenistas" y "grandes y medianas superficies" que favorecen el crecimiento de las ventas de las empresas gallegas mejorando la eficiencia de los recursos empleados en la comercialización. Dichos canales pueden ser los más eficientes para incrementar la presencia en mercados de fuera de Galicia por parte de las empresas de Mobiliario gallegas.
F26.	**Importante nivel de empleo de canales especializados en general** (aproximadamente un 60%), que facilita el desarrollo de estrategias de diferenciación y la prescripción de los productos a los consumidores finales, especialmente teniendo en cuenta la orientación a competir en calidad/acabado de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
F27.	**Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas,** que facilita la planificación y rentabilizar el esfuerzo de la comercialización, así como la fidelización del canal a través de esfuerzos promocionales adecuados.
F28.	**Importante peso del mercado español de fuera de Galicia sobre el total de ventas y tendencia positiva en los últimos años,** que favorece el posicionamiento en dicho mercado para una mayor penetración, con una previsión de incrementar las ventas en el resto de España (aproximadamente un 36%).
F29.	**Las empresas gallegas están vendiendo más en aquellos mercados que les resultan más atractivos** (Resto de España y Galicia)**,** en coherencia con la estrategia de crecimiento en mercados actuales, por lo que tienen una cierta posición de equilibrio en la matriz grado de atractivo del mercado- porcentaje de ventas, facilitando el desarrollo de estrategias de mejoras en los productos actuales e innovación de productos. Si bien, las empresas no tienen suficientemente desarrollada la función de Marketing pudiendo implicar ineficiencias en el desarrollo de dichas estrategias (sistema de información e investigación operativa comercial, segmentación de mercados, posicionamiento del producto, decisiones sobre precios, productos, promoción y distribución)
F30.	**Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea,** que son los mercados de fuera de España de mayor atractivo para los empresarios gallegos de Carpintería y Mobiliario y los más dinámicos en cuanto a evolución en los últimos años, si bien dichos mercados tienen todavía escaso peso sobre el total de ventas. Mientras que en el año 97, los mercados de fuera de España significaban alrededor del 9% de las ventas, en el 2002 suponen cerca del 16%. Se aprecia una tendencia a incrementar la salida al exterior por parte de las empresas más dinámicas que puede favorecer el desarrollo de estrategias conjuntas y de empresas con productos complementarios para un mayor desarrollo de las actividades en Galicia (por ejemplo, puertas y ventanas con Mobiliario de cocina y baño y con pavimentos, entre otros).

DEBILIDADES	***Productos/ Mercados de venta (II)***	FORTALEZAS

D30.	**Insuficiente grado de internacionalización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, ya que todavía son considerados mercados de bajo atractivo, que puede suponer un desfavorable posicionamiento en mercados exteriores,** dada la tendencia actual de globalización. Se aprecia una escasa exploración de nuevos mercados alternativos por parte de la mayoría de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas. Si bien, se observa un importante crecimiento y dinamismo de las ventas en mercados exteriores, que podría facilitar el desarrollo de estrategias de cooperación de empresas de Carpintería con productos complementarios de Mobiliario, especialmente en el segmento de "obra nueva", aprovechando la expansión de empresas de la construcción en dicha zona.
D31.	**Desequilibrio en el reparto geográfico de las ventas del conjunto de Carpintería y Mobiliario, con excesivo peso del mercado gallego en su conjunto** (Galicia supone alrededor del 50% del total de ventas en el año 2002, mientras que en el año 97 era de un 56%), que implica una insuficiente presencia en mercados de fuera de nuestra Comunidad Autónoma y una excesiva dependencia de la evolución de dicho mercado y la posible saturación del mismo, con una muy lenta tendencia a diversificar zonas de venta.
D32.	**Tendencia a la no utilización de madera certificada en los productos actuales de Carpintería y Mobiliario y escasa concienciación sobre su empleo futuro.** La presión social a favor de la inclusión de consideraciones ecológicas en la transformación de la madera es creciente en el mercado, teniendo en cuenta la imagen de las actividades relacionadas con la madera.
D33.	**Cierto desequilibrio a medio plazo en la cartera de productos de Carpintería,** puesto que "Puertas y Ventanas" está alcanzando cierto grado de madurez y necesitará en breve nuevos recursos para su posible relanzamiento e innovación, mientras que "Pavimentos y recubrimientos" está en una fase intermedia de crecimiento con todavía importantes necesidades de financiación en promoción y publicidad.
D34.	**Todavía escaso peso de ventas de algunos productos que resultan atractivos para el mercado, como son "elementos estructurales de madera" y de "Mobiliario de oficina" y que además son productos innovadores/ en crecimiento,** que implica cierto riesgo de no aprovechar la oportunidad de incrementar la cuota de mercado y, por tanto, el potencial de desarrollo de las actividades en Galicia.
D35.	**Un escaso porcentaje de empresas de Carpintería gallegas declaran encontrarse mejor posicionados que sus competidores en "Plazo de entrega",** aspecto especialmente relevante en el mercado de "obra nueva". Teniendo en cuenta los buenos niveles de rotación alcanzados por la actividad de Carpintería, puede suponer un freno importante a su expansión pudiendo llegar en algún caso extremo a ser penalizadas en el precio de la subcontrata.

F31.	**Favorable situación competitiva de algunas líneas de productos específicas como puede ser el Mobiliario de cocina,** que en los últimos años mantiene una tasa de crecimiento en las exportaciones superiores a la media de las exportaciones españolas y europeas, síntoma de la progresiva mejora competitiva de los productos gallegos en estas actividades.
F32.	**Importante equilibrio en la cartera de productos de Carpintería y Mobiliario gallegos en lo respectivo al grado de madurez del mercado,** que teniendo en cuenta que la mayor parte de empresas transforman una amplia tipología de productos (Mobiliario de hogar en genera, puertas, pavimentos, entre otros), implica una favorable posición para que los productos con importantes necesidades de inversión (innovadores/en crecimiento) sean financiados con productos con cierto grado de madurez y que no necesitan grandes inversiones.
F33.	**El mercado para las empresas de mueble de cocina y baño y de mueble de oficina está en situación innovadora/ en crecimiento,** que supone una positiva situación para tratar de incrementar su cuota de mercado relativa mejorando su posicionamiento en dichos mercados, si bien supone una importante dedicación de recursos financieros, técnicos y humanos.
F34.	**Existencia de cierto equilibrio en la matriz porcentaje de ventas-grado de atractivo del producto para el mercado,** dado que el conjunto de empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas venden fundamentalmente aquellos productos que resultan más atractivos para el mercado, principalmente centrados en "Mobiliario de cocina y baño", "Mobiliario de hogar", "pavimentos y recubrimientos" y "puertas y ventanas", suponiendo un favorable posicionamiento global de las actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas y favoreciendo la especialización de la producción.
F35.	**Previsión de cierta tendencia a incrementar las ventas en aquellos productos que resultan más atractivos para el mercado,** que implica una situación favorable para el desarrollo de estrategias de crecimiento y la posibilidad de aprovechar las ventajas derivadas de la especialización y del conocimiento del producto (eficiencia, innovación, entre otras).
F36.	**Un amplio porcentaje de empresas de Carpintería gallegas tienen una percepción de posición favorable con respecto a sus competidores en "Calidad y Acabado",** lo cual implica una orientación a competir en calidad, aspecto especialmente importante en el mercado de "obra de reforma", donde los consumidores están más orientados a dichos aspectos diferenciales.

DEBILIDADES	***Productos/ Mercados de venta (y III)***	FORTALEZAS

D36.	**Dificultades de las empresas gallegas de Carpintería para competir de una forma diferente,** ya que la mayor parte de empresas coinciden en un aspecto fundamental como "Calidad y Acabado" y en el resto de los aspectos en los que se encuentran mejor posicionados que sus competidores, que puede dificultar un mayor desarrollo de acuerdos de cooperación.
D37.	**Pocas empresas de Carpintería gallegas disponen de ventajas con respecto a sus competidores en atributos de productos diferenciadores como son "imagen", "innovación" y "diseño",** que dificulta alcanzar altos márgenes en la actividad, teniendo en cuenta que cada vez un mayor número de consumidores finales consideran los productos de Carpintería como elementos decorativos.
D38.	**Cierta problemática para las empresas gallegas de Mobiliario para alcanzar ventajas frente a sus competidores en "imagen", "innovación" o "variedad de gama",** que dificulta estrategias de diferenciación basadas en dichos aspectos.
D39.	**Inexistencia de un mercado de subproductos,** dado que, en gran medida, aún no existe una demanda estable. Hoy en día, su venta no tiene un mercado prefijado y claro, y las ventas tienen cierto carácter puntual. El mercado de subproductos podría reducir la presión de la industria de trituración sobre los recursos forestales y proporcionar un modelo para la gestión de determinados subproductos y residuos (recortes, astillas, entre otros).

F37.	**Un amplio porcentaje de empresas de Mobiliario gallegas tienen una percepción de posición favorable con respecto a sus competidores en "Calidad y Acabado",** aspecto especialmente valorado por los consumidores finales. Esta situación, unida al hecho de que un escaso número de empresas no tengan una percepción de estar mejor que sus competidores en "variedad (gama) de productos" indica una tendencia a la especialización de la producción por parte de las empresas más dinámicas.
F38.	**Existencia de diversos proyectos para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto,** como son el parquet flotante o ventanas, que refuerzan las estrategias de innovación de productos con tonalidades claras, siguiendo las tendencias de los mercados. De esta forma, se facilita el aprovechamiento de los recursos forestales de Galicia y posibilitando el desarrollo de estrategias de cooperación "aguas arriba" (aprovechamientos forestales, aserrío, tableros de eucalipto, etc.)

6.2.2.3 Mercados de aprovisionamiento.

DEBILIDADES	*Mercados de aprovisionamiento (I)*	FORTALEZAS

D40.	**Insuficiente aprovechamiento del mercado gallego de madera aserrada por parte del conjunto de empresas de Carpintería y Mobiliario y tendencia a incrementar las compras en mercados de fuera de Galicia,** suponiendo alrededor del 30% para Carpintería y el 35% para Mobiliario. Las empresas deben acudir a mercados de fuera de Galicia para realizar sus compras de madera maciza (suponían un 60% en el año 97, siendo actualmente alrededor de un 70%), bien porque no encuentran suficiente madera, bien porque la existente no cumple con los requerimientos demandados por dichas actividades (calidades, características dimensionales, entre otros). Las empresas acuden fundamentalmente a importaciones de madera aserrada del resto de Europa, con el consiguiente impacto en la cuenta de resultados. Sin embargo, las compras de madera de origen europeo pueden realizarse la mayoría a mayoristas/almacenistas gallegos, generando importantes volúmenes de negocio.
D41.	**Escaso peso de compras de "Servicios de apoyo" sobre el total de compras en la actividad de Carpintería y, en menor medida en la actividad de Mobiliario gallegas,** tales como servicios de diseño o consultorías avanzadas en dirección, calidad, prevención de riesgos, medioambiental, servicios telemáticos, entre otros, que dificulta incorporar valor a los productos y la disposición de información para la toma de decisiones, entre otros aspectos relevantes para la competitividad de dichas actividades. El importante desarrollo de otras actividades en Galicia como puede ser por ejemplo el textil, puede facilitar estrategias de cooperación en temas de diseño.
D42.	**El conjunto de empresas de Carpintería de Galicia apenas incorporan suministros básicos de otros materiales a los productos** (cristal, elementos de seguridad, elementos ornamentales, entre otros), que dificulta la incorporación de elementos diferenciadores y de diseño en unos productos que cada vez son más considerados como elementos decorativos.
D43.	**Existencia de cierta insatisfacción con los precios de los suministros básicos,** especialmente significativo dada la dimensión mayoritaria de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, con una estructura fundamentalmente de pequeñas empresas con dificultades para negociar mejores precios. En Carpintería, teniendo en cuenta el peso de la madera aserrada sobre el total de compras, delata la problemática inherente al mercado de madera maciza en Galicia, con importante poder de intermediarios como son los fragueiros y rematantes.

F39.	**Proximidad a los principales mercados suministradores para las actividades de Carpintería y Mobiliario, como es el mercado gallego de Chapa y Tablero, Aserrío y Comercializadores de Madera (madera de importación, p.ej.),** con el consiguiente aprovechamiento de ventajas en coste, teniendo en cuenta el potencial de la primera transformación en Galicia, tanto en Aprovechamientos Forestales y Aserrío como en la industria de Chapa y Tableros derivados de madera.
F40.	**Importante tendencia a la incorporación de suministros básicos de otros materiales por parte del conjunto de empresas de Mobiliario de Galicia.** Los suministros básicos de madera suponen alrededor del 60%, repartiéndose el 40% restante entre suministros complementarios, suministros básicos de otros materiales y servicios de apoyo. La incorporación de otros materiales como metal, textil o PVC, entre otros, facilita una mayor variedad en los productos e incorporar ciertos diseños e innovación en los mismos.
F41.	**Cierto nivel de satisfacción con los proveedores de suministros básicos (madera, textil, metal), especialmente en la calidad de dichos suministros,** facilitando el posicionamiento de estas actividades en "calidad y acabado", si bien no alcanza en general elevados niveles en ningún aspecto, lo cual puede suponer ciertos frenos para mejorar el posicionamiento global de dichas actividades.
F42.	**Las empresas de Carpintería gallegas emplean fundamentalmente madera aserrada** (alrededor del 85% sobre el volumen de compras total), suponiendo aproximadamente el 50% maderas de tonos claros como el pino gallego y maderas tropicales de acuerdo con la tendencia en el mercado, y algunas maderas de tonos oscuros como el roble, que facilita en su conjunto el posicionamiento en "calidad", significando un amplio potencial para el desarrollo de estrategias de cooperación con proveedores locales para la mejora de dicho suministro.
F43.	**Importante peso de chapa y tablero en el total de compras de suministros básicos de madera en la actividad de Mobiliario en Galicia** (alrededor del 60%), que facilita una amplia gama de acabados y la diversificación de la producción, obteniendo importantes sinergias con la actividad de Chapa y Tablero, teniendo en cuenta su importante desarrollo en Galicia. Se aprecia entre los proveedores de tableros una tendencia a incorporar mayor valor en dichos suministros (molduras, acabados, colores, entre otros) que potencia el valor añadido de los productos finales de Mobiliario.

DEBILIDADES	*Mercados de aprovisionamiento (y II)*	FORTALEZAS

D44.	**Escaso peso de compras de tableros derivados de madera en la actividad de Carpintería,** que implica un insuficiente aprovechamiento de las posibilidades de dichos materiales aplicados a Carpintería, como son sus propiedades físico-mecánicas, sus propiedades dimensionales, y otras propiedades específicas como resistencia a la humedad, resistencia al ataque de hongos e insectos o el retardo en la combustión y propagación del fuego, teniendo en cuenta la disponibilidad en Galicia de dicho material, influyendo negativamente en los costes y en la generación de mayor valor añadido en dicha actividad, especialmente en temas relacionados con la construcción (pavimentos y recubrimientos, puertas, entre otros).
D45.	**Insuficiente empleo de otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario,** que dificulta el desarrollo de estrategias de especialización en la producción aprovechando el efecto de la experiencia, si bien en Mobiliario se aprecia una tendencia a incrementar dichos acuerdos de cooperación.
D46.	**Reducido nivel de compras de suministros básicos de otros materiales y suministros complementarios específicos para las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia,** que supone una desventaja competitiva con respecto a otras zonas, por ejemplo en herrajes, textil para muebles tapizados, soportes metálicos y PVC, entre otros, dificultando el desarrollo de mejoras e innovaciones en los productos.

F44.	**La chapa y tablero para Carpintería tiene su origen fundamentalmente en Galicia,** siendo su peso de casi el 80% del total de compras de dicho suministro, que facilita el desarrollo de estrategias de cooperación con proveedores y adaptación de dicho suministro a las necesidades de la actividad.
F45.	**La chapa y tablero para Mobiliario tiene su origen fundamentalmente en Galicia,** siendo su peso de casi el 90% del total de compras de dicho suministro, que facilita el desarrollo de estrategias de cooperación con proveedores, si bien el escaso número de proveedores del citado material puede generar cierta dependencia y escaso poder negociador frente a ellos. El conjunto del mercado español de chapa y tablero supone prácticamente el 100% de las compras de chapa y tablero en Mobiliario.
F46.	**Las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas realizan sus compras de otros productos de Carpintería y Mobiliario fundamentalmente en Galicia y en España** (64% y 32%, respectivamente), lo cual implica importantes posibilidades para el desarrollo de acuerdos de cooperación para la subcontratación de la producción a través de la especialización flexible en productos complementarios.
F47.	**Importancia de los suministros complementarios en las actividades de Carpintería y Mobiliario,** como son barnices, lasures o productos de ferretería, lo que podría abrir vías de colaboración y sinergias en asuntos como la I+D o la innovación de productos.

6.2.2.4 Recursos Humanos, Técnicos y Económico-Financieros.

DEBILIDADES	*Recursos humanos, técnicos y económico-financieros (I)*	FORTALEZAS

D47.	**Insuficiente implantación de tecnologías en las empresas, con ausencia en un número considerable de ellas de tecnologías relevantes** (diseño asistido, marketing, gestión de inventarios), que limita la competitividad y el desarrollo de la actividad en Galicia, afectando negativamente a su eficiencia y a la productividad que, finalmente, repercute en los costes de forma considerable.
D48.	**El escaso recurso a empresas de selección de personal, condicionada por la pequeña dimensión de las empresas, refleja un limitado nivel de profesionalización**, y puede suponer, especialmente en una actividad intensiva en personal, un freno a la competitividad, para la que cada vez es más relevante el capital humano y en general los aspectos intangibles del negocio. La captación de personas con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades, actitudes acorde con la cultura y el proyecto empresarial) es cada vez más un aspecto estratégico.
D49.	**El considerable número de empresas que no tiene implantado un sistema de retribución variable, incide negativamente en el mantenimiento de los recursos humanos de la actividad de Carpintería y Mobiliario de Galicia** (cerca de un 56% no tiene sistema de retribución variable). El recurso a la retribución en función de los resultados (productividad, ventas, por ejemplo) individuales y/o en grupo, es fundamental para el reconocimiento de la aportación del personal a los resultados empresariales (equidad) y un elemento esencial para evitar la posible desmotivación e insatisfacción del personal, que es el origen de baja productividad, insuficiente calidad, y absentismo, entre otros aspectos.
D50.	**El elevado número de empresas de la actividad (alrededor de un 67%) con un escaso o nulo esfuerzo en formación continua de su personal, puede ocasionar una pérdida progresiva del capital humano y el cuestionamiento a corto y medio plazo de sus posibilidades de permanencia** en el mercado por falta de competitividad, con las implicaciones negativas para el desarrollo de la actividad en Galicia, teniendo en cuenta el elevado porcentaje de empresas que recurre a reclutamiento interno.
D51.	**Limitada consideración de estrategias e implantación de prácticas adecuadas de recursos humanos en las empresas de la actividad en Galicia** (selección, sistema retributivo, formación, comunicación, entre otros), que está desaprovechando el potencial existente del personal de las mismas, suponiendo un freno para un adecuado desarrollo del capital humano. Cuya implicación al proyecto empresarial, su desarrollo a través de la formación y el aprendizaje, su creatividad para generar innovaciones, entre otros, constituyen un requisito para poder competir, especialmente en una actividad fundamentalmente orientada a la diferenciación de productos/servicios.

F48.	**Elevado grado de concienciación en general, de la importancia y la incidencia que tienen los aspectos tecnológicos para la mejora de la capacidad competitiva de las empresas** en relación con multitud de funciones dentro de la organización como puedan ser la mejora de los procesos productivos, la comercialización, los sistemas de información para la dirección, etc.
F49.	**Importante esfuerzo inversor y nivel alto de actualización de las tecnologías en las empresas que las tienen implantadas,** que refleja una preocupación por los aspectos tecnológicos en coherencia con una importante orientación cultural a las mismas, y al esfuerzo inversor realizado en los últimos años por parte de estas empresas.
F50.	**Las empresas privilegian el reclutamiento interno al externo en la asignación de las responsabilidades directivas.** El recurrir a personal interno garantiza un mayor ajuste con la cultura y el proyecto empresarial, siendo un factor importante de desarrollo de los recursos humanos de las empresas y un elemento esencial en la motivación y satisfacción del personal. Si bien el acudir tan intensivamente (82,18%) al reclutamiento interno puede ser negativo en cuanto a una necesaria incorporación de nuevos conocimientos y experiencias ("sabia nueva") y una mayor necesidad de formación interna.
F51.	**Existencia de un importante núcleo de empresas que manifiestan desarrollar "bastantes" o "muchas" actividades de formación** (alrededor de un 37%), que es sintomático de la preocupación creciente en la actividad por el aprendizaje continuo y la incorporación de nuevos conocimientos, como respuesta a los permanentes cambios del entorno y requisito esencial de competitividad empresarial. La evolución progresiva en la realización de planes de formación (por empresa y/o agrupados) por parte de las empresas y entidades relacionadas, puede ser un elemento de impulso y referencia para su extensión a toda la actividad, requisito para su supervivencia y desarrollo, máxime teniendo en cuenta el uso intensivo de reclutamiento interno.
F52.	**Los empresarios de la actividad reconocen un entorno de trabajo escasamente conflictivo y un nivel de competencias medio-alto de su personal** (capacidad de relación, cooperación e innovación, preocupación por la formación, entre otros), que si bien aún alejado de niveles de excelencia, constituye un potencial considerable para el desarrollo del mismo y de incremento de su aportación a la competitividad empresarial.

DEBILIDADES	***Recursos humanos, técnicos y económico-financieros (y II)***	FORTALEZAS

D52.	**Problemática en la evolución de los costes con impacto negativo en la evolución del beneficio neto y en la rentabilidad del negocio,** que puede sugerir cierto descontrol en el escandallo de costes de los productos, si bien la expectativa es a reducirlos, lo cual puede favorecer por ejemplo la subcontratación de la producción.
D53.	**Insuficiente productividad del personal de la actividad de Mobiliario gallega en comparación con el conjunto de actividades de Mobiliario de España y, en menor medida en la actividad de Carpintería,** que indica cierta problemática de contención de los gastos de personal. Si bien puede estar motivado por el período de expansión en los mercados de fuera de Galicia con necesidades en personal comercial.
D54.	**Importante nivel de endeudamiento en las actividades de Mobiliario y Carpintería, en especial a corto plazo,** que puede ser indicativo de una deficiente gestión financiera de cobros de clientes y pagos a proveedores, si bien el nivel de deuda está motivado por el período inversor que han atravesado dichas actividades en los últimos años. El efecto del endeudamiento a corto plazo es más pronunciado en la actividad de Carpintería que puede estar motivado por los períodos de cobro en la actividad de construcción y por una insuficiente financiación por parte de los accionistas.
D55.	**Insuficientes niveles del margen y, en menor medida, de la rotación en la actividad de Mobiliario,** especialmente con respecto a sus principales competidores (Levante y Cataluña). Mientras el margen de las actividades de Mobiliario gallegas se sitúa alrededor del 6%, otras zonas se mueven en torno al 8/8,8%, indicativo de cierta problemática en el desarrollo de estrategias de diferenciación (calidad y acabado, imagen de marca), repercutiendo negativamente en su rentabilidad económica.
D56.	**Deficiente nivel de margen en la actividad de Carpintería en Galicia,** motivado porque las empresas se han centrado en el mercado de obra nueva en el cual los precios están muy ajustados y por una insuficiente orientación hacia el mercado de obra de reposición, donde es posible alcanzar márgenes mayores.
D57.	**Alta relación Consumos de explotación/ Ingresos de explotación en la actividad de Carpintería,** motivado por la problemática de precios de los suministros básicos de madera aserrada, que está frenando la consecución de mayores niveles de valor añadido en la actividad.

F53.	**Evolución favorable de los principales indicadores económico-financieros de la actividad de Mobiliario en los últimos años,** especialmente de los ingresos de explotación y del Valor Añadido Bruto, indicativo de una favorable expansión de las ventas de la actividad en los mercados, fruto de mejoras en la modernización tecnológica que han permitido el crecimiento de la producción y de la calidad de los productos.
F54.	**Importante desarrollo de la actividad de Carpintería en Galicia en los últimos años,** con relevantes mejoras en los ingresos de explotación y en el Valor Añadido Bruto, fundamentalmente motivado por la expansión en los últimos años de la actividad de construcción y el empuje de actividades como elementos estructurales de madera en la rehabilitación de cascos históricos y de pavimentos, puertas y ventanas en los mercados de obra nueva y obra de reposición.
F55.	**Buenos niveles de rotación en la actividad de Carpintería en Galicia,** fruto de la expansión del mercado de la construcción y del aprovechamiento de la capacidad productiva instalada, que posibilita en el futuro alcanzar mayores niveles de rentabilidad a través del desarrollo de estrategias de diferenciación potenciando el margen de los productos en otros mercados alternativos.

6.3 Metodología para la obtención de Factores Clave de Carpintería y Mobiliario.

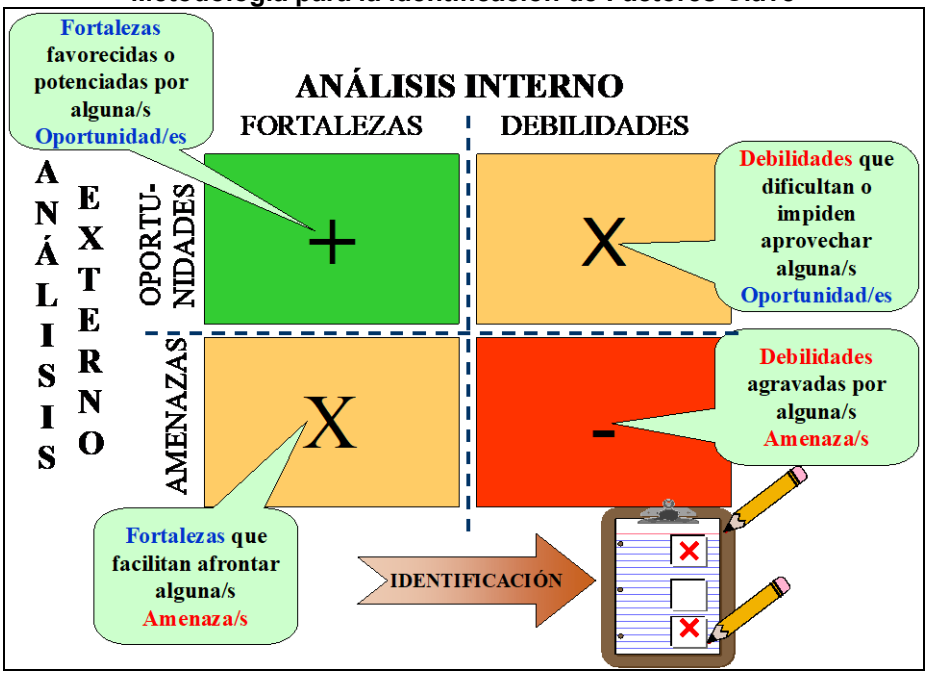
En el epígrafe anterior se ha realizado una **visión sintética del Diagnóstico Estratégico, tanto externo como interno (DAFO)**, que incluye los aspectos positivos y negativos derivados del **entorno** (oportunidades y amenazas) y de las **actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia** (fortalezas y debilidades). En total se identificaron **100 aspectos positivos** (55 fortalezas y 45 oportunidades) y **107 negativos** (57 debilidades y 50 amenazas) **que afectan al conjunto de actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia**.

En cualquier análisis estratégico, la fase de diagnóstico suele ser muy profusa en la captación e interpretación de datos, tanto referidos al ámbito externo como al ámbito interno.

Esa profusión de datos puede, sin embargo, dificultar la obtención de conclusiones relevantes sobre la verdadera situación de la actividad productiva analizada si no se realiza un **esfuerzo metodológico de síntesis,** que facilite de algún modo "visualizar", de forma resumida, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis debe concluir en la identificación de los llamados **factores clave** cuya consideración será fundamental para un adecuado diseño de Estrategias y Acciones en el ámbito temporal considerado.

La **Figura 6.3.1** sintetiza e ilustra la metodología seguida para la identificación de los **Factores Clave** a considerar en las actividades de **Carpintería y Mobiliario**.

Figura 6.3.1
Metodología para la identificación de Factores Clave



Fuente: elaboración propia

Basándose en dicha metodología, los pasos a seguir se sintetizan en los siguientes:

- **Sintetizar** una relación de todos los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que se detectan en el **análisis externo**.
- **Resumir** una relación de todos los aspectos positivos (fortalezas o puntos fuertes) y negativos (debilidades o puntos débiles) detectados en el **análisis interno**.
- Considerar simultáneamente los aspectos citados para analizar los posibles **cruces** o **relaciones** entre unos y otros. En los casos en que exista relación entre unos y otros, ésta puede ser de cuatro tipos diferentes:
    - **Fortalezas** que se ven **favorecidas** o **potenciadas** por alguna **oportunidad** del entorno.
    - **Fortalezas** derivadas de la situación interna que permiten **afrontar** con posibilidades alguna de las **amenazas** del entorno.

- **Debilidades** internas que **dificultan** (o incluso **impiden** totalmente) el aprovechamiento de alguna **oportunidad** del entorno.
- **Debilidades** detectadas en el análisis interno que se ven **agravadas** por alguna **amenaza** del entorno.

El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación lleva a la identificación de los **Factores Clave del Diagnóstico**, tomando en consideración tanto el aspecto **cuantitativo** (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el aspecto **cualitativo** (la importancia estratégica de cada interrelación.

Debido al número de aspectos del diagnóstico, fue necesario efectuar **matrices de cruces para determinar los Factores Clave tanto de Carpintería como de Mobiliario**. Así, se realizó el cruce de aspectos externos (amenazas y oportunidades) con aspectos internos (debilidades y fortalezas), **seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad.**

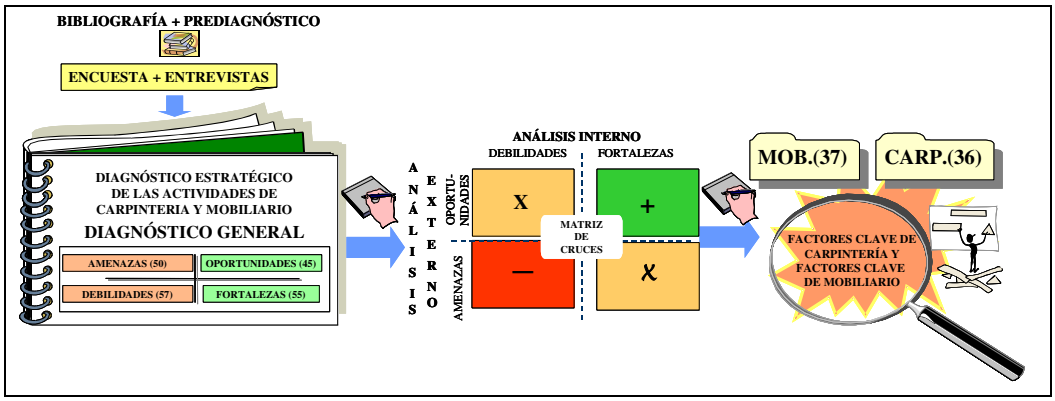
Dicha matriz recoge **los cruces más relevantes de aspectos del diagnóstico**, resultado de una valoración realizada entre +3 (más importante) y +1 (menos importante) a los aspectos positivos del diagnóstico (oportunidades y fortalezas) y una valoración entre –3 (más importante) y –1 (menos importante) a los aspectos negativos del diagnóstico (amenazas y fortalezas).

A través de la metodología de reflexión estratégica de análisis-diagnóstico-factores clave-estrategias, se han sintetizado **36 Factores Claves de Carpintería y 37 Factores Claves de Mobiliario,** determinantes para el diseño de estrategias. Estos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales sobre los que es necesario incidir para la mejora del conjunto de actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia, guiando el posterior diseño de **Ejes y Estrategias de Mejora**. La parte del proceso de elaboración del sistema de trazabilidad referida a la

identificación de los Factores Clave se muestra de forma esquemática en la **Figura 6.3.2**.

Este proceso sirve para disponer de una referencia articulada sobre la situación **de las actividades de Carpintería y del Mobiliario de Galicia**, y, en consecuencia, es **una de las entradas básicas para el planteamiento de la fase de diseño de Ejes y Estrategias de Mejora**.

Figura 6.3.2
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



Fuente: elaboración propia

Una vez descrita la metodología para la obtención de los Factores Clave de Carpintería y de Mobiliario, se procede a la **identificación** de dichos **Factores Clave y** a su **priorización.** En el **Capítulo 7** se identifican y priorizan los Factores Clave de **Carpintería** y en el **Capítulo 8** los de **Mobiliario**.

CAPITULO 7

CARPINTERÍA: FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

ÍNDICE

7.1 Introducción. 501

7.2 Identificación de Factores Clave de Carpintería y priorización. 503

7.2.1 Identificación de Factores Clave de Carpintería. 504

7.2.2 Comentarios en la Mesa de Trabajo 1 sobre Factores Clave de Carpintería. 545

7.2.3 Priorización de Factores Clave de Carpintería. 552

7.3 Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia. . 557

7.3.1 Diseño de Ejes Estratégicos y Estrategias de Carpintería. . 558

7.3.2 Comentarios de la Mesa de Trabajo 2/3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias. 605

7.3.3 Valoración de Estrategias prioritarias y de Estrategias urgentes de la actividad de Carpintería. 610

7.3.4 Ideas sobre posibles actuaciones de Carpintería. 619

7.1 Introducción.

En el presente proyecto del Plan Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia se han desarrollado **Mesas de Expertos**, tanto para Carpintería como para Mobiliario, para llevar a cabo el análisis e identificación de los Factores Clave de Carpintería y Mobiliario, así como la determinación de los Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia.

En la **primera Mesa de Trabajo (Mesa 1)** de Carpintería se plantearon los siguientes **objetivos**:

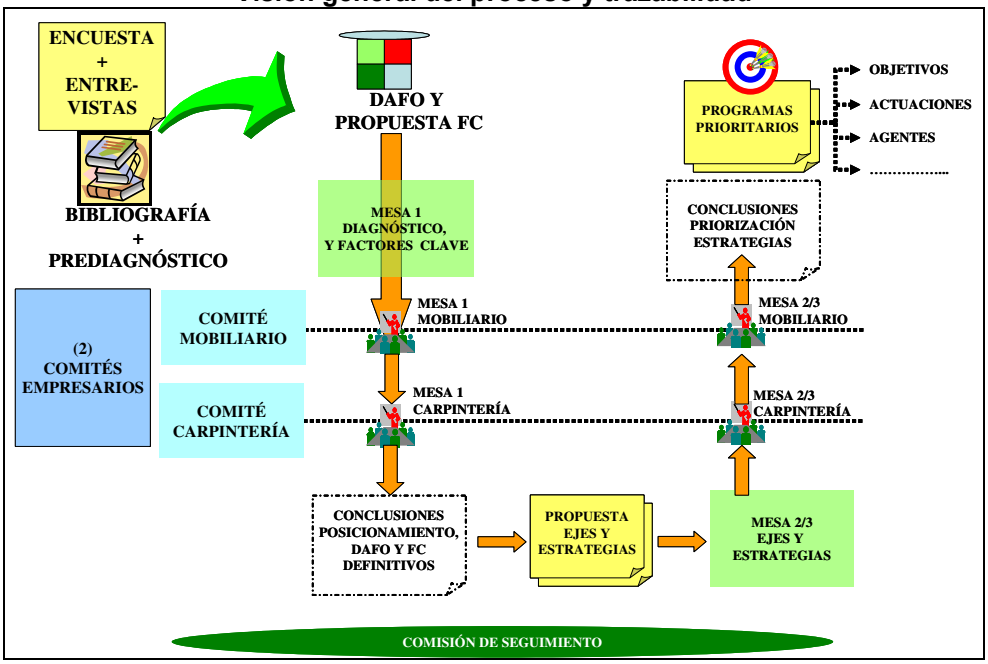
- *Presentar el Diagnóstico Estratégico de Carpintería y los Factores Clave identificados para Carpintería.*
- *Realizar la priorización de los Factores Clave de Carpintería.*

De la misma forma, en la **segunda mesa (Mesa 2/3)** los **objetivos** planteados para esta doble sesión de trabajo fueron básicamente:

- *Presentar los Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias para Carpintería, diseñados por el equipo técnico, a partir de la priorización de Factores Clave realizada en la sesión anterior.*
- *Realizar la priorización de las Estrategias para Carpintería.*
- *Obtener orientaciones de Acciones para el Programa de Actuaciones del Plan.*

La **Figura 7.1.1** recoge cómo se integran las sesiones de trabajo en el proceso de Diagnóstico Estratégico e identificación de Factores Clave, así como en el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y acciones derivadas.

Figura 7.1.1
Visión general del proceso y trazabilidad



Fuente: elaboración propia

En la estructura de la Mesa 1 de Carpintería se contemplan las **actividades principales de Carpintería, otras actividades de la cadena principal y** las **actividades laterales y de apoyo** (ver **Figura 7.1.2**).

Figura 7.1.2
Configuración general de la Mesa de Carpintería

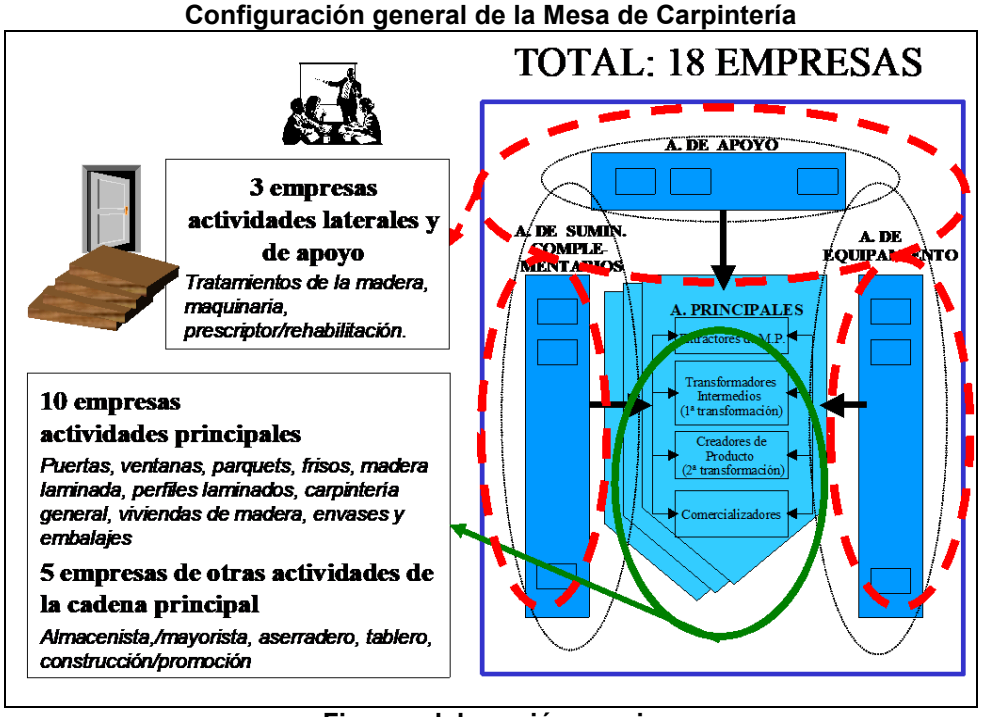


Figura: elaboración propia

En el **epígrafe 8.2** se contempla la identificación de los **Factores Clave de Carpintería y su priorización**, así como, los **comentarios** realizados por los asistentes en las mesas sobre Factores Clave de Carpintería.

En el **epígrafe 8.3** se determinan los **Ejes Estratégicos**, las **Estrategias** y **algunas acciones de referencia de la actividad de Carpintería**.

7.2 Identificación de Factores Clave de Carpintería y priorización.

Al final del Capítulo 6 se describe la metodología para la obtención de los Factores Clave, y en este Capítulo 7 se procede a la **identificación y priorización de los Factores Clave de Carpintería.**

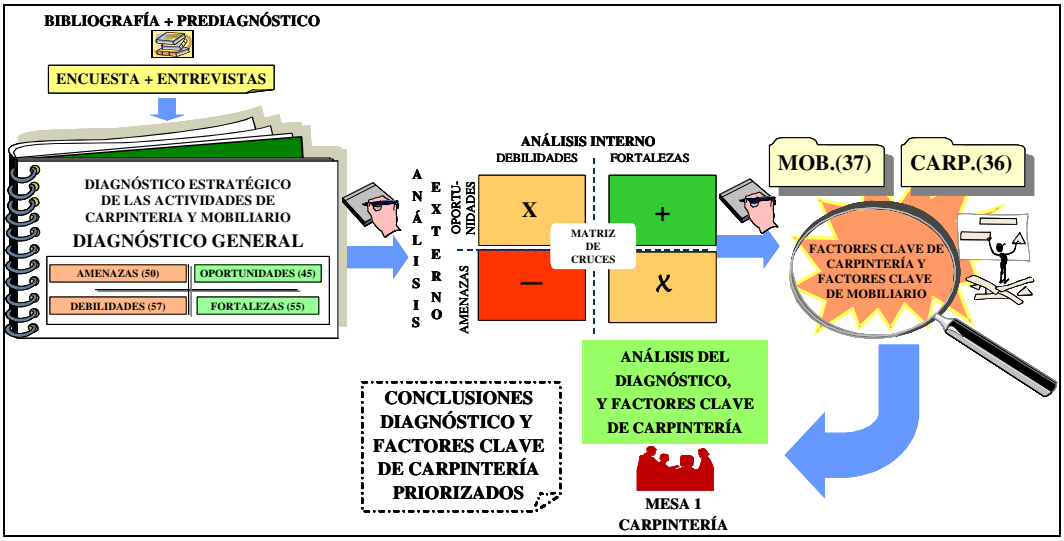
En este epígrafe se parte de la identificación de los Factores Clave de Carpintería para, posteriormente, detallar una **ficha para cada uno de los Factores Clave de Carpintería,** donde se incluye: **identificación de Factor Clave, aspectos del diagnóstico más relacionados y unos breves comentarios sobre el contenido de dicho Factor Clave**.

Otro de los aspectos que se incluyen en este epígrafe son los **comentarios sobre Factores Clave de Carpintería** que recogen las opiniones de los asistentes a la Mesa de Trabajo 1 de Carpintería.

Y finalmente, se muestra la **priorización de los Factores Clave** de Carpintería llevada a cabo por los asistentes a la Mesa de Trabajo 1.

La **Figura 7.2.1** muestra la parte del proceso de elaboración del sistema de trazabilidad que llega hasta la fase de priorización de los Factores Clave de Carpintería que es lo que se desarrolla en todo el epígrafe 8.2.

Figura 7.2.1
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



Fuente: elaboración propia

7.2.1 Identificación de Factores Clave de Carpintería.

A modo de síntesis en la **Tabla 7.2.1** ofrece la visión conjunta y resumida de los **factores identificados como clave** para el desarrollo de la actividad de **Carpintería de Galicia**, debidamente codificados para facilitar su trazabilidad. Dichos Factores Clave son el **objeto de debate y posterior priorización en la Mesa 1 de Carpintería**.

A continuación se detallan las **fichas para cada uno de los Factores Clave de Carpintería**, donde se incluye: identificación de Factor Clave, aspectos del diagnóstico más relacionados y unos breves comentarios sobre el contenido de dicho Factor Clave.

Tabla 7.2.1
Síntesis de Factores Clave de Carpintería (I)

FCC 1.	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA
FCC 2.	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL
FCC 3.	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA
FCC 4.	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS
FCC 5.	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS
FCC 6.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS
FCC 7.	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN
FCC 8.	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA
FCC 9.	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN

Tabla 7.2.1
Síntesis de Factores Clave de Carpintería (II)

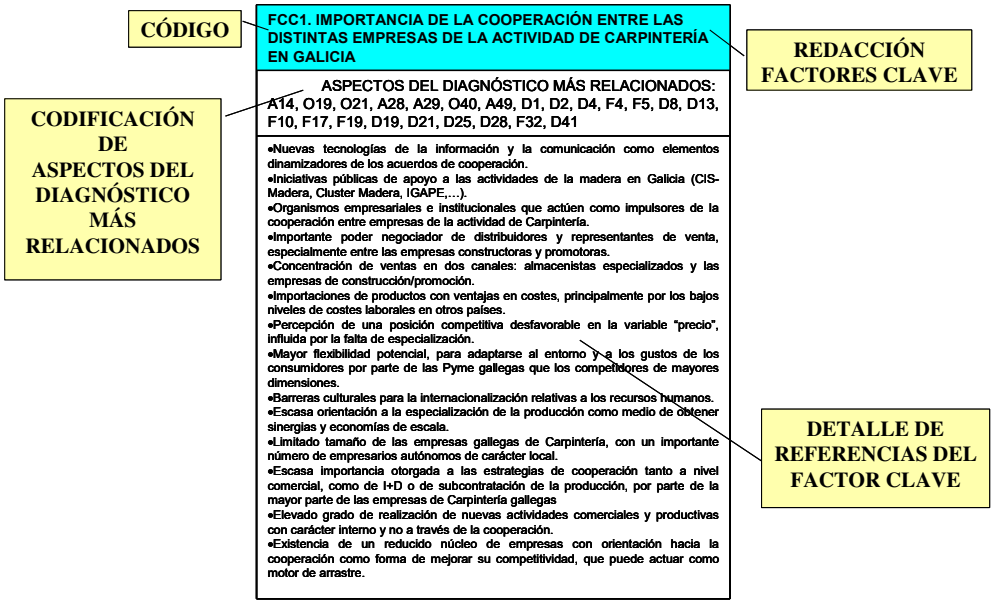
FCC 10.	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO
FCC 11.	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERÍODO DE CIERTA INESTABILIDAD
FCC 12.	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD
FCC 13.	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES
FCC 14.	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE CARPINTERÍA, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN
FCC 15.	IMPORTANTE PESO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN QUE VALORA POSITIVAMENTE EL PLAZO DE ENTREGA Y PRECIO EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA
FCC 16.	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES
FCC 17.	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS
FCC 18.	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA
FCC 19.	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)
FCC 20.	PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRA DE REFORMA Y REHABILITACIÓN
FCC 21.	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)
FCC 22.	INCIDENCIA DE LOS PRESCRIPTORES EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES, INSTALADORES)
FCC 23.	IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS

Tabla 7.2.1
Síntesis de Factores Clave de Carpintería (y III)

FCC 24.	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA PARA CARPINTERÍA, ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA
FCC 25.	IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO
FCC 26.	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL
FCC 27.	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA
FCC 28.	INSTALADORES Y PRESCRIPTORES CON INSUFICIENTE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA
FCC 29.	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS Y TENDENCIA A PERCIBIR LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA COMO ELEMENTO DECORATIVO (MODA)
FCC 30.	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO
FCC 31.	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS, ESPECIALMENTE EN PUERTAS Y VENTANAS DE MADERA
FCC 32.	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN CARPINTERÍA EN GALICIA
FCC 33.	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN CARPINTERÍA Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO
FCC 34.	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)
FCC 35.	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS
FCC 36.	INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA

En la **Figura 7.2.2** se muestra, de forma esquemática, el diseño de la ficha de los Factores Clave que son desarrollados posteriormente.

Figura 7.2.2
Detalle de la ficha de Factores Clave



Fuente: elaboración propia

FCC 1.	**IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA**

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, O19, O21, A28, A29, O40, A49, D1, D2, D4, F4, F5, D8, D13, F10, F17, F19, D19, D21, D25, D28, F32, D41

- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación como elementos dinamizadores de los acuerdos de cooperación.
- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster Madera, IGAPE,…).
- Organismos empresariales e institucionales que actúen como impulsores de la cooperación entre empresas de la actividad de Carpintería.
- Importante poder negociador de distribuidores y representantes de venta, especialmente entre las empresas constructoras y promotoras.
- Concentración de ventas en dos canales: almacenistas especializados y las empresas de construcción/promoción.
- Importaciones de productos con ventajas en costes, principalmente por los bajos niveles de costes laborales en otros países.
- Percepción de una posición competitiva desfavorable en la variable “precio”, influida por la falta de especialización.
- Mayor flexibilidad potencial, para adaptarse al entorno y a los gustos de los consumidores por parte de las Pyme gallegas que los competidores de mayores dimensiones.
- Barreras culturales para la internacionalización relativas a los recursos humanos.
- Escasa orientación a la especialización de la producción como medio de obtener sinergias y economías de escala.
- Limitado tamaño de las empresas gallegas de Carpintería, con un importante número de empresarios autónomos de carácter local.
- Escasa importancia otorgada a las estrategias de cooperación tanto a nivel comercial, como de I+D o de subcontratación de la producción, por parte de la mayor parte de las empresas de Carpintería gallegas
- Elevado grado de realización de nuevas actividades comerciales y productivas con carácter interno y no a través de la cooperación.
- Existencia de un reducido núcleo de empresas con orientación hacia la cooperación como forma de mejorar su competitividad, que puede actuar como motor de arrastre.

FCC 2.	**INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL**

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, O21, A39, A42, A43, D4, D7, F10, D13, F19

- Existencia de un núcleo reducido de empresas con orientación hacia la cooperación como forma de mejorar su competitividad, que pueden actuar como motor de arrastre.
- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster Madera, IGAPE,…).
- Organismos empresariales e institucionales que actúen como impulsores de la cooperación por parte de las empresas de la actividad de Carpintería.
- Presencia de competidores multinacionales y grupos empresariales en el mercado español en general, y gallego en particular.
- Productos de mayor valor añadido, fundamentalmente de competidores nacionales.
- Limitado tamaño de las empresas gallegas de Carpintería, con un importante número de empresarios autónomos de carácter local.
- Escasa importancia otorgada a las estrategias de cooperación tanto a nivel comercial, como de I+D o de subcontratación de la producción.
- Elevado poder de negociación de los comercializadores de madera maciza (fragueiros, rematantes,…).
- Escaso nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena (aserrío, chapa y tablero).

FCC 3.	**INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA**

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A36, A37, O38, D7, D13, F15, F39, D44, F44

- Importante desarrollo de la industria de tableros gallega, con productos aplicables a Carpintería (tableros técnicos, tableros estructurales,…).
- Existencia de experiencias positivas para la adaptación de productos de tablero a empresas de Carpintería (acabados, molduras, etc.).
- Proximidad geográfica de los principales proveedores de chapa y tablero, que alimenta la posibilidad de poner en marcha acuerdos de cooperación.
- Escaso peso de compras de tableros en la estructura de compras de aprovisionamientos de las empresas de Carpintería gallegas.
- Escaso nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena.
- Poder de negociación de los fabricantes de chapa y tablero.

FCC 4. INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, A14, O19, O22, O30, O31, A31, A42, D5, D16, D19

- Mayor flexibilidad empresarial que los competidores de mayor dimensión adecuada para estrategias de adaptación rápida al entorno.
- Procesos de globalización e internacionalización que suponen oportunidades para el desarrollo de mercados, si bien también representan amenazas como el incremento de importaciones de productos de Carpintería.
- Presencia de competidores multinacionales y nacionales con un elevado nivel de desarrollo de herramientas de planificación estratégica.
- Escasa disposición para desarrollar estrategias de cooperación.
- Insuficiente adecuación de las enseñanzas universitarias y las necesidades de las empresas en el ámbito de la dirección y la planificación estratégica.
- Limitado desarrollo de sistemas modernos de dirección estratégica y planificación estratégica a largo plazo en las empresas de Carpintería.
- Insuficiente desarrollo de sistemas de control y desajustes con el nivel de planificación.
- Dificultad para mantener ventajas competitivas debido a la falta de planificación estratégica.
- Insuficiente información y conocimiento en las empresas sobre la amenaza real que suponen los competidores de fuera de Galicia.

FCC 5. INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O1, O10, O19, O21, O30, O31, A43, A45, O40, O44, D4, D5, D10, F10, D13, D17, D20, D29, F30, D41, D47

- Procesos de globalización e internacionalización en general que facilitan el acceso a nuevos mercados internacionales.
- Cambios en los hábitos de consumo y en los estilos de vida, con exigencias de los consumidores finales de productos novedosos, adecuados a sus gustos y necesidades.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación que permiten una mejor y más rápida adaptación a las necesidades de los consumidores.
- Insuficiente nivel de implantación de tecnologías relacionadas con la información, el marketing y la investigación de mercados.
- Estructuras más flexibles de las empresas gallegas de Carpintería que permiten una mayor adaptación a los cambios del entorno (estrategias de respuesta rápida).
- Insuficiente conocimiento de las características de mercados exteriores e insuficiente retorno y tratamiento sistemático de información a través de los canales de venta.
- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de Carpintería en Galicia que actúan como difusores e impulsores de las empresas.
- Competencia de productos con un alto valor añadido procedentes de mercados nacionales como Cataluña o Valencia.
- Incremento en las importaciones de productos con ventajas en costes que suponen un aumento de la competencia.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing y planificación comercial que impiden obtener ventajas en cuanto a diferenciación por imagen de marca.
- Muy baja utilización del benchmarking, lo que genera un desconocimiento sobre la “amenaza real” que suponen sus competidores.
- Escaso desarrollo del comercio electrónico y de formas de comunicación relacionadas con las nuevas tecnologías.

FCC 6. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6, A10, O7, O10, O11, F10, F8, D10, D14, D37

- Cambios en los hábitos de consumo y gustos de los consumidores relacionados con la preocupación ecológica.
- Imagen positiva de los productos de la madera (producto noble, natural, de calidad).
- Tendencia por parte del canal de construcción/promoción a exigir el cumplimiento de la normativa de gestión medioambiental en las empresas subcontratadas.
- Incipiente preocupación de los empresarios por la contaminación y el medioambiente como base de su cultura corporativa, si bien todavía no se encuentra suficientemente integrado en todos los niveles dentro de las empresas.
- Incidencia negativa del coste de gestión de residuos, especialmente en las empresas de pequeña dimensión.
- Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing que dificultan la creación de una imagen de marca y de producto ecológico.
- Contribución de organismos como el Cluster de la Madera o el CIS-Madera a mejorar la imagen social de las actividades relacionadas con la madera.
- Dificultad de las empresas gallegas de Carpintería para obtener ventajas competitivas en variables como la imagen, la innovación y el diseño.

FCC 7. TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/PROMOCIÓN

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A2, O10, O12, O31, O40, A27, A31, O33, F6,F7, F10, F11, F14, F21, F23, F36, F54

- Importante peso del canal de venta de construcción/ promoción sobre el total de ventas de Carpintería.
- Percepción por parte de los empresarios de Carpintería de contar con ventajas competitivas relacionadas con la calidad y el acabado.
- Incipiente concienciación sobre la importancia de los sistemas de prevención de riesgos laborales y salud en el trabajo para competir en el mercado de construcción/ promoción.
- Cierta inestabilidad económica y evolución negativa de los índices de precios, que pueden ralentizar el desarrollo del sector inmobiliario y de construcción (adecuación de oferta y demanda).
- Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores relacionados con la calidad, la garantía o la personalización de los productos.
- Los consumidores finales del mercado de obra de reforma valoran especialmente la calidad y acabado, siendo éste un mercado con favorables perspectivas de crecimiento.
- Falta de información de los consumidores finales en cuanto a la calidad y aspectos técnicos de los productos de Carpintería.
- Exigencias por parte de las empresas constructoras y promotoras en cuanto a productos con certificaciones de calidad y cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales para acceder a contratos.
- Tendencia a obtener la certificación de los sistemas de gestión de calidad, (ISO 9002) y certificaciones de productos.
- Existencia de un considerable número de empresas de pequeña dimensión con limitados recursos financieros.

FCC 8. CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A4, A14, O40, A44, A47, A49, D1, D3, D4, F2, D10, D30, D50, D56

- Estructuras más flexibles de las empresas gallegas de Carpintería que permiten una mayor adaptación a los cambios del entorno (estrategias de respuesta rápida).
- Limitada capacidad financiera de las empresas gallegas de de Carpintería pequeña dimensión.
- Orientación a un mercado local por parte de las pequeñas empresas, que posibilita un desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de mayor tamaño (subcontratación, instaladores).
- Procesos de reestructuración y concentración empresarial en busca de mayores niveles de eficiencia por parte de empresas competidoras de otras zonas (Cataluña, Levante, entre otras).
- Importantes vinculaciones emocionales y de tradición que actúan como barrera de salida en las empresas de Carpintería de Galicia.
- Existencia de barreras culturales para la expansión en mercados de fuera de Galicia, como la escasa disponibilidad de los recursos humanos a la movilidad geográfica.
- Problemática derivada de las sucesiones y cambios generacionales en el seno de las empresas familiares de Carpintería.
- Cultura empresarial insuficientemente orientada a la cooperación.
- Bajo nivel de utilización de estrategias de marketing y de planificación comercial.
- Escaso esfuerzo en formación continua del personal y conveniencia de mejoras en la formación a nivel de dirección y gestión empresarial.

FCC 9. EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A43, A44, A47, D2, D3,D5, F5, D13, D14, D37

- Competidores nacionales de otras zonas (Cataluña, Levante…) con mayor presencia en el mercado español.
- Procesos de reestructuración y concentración empresarial en busca de mayores niveles de eficiencia por parte de empresas competidoras de otras zonas (Cataluña, Levante, entre otras).
- Existencia de un elevado número de empresas pequeñas y autónomos con cierta visión empresarial que actúan en un mercado local determinado con potencial para desarrollar estrategias de cooperación (subcontratación de la producción, instaladores, servicio de mantenimiento, etc.).
- Importantes vinculaciones emocionales y de tradición que actúan como barrera de salida entre las empresas de Carpintería de Galicia.
- Insuficiente intensidad en la cultura empresarial orientada a la cooperación.
- Escasa especialización de las empresas de Carpintería gallegas que dificulta la obtención de sinergias y mayores niveles de eficiencia.
- Dificultades para mantener ventajas competitivas por parte de las empresas de menor dimensión, especialmente en imagen o innovación.

FCC 10. PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A1,O1; A4; A7; O10; A12, O12; O17; O18; O24; O25; A25, A41; O45; F11; F14; D13; D18; D20; D23; D52

- Hábitos de consumo orientados a productos de calidad y orientación cultural a calidad y acabado en las empresas gallegas de Carpintería, especialmente relevante en el mercado de obra de reforma.
- Incremento de procesos de globalización e internacionalización y período de cierta inestabilidad en la economía mundial y problemática de tipos de cambio euro/dólar (aprovisionamientos y productos importados).
- Costes laborales menores de otras zonas (zona asiática, UE ampliada, Portugal) que están entrando a competir en los mercados actuales, con un incremento en las importaciones de productos de Carpintería en Galicia, cuyo crecimiento es mayor que las exportaciones.
- Importancia del precio y el plazo de entrega en el mercado de obra nueva.
- Importancia de la calidad y acabado y la posibilidad de personalización en el mercado de obra de reforma y rehabilitación.
- Localización geográfica de Galicia y mejoras en infraestructuras de transporte por carretera.
- Incidencia negativa de aspectos relacionados con los costes (transporte, costes energéticos, etc.), especialmente en la estructura de pequeñas empresas que reducen su nivel de rentabilidad y beneficios.
- Reducido número de empresas gallegas con ventajas competitivas en conocimiento del mercado, y un número relevante de ellas apenas disponen de ventajas competitivas en aspectos tangibles como recursos financieros, instalaciones y tecnología o recursos naturales.
- Cierto “desconocimiento” de la amenaza real que suponen sus competidores.
- Importante desarrollo de tecnologías aplicadas al diseño y producción (CAD/CAM) y automatización de la producción.

FCC 11. DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERIODO DE CIERTA INESTABILIDAD

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A1; A7; O12; O24; O28, O30; A28; A33; D9; F11; F14; D19; D21; F21; F23; D27; D24; F33; D34; F35; D38; F37

- Cultura social orientada a la calidad y mayores exigencias en productos adecuados los gustos y preferencias de los consumidores finales.
- Importante peso del mercado gallego de venta y tendencia incrementar las ventas en el resto de España.
- Periodo actual de inestabilidad económica a nivel mundial, con impacto en las economías familiares y capacidad de ahorro e inversión.
- Buen nivel de rotación de los productos, si bien el nivel de margen no permite alcanzar la rentabilidad económica de otras zonas competidoras de España (Levante, Cataluña, Andalucía).
- Competencia en precios de otras zonas con menor coste laboral en actividades intensivas en mano de obra.
- Orientación a competir vía diferenciación en calidad y acabado por parte de las empresas gallegas de Carpintería.
- Presión de la distribución y poder negociador de empresas constructoras y promotoras.
- Importante peso en las ventas del canal de construcción/ promoción, almacenistas especializados y de ventas directas al consumidor final (conflictos en el canal).
- Escaso peso de las ventas de elementos estructurales de madera y otros elementos decorativos sobre el total de ventas de Carpintería, siendo uno de los productos con un mayor atractivo en el mercado.
- Dificultades para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas, siendo la variable “precio” uno de los aspectos en que están peor posicionados con respecto a la competencia.
- Escaso número de empresas con ventajas competitivas en “imagen”, “diseño” e “innovación”.

FCC 12. ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O5; O10; O12; O15; O30; A27; O29; O40; A43; A45; O41; D2; D3; D4; F6; F14; F11; F21; F29; F30; D34; F36, D56

- Consideración de la "calidad y acabado" como un factor clave de éxito en el mercado del Carpintería, principalmente en el mercado de reforma y rehabilitación.
- Elevado número de empresas de Carpintería gallegas que declaran estar mejor posicionadas que sus competidores en "calidad y acabado".
- Incremento de importaciones de productos de Carpintería, compitiendo vía costes fundamentalmente.
- Favorables perspectivas de evolución de ventas en los mercados considerados como más atractivos y tendencia a incrementar la presencia en mercados de fuera de Galicia (resto de España, Portugal y resto de la UE).
- Déficit de productos transformados de madera en la UE.
- Dificultades en la accesibilidad a mercados exteriores de venta.
- Orientación social hacia productos de calidad y naturales.
- Exigencia de constantes innovaciones y adaptación a las últimas tendencias en los productos por parte de los consumidores finales.
- Incorporación del efecto "moda" en los productos de Carpintería, reduciendo el ciclo de vida de los productos y el periodo de reposición y exigiendo constantes innovaciones (consideración de los productos de Carpintería como "elementos decorativos").
- Existencia de un considerable número de empresas de Carpintería muy pequeñas y autónomos, con insuficiente visión de proyecto empresarial y limitados recursos financieros.
- Escaso desarrollo todavía de productos atractivos como los elementos estructurales de madera (rehabilitación de cascos antiguos, puentes y pasarelas y elementos constructivos en parques y zonas verdes, etc.), con un importante componente innovador.
- Deficiente nivel de margen en la actividad de Carpintería en comparación con otras zonas del entorno, que indica cierta problemática en el desarrollo de estrategias de diferenciación.

FCC 13. IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A4, O7; A8; A16, 015; A15; O17; O18; O19; A18, O21; A25; A31; O33; A41, O41; D7; F11; F12; F14; D14; F36; D41, D47, F48, F49

- Globalización en general de los mercados.
- Importante desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a Carpintería (CAD/CAM, automatización de la producción, tecnologías de la información y comunicación).
- Orientación de las empresas gallegas a competir vía diferenciación en "calidad y acabado", aspecto relevante principalmente en el mercado de reforma y rehabilitación.
- Concienciación de la importancia e incidencia de la tecnología para la mejora de la capacidad competitiva de las empresas de Carpintería.
- Importante esfuerzo inversor en la mejora y actualización de los procesos productivos.
- Entrada de competidores de zonas con costes laborales menores.
- Orientación cultural a la innovación en tecnología del proceso productivo.
- Insuficiente nivel de compras de servicios de apoyo, (servicios de diseño o consultoría avanzada en calidad, servicios telemáticos).
- Insuficiente desarrollo de empresas de servicios de apoyo y suministros complementarios orientadas a las actividades de Carpintería en Galicia.
- Dificultades para el desarrollo de imagen de marca en los productos de Carpintería gallegos.

FCC 14. IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE CARPINTERÍA, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O8, O10; A4; O12; A16; O18, O28, O30; O33; A43; D1; F5; D3; D4; F12; D38; F17; D41

- Orientación de los consumidores hacia productos de calidad, innovadores, especialmente en el mercado de reforma y rehabilitación.
- Intensificación de la rehabilitación de viviendas tradicionales y centros históricos de las ciudades y demanda de nuevos productos en el mercado de reforma.
- Mayor importancia de elementos como la moda en los productos de Carpintería que reducen el periodo de reposición (puertas y ventanas, pavimentos, etc.).
- Cierta orientación de las empresas de Carpintería gallegas hacia la innovación tecnológica.
- Existencia de numerosas empresas de pequeña dimensión y recursos limitados para utilizar en innovación y mejoras tecnológicas.
- Dificultades para el desarrollo de imagen de marca en los productos de Carpintería gallegos.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de Carpintería.
- Insuficiente desarrollo de empresas de servicios de apoyo orientadas a las actividades de Carpintería en Galicia, que limita la posibilidad de implementar innovaciones.
- Insuficiente implantación de tecnologías en las empresas, con ausencia en un número considerable de ellas de tecnologías relevantes, tales como automatización de la producción, sistemas automatizados de seguimiento y control, sistemas de planificación de materiales y filosofías cercanas al “Just in Time” (entrega justo a tiempo), internet, o correo-electrónico, entre otras.
- Deficiente nivel de rentabilidad económica, debida fundamentalmente a un margen insuficiente en los productos de las empresas de Carpintería gallegas.

FCC 15. IMPORTANTE PESO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/PROMOCIÓN QUE VALORA POSITIVAMENTE EL PLAZO DE ENTREGA Y EL PRECIO EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; O17, O18; A25; O28, O30, O40, D4; F14, F21; F24; D35

- Cambios en los hábitos de consumo y nuevos estilos de vida que afectan positivamente a la demanda de productos de Carpintería en el mercado de construcción/ promoción.
- Nuevas tecnologías de producción que permiten una mayor automatización de los procesos y reducción de los periodos de fabricación.
- Aportación positiva de las nuevas tecnologías para incorporar un mayor componente de diseño en los productos de Carpintería que los hagan más atractivos en el mercado de obra nueva.
- Importancia del plazo de entrega y periodo de ejecución en el mercado de obra nueva.
- Mayor flexibilidad y facilidad para adaptarse a los gustos de los consumidores y cambios de tendencia del mercado.
- Limitada dimensión de las empresas en número de empleados que dificulta poder desarrollar proyectos de grandes dimensiones y plazos reducidos, si bien supone un amplio potencial para el desarrollo de estrategias de cooperación entre las empresas de Carpintería.
- Existencia de un núcleo reducido de empresas con orientación de las empresas gallegas de Carpintería a seguir estrategias de diferenciación basadas en la atención al cliente y el tiempo de respuesta.
- Favorable evolución del plazo de entrega en los últimos años, influido en buena parte por el esfuerzo inversor en nuevas tecnologías que permiten reducir los plazos de fabricación.

FCC 16. DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; A31; A42; O33, O35, O44; F8; F21; F26, D4; D23; D32; D31, D37

- Proximidad y conocimiento de las empresas como variable importante en el proceso de compra.
- Orientación a competir en calidad y acabado por parte de las empresas de Carpintería gallegas.
- Positiva valoración por parte de los distribuidores de las marcas del fabricante, si bien esa valoración no se extiende al consumidor final que desconoce en gran parte esas marcas del fabricante.
- Mejores perspectivas para desarrollar productos de mayor calidad y diseño en relación con el mercado de reforma que potencie la imagen de marca o del producto entre los consumidores finales.
- Falta de información entre los consumidores finales sobre aspectos técnicos y calidades que hacen que el criterio de decisión sea el precio o la estética.
- Importancia del precio y el plazo de entrega en el mercado de obra nueva y de rehabilitación.
- Bajo grado de desarrollo de estrategias de marketing actuales (publicidad, promoción, entre otros) dificultando la potenciación de la imagen del producto y de la marca.
- Importante peso del canal de almacenistas especializados que favorecen la extensión de la imagen de marca entre los consumidores.
- Dificultades de las empresas gallegas de Carpintería para obtener ventajas competitivas en aspectos como la imagen o la innovación.

FCC 17. POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O7, O8, O9, O10, O28, O31, A41, A43, D34, F32, F35, F54

- Tradición de las actividades relacionadas con la madera en Galicia y oficios artesanales.
- Intensificación de la rehabilitación de viviendas tradicionales y recuperación de centros históricos de las ciudades.
- Importante desarrollo de la actividad de elementos estructurales de madera en los mercados de reforma y rehabilitación en los últimos años, con mayores ingresos de explotación y un mayor valor añadido.
- Escaso peso de las ventas de elementos estructurales de madera y otros elementos constructivos, con un alto grado de atractivo en el mercado y carácter innovador.
- Nuevas necesidades de productos de madera para rehabilitación de viviendas y demandas derivadas de la construcción.
- Previsión de incremento en las ventas de los productos con mayor grado de atractivo en el mercado como el caso de los elementos estructurales de madera y otros elementos decorativos.
- Cultura del bricolaje como consecuencia del mayor tiempo disponible para el ocio.
- Cambios en los hábitos de consumo y nuevos estilos de vida hacia productos de calidad, naturales y renovables como los derivados de la madera.
- Incremento progresivo del volumen de importaciones de productos de Carpintería de otros países de la U.E. principalmente.

FCC 18. TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A1, A2, O1, O2, O3, A12, O24, 025, A23, O41, F18, F29, F30

- Globalización e internacionalización de los mercados de venta.
- Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea.
- Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
- Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia para acceder al resto del mercado, si bien la buena valoración de las infraestructuras de carreteras mejoran la accesibilidad y reducen los costes.
- Potencialidad para la entrada en el mercado portugués en los segmentos medio-alto.
- Existencia de importantes barreras culturales en los recursos humanos para la internacionalización.
- Tendencia a desarrollar estrategias de crecimiento en los mercados nacionales tanto actuales como nuevos por parte de las empresas de Carpintería gallegas y favorables expectativas de venta en el mercado del Norte de Portugal.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de Carpintería.

FCC 19. EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O2, O5, A11, O21, O29, A41, A47, O45, A49, D26, F28, F30, F34, D31

- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que favorece los intercambios comerciales.
- Favorable situación en cuanto a la accesibilidad a los principales mercados geográficos de venta actuales (mercado local y autonómico).
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E. que supone una oportunidad de acceso a nuevos mercados.
- Desequilibrio en el reparto geográfico de las ventas del conjunto de actividades de Carpintería, con excesivo peso del mercado gallego en su conjunto.
- Incremento progresivo de la importación de productos de Carpintería en Galicia, que supone un incremento de la intensidad competitiva.
- Expectativas favorables en la evolución de las ventas en otros mercados geográficos próximos como el mercado nacional y de Portugal.
- Tendencia demográfica generalizada hacia un progresivo envejecimiento de la población en Galicia, con menor capacidad de gasto y otras orientaciones de compra.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades relacionadas con la madera en Galicia.
- Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación centrado en el mercado local, con potencial para el desarrollo de estrategias de cooperación.

FCC 20. PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRA DE REFORMA Y REHABILITACIÓN

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A1, A2, A25, A27, A30, O33, F24, D30, D35, D56, F36, F54

- Percepción positiva de la posición competitiva en cuanto a calidad y acabado, variable significativa especialmente en el mercado de reforma y rehabilitación.
- Periodo de inestabilidad en el ciclo de la economía mundial que repercute en la capacidad de gasto de las familias y presupuestos de las administraciones públicas.
- Negativa evolución de los índices de precios en España que puede ralentizar la demanda inmobiliaria, afectando así al mercado de construcción/ promoción.
- Mayores exigencias por parte de las empresas constructoras y promotoras en cuanto a normas ISO y homologaciones de calidad, así como en cuanto a prevención de riesgos laborales.
- Mejores perspectivas para desarrollar productos de mayor calidad y diseño, con mayor valor añadido y márgenes, en el mercado de obra de reforma y rehabilitación.
- Tendencia a ajustar los plazos de entrega por parte de las empresas constructoras/ promotoras, tanto en el mercado de obra nueva como de reforma y rehabilitación.
- Insuficiente grado de internacionalización de las empresas de Carpintería.
- Dificultades de las empresas gallegas de Carpintería para posicionarse favorablemente en plazo de entrega, aspecto de gran relevancia en el mercado de construcción/ promoción.
- Deficiente nivel del margen en la actividad de Carpintería, debido en parte a los reducidos márgenes con que se trabaja en el mercado de obra nueva.

FCC 21. INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O15, O19, A25, A28, O32, O34, O35, D4, D12, D14, D17, F5, F25, F26

- Positiva valoración por parte de los distribuidores de las marcas de fabricante.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación, que reducen la distancia psicológica a los mercados.
- Existencia de diversos canales con potencial para el aprovechamiento de enfoques comerciales diferenciados (almacenes especializados, construcción/promoción, consumidor directo)
- Importante peso de algunos canales de distribución como los almacenistas especializados en España y en Galicia.
- Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing (nuevas actividades comerciales, promoción y publicidad, conocimiento del mercado).
- Insuficiente planificación y control comercial y de marketing.
- Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación en el mercado local, que supone un importante potencial para su aprovechamiento como instaladores.
- Importante poder de negociación de las empresas constructoras y promotoras en el mercado de obra nueva, con exigencias en precio y plazo de entrega.
- Existencia de ferias especializadas, que permiten la promoción y presentación de productos tanto en el interior como en el exterior, así como de fuente de información.
- Diferencias culturales con la mayor parte de países del entorno europeo que implica la necesidad de desarrollar estrategias de marketing diferenciales adaptándolas a gustos locales.
- Limitada dimensión de las empresas gallegas de Carpintería que impiden el acceso a obras de gran dimensión y plazos de ejecución reducidos.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).

FCC 22. INCIDENCIA DE LOS PRESCIPTORES EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES, INSTALADORES)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; O12; O19; A28; O30; O31; A30, A31, A32, D10, D14, D29; F26, D37

- Exigencias de los clientes finales de productos cada vez más novedosos y adaptados a sus necesidades y a las últimas tendencias.
- Cultura social orientada hacia la calidad, que además es un aspecto en el que las empresas gallegas de Carpintería manifiestan contar con una buena posición competitiva.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación que permiten aumentar y controlar el nivel de conocimiento e información de los consumidores sobre los productos.
- Importante poder negociador de distribuidores y representantes de venta que pueden influir además en el proceso de toma de decisión del cliente final.
- Incremento del factor “moda” como criterio para redecorar o reformar viviendas, edificios, oficinas, etc., cambiando la consideración que había de estos productos como bienes duraderos vinculados directamente a la evolución de la economía.
- Falta de información de los consumidores finales para diferenciar la calidad de los productos, siendo más utilizada la percepción visual y el precio como criterio de compra.
- Elevado peso de los canales especializados en la distribución de productos de Carpintería, con mayor información y conocimiento para la prescripción y diferenciación de los productos.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing que potencien la imagen de marca y del producto.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas de Carpintería gallega, como vínculo directo con el consumidor final.

FCC 23. IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O3; O10; O29; A26; A28; A29; A33; A41; A42; F25, F26, F49; D12; D14; D17

- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que favorece los movimientos comerciales entre países.
- Implantación de la Unión Monetaria Europea, que facilita los intercambios comerciales en el área.
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.
- Incremento progresivo de la importación de productos de Carpintería en Galicia.
- Orientación social hacia productos de calidad y naturales.
- Importante peso del canal almacenistas especializados en España y en Galicia.
- Importante poder de negociación de las empresas constructoras /promotoras.
- Competidores nacionales (Cataluña y Levante, principalmente) con productos de mayor valor añadido.
- Importante esfuerzo inversor en actualización de tecnologías de producción y comunicación por parte de las empresas gallegas de Carpintería.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).
- Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing en las empresas gallegas de Carpintería.
- Insuficiente planificación y control comercial y de marketing.

FCC 24. PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA PARA CARPINTERÍA, ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O1, O3, A5, A12, A14, O16, A20, A21, A34, A35, O37, A36, A37, A39, F3, F10, D40, F39, F42, D52

- Procesos de globalización e implantación del Euro, que facilitan un mayor flujo de comercio internacional y futura ampliación de la UE.
- Percepción por parte de las empresas de Carpintería gallegas de ciertas dificultades de acceso a mercados exteriores de aprovisionamiento.
- Impacto de los costes de aprovisionamiento en la evolución negativa de los beneficios y de la rentabilidad de las empresas de Mobiliario gallegas.
- Localización geográfica de Galicia en relación con el acceso a mercados de aprovisionamiento nacionales y europeos.
- Mejoras tecnológicas en el secado y tratamiento de la madera maciza.
- Consideración negativa de la normativa relativa al monte por parte de las empresas de Carpintería de Galicia.
- Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.
- Inadecuada oferta de madera maciza y aserrada gallega tanto en cantidad como en otros aspectos (calidad, aspectos dimensionales, aspectos estructurales).
- Dificultades crecientes para el aprovisionamiento de madera maciza tropical, tanto por volumen de importaciones como por precios de compra, con tendencia a un mayor control de especies tropicales, con creciente peso de concienciación ecológica por parte de la sociedad.
- Existencia de un potencial de crecimiento del mercado de aprovisionamiento de madera maciza gallego.
- Bajo nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena (aserrío).
- Organismos empresariales e institucionales que facilitan la cooperación entre empresas de distintos niveles dentro de la cadena.
- Insuficiente aprovechamiento de la industria gallega de aserrío, más próxima geográficamente que otros proveedores nacionales o europeos.

FCC 25. IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A10, A14, O10, O12, O16, A20, A21, O27, O30, A34, A35, A36, O37, F10, D13, F38, F39

- Iniciativas orientadas a potenciar la planificación forestal a través de la actualización del Plan Forestal de Galicia.
- Potencial crecimiento del mercado gallego de aprovisionamiento de madera maciza, incluyendo la mayor presencia de especies adaptadas al monte gallego.
- Existencia de diversos proyectos para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto.
- Inadecuada oferta de madera maciza de origen gallego para el suministro de materias primas básicas de la actividad de Carpintería.
- Importancia de la potenciación de prácticas selvícolas en las propiedades forestales, teniendo en cuenta la problemática del minifundismo en la propiedad forestal en Galicia.
- Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de la madera, como el eucalipto blanco, más abundante en el monte gallego.
- Consideración negativa de la normativa relativa al monte por parte de las empresas de Carpintería de Galicia e insuficiente grado de control de cumplimiento del Plan Forestal de Galicia.
- Dificultades para el desarrollo del Sistema de Gestión Forestal Sostenible en el monte gallego.
- Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.
- Insuficiente nivel de integración de las actividades de Carpintería gallegas con otras de la cadena principal en Galicia (aprovechamientos forestales, aserrío).
- Potencialidad del monte para otros aprovechamientos y usos compatibles con la producción de madera (parques forestales, paisajístico, rutas y senderismo, etc.).

FCC 26. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A17, A18, D1, D5, D10, D13, D14, F19, F20, D48

- Falta de adecuación de las enseñanzas universitarias a las necesidades reales de las empresas en el ámbito directivo y de gestión.
- Insuficiente nivel de cooperación entre el mundo académico o de investigación y el mundo empresarial.
- Limitada predisposición a la cooperación, no considerando suficientemente las posibilidades de las estrategias de cooperación en formación (universidades, centros de enseñanza de ciclos medios y superiores de formación profesional)
- Dificultades de profesionalización derivadas de la pequeña dimensión de las empresas de buena parte de las empresas de Carpintería gallegas.
- Insuficiente utilización de herramientas de dirección y planificación estratégica por parte de los responsables de las empresas.
- Relativo avance en cuanto a tareas de planificación, si bien más orientada a la planificación operativa que a la planificación estratégica.
- Bajo grado de aplicación de estrategias y herramientas de marketing.
- Utilización limitada de empresas de selección de personal, que repercute en un lento avance de la profesionalización empresarial.

FCC 27. CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A8, O7, A9, O13, A17, A18, O22, A47, A49, F1, D50, D51, F50, D53

- Pérdida de tradiciones artesanales y oficios relacionados con la madera, con la consiguiente pérdida de conocimientos y experiencia.
- Tradición de actividades relacionadas con la madera que forman una cultura y conocimientos propios de estas actividades en Galicia.
- Falta de adecuación del nivel formativo de la población a los requerimientos de las empresas, en especial, en aspectos tecnológicos.
- Percepción bastante positiva de los niveles de productividad laboral alcanzados, a pesar de la falta de formación y cualificación.
- Desajuste entre las enseñanzas universitarias y las necesidades efectivas de profesionales y técnicos en las empresas de Carpintería gallegas.
- Expectativas favorables en cuanto a la formación impartida en enseñanzas profesionales medias y superiores.
- Las vinculaciones emocionales y tradicionales en la actividad ralentizan el proceso de profesionalización.
- Barreras culturales entre los recursos humanos, poco predispuestos a la movilidad geográfica.
- Insuficiente esfuerzo por parte de las empresas en la formación continua de sus recursos humanos.
- Limitada utilización de prácticas de gestión de recursos humanos en aspectos como la formación, la comunicación, la motivación, etc.
- Predominio de la promoción interna frente al reclutamiento externo.
- Insuficiente nivel de productividad en comparación con la conseguida por los competidores procedentes de otros mercados geográficos nacionales.

FCC 28. INSTALADORES Y PRESCRIPTORES CON INSUFICIENTE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; O19; O30; O31; A30, A31, A32, D3, F5, D10, D14, D29; F26, D37

- Nuevas tecnologías de la información y comunicación que permiten aumentar y controlar el nivel de conocimiento e información de los consumidores sobre los productos.
- Exigencias de los clientes finales de productos cada vez más novedosos y adaptados a sus necesidades y a las últimas tendencias.
- Incremento del factor “moda” como criterio para redecorar o reformar viviendas, edificios, oficinas, etc., cambiando la consideración que había de estos productos como bienes duraderos vinculados directamente a la evolución de la economía.
- Falta de información de los consumidores finales para diferenciar la calidad de los productos, siendo más utilizada la percepción visual y el precio como criterio de compra.
- Elevado peso de los canales especializados en la distribución de productos de Carpintería, con mayor información y conocimiento para la prescripción y diferenciación de los productos.
- Significativo número de empresarios autónomos con capacidad para ejercer además como instaladores en el mercado local.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing que potencien la imagen de marca y del producto.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas de Carpintería gallega, como vínculo directo con el consumidor final.

FCC 29. IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS Y TENDENCIA A PERCIBIR LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA COMO ELEMENTOS DECORATIVOS (MODA)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10, O18, O28, O30, A30, A31, O33, A40, A43, D8, F21, F23, F36, D37, D42, D46, F47

- Aportación positiva de las nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador que permite adoptar estrategias de diferenciación basadas en el diseño de los productos y la personalización de los mismos.
- Exigencias de los clientes finales de productos cada vez más novedosos y adaptados a sus necesidades y a las últimas tendencias.
- Incremento del factor “moda” como criterio para reformar o decorar la vivienda.
- La falta de información sobre aspectos técnicos de los productos entre los consumidores hace que la percepción estética sea un criterio muy importante en la toma de decisión.
- Buenas perspectivas para desarrollar productos de calidad asociado al desarrollo del mercado de obra de reforma y rehabilitación.
- Bajo nivel de desarrollo en general de suministros complementarios en Galicia que atiendan las necesidades de las empresas de Carpintería.
- Posición favorable de un amplio porcentaje de empresas en cuanto a calidad y acabado sobre sus competidores.
- Dificultades para obtener ventajas competitivas en cuanto a imagen, diseño e innovación entre las empresas gallegas de Carpintería.
- Escasa incorporación de suministros básicos de otros materiales y suministros complementarios que dificultan la diferenciación.

FCC 30. POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A16, O17, , O18, O19, O21, A33, D10, D28, D29, F27

- Dependencia tecnológica del exterior en equipamientos y en algunos servicios de apoyo, fundamentalmente.
- Nuevas tecnologías de producción que permiten una mayor automatización y mejora de los procesos productivos (CAM).
- Aportación positiva de nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador (CAD) que permite adoptar estrategias de diferenciación basadas en la personalización del producto adaptado a los gustos del consumidor.
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permiten desarrollar nuevos canales de distribución o alternativas de marketing y la mejora en la eficiencia del proceso productivo (filosofías “entregas justo a tiempo -JIT- o planificación de necesidades de materiales -MRP-).
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades vinculadas con la madera en Galicia como el CIS-Madera, el Cluster de la Madera o el IGAPE.
- Importante peso del canal de almacenistas especializados, con desarrollo de estrategias de marketing avanzadas.
- Bajo grado de utilización de las nuevas tecnologías en las estrategias de marketing y el desarrollo del comercio electrónico como canal de venta.
- Escasa utilización de herramientas de información sobre posicionamiento (como el *benchmarking*).

FCC 31. NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS, ESPECIALMENTE EN PUERTAS Y VENTANAS DE MADERA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O10, O17, O18, O19, O28; O30, A45, O40, F15, F21, D33, D35; D47

- Proceso de globalización e internacionalización de la economía, que facilita los intercambios comerciales en general.
- Cambios en los hábitos de consumo y en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Nuevas tecnologías de producción y de diseño asistido por ordenador que permiten incorporan mejoras en productos y el proceso productivo.
- Exigencias de productos cada vez más novedosos y adaptados a las últimas tendencias por parte de los consumidores finales.
- Situación en fase de madurez de los productos de puertas y ventanas de madera, con incipientes necesidades de innovación para su relanzamiento en el ciclo de vida de los productos.
- Aumento del volumen de importaciones procedentes de países con grandes ventajas en costes.
- Estructuras flexibles y fácilmente adaptables a las variaciones en los gustos de los consumidores y cambios en el entorno.
- Percepción por parte de las empresas de ventajas competitivas en aspectos como la calidad, la atención al cliente como base para los nuevos productos.
- Insuficiente implantación de nuevas tecnologías en las empresas gallegas de Carpintería.

FCC 32. INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN CARPINTERÍA EN GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A18, O17, O18, O21, A40, F10, D29, D41, D47, F48

- Insuficiente relación entre las universidades y los centros tecnológicos y el mundo empresarial que dificultan la propagación de las innovaciones.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster de la Madera, IGAPE,…) con potencial de mayor aprovechamiento.
- Creciente utilización de nuevas tecnologías de producción y diseño asistido por ordenador.
- Bajo nivel de desarrollo de servicios de apoyo y equipamiento para las empresas de Carpintería gallegas.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas de Carpintería como elemento innovador que reduce la distancia económica entre cliente-proveedor.
- Escaso peso de las compras de servicios de apoyo sobre el total de compras de suministros de las empresas.
- Insuficiente grado de implantación de nuevas tecnologías en las empresas que limitan el desarrollo y competitividad de las empresas.
- Elevado grado de concienciación de la importancia de los aspectos tecnológicos en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas.

FCC 33. IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN CARPINTERÍA Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6, O16, O19, O17, O18, D5, D10, D14, D29, D38, D47, F49

- Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de madera maciza que permiten la incorporación de maderas como el eucalipto blanco.
- Consideración de los sistemas de tratamiento de residuos como un coste y no como una mejora del proceso.
- Creciente utilización de nuevas tecnologías de producción y diseño asistido por ordenador.
- Nuevas tecnologías de información y comunicación como el comercio electrónico, la planificación de necesidades o la gestión de stocks.
- Limitado desarrollo de modernos sistemas de dirección y planificación estratégica.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing apoyadas en el desarrollo de nuevas tecnologías y canales de comunicación.
- Escaso desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de Carpintería.
- Dificultades por parte de las empresas para obtener ventajas en aspectos como la innovación.
- Insuficiente grado de implantación de nuevas tecnologías en las empresas que limitan el desarrollo y competitividad de las empresas.
- Importante esfuerzo inversor y elevado nivel de actualización tecnológica de las empresas.

FCC 34. PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O20; O21; A15; A18; O27; A21; D13; F38

- Existencia de iniciativas comunitarias de ayudas y fondos para el desarrollo de las actividades relacionadas con la madera.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades relacionadas con la madera en Galicia (Cis-Madera, Cluster, Igape).
- Insuficiente acercamiento entre las Universidades-Centros Tecnológicos y las empresas.
- Iniciativas orientadas a potenciar la planificación forestal a través de la actualización del Plan Forestal de Galicia, si bien no hay un suficiente control del grado de cumplimiento del mismo.
- Cultura empresarial poco orientada a la cooperación, con escasa relevancia de las estrategias de cooperación en innovación, subcontratación, cooperación productiva y distribución/ logística/ comercialización.
- Niveles de gasto en I+D+I en España y Galicia todavía muy inferiores a los que manejan los principales países de la U.E.
- Existencia de diversos proyectos de apoyo a la actividad productiva (por ejemplo para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto, aprovechamiento de residuos-biomasa, entre otros).

FCC 35. INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6; A18; A24; O11; O31; D6; F8; D39; D41

- Creciente interés social por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas.
- Progresiva demanda de productos derivados de la madera, por la creciente sensibilidad social hacia la calidad y los productos naturales renovables y con menores costes energéticos.
- Consideración generalizada de los sistemas de tratamiento de residuos como un coste para las empresas.
- Inexistencia de un mercado de subproductos.
- Insuficiente acercamiento entre las Universidades-Centros Tecnológicos y las empresas que podría mejorar el tratamiento de residuos y la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas.
- Suelo industrial en Galicia con instalaciones no adecuadas para la gestión medioambiental.
- La preocupación por la contaminación y la mejora del medioambiente que manifiestan tener los empresarios de la actividad, constituyen una importante base para la eliminación de barreras de aplicación real de una cultura y una imagen orientada al medioambiente.
- Insuficiente desarrollo de Sistemas de Gestión Medioambiental por parte de las empresas de Carpintería de Galicia.
- Escaso peso de compras de “Servicios de apoyo” sobre el total de compras de las empresas de Carpintería, como por ejemplo, consultoría medioambiental.

FCC 36. INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A5; A12; O19; O24; O25; A23; O29; F30; F49; D28; D29

- Importante avance y mejoras en las infraestructuras de carreteras de comunicación con el resto de la península.
- Cierto grado de satisfacción con las infraestructuras y servicios portuarios.
- Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internamente entre distintos puntos de Galicia como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal.
- Importante desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación e importante avance en las infraestructuras de telecomunicación en Galicia.
- Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea.
- Percepción por parte de las empresas de ciertas dificultades de accesibilidad a los mercados exteriores, tanto de aprovisionamiento como de venta.
- Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia por parte de las empresas de Carpintería.
- Peso del canal de almacenistas especializados en España y en Galicia con mayor poder negociador y desarrollo de estrategias de marketing avanzadas.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de Carpintería.

7.2.2 Comentarios en la Mesa de Trabajo 1 sobre Factores Clave de Carpintería.

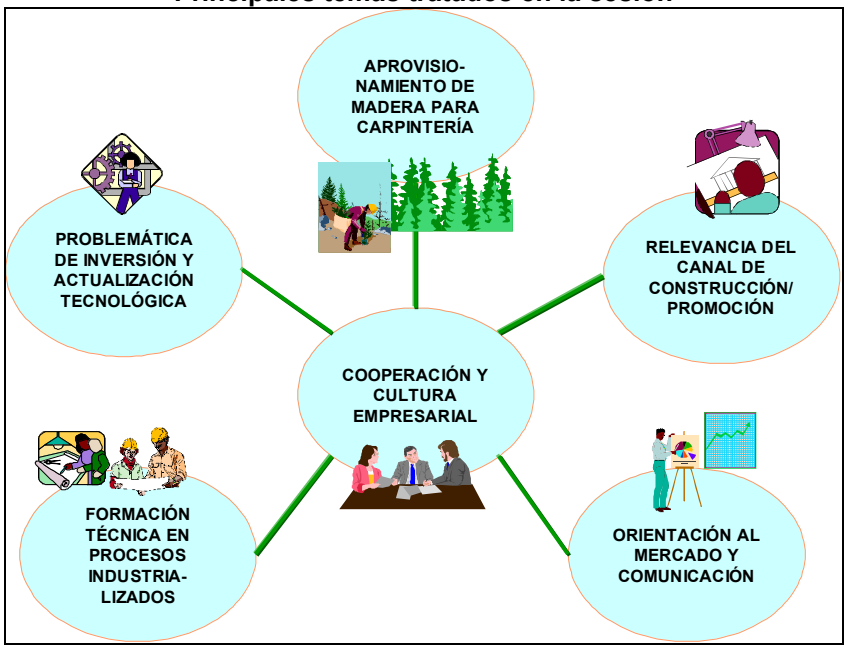
En esta fase del proyecto se han desarrollado 2 Mesas de Expertos (1 de Carpintería y 1 de Mobiliario) en las que se ha presentado **el Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y los Factores Clave** (descritos en el epígrafe anterior) para **realizar la priorización de los Factores Clave de Carpintería**.

En este epígrafe se recogen los comentarios que han expuesto los asistentes a la sesión de trabajo sobre diferentes **aspectos que tienen una mayor incidencia en la competitividad de las empresas de Carpintería.**

En la ronda de intervenciones y el posterior debate, los asistentes a las mesas expusieron su **opinión** sobre **cuáles eran los aspectos que tenían una mayor incidencia en la competitividad de las empresas de Carpintería de Galicia.**

De forma genérica, se podrían agrupar los temas tratados en las intervenciones de los presentes en torno a 6 grandes bloques: **Incidencia del aprovisionamiento de madera para Carpintería, Relevancia del canal de construcción/ promoción, Orientación al mercado y comunicación, Problemática de inversión y actualización tecnológica, Cooperación y cultura empresarial, Formación técnica en procesos industrializados,** tal como se recoge de forma gráfica en la **Figura 7.2.3**.

Figura 7.2.3
Principales temas tratados en la sesión



Fuente: elaboración propia

INCIDENCIA DEL APROVISIONAMIENTO DE MADERA PARA CARPINTERÍA

Uno de los temas más comentados durante la sesión, fue la **problemática de aprovisionamientos de madera maciza para Carpintería.** Se da la circunstancia en Galicia de que *"tenemos prácticamente toda la Cadena de la Madera, pero sin embargo* ***somos los menos consumidores de madera en general y, en particular, de madera gallega".*** Esta cierta *"ruptura del ciclo en Galicia,* ***repercute negativamente en la competitividad de las empresas de Carpintería,*** *puesto que tenemos que proveernos de madera fuera de la comunidad gallega,* ***con importante incidencia en los costes, desaprovechando el potencial existente en el ámbito forestal".***

Uno de los motivos fundamentales de dicha ruptura, es *"porque la* ***calidad de la madera gallega no es la adecuada para Carpintería en particular".*** Se citaron varios ejemplos de la problemática que genera dicha situación *"al* ***generar desconfianza en los aplicadores, prescriptores y consumidores finales,*** *puesto que no cumplen las condiciones de calidad que exige el mercado (control del grado de*

humedad, control del proceso de secado, tratamientos preventivos, entre otros)". Así, como ejemplo, se comentó la incidencia en la **madera estructural,** cuyo mercado *"exige unas* ***garantías puesto que es material que va a formar parte de una estructura vital, con importantes riesgos y con primas de riesgo elevadas en los seguros decenales".***

No obstante lo anterior, existen expectativas de mejora en la utilización de madera del monte gallego, *"gracias al* ***avance en el estudio de aplicaciones de madera de eucalipto para segunda transformación,*** *teniendo en cuenta el potencial del monte gallego".* Además, aún cuando los empresarios afirman que ***"no hay madera maciza de una calidad excelente, sí hay madera de inferior calidad,*** *pero* ***apta para algunas aplicaciones de segunda transformación".***

Ahora bien, tanto en madera de pino como en madera de eucalipto, se aprecia una ***"deficiente selvicultura en el monte, puesto que está orientada a madera de trituración y no a madera maciza;*** *por ejemplo, el eucalipto no es recomendable aserrarlo por debajo de 38 centímetros. Dicha selvicultura está provocando* ***problemas*** *de* ***suministro continuo".*** Además, se da la circunstancia de que los aserraderos *"están aserrando* ***contra stock, y no bajo pedido,*** *por lo que en realidad, no hay una conexión suficiente entre* ***industria de segunda transformación y aserraderos*** *para saber las exigencias de calidad".* En teoría, para **optimizar el aprovechamiento de la madera aserrada** *"los* ***aserraderos necesitan saber en qué producto de segunda transformación se va a aplicar"***.

RELEVANCIA DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN

Los empresarios comentaron las **diversas incidencias en uno de los principales canales de venta de las empresas de Carpintería: construcción/ promoción,** tanto para el mercado de obra nueva como para el mercado de reposición y rehabilitación.

Entre ellas, destacaron la ***"dependencia de dicho mercado en algunas empresas y actividades,*** *donde se aprecia la existencia de un considerable número de* ***empresas familiares y de reducida dimensión no adaptadas a las exigencias de dicho mercado".*** Esto genera cierta desconfianza por parte de dicho canal hacia esta tipología de empresas de Carpintería, motivado por ***"las limitaciones de recursos y de capacidad,*** *llegando a repercutir negativamente en un aspecto fundamental para este mercado:* ***el plazo de entrega".***

Otra incidencia en dicho mercado es la problemática derivada de las ***"dificultades para alcanzar ciertos niveles de mecanización y estandarización en los productos".*** Efectivamente, los empresarios hicieron notar que *"no hay dos construcciones iguales, cada empresa quiere distinguirse de las demás y esto obliga a la* ***personalización y adaptación de los productos".*** En algunas actividades como el de puertas y ventanas, ***"los empresarios de construcción/ promoción ven en nuestros productos una oportunidad de diferenciar la construcción añadiendo toques de calidad,*** *pero no lo quieren para edificios de viviendas, sino para viviendas unifamiliares, lo que supone una* ***limitación en la dimensión del mercado".***

Otra problemática importante es la relativa a ***"la innovación en productos para construcción/ promoción".*** Se aprecia una *"****insuficiente comunicación*** *entre los constructores y los fabricantes a través de canales intermedios como los almacenistas e instaladores, fundamentalmente porque* ***cualquier cambio técnico obliga a prescriptores e instaladores a tener información técnica sobre los productos y conocimiento en su colocación".*** En el caso del **mercado de rehabilitación,** las **innovaciones** son frecuentemente **infravaloradas,** ya que por ejemplo, *"los propios arquitectos y a veces las administraciones públicas* ***solicitan exactamente las mismas ventanas que las originales,*** *no admitiendo pequeños cambios que mejoran lo anterior, como nuevos herrajes o sistemas de apertura como oscilo-batientes".*

Finalmente en este ámbito temático, destacaron también el tema **normativo relativo a las certificaciones en obra.** Según indicaron los empresarios, *"cada empresa constructora tiene desarrollado **su propio sistema para controlar las características técnicas de los productos,** y **no consideran como suficiente** el cumplimiento de las **normativas técnicas españolas o europeas.** Esto obliga a la empresa a dedicar recursos a demostrar constantemente el cumplimiento de las prescripciones técnicas en la propia instalación".*

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y COMUNICACIÓN

Uno de los temas recurrentes durante la sesión, fue el relativo a diversos aspectos de **marketing y comunicación.**

Entre ellos, los empresarios destacaron el todavía ***"bajo nivel de desarrollo de actividades de Marketing,*** *en un sentido amplio, especialmente en lo relativo a **producir lo que el mercado demanda y a promover una imagen y cultura de madera en los mercados".*** Los prescriptores comentaron que ***"no hay unos canales de distribución claros para poder acudir a comprar dichos materiales,*** *no sabemos por ejemplo a quién hay que pedir una viga de madera de unas características determinadas".*

Los asistentes hicieron especial hincapié en lo relativo al ***"desconocimiento por parte de los prescriptores del potencial de los productos de Carpintería".*** Los mensajes que llegan a los empresarios de Carpintería es que los prescriptores son de la opinión de que *"la madera en construcción, lo menos posible".* Hay que tener en cuenta que, en la mayor parte de casos, *"los prescriptores son los decidores en la compra de madera".* El problema fundamental radica en que ***"los prescriptores no tenemos la seguridad ni las empresas nos ofrecen garantías en la compra y colocación de madera en construcción,*** *motivo por el que no nos sentimos motivados para comprar madera".* De hecho, los asistentes eran conscientes de que efectivamente, *"el prescriptor necesita un determinado tipo de información y el consumidor*

final otra, y la información no está llegando ni a unos ni a otros, por lo que ***no estamos desarrollando un marketing diferenciado".*** Se aprecia, por consiguiente, una *"insuficiente información y comunicación al mercado, especialmente en aspectos técnicos".*

Relacionado con este tema, los empresarios también destacaron el ***"insuficiente acercamiento entre empresas y centros educativos,*** *por ejemplo, en las Escuelas de Arquitectura, donde los alumnos están deseando participar en jornadas donde puedan tocar los materiales que después podrán aplicar".*

PROBLEMÁTICA DE INVERSIÓN Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

Teniendo en cuenta que el mercado de construcción/ promoción es uno de los principales canales de venta, los empresarios destacaron la problemática derivada de la ***"falta de tecnologías adecuadas para adecuar la madera a las exigencias de la construcción/ promoción".***

Existen algunos proyectos empresariales en Galicia que han dado o están dando el salto de fabricación artesanal hacia un proceso más industrializado. Teniendo en cuenta la dimensión y los limitados recursos de dichas empresas, ***"las mayores dificultades las encontramos para desarrollar el proyecto técnico, para dimensionar la planta y comprar y adecuar la maquinaria necesaria,*** *dada la inexistencia de empresas de equipamiento y maquinaria en Galicia y España".* Para ello, "las empresas podríamos aprovechar el potencial derivado de la existencia del CIS-Madera".

COOPERACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

Los asistentes comentaron diversos aspectos relacionados con la ***"existencia de un considerable número de empresas de reducida dimensión y su repercusión en la cultura empresarial dominante".***

Una de las principales repercusiones es el ***"insuficiente desarrollo de la cooperación desde las empresas hacia otras empresas*** *(entre primera y segunda transformación, entre nosotros mismos)* ***y hacia instituciones,*** *con potencial para el desarrollo de proyectos de cooperación en I+D, desarrollo tecnológico o innovación, como son el CIS-Madera, el Cluster o las Universidades".* Es muy importante para competir contra bajos precios ***"el desarrollo de la cooperación,*** *especialmente* ***a nivel organizativo*** *porque somos empresas pequeñas y en muchos casos familiares, con estructuras no adecuadas para competir en el mercado actual".*

Otro aspecto que destacaron fue el ***"escaso grado de especialización entre empresas de Carpintería,*** *puesto que todos hacemos de todo, compitiendo entre nosotros mismos, dificultando un mayor desarrollo tecnológico y una mayor eficiencia en los procesos".*

Esta cultura empresarial predominante también repercute negativamente en los recursos humanos de la empresa, ya que ***"el personal de pequeños talleres no se sienten identificados con el proyecto de empresa,*** *desmotivándose y generando en el mercado y en la empresa un clima de desconfianza, ya que consideran esta profesión como poco atractiva y temporal".*

FORMACIÓN TÉCNICA EN PROCESOS INDUSTRIALIZADOS

Los empresarios consideraron que existe cierta problemática derivada de *"la* ***insuficiente existencia de recursos humanos con formación técnica,*** *que redunda en mayores dificultades para incrementar la industrialización y una mayor automatización de los procesos productivos".*

Complementariamente, destacaron la **importante existencia de** ***"artesanos con conocimientos derivados de la experiencia,*** *con potencial para ser incorporados a procesos industriales, pero con* **escaso**

conocimiento de las nuevas tecnologías de producción, *como por ejemplo el manejo de máquinas con dispositivos de control numérico".*

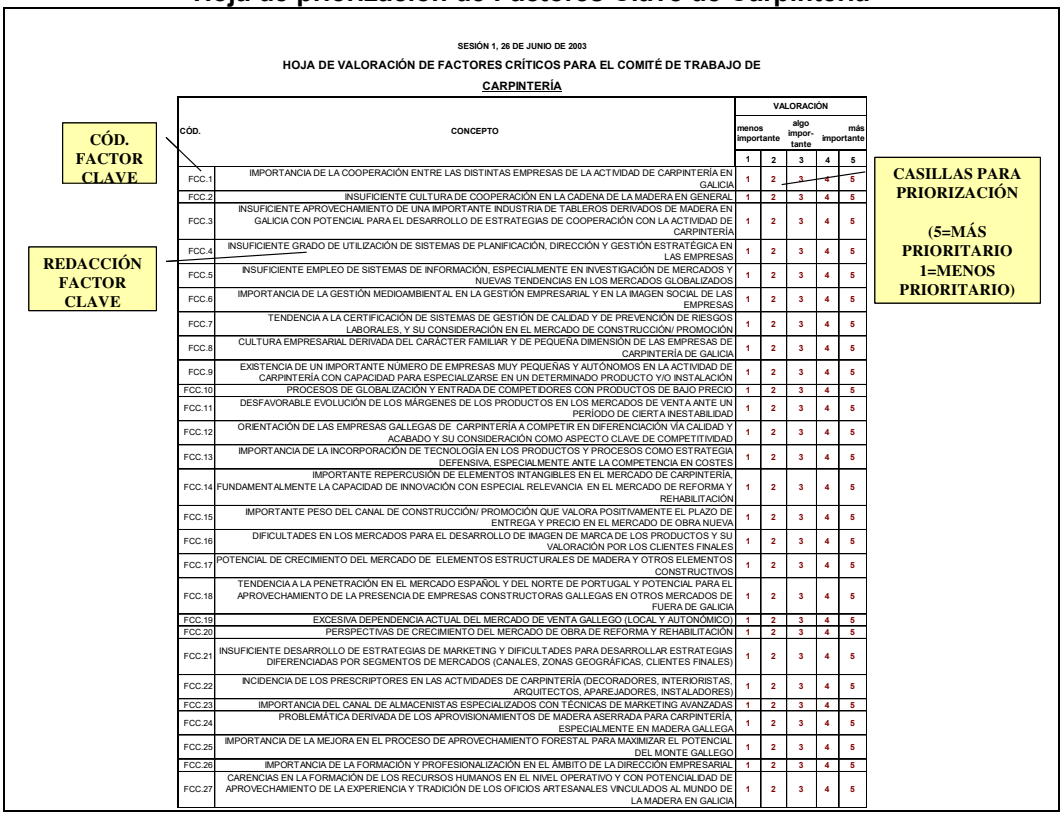
Los propios empresarios reconocen que, en general, ***"se aprecia una falta de formación interna,*** *mucho más importante y necesaria cuando se trabaja con tipologías de maderas muy diferentes, con comportamientos mecánicos diferentes".* Esta incidencia implica un importante **condicionante negativo** para la ***"innovación y mejoras de los productos,*** *puesto que no se conoce suficientemente sus características técnicas".*

7.2.3 Priorización de Factores Clave de Carpintería.

La priorización de los Factores Clave de Carpintería fue llevada a cabo por los asistentes a la Mesa de Carpintería 1. Dichos asistentes **priorizaron los 36 Factores Clave de Carpintería identificados**, teniendo que valorarlos en un **escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario)**.

La **Figura 7.2.4** muestra la **hoja de priorización de Factores Clave de Carpintería** entregada a los asistentes a la Mesa de Carpintería.

Figura 7.2.4
Hoja de priorización de Factores Clave de Carpintería



SESIÓN 1, 26 DE JUNIO DE 2003

HOJA DE VALORACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS PARA EL COMITÉ DE TRABAJO DE CARPINTERÍA

CÓD. FACTOR CLAVE

REDACCIÓN FACTOR CLAVE

CASILLAS PARA PRIORIZACIÓN (5=MÁS PRIORITARIO 1=MENOS PRIORITARIO)

CÓD.	CONCEPTO	VALORACIÓN				
		menos importante		algo importante		más importante
		1	2	3	4	5
FCC.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA	1	2	3	4	5
FCC.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	1	2	3	4	5
FCC.3	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA	1	2	3	4	5
FCC.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5
FCC.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	1	2	3	4	5
FCC.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5
FCC.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN	1	2	3	4	5
FCC.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA	1	2	3	4	5
FCC.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN	1	2	3	4	5
FCC.10	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	1	2	3	4	5
FCC.11	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERÍODO DE CIERTA INESTABILIDAD	1	2	3	4	5
FCC.12	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD	1	2	3	4	5
FCC.13	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES	1	2	3	4	5
FCC.14	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE CARPINTERÍA, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	1	2	3	4	5
FCC.15	IMPORTANTE PESO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN QUE VALORA POSITIVAMENTE EL PLAZO DE ENTREGA Y PRECIO EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA	1	2	3	4	5
FCC.16	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	1	2	3	4	5
FCC.17	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS	1	2	3	4	5
FCC.18	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA	1	2	3	4	5
FCC.19	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)	1	2	3	4	5
FCC.20	PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRA DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	1	2	3	4	5
FCC.21	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)	1	2	3	4	5
FCC.22	INCIDENCIA DE LOS PRESCRIPTORES EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES, INSTALADORES)	1	2	3	4	5
FCC.23	IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS	1	2	3	4	5
FCC.24	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA PARA CARPINTERÍA, ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA	1	2	3	4	5
FCC.25	IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO	1	2	3	4	5
FCC.26	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
FCC.27	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

La **priorización de los Factores Clave** se realizó a partir del **cálculo de la media simple** obtenida de las respuestas de los miembros asistentes a la mesa de trabajo.

La priorización final obtenida se recoge en la **Tabla 7.2.2**, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 36 Factores Clave. En general, se observa una **elevada prioridad** otorgada a la mayor parte de los mismos, ya que **18 de los factores obtuvieron una valoración igual o superior a 3,5** (sobre un máximo de 5), siendo la valoración media del conjunto de los 36 factores clave de 3,60 sobre 5. Estos valores son indicativos de **la representatividad de esos factores clave como síntesis de los aspectos recogidos en el diagnóstico estratégico** y, por tanto, como la **base para el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y acciones** que mejoren la competitividad de las empresas de **Carpintería** de Galicia.

Tabla 7.2.2
Factores Clave DE CARPINTERÍA priorizados
5=más prioritario; 1=menos prioritario) (I)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACIÓN
FCC.22	INCIDENCIA DE LOS PRESCRIPTORES EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES, INSTALADORES)	**4,40**
FCC.28	INSTALADORES Y PRESCRIPTORES CON INSUFICIENTE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA	**4,27**
FCC.23	IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS	**4,13**
FCC.26	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	**4,13**
FCC.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	**4,00**
FCC.31	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS, ESPECIALMENTE EN PUERTAS Y VENTANAS DE MADERA	**4,00**
FCC.32	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN CARPINTERÍA EN GALICIA	**4,00**
FCC.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	**3,93**
FCC.15	IMPORTANTE PESO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN QUE VALORA POSITIVAMENTE EL PLAZO DE ENTREGA Y PRECIO EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA	**3,93**
FCC.17	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS	**3,93**
FCC.27	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	**3,87**
FCC.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA	**3,80**
FCC.13	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES	**3,80**
FCC.21	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULT. PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)	**3,80**
FCC.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA	**3,73**
FCC.20	PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRA DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	**3,73**
FCC.34	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)	**3,73**

Tabla 7.2.2
Factores Clave DE CARPINTERÍA priorizados
(5=más prioritario; 1=menos prioritario (y II)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACIÓN
FCC.12	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD	**3,67**
FCC.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	**3,47**
FCC.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN	**3,47**
FCC.30	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO	**3,47**
FCC.35	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS	**3,47**
FCC.14	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE CARPINTERÍA, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	**3,40**
FCC.16	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	**3,40**
FCC.24	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA PARA CARPINTERÍA, ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA	**3,40**
FCC.25	IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO	**3,40**
FCC.33	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN CARPINTERÍA Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO	**3,40**
FCC.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	**3,33**
FCC.36	INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA	**3,33**
FCC.18	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA	**3,27**
FCC.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN	**3,20**
FCC.3	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA	**3,13**
FCC.10	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	**3,13**
FCC.29	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS Y TENDENCIA A PERCIBIR LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA COMO ELEMENTO DECORATIVO (MODA)	**3,13**
FCC.11	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERÍODO DE CIERTA INESTABILIDAD	**2,87**
FCC.19	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)	**2,53**

A la luz de los resultados se refuerzan y corroboran las principales conclusiones obtenidas de la ronda de intervenciones.

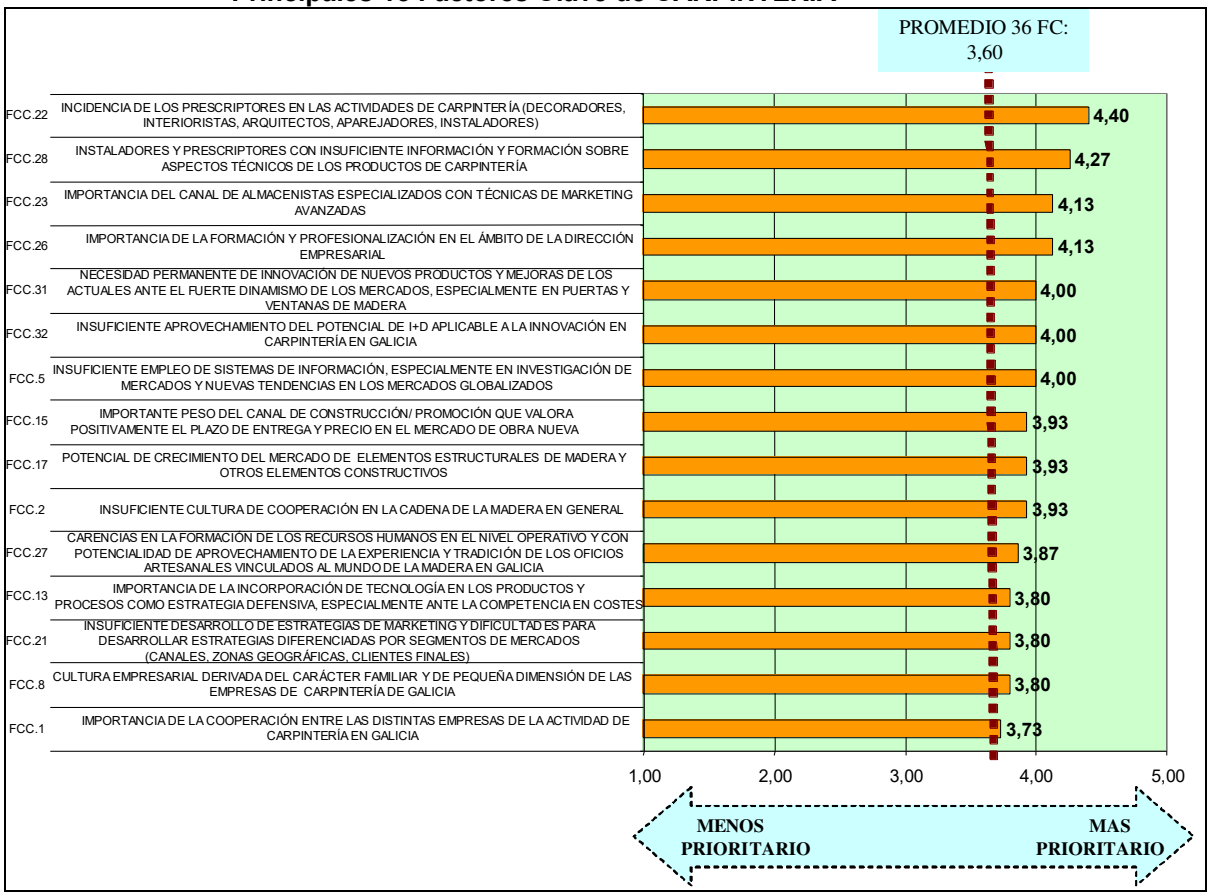
Así, se observa la importante incidencia que tienen los **prescriptores** en las actividades de Carpintería, que son los 2 Factores Clave más prioritarios (Factores Clave FCC 22, FCC 28). Especialmente, la **insuficiente información y formación de los mismos sobre aspectos técnicos de productos de madera,** aspecto que también fue muy comentado en la ronda de debate.

Asimismo, se aprecia una relevante preocupación por la **orientación al mercado y al cliente,** derivado de la prioridad otorgada a Factores Clave como el relativo al canal de almacenistas especializados (FCC 23), al canal de construcción/ promoción (FCC 15) y el insuficiente empleo de sistemas de información, especialmente en lo relativo a investigación de mercados (FCC 5).

También se consideraron entre los más prioritarios Factores Clave vinculados a la **innovación,** tales como la **necesidad permanente de innovación de nuevos productos ante el fuerte dinamismo de los mercados** (FCC 31) y el **insuficiente aprovechamiento del potencial existente en Galicia** (FCC 32) y la **importancia de la incorporación de tecnología a los productos** (FCC 13). Directamente relacionado con los anteriores, se valoró también entre los más prioritarios los Factores relativos a la **cooperación** entre las propias empresas de Carpintería, especialmente con las de reducida dimensión y empresarios autónomos para su actuación como instaladores (FCC 1 y FCC 9).

La **Figura 7.2.5** ilustra los 15 Factores Clave de Carpintería considerados como más prioritarios por los asistentes.

Figura 7.2.5
Principales 15 Factores Clave de CARPINTERÍA



Fuente: elaboración propia

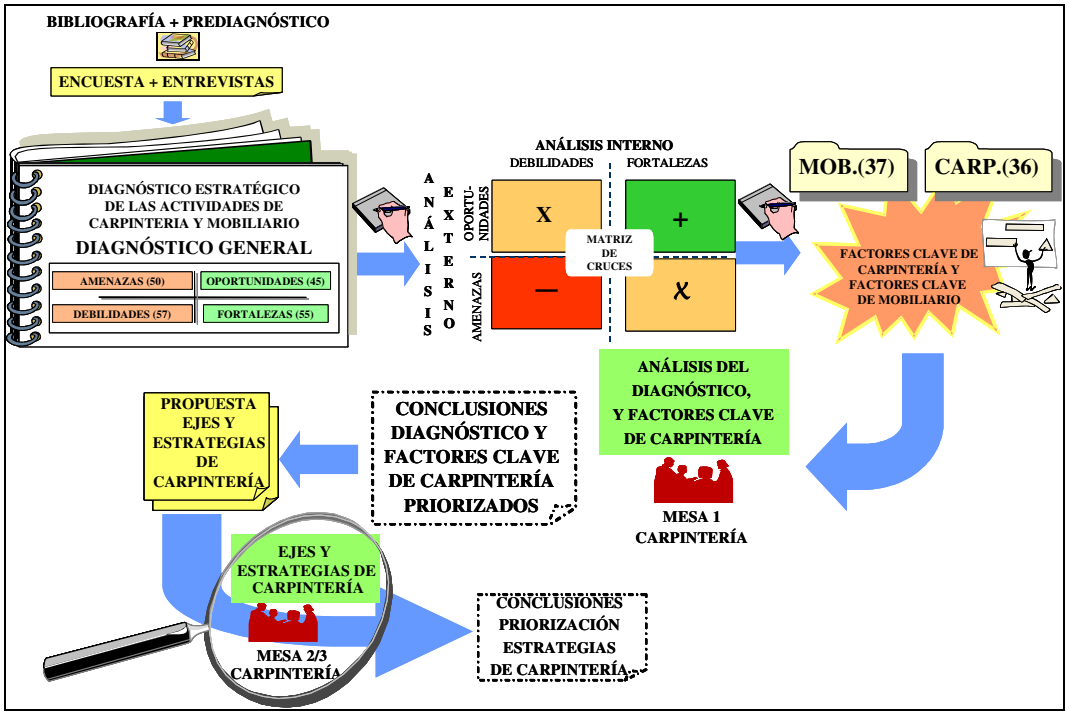
7.3 Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia.

A partir de la priorización de Factores Clave analizada en el epígrafe anterior, en el presente epígrafe se identifican los **Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias para la actividad de Carpintería**, diseñados por el equipo técnico de la Universidad de Vigo. Asimismo, también se incluyen los comentarios de las Mesas de Trabajo sobre Ejes Estratégicos y Estrategias.

Posteriormente, se presenta **la valoración** de las **Estrategias** para Carpintería, tanto por su prioridad como por su urgencia y, finalmente, se incluyen las orientaciones de **Acciones para los Programas de Actuación Fundamentales del Plan**.

En la **Figura 7.3.1** se muestra el proceso de elaboración del sistema de trazabilidad que alcanza hasta las conclusiones de la priorización de estrategias de Carpintería que se desarrollan en este epígrafe.

Figura 7.3.1
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



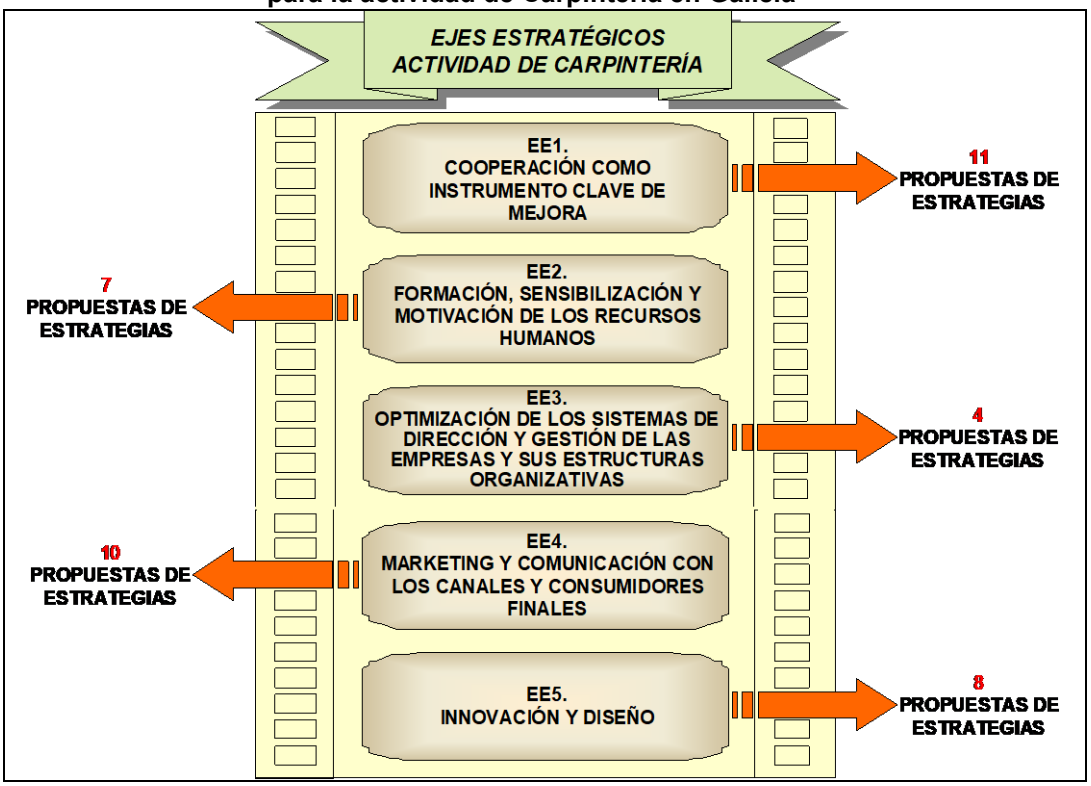
Fuente: elaboración propia

7.3.1 Diseño de Ejes Estratégicos y Estrategias de Carpintería.

En este epígrafe se presenta el diseño de los diferentes Ejes Estratégicos de la actividad de Carpintería en Galicia y se desarrollan las estrategias correspondientes a cada eje estratégico. También se detallan las fichas de Estrategias en las que se incluyen los Ejes Estratégicos en los que se incluyen las estrategias, la redacción de cada estrategia y los códigos de los Factores Clave más relacionados.

La **Figura 7.3.2** recoge gráficamente los **5 Ejes Estratégicos diseñados, que agrupaban las 40 propuestas de Estrategias para la actividad de Carpintería en Galicia**.

Figura 7.3.2
Ejes Estratégicos y propuestas de Estrategias
para la actividad de Carpintería en Galicia



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla una **ficha para cada uno de los Ejes Estratégicos de Carpintería,** donde se incluye el **diseño de las Estrategias**.

EJE ESTRATÉGICO **EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE1.EC1.	DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS
EE1.EC2.	FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES
EE1.EC3.	FOMENTAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON PEQUEÑAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE INSTALADORES Y COLOCADORES
EE1.EC4.	FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE ENTRE EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA LA FABRICACIÓN DE LOTES ADAPTADOS A LAS TENDENCIAS DEL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN
EE1.EC5.	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO
EE1.EC6.	POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE ASERRÍO
EE1.EC7.	POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS
EE1.EC8.	PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES
EE1.EC9.	FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN
EE1.EC10.	FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES
EE1.EC11.	POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS

EJE ESTRATÉGICO **EE2. FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE2.EC1.	DESARROLLAR PROGRAMAS FORMATIVOS ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL. ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LA FORMACIÓN PARA EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR
EE2.EC2.	REALIZAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO, ESPECIALMENTE EN EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN
EE2.EC3.	DESARROLLAR FORMACIÓN ESPECÍFICA EN DISEÑO Y APLICACIÓN DE MADERA EN PRODUCTOS
EE2.EC4.	POTENCIAR LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, APROVECHANDO ESPECIALMENTE LA EXISTENCIA DE PERSONAL CON EXPERIENCIA
EE2.EC5.	POTENCIAR UN MAYOR ACERCAMIENTO DE LAS EMPRESAS A LOS CENTROS DE FORMACIÓN OFICIAL, FAVORECIENDO LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS
EE2.EC6.	POTENCIAR LA INCLUSIÓN DE MATERIAS VINCULADAS A LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN EN LAS TITULACIONES UNIVERSITARIAS Y EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES (FP)
EE2.EC7.	POTENCIAR LA FINANCIACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL CONJUNTO DE EMPRESAS

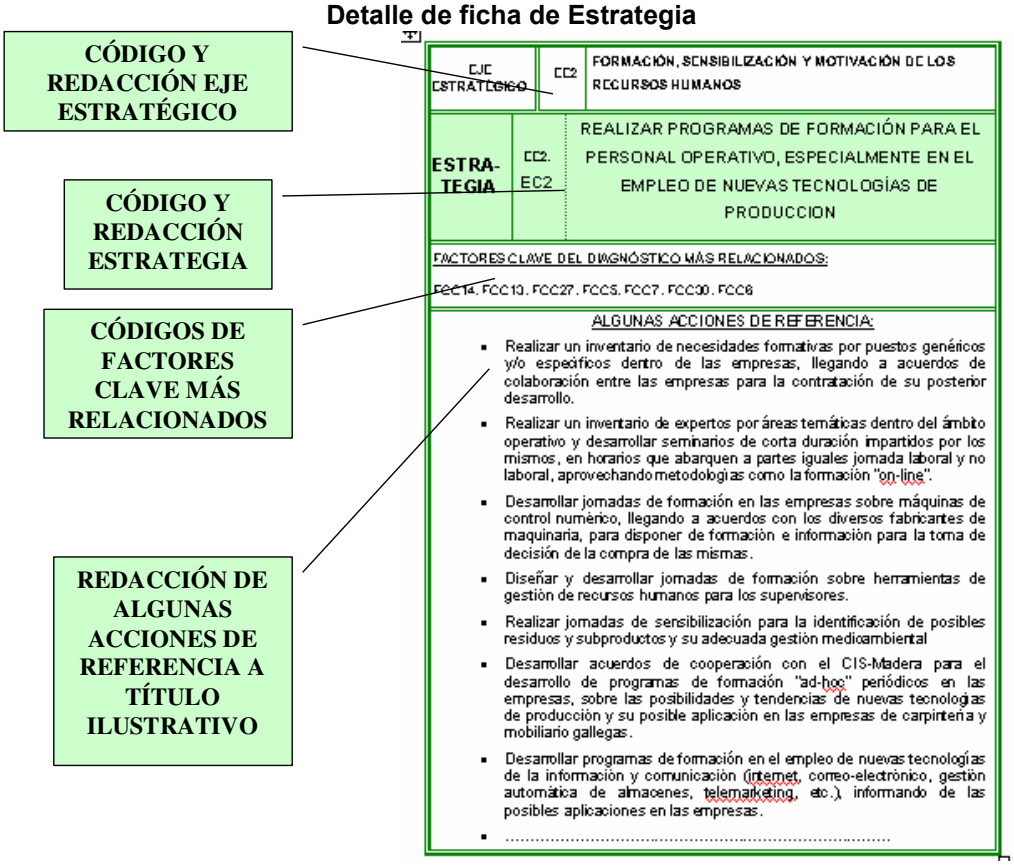
EJE ESTRATÉGICO **EE3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE3.EC1.	FOMENTAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACILITANDO UNA ACTITUD PROACTIVA
EE3.EC2.	FOMENTAR LA IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DE EXPERIENCIAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN AVANZADOS, PARA SU GENERALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS
EE3.EC3.	POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE NUEVAS NECESIDADES U OPORTUNIDADES
EE3.EC4.	FACILITAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

EJE ESTRATÉGICO **EE4. MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE4.EC1.	POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIFERENCIADAS A PRESCRIPTORES, CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y CONSUMIDORES FINALES, ADECUANDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMERCIALES
EE4.EC2.	POTENCIAR LA INFORMACIÓN TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA Y LA FORMACIÓN A LOS PRESCRIPTORES Y DISTRIBUIDORES, FAVORECIENDO LA CONFIANZA EN LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA
EE4.EC3.	DESARROLLAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN TIEMPO REAL CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE GUSTOS Y TENDENCIAS
EE4.EC4.	FOMENTAR UN MAYOR DESARROLLO DE CANALES QUE FAVOREZCAN LA EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS
EE4.EC5.	POTENCIAR UNA MAYOR CONEXIÓN CON EL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS, APROVECHANDO SU EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
EE4.EC6.	DESARROLLAR PROYECTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD CONJUNTOS ENTRE EMPRESAS CON PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, ESPECIALMENTE EN EL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN
EE4.EC7.	DESARROLLAR JORNADAS DE VISITAS A EMPRESAS DE CARPINTERÍA CONJUNTAMENTE CON OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA DE LA MADERA, PARA TRASLADAR AL MERCADO IMAGEN DE DINAMISMO E INNOVACIÓN
EE4.EC8.	POTENCIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO DE REFORMA, REPOSICIÓN Y REHABILITACIÓN, MÁS ENFOCADO HACIA CALIDAD Y DISEÑO
EE4.EC9.	DESARROLLAR FÓRMULAS PARA EL ACCESO A MERCADOS DE FUERA DE GALICIA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES
EE4.EC10.	DESARROLLAR CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES DE FORMA PERMANENTE, FOMENTANDO EL CONSUMO DE PRODUCTOS DE MADERA DE GALICIA Y LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN

EJE ESTRATÉGICO EE5. INNOVACIÓN Y DISEÑO	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE5.EC1.	FOMENTAR LA CONEXIÓN Y ACERCAMIENTO ENTRE CENTROS TECNOLÓGICOS Y ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y LAS EMPRESAS, FAVORECIENDO LA MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN
EE5.EC2.	POTENCIAR UNA CULTURA DE DISEÑO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO
EE5.EC3.	POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN
EE5.EC4.	DESARROLLAR CONJUNTAMENTE EL CANAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO, PARA FAVORECER EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS EN GENERAL, APROVECHANDO LAS AYUDAS EXISTENTES
EE5.EC5.	PROMOVER LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CON FILOSOFÍAS CERCANAS A “ENTREGAS JUSTO A TIEMPO” (JIT), FAVORECIENDO LA REDUCCIÓN DE COSTES
EE5.EC6.	FACILITAR EL ACCESO A SELLOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS, ESPECIALMENTE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EE5.EC7.	POTENCIAR CIERTA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS, FACILITANDO UNA MAYOR MECANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO
EE5.EC8.	PROMOVER AYUDAS ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE PROTOTIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS

A continuación, en la **Figura 7.3.3** se muestra de forma esquemática el diseño de la ficha de Estrategias estructurados en los 5 Ejes Estratégicos, comentados ya con anterioridad.

Figura 7.3.3
Detalle de ficha de Estrategia



Fuente: elaboración propia

Las fichas que detallan **cada Estrategia** incluyen:

- El **Eje Estratégico** donde se encuadra y su codificación.
- La redacción de la **Estrategia** propuesta, con su correspondiente codificación.
- Los códigos de los **Factores Clave más relacionados** con la Estrategia propuesta, ordenados por la priorización otorgada.
- Un detalle, a título ilustrativo de **Algunas Acciones de Referencia,** que facilita una mejor comprensión del alcance de la Estrategia propuesta.

EJE ESTRATÉGICO	EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	EE1. EC1	DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC2, FCC1, FCC16, FCC9, FCC11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Identificar proyectos interesantes de cooperación realizados en el ámbito de la cadena de la madera y organizar jornadas por el territorio gallego, tratando de extrapolar dichos proyectos como ejemplos a las empresas, destacando las ventajas conseguidas.
- Realizar una programación anual de Mesas, donde se sienten periódicamente los empresarios para la detección de proyectos de interés común, definición de agentes implicados y financiación.
- Fomentar el desarrollo de reuniones de coordinación y consenso entre las diversas asociaciones y federaciones, para favorecer el desarrollo de proyectos conjuntos de interés común.
- Potenciar el desarrollo de foros para el intercambio de experiencias y mejores prácticas en temas de interés común, por ejemplo, a través de una plataforma virtual.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC2**	**FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC2, FCC21, FCC1, FCC8

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar y proponer proyectos de cooperación en temas de interés común para su gestión a través del Cluster de la Madera, facilitando el apoyo necesario para su ejecución.
- Potenciar estudios de mercados conjuntos a través del Cluster de la Madera, en mercados de interés común y de difícil acceso a nivel individual.
- Desarrollar foros de intercambio de experiencias a través del Cluster de la Madera, por ejemplo, en nuevas aplicaciones de madera a productos, en acceso a mercados de interés común, en negociación con proveedores, etc.
- Potenciar a través del Cluster la negociación conjunta con proveedores de suministros complementarios y servicios de apoyo de interés común.
- Fomentar el acceso a herramientas de promoción conjuntas a través del Cluster, por ejemplo a ferias y exposiciones, favoreciendo la promoción de las empresas y compartiendo costes.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC3**	**FOMENTAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON PEQUEÑAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE INSTALADORES Y COLOCADORES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC2, FCC17, FCC8, FCC1, FCC9, FCC10, FCC11, FCC12

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar los procesos productivos en las empresas para determinar el valor añadido de los mismos y la posible externalización a empresas especializadas.
- Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de carpintería con pequeñas empresas y autónomos para instalación y mantenimiento de elementos de carpintería (pavimentos, ventanas, puertas, etc.).
- Orientar a los pequeños transformadores y autónomos a la producción de complementos de carpintería y otros objetos de madera, bajo convenios de subcontratación, potenciando el desarrollo de líneas completas bajo una denominación común.
- Potenciar la creación de una normativa para la homologación técnica que capacite a los profesionales para la instalación de determinados elementos (puertas RF, ventanas, etc…).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC4**	**FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE ENTRE EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA LA FABRICACIÓN DE LOTES ADAPTADOS A LAS TENDENCIAS DEL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC2, FCC17, FCC8, FCC1, FCC9, FCC11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar asociaciones y acuerdos de producción entre empresas de carpintería para la especialización en determinados tipos de productos, favoreciendo la estandarización de la producción y, por consiguiente, el incremento de productividad aprovechando el efecto de las economías de escala.
- Potenciar la creación y desarrollo de empresas de síntesis que aglutinen la producción de las empresas de componentes, favoreciendo la producción de pequeñas series adaptadas a la demanda (gustos y tendencias cambiantes, etc.).
- Desarrollar cooperativas de trabajo que aglutinen a trabajadores autónomos especializados en determinados procesos productivos.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	EE1. EC5	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC2, FCC8, FCC1, FCC12, FCC7, FCC30, FCC14, FCC10, FCC29,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar los consumos en las empresas por tipología de suministros complementarios y servicios de apoyo para determinar posibles productos considerados como no estratégicos en las empresas para desarrollar negociaciones conjuntas con dichos proveedores.
- Desarrollar proyectos de cooperación con empresas de suministro energético o telefonía, para negociar de forma conjunta precios y condiciones de servicios más favorables.
- Desarrollar proyectos de cooperación con empresas de tornillería, anclajes y sistemas de apertura/cierre, para la incorporación de mejoras en los productos.
- Fomentar estrategias de cooperación con empresas de logística/transporte para desarrollar un sistema logístico para la gestión conjunta de aprovisionamientos entre las empresas, reduciendo el coste de almacenamiento derivado y la automatización del mismo, facilitando el comercio electrónico entre proveedores y empresas de la actividad.
- Colaborar con empresas aseguradoras y mutuas de seguros, para el desarrollo mancomunado de servicios de medicina laboral y prevención de riesgos, favoreciendo la disminución del riesgo asociado a estas empresas.
- Potenciar acuerdos con empresas de mantenimiento de maquinaria para el desarrollo de servicios conjuntos a las empresas, negociando condiciones más favorables.
- Desarrollar convenios de colaboración con entidades financieras para la negociación de condiciones específicas de contratación de productos financieros adaptados a las necesidades de las empresas (inversión en maquinaria a través de préstamos al consumo, renting, leasing, etc.)
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC6**	**POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE ASERRÍO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC1, FCC12, FCC24, FCM25, FCC6, FCC3,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar proyectos de investigación conjunta para la mejora de los acabados de los productos a través de la incorporación de un mayor valor añadido a los productos de aserrío (tamaños personalizados, acabados superficiales, chapas, etc.).
- Potenciar una mayor comunicación entre empresas de carpintería y de aserrío para el desarrollo de sistemas de fabricación bajo pedido, teniendo en cuenta el producto que posteriormente se fabricará.
- Fomentar la cooperación con empresas de aserrío, para que las características de sus productos se adapten a las demandas del consumidor final.
- Fomentar el intercambio de experiencias con empresas de aserrío para que incorporen sistemas de clasificado de madera y la implantación de la marca CE.
- Potenciar la conexión con las empresas de chapa y tablero para la adecuación de sus productos a las demandas de las empresas de carpintería.
- Estudiar posibles líneas de colaboración con las empresas de tablero para la adaptación de los productos de las mismas a las necesidades de las empresas de la actividad.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC7**	**POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC2, FCC1, FCC24, FCC25 , FCC3, FCC11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar estudios para la implantación de una central de compras de madera maciza, conjuntamente con empresas de mobiliario, realizando una homogeneización de productos de aserrío y asegurándose de esta manera cierta estabilidad en el suministro y en los precios.
- Desarrollar una central de servicios integrados de aprovisionamiento, prestando servicios tales como control de calidad en origen, estandarización de materias primas, suministro bajo pedido a los aserraderos, etc.
- Desarrollar fórmulas asociativas para la compra de tableros, donde participen empresas de carpintería y/o mobiliario, desarrollando un almacén logístico automatizado, facilitando unos estándares homogéneos.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC8**	**PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC2, FCC1, FCC25, FCC24, FCC9, FCC11, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una mayor comunicación entre empresas de segunda transformación con empresas de primera transformación y aprovechamientos forestales, para optimizar la calidad de las materias primas, adecuándolos a los requerimientos de la demanda.
- Desarrollar foros intersectoriales entre empresas de la madera y administraciones públicas, que facilite la orientación de la planificación forestal, aprovechando el conocimiento de las necesidades de las empresas y los clientes finales.
- Fomentar la implantación de sellos de eco-certificación y/o de certificación forestal (FSC; PFC, etc…), actuando las empresas de carpintería como demandantes de dichos sellos, favoreciendo la sostenibilidad de los recursos y comunicándolo al mercado para su valorización.
- Potenciar un mayor empleo de maderas gallegas, aprovechando la existencia de maderas de tonos claros con potencial en el monte gallego y la existencia de experiencias para su aplicación en productos de segunda transformación.
- Desarrollar proyectos de investigación para la mejora de la calidad de la planta y de los árboles en pie, con orientación al mercado, aprovechando la existencia de centros tecnológicos e instituciones de investigación (CIS-Madera, Universidades, etc,)
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC9**	**FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC8, FCC34, FCC35, FCC6, FCC9, FCC10, FCC29

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas, desarrollando jornadas de sensibilización por parte de las empresas gestoras.
- Potenciar la creación de empresas especializadas en la gestión de residuos de las empresas de la madera, fomentando la reutilización de los residuos en la medida de lo posible.
- Desarrollar conjuntamente con empresas gestoras, proyectos para la valorización de residuos y subproductos, favoreciendo el reciclaje dentro de la cadena.
- Desarrollar acuerdos de cooperación entre las empresas gestoras de residuos y las administraciones públicas implicadas, para la mejora en la gestión de residuos en las empresas, teniendo especialmente en cuenta las características de las empresas de menor dimensión.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC10**	**FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC34, FCC6, FCC36, FCC10, FCC11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la construcción de mejores vías de acceso a los parques y polígonos empresariales, teniendo en cuenta la dimensión de los transportes.
- Mejorar las infraestructuras de comunicación internas en los polígonos empresariales, potenciando la dotación de áreas conjuntas para el almacenamiento y logística de las empresas.
- Fomentar ayudas para la dotación y mejora de infraestructuras energéticas en los parques y polígonos empresariales.
- Potenciar la dotación de infraestructuras de banda ancha para la red de datos de las empresas, desarrollando líneas de ayudas específicas para su implantación.
- Potenciar dotaciones y servicios comunes para las empresas en los parques y polígonos empresariales, por ejemplo, infraestructuras para la recogida de residuos, para el asesoramiento en nuevas tecnologías de información y comunicación y su formación, etc.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EC11**	**POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC5, FCC31, FCC32, FCC34, FCC30

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Crear Servicios de Orientación descentralizados para la presentación de modelos de ayudas, realizando boletines periódicos de convocatorias y difundiéndolos entre las empresas.
- Aprovechar las estructuras de desarrollo local existentes (Fundaciones Comarcales, Mancomunidades, etc.), el Cluster y el CIS-Madera, para la orientación y ayuda para cubrir los modelos, dotándolos de los medios necesarios y desarrollando la formación pertinente.
- Desarrollar jornadas de orientación entre el personal laboral de las administraciones sobre las necesidades de las empresas y la posible optimización de las ayudas y los sistemas de apoyo (UE, Ministerios, Consellerías, etc.).
- Favorecer la contratación de empresas de servicios especializadas en el asesoramiento y la presentación de ayudas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE2. FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

EJE ESTRATÉGICO	EE2	FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
ESTRA-TEGIA	EE2. EC1	DESARROLLAR PROGRAMAS FORMATIVOS ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL. ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LA FORMACIÓN PARA EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC26, FCC5, FCC2, FCC27, FCC8, FCC4, FCC7, FCC6, FCC9

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar un programa Master en Gestión de Empresas de Segunda Transformación de la Madera, con módulos que recojan todos los ámbitos en la empresa, teniendo en cuenta especialmente la problemática de sucesión familiar, (Gestión Estratégica, Gestión Económico-Financiera, Gestión de Marketing, Gestión de la Producción y Aprovisionamiento, etc.), a través de las Consellerías competentes, las Universidades y el Cluster de la Madera.
- Desarrollar jornadas de corta duración sobre temas muy concretos y específicos de la actividad (gestión de calidad, establecimiento de indicadores para el análisis de la gestión empresarial, desarrollo de promociones de ventas, realización de presupuestos y estimación de costes, etc.).
- Desarrollar jornadas de formación en nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para directivos, favoreciendo su implantación en las empresas y potenciando el aprovechamiento de las mismas para el desarrollo de la formación “on-line”.
- Desarrollar jornadas de sensibilización entre los directivos sobre las posibilidades de los mercados internacionales y metodología de acceso, especialmente en las empresas de reducida dimensión y en las empresas familiares.
- Desarrollar programas de sensibilización sobre las ventajas y problemática asociada a la implantación de sistemas avanzados de gestión (Gestión de Calidad, Prevención de Riesgos, Gestión Medio Ambiental).
- Realizar un inventario de expertos por ámbitos temáticos a nivel nacional, organizando sesiones de sensibilización con los mismos, por ejemplo a través del CIS-Madera y/o el Cluster de la Madera
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC2**	**REALIZAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO, ESPECIALMENTE EN EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC27, FCC13, FCC7, FCC30, FCC14, FCC6

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Realizar un inventario de necesidades formativas por puestos genéricos y/o específicos dentro de las empresas, llegando a acuerdos de colaboración entre las empresas para la contratación de su posterior desarrollo.
- Realizar un inventario de expertos por áreas temáticas dentro del ámbito operativo y desarrollar seminarios de corta duración impartidos por los mismos, en horarios que abarquen a partes iguales jornada laboral y no laboral, aprovechando metodologías como la formación “on-line”.
- Desarrollar jornadas de formación en las empresas sobre máquinas de control numérico, llegando a acuerdos con los diversos fabricantes de maquinaria, para disponer de formación e información para la toma de decisión de la compra de las mismas.
- Diseñar y desarrollar jornadas de formación sobre herramientas de gestión de recursos humanos para los supervisores.
- Realizar jornadas de sensibilización para la identificación de posibles residuos y subproductos y su adecuada gestión medioambiental
- Desarrollar acuerdos de cooperación con el CIS-Madera para el desarrollo de programas de formación “ad-hoc” periódicos en las empresas, sobre las posibilidades y tendencias de nuevas tecnologías de producción y su posible aplicación en las empresas de carpintería y mobiliario gallegas.
- Desarrollar programas de formación en el empleo de nuevas tecnologías de la información y comunicación (internet, correo-electrónico, gestión automática de almacenes, telemarketing, etc.), informando de las posibles aplicaciones en las empresas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC3**	**DESARROLLAR FORMACIÓN ESPECÍFICA EN DISEÑO Y APLICACIÓN DE MADERA EN PRODUCTOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC32, FCC27, FCC13, FCC34, FCC12, FCC14, FCC16, FCC9, FCC10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación con los centros de formación existentes (Escuelas de Arquitectura, Facultad de Publicidad y Relaciones Públicas, Escuela de Diseño Industrial, Escuelas de Ingenieros Industriales, Centros de Formación Profesional específicos, etc.), para la organización de cursos, seminarios y jornadas de formación específicos en diseño de productos de madera (creatividad, formas, posibilidades de la madera, otros materiales complementarios, etc).
- Desarrollar programas de formación en diseño de productos, entendiendo el diseño desde un enfoque amplio de marketing (precio, producto, promoción, distribución) y no sólo de características técnicas del mismo.
- Promover jornadas de sensibilización y comunicación sobre las posibilidades y características técnicas de los productos de madera y sus ventajas frente a otros materiales.
- Desarrollar jornadas formativas en la creación y gestión de grupos de innovación en las empresas, estableciendo sistemas que incentiven la participación de todo el personal en nuevas ideas y diseños.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC4**	**POTENCIAR LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, APROVECHANDO ESPECIALMENTE LA EXISTENCIA DE PERSONAL CON EXPERIENCIA**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC27, FCC14, FCC9,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Fomentar el desarrollo de sistemas de formación internos en las empresas para el aprovechamiento del personal operativo con experiencia para la formación en el puesto de trabajo y la mejora de los procesos.
- Potenciar el empleo de carpinteros y ebanistas para la capitalización de su experiencia, integrándolos como formadores a través de proyectos conjuntos.
- Fomentar una mayor comunicación entre el ámbito de producción y de comercialización (en ambos sentidos) para informar a los canales sobre los atributos de los productos y sus posibles mejoras a partir de la información recibida por los comerciales de las empresas.
- Potenciar la rotación periódica por puestos dentro del ámbito de producción, para fomentar la mejora de los procesos de trabajo y la implicación del personal.
- Fomentar el desarrollo de grupos de trabajo liderados por el personal con mayor experiencia, estableciendo compensaciones motivadoras en función de mejoras obtenidas por el grupo.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC5**	**POTENCIAR UN MAYOR ACERCAMIENTO DE LAS EMPRESAS A LOS CENTROS DE FORMACIÓN OFICIAL, FAVORECIENDO LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC31, FCC27, FCC21, FCC34,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la orientación de las enseñanzas a los contenidos demandados, fomentando la comunicación entre las empresas y los centros educativos para la adaptación de las mismas.
- Potenciar un sistema de "cualificación" de los docentes en los centros de enseñanza de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP), de tal forma que se exija un mínimo de conocimientos y experiencia en función de las materias a impartir.
- Promover el desarrollo de acuerdos con los centros educativos para la realización de prácticas en las empresas por parte de alumnos de últimos cursos, favoreciendo la integración al mundo laboral de recién titulados y actuando como una herramienta de selección de personal.
- Desarrollar jornadas de presentaciones en los centros educativos en las que participen empresas explicando sus necesidades a los alumnos, por ejemplo a través del Cluster de la Madera.
- Potenciar la actualización a las nuevas tecnologías del profesorado de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP), por ejemplo a través de seminarios organizados desde el CIS-Madera.
- Realizar y difundir un inventario de recursos formativos, a través de un sistema que recoja la información de los centros de formación relacionados con la madera.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC6**	**POTENCIAR LA INCLUSIÓN DE MATERIAS VINCULADAS A LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN EN LAS TITULACIONES UNIVERSITARIAS Y EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES (FP)**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC31, FCC27, FCC21, FCC34, FCC33, FCC9

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la creación de titulaciones propias en las Universidades gallegas orientadas a la segunda transformación.
- Realizar un análisis de necesidades de formación del personal por puestos y ámbitos para la mejora de los planes de estudio relacionados.
- Realizar acuerdos con la Consellería de Educación y con las Universidades para la adaptación de los planes de estudios a las necesidades de las empresas.
- Fomentar un mayor acercamiento de las empresas a las Universidades para promover la inclusión de asignaturas optativas o de libre elección en temas como gestión de empresas de segunda transformación, gestión de stocks, marketing aplicado a empresas de segunda transformación, gestión de recursos humanos, etc.
- Facilitar el acercamiento de expertos de las empresas a los centros de formación, para su posible inclusión como docentes y/o expertos de apoyo, creando grupos de trabajo interdisciplinares para la mejora de los planes de estudio.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EC7**	**POTENCIAR LA FINANCIACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL CONJUNTO DE EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC27, FCC13, FCC1, FCC34, FCC14, FCC11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar fórmulas para la financiación de acciones de formación en las empresas, teniendo en cuenta especialmente a aquellas de reducida dimensión.
- Promover ayudas para la dotación de equipamientos de formación en los parques y polígonos empresariales, asociaciones de empresarios, federaciones, etc.
- Promover acuerdos para la reducción de gastos sociales en las empresas que desarrollen formación en parte de la jornada laboral.
- Potenciar el apoyo por parte de los centros educativos oficiales a los planes de formación (Universidades, centros de formación profesional, etc.), por ejemplo con la cesión de aulas, material, etc.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EC1**	**FOMENTAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACILITANDO UNA ACTITUD PROACTIVA**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC5, FCC21, FCC12, FCC4, FCC7, FCC14, FCC6, FCC18, FCC9, FCC10, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una actitud sistemática de reflexión estratégica en los gestores de empresa, desarrollando modelos de análisis estratégico específicos para las empresas en función de sus orientaciones estratégicas, productos, mercados objetivos, recursos y capacidades, entre otros.
- Potenciar la formalización de Planes Estratégicos en las empresas, aprovechando la información existente (proceso de creación del Cluster, Plan Estratégico de Carpintería y Mobiliario, entre otros), para fomentar una mayor actitud proactiva.
- Desarrollar, de forma individual o conjunta, un modelo de indicadores de gestión (cuadro de mando y gestión integral) que facilite la disponibilidad de información y modelos de actuación sistemática por ámbitos dentro de la empresa (aprovisionamiento, producción, comercial, administración, sistema de calidad, etc.), para la toma de decisiones.
- Fomentar el empleo de herramientas de gestión económico-financiera en las empresas, desarrollando la formación necesaria para ello.
- Potenciar un mayor empleo de herramientas de planificación operativa de la producción, adecuándolo a las estrategias de la empresa.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EC2**	**FOMENTAR LA IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DE EXPERIENCIAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN AVANZADOS, PARA SU GENERALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC21, FCC1, FCC4, FCC7, FCC14, FCC6, FCC18, FCC9, FCC10, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar el desarrollo de modelos comunes para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas, teniendo en cuenta la dimensión y la disponibilidad de recursos de las mismas, y fomentando la sensibilización para su posterior certificación.
- Implantar, de forma generalizada, Sistemas de Prevención de Riesgos en las empresas, desarrollando, de forma conjunta, modelos aplicables a la mayoría de las empresas de las actividades.
- Sensibilizar e implantar Modelos de Gestión Medio Ambiental en las empresas, tratando de orientarse hacia la valorización de residuos y su reciclaje en otros posibles productos.
- Potenciar el desarrollo de foros de difusión de mejores prácticas y experiencias en la implantación de sistemas de dirección avanzados, que sirva como elemento impulsor de su generalización en las empresas.
- Potenciar la normalización de productos y procesos como paso previo a la certificación, favoreciendo el intercambio entre empresas, por ejemplo con la subcontratación de la producción, entre otros.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EC3**	**POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE NUEVAS NECESIDADES U OPORTUNIDADES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC5, FCC21, FCC1, FCC4, FCC14, FCC18, FCC9, FCC10, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar proyectos conjuntos para la implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación en las empresas, desarrollando la formación necesaria.
- Desarrollar sistemas de indicadores externos que faciliten la detección sistemática de nuevas oportunidades de mercado y necesidades todavía no satisfechas.
- Sistematizar el desarrollo de estudios de mercado conjuntos, desarrollando plataformas web con intranet para la difusión de boletines electrónicos sobre aspectos que orienten a las empresas para el acceso a mercados.
- Potenciar el desarrollo de sistemas de conexión con proveedores, clientes y distribuidores, fomentando el desarrollo de redes externas que faciliten la interconexión entre ellos y redes internas entre los diversos departamentos funcionales en las empresas.
- Facilitar la adquisición de nuevas tecnologías de acceso a la información por parte de las empresas, aprovechando las ayudas existentes (Igape, Consellería de Innovación, Industria e Comercio, entre otras), o por ejemplo a través de un plan de ayudas específico para las empresas de las actividades para la renovación y/o adquisición de equipamiento.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EC4**	**FACILITAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC27, FCC8, FCC4, FCC14, FCC33,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Favorecer el desarrollo de la función de Recursos Humanos en las empresas, a través de ayudas para la contratación de personal específico y/o la contratación conjunta de consultoras externas que presten un servicio mancomunado.
- Promover la implantación de instrumentos de motivación de recursos humanos ligados a la productividad, por ejemplo incorporando parte de retribuciones variables en función de resultados.
- Establecer acuerdos de cooperación con empresas de servicios y establecimientos comerciales (agencias de viaje, comercios textiles, etc.) para la oferta de beneficios sociales a los trabajadores de las empresas (precios, condiciones de compra, etc.).
- Sistematizar la adaptación de las estructuras organizativas en función de los objetivos y estrategias planteadas para cada período de planificación en las empresas, fomentando la contratación de servicios especializados en organización empresarial.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE4. MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES

EJE ESTRATÉGICO	EE4	MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC1**	**POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIFERENCIADAS A PRESCRIPTORES, CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y CONSUMIDORES FINALES, ADECUANDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMERCIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC5, FCC31, FCC17, FCC27, FCC21, FCC12, FCC14,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una mayor profesionalización del departamento de marketing en las empresas, dotando de personal cualificado a dicha área, definiendo funciones y otorgando y reconociendo responsabilidades.
- Definir indicadores comerciales que no estén basados tan sólo en la cifra de ventas, tratando de incorporar aspectos cualitativos como la atención al cliente o la capacidad de respuesta, fomentando una cultura de calidad y diseño en el área comercial.
- Desarrollar sistemas de incentivos específicos para los representantes de ventas, potenciando la información, la imagen de calidad de los productos y el servicio a clientes.
- Desarrollar sistemas de incentivos para prescriptores, potenciando la comunicación de aspectos técnicos, por ejemplo, a través de la organización de jornadas informativas.
- Desarrollar sistemas de incentivos específicos para los almacenistas especializados, estableciendo incentivos para el retorno de información a través del canal, especialmente en lo relativo a tendencias en el bricolaje.
- Potenciar el desarrollo de herramientas de investigación de mercados en colaboración con los canales de distribución, para el posterior diseño de productos en función de información obtenida.
- Potenciar acuerdos de cooperación con canales especializados y la gran distribución para la creación de “tiendas dentro de las tiendas” (un área acotada dentro de la tienda donde se promocionen los productos de la empresa).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC2**	**POTENCIAR LA INFORMACIÓN TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA Y LA FORMACIÓN A LOS PRESCRIPTORES Y DISTRIBUIDORES, FAVORECIENDO LA CONFIANZA EN LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC21, FCC20, FCC30, FCC14, FCC18, FCC29

- ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:
- Realizar catálogos de productos y referencias orientado a las empresas de construcción/ promoción, con especial cuidado de la imagen e incluyendo especialmente información técnica sobre los productos, resaltando la calidad y aconsejando sobre su instalación, cuidado, etc.
- Desarrollar líneas de teléfono de información al consumidor (900, 902, etc.), por ejemplo a través de convenios de colaboración con empresas especializadas “call-center” y desarrollando un manual de información al consumidor.
- Implantar un premio anual al mejor diseño de productos de carpintería y mobiliario de madera hecho en Galicia, fomentando la participación e interés de los prescriptores por el uso de madera.
- Desarrollar conjuntamente con otras empresas fabricantes, seminarios de información y formación para los principales distribuidores comunes y prescriptores, por ejemplo, “fin de semana en…”, desarrollando campañas de comunicación específicas.
- Desarrollar catálogos específicos para prescriptores, con la información técnica detallada y la posibilidad de suscribirse para la recepción de información periódica, obteniendo una base de datos de prescriptores.
- Diseñar y facilitar a los principales canales de ventas, sistemas informativos en los puntos de venta detallistas, constantemente actualizados para trasladar imagen de innovación y de marca (carteles, dispensadores de folletos, pegatinas en escaparates).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC3**	**DESARROLLAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN TIEMPO REAL CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE GUSTOS Y TENDENCIAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC5, FCC21, FCC1, FCC12, FCC14, FCC16, FCC29,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar sistemas de información ágiles con los canales de distribución, que recojan periódicamente las necesidades de los diversos puntos de venta (construcción/ promoción, almacenes especializados, etc.), de forma que oriente las estrategias de marketing de las empresas transformadoras.
- Potenciar la conexión a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, creando una red con los distribuidores que facilite el análisis de las ventas para el posterior diseño de productos, orientándose a estrategias de respuesta rápida a los cambios en los gustos y tendencias en los consumidores finales (por ejemplo, trasvase semanal de datos sobre ventas a través del terminal de la tienda al fabricante).
- Desarrollar sistemas de entregas justo a tiempo con los distribuidores, facilitándoles la reducción de costes por almacenamiento y favoreciendo la producción bajo pedido con la personalización de productos (un mínimo de estandarización con algún tipo de personalización en acabados, tamaños, colores, etc.).
- Desarrollar campañas de información para la presentación de “nuevos modelos de temporada”, invitando a revistas especializadas del sector, distribuidores, representantes, etc., tratando de potenciar, en lo posible, el efecto “moda” para la renovación más periódica de elementos de carpintería.
- Potenciar promociones e incentivos para el retorno de información sobre gustos, tendencias y aceptación de productos por el consumidor final, por ejemplo, organizando pequeños sorteos entre los que respondan a un pequeño cuestionario, de tal forma que se obtenga información, tanto del distribuidor como del consumidor final. De esta manera, se dispondría de información de tendencias por tipos de canal, por áreas geográficas, por superficie de exposición y venta, etc.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC4**	**FOMENTAR UN MAYOR DESARROLLO DE CANALES QUE FAVOREZCAN LA EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC17, FCC1, FCC20, FCC30, FCC16, FCC18, FCC19,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar acuerdos de cooperación entre empresas con productos complementarios para el desarrollo de fórmulas asociativas para el acceso a mercados (centrales de venta, etc.).
- Potenciar el desarrollo de cadenas de almacenes especializados propios, de forma individual o conjunta, en el mercado nacional y/o en el mercado de Portugal.
- Potenciar, de forma individual o conjunta, el desarrollo de un sistema de franquicias propio, especialmente para el acceso a mercados de fuera de Galicia.
- Fomentar el desarrollo de un mix de almacenes especializados propios y de franquicias, según el caso, incluso incorporando a aquellos puntos de venta más dinámicos a una de estas modalidades, especialmente en el acceso a nuevos mercados internacionales.
- Potenciar una mayor cooperación con el canal de construcción/ promoción para favorecer el acceso a otros mercados por parte de las empresas de carpintería gallegas, aprovechando la expansión de las empresas de construcción.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC5**	**POTENCIAR UNA MAYOR CONEXIÓN CON EL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS, APROVECHANDO SU EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC23, FCC5, FCC13, FCC21, FCC12, FCC14, FCC16, FCC10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar proyectos para el diseño de una imagen corporativa en las empresas, teniendo en cuenta la positiva valoración de las relaciones históricas por parte de los canales detallistas, tratando de desarrollar posteriormente imagen de marca.
- Favorecer la extensión de la imagen del fabricante a una imagen de marca propia, iniciando el ensayo en aquellos productos con menor peso en el total de ventas y, posteriormente, generalizarlo a todos los productos de la empresa, teniendo en cuenta la inversión necesaria para el posterior mantenimiento de la marca.
- Desarrollar campañas de comunicación orientadas al consumidor final por parte de las empresas transformadoras en medios especializados y selectivos, con un enfoque que resalte la calidad y acabado de los productos.
- Desarrollar inicialmente políticas de una marca para todos los productos de la empresa, vinculando el nombre de la empresa a la marca para facilitar su introducción en los mercados, teniendo en cuenta las limitaciones inherentes a la dimensión de las empresas (por ejemplo, suelos marca “XX” y posteriormente líneas de acabado, “suelo XX–océano”; “suelo XX –natural”; etc.).
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresarios y empresas de reconocido prestigio en sus correspondientes actividades (textil, viticultura, etc.) para sacar ediciones limitadas de productos bajo su marca (puertas “Roberto Verino”, “pavimentos con denominación de origen Rías Baixas”, etc.).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC6**	**DESARROLLAR PROYECTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD CONJUNTOS ENTRE EMPRESAS CON PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, ESPECIALMENTE EN EL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC2, FCC17, FCC21, FCC1, FCC20, FCC9, FCC10, FCC11, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de carpintería para la promoción de productos complementarios a canales de distribución comunes, por ejemplo a construcción/ promoción, ampliando la tipología de productos en los catálogos.
- Diseñar catálogos conjuntos, potenciando una imagen de complementariedad y variedad de productos ante los distribuidores, cuidando especialmente la información técnica que se incluya y teniendo en cuenta la orientación a calidad y acabado de las empresas.
- Potenciar, conjunta o individualmente, la presencia permanente en medios de comunicación especializados con campañas de publicidad que varíen a lo largo del año, por ejemplo, creando expectativas alrededor de algo novedoso para el consumidor final, con acrónimos llamativos, de tal forma que acudan a los puntos de venta reclamándolos y los propios distribuidores lo soliciten a las empresas fabricantes.
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas de mobiliario para promocionar productos conjuntamente (pavimentos con muebles de hogar, puertas y ventanas con muebles de oficina, etc.).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC7**	**DESARROLLAR JORNADAS DE VISITAS A EMPRESAS DE CARPINTERÍA CONJUNTAMENTE CON OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA DE LA MADERA, PARA TRASLADAR AL MERCADO IMAGEN DE DINAMISMO E INNOVACIÓN**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC2, FCC21, FCC1, FCC30, FCC14, FCC3

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar rutas turísticas de forma permanente, llegando a acuerdos con otras empresas de la cadena de la madera, fomentando una mejora de la imagen social (beneficios para la sociedad).
- Desarrollar proyectos de cooperación con operadores turísticos para la realización de visitas a empresas de carpintería de la zona, aprovechando la visita para promocionar los productos, realizar “ofertas especiales”, vender productos de merchandising de las empresas, etc.
- Promover acuerdos de cooperación con empresas de las actividades de carpintería y mobiliario de la zona, para desarrollar visitas a las mismas, fomentando un mayor acercamiento con el consumidor final y potenciando el consumo de productos de madera.
- Desarrollar jornadas de visitas a las empresas, desarrollando acuerdos de cooperación con empresas de otras cadenas de actividades (vitivinícolas, textiles, etc.) para complementar la oferta.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC8**	**POTENCIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO DE REFORMA, REPOSICIÓN Y REHABILITACIÓN, MÁS ENFOCADO HACIA CALIDAD Y DISEÑO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
FCC21, FCC1, FCC20, FCC30, FCC14, FCC16,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar un enfoque de marketing en las empresas de carpintería, diseñando y produciendo en función de la detección de necesidades en los mercados.
- Desarrollar, de forma conjunta entre las empresas, servicios de asesoramiento para los prescriptores, por ejemplo desarrollando un departamento de diseño y aplicación.
- Desarrollar incentivos de ventas orientados a favorecer el empleo de madera en la rehabilitación de cascos históricos.
- Desarrollar seminarios entre instaladores y colocadores, incentivando la orientación a percibir los productos no sólo desde un punto de vista técnico, sino también decorativo, integrando la carpintería en la decoración del resto de la vivienda.
- Potenciar el empleo de herramientas de investigación de mercados para detectar sistemáticamente las tendencias en dichos mercados y, consecuentemente adecuar la producción en función de las mismas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC9**	**DESARROLLAR FÓRMULAS PARA EL ACCESO A MERCADOS DE FUERA DE GALICIA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC1, FCC34, FCC30, FCC18, FCC9, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Diseñar líneas de ayuda para la implantación de estructuras comerciales fuera de Galicia.
- Potenciar fórmulas asociativas para el acceso a mercados de fuera de Galicia por parte de empresas con productos complementarios (pavimentos con mueble de oficina, puertas con mueble de baño, etc.)
- Fomentar líneas de ayuda para realizar investigaciones de mercados de forma conjunta por las empresas, favoreciendo la cooperación con empresas consultoras especializadas.
- Implantar oficinas comerciales de forma conjunta, en aquellos mercados internacionales con mayor potencial de consumo, potenciando la cooperación con instituciones con presencia en los mismos para desarrollar estudios de mercados (oficinas del ICEX, Cámaras de Comercio, etc.).
- Desarrollar líneas de ayuda que facilite la internacionalización de personas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EC10**	**DESARROLLAR CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES DE FORMA PERMANENTE, FOMENTANDO EL CONSUMO DE PRODUCTOS DE MADERA DE GALICIA Y LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC21, FCC1, FCC34, FCC14, FCC24, FCC25, FCC6

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Promover campañas institucionales periódicas, fomentando la calidad de los productos de carpintería y mueble gallegos.
- Promover el desarrollo de campañas de marketing social, favoreciendo la mejora de la imagen de las empresas relacionadas con la madera entre la sociedad en general.
- Realizar campañas de sensibilización orientados a los consumidores en general, sobre productos con etiqueta ecológica, fomentando su consumo, de tal forma que la demanda tire de los transformadores y, a su vez, éstos tiren de los propietarios forestales.
- Desarrollar campañas de comunicación sobre los sellos de calidad de los productos existentes entre las empresas, informando de las posibilidades de acceder a los mismos.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5. INNOVACIÓN Y DISEÑO

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC1**	**FOMENTAR LA CONEXIÓN Y ACERCAMIENTO ENTRE CENTROS TECNOLÓGICOS Y ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y LAS EMPRESAS, FAVORECIENDO LA MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC32, FCC2, FCC8, FCC13, FCC1, FCC34, FCC12, FCC14, FCC24, FCC25, FCC33, FCC9, FCC29

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar el desarrollo de acuerdos entre el CIS-Madera y empresarios autónomos y pequeñas empresas, para el desarrollo de proyectos de investigación y su aplicación conjuntamente a dichas empresas, facilitando el acceso a nuevas tecnologías de producción y su modernización.
- Desarrollar proyectos técnicos conjuntamente con el CIS-Madera, para facilitar el paso de sistemas de producción artesanal hacia un proceso más industrializado.
- Fomentar un mayor acercamiento entre las empresas, el CIS-Madera y/o otros centros tecnológicos (AITIM, CTBA, etc…) y/o Universidades, para la investigación y la mejora de los procesos productivos y los productos.
- Potenciar el desarrollo de pruebas de ensayo virtuales para el diseño de nuevos productos y la realización de ensayos y pruebas, por ejemplo, desarrollando modelos a través del CIS-Madera y/o otros centros tecnológicos.
- Desarrollar acuerdos de investigación con universidades y centros tecnológicos para la búsqueda de nuevos materiales, tratamientos o acabados que eliminen o reduzcan los problemas de movimientos de la madera una vez instalada, los cambios de tonalidades y mejoren la conservación de los elementos de carpintería.
- Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre centros tecnológicos y empresas para el desarrollo de la innovación tecnológica como herramienta estratégica, diseñando sistemas para la Vigilancia Tecnológica (producto-proceso) en el entorno específico.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	EE5. EC2	POTENCIAR UNA CULTURA DE DISEÑO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC31, FCC32, FCC13, FCC1, FCC34, FCC30, FCC14, FCC33, FCC9

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar jornadas de información y sensibilización en las empresas sobre la importancia del diseño y la innovación desde un enfoque amplio (productos, procesos, organización), fomentando una cultura de diseño e innovación en todos los ámbitos de las empresas y fomentando una visión integrada de la carpintería y elementos decorativos.
- Potenciar un enfoque de marketing en el diseño de los productos, partiendo de una sistemática investigación de mercados, fomentando el retorno de información de los comerciales a las áreas funcionales de producción y gerencia.
- Desarrollar grupos multidisciplinares de trabajo en las empresas, donde participe personal de todas las áreas funcionales (producción, comercial, aprovisionamiento, etc.), contribuyendo a la mejora constante de los productos a partir de pequeñas innovaciones.
- Desarrollar un sistema de participación dentro de las empresas para incentivar la participación del personal en el proceso de diseño, por ejemplo a través de un buzón de sugerencias con incentivos para las mejores ideas (tanto individual como de grupo).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC3**	**POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC26, FCC5, FCC31, FCC32, FCC1, FCC34, FCC12, FCC14, FCC30, FCC33, FCC10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la valorización del conocimiento y su transmisión en la empresa en general, por ejemplo en Técnicas de Creatividad o en Técnicas de Trabajo y Dirección de Equipos, facilitando la transmisión de conocimiento.
- Realizar un Plan de Formación orientado a la optimización de tiempos de aprendizaje por puestos.
- Promover la implantación de prácticas que detecten, valoren y reconozcan formalmente aquellas personas que impulsen el aprendizaje y la innovación en el seno de la empresa.
- Fomentar la utilización y desarrollo de herramientas de apoyo al conocimiento, realizando jornadas de sensibilización, por ejemplo en metodología de identificación, diagnóstico y mejora del Conocimiento, en metodología de formalización y estructuración de la documentación y el conocimiento disponible, etc.
- Desarrollar acuerdos con otras cadenas de actividades de Galicia con alguna experiencia en el ámbito de gestión del conocimiento (por ejemplo, automoción), para el intercambio de experiencias.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC4**	**DESARROLLAR CONJUNTAMENTE EL CANAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO, PARA FAVORECER EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS EN GENERAL, APROVECHANDO LAS AYUDAS EXISTENTES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC31, FCC2, FCC13, FCC1, FCC30, FCC14, FCC33, FCC18, FCC29, FCC19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la implantación de páginas web en las empresas y el desarrollo de plataformas conjuntas entre empresas, como previo al desarrollo del canal de comercio electrónico.
- Favorecer el aprovechamiento de las ayudas existentes para la presentación y desarrollo de proyectos conjuntos de comercio electrónico en las empresas.
- Desarrollar jornadas de información y sensibilización en las empresas sobre las posibilidades del comercio electrónico.
- Desarrollar de forma conjunta entre empresas transformadoras y/o empresas de logística y distribución, la creación de almacenes y servicios logísticos especializados derivados de la implantación de comercio electrónico en las empresas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC5**	**PROMOVER LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CON FILOSOFÍAS CERCANAS A "ENTREGAS JUSTO A TIEMPO" (JIT), FAVORECIENDO LA REDUCCIÓN DE COSTES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC5, FCC31, FCC2, FCC17, FCC8, FCC13, FCC1, FCC12, FCC30, FCC33, FCC9, FCC10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar estudios sobre sistemas de producción con filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo", y las repercusiones en la reducción de costes derivadas.
- Favorecer la implantación de sistemas de producción JIT, fomentando la generación de una industria auxiliar de componentes y la orientación a la personalización de productos en función de las tendencias detectadas en los mercados.
- Desarrollar acuerdos de cooperación con los canales de comercialización para reducir las necesidades de "stockaje" de productos terminados, orientándose a filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo".
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas proveedoras de suministros básicos para reducir las necesidades de almacenamiento de materias primas, fomentando una planificación de aprovisionamientos con filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo", especialmente con las empresas de tablero, aprovechando su experiencia.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC6**	**FACILITAR EL ACCESO A SELLOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS, ESPECIALMENTE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC32, FCC21, FCC1, FCC34, FCC12, FCC14, FCC9

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar proyectos liderados por el CIS-Madera, para la implantación conjunta de sellos de calidad existentes, diseñando un procedimiento para facilitar su acceso a empresas de reducida dimensión.
- Potenciar el reconocimiento en el mercado de los sellos de calidad existentes, desarrollando campañas de comunicación orientados a los principales distribuidores, con especial relevancia de las pruebas a que han sido sometidos los productos y las garantías adicionales que suponen.
- Promover la cooperación entre empresas que ya hayan implantado sellos de calidad, facilitando el intercambio de experiencias y sirviendo como motor de arrastre para su generalización, aprovechando la orientación competir en calidad y acabado de las empresas gallegas.
- Favorecer el acercamiento entre empresas y entidades gestoras de marcas y sellos de calidad para facilitar el acceso a las empresas, especialmente a aquellas de reducida dimensión.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE5**	**INNOVACIÓN Y DISEÑO**
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC7**	**POTENCIAR CIERTA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS, FACILITANDO UNA MAYOR MECANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC2, FCC13, FCC20, FCC12, FCC30, FCC14, FCC33, FCC9

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación con centros tecnológicos (CIS-Madera, AITIM, etc.…) para el estudio de estándares en los productos y para la mejora en la mecanización de la producción.
- Aprovechar el potencial para la especialización flexible, desarrollando ciertos estándares en los productos y subcontratando aquellos externalizables, para agilizar el plazo de respuesta.
- Desarrollar estrategias de comunicación en los mercados que favorezca cierta estandarización de los productos, a través del diseño de un número determinado de “packs” personalizables.
- Potenciar el desarrollo de campañas de comunicación con prescriptores para la determinación de medidas estándar en las construcciones que faciliten la estandarización de productos.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EC8**	**PROMOVER AYUDAS ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE PROTOTIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCC31, FCC32, FCC13, FCC1, FCC34, FCC14, FCC33, FCC9,

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar ayudas para el desarrollo de prototipos y pruebas en las empresas, especialmente a través del desarrollo de sistemas y software específico para la realización de pruebas y ensayos “virtuales”.
- Incentivar el desarrollo de estrategias de cooperación en las empresas en el ámbito de la innovación, teniendo en cuenta especialmente la dimensión de las empresas existentes.
- Desarrollar ayudas específicas para el desarrollo y mantenimiento de equipos de innovación permanentes en las empresas, de forma individual o conjunta.
- Buscar fórmulas de financiación de la innovación, facilitando la participación de empresas de capital-riesgo en el desarrollo de prototipos.
- ……

7.3.2 Comentarios de la Mesa de Trabajo 2/3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias.

A continuación, se presentan de forma sintética y **agrupada en base a los 5 Ejes Estratégicos**, los comentarios y **conclusiones más relevantes** de las intervenciones y posterior debate de los asistentes a las sesiones de trabajo (ver **Figura 7.3.4**).

Figura 7.3.4
Principales temas tratados en la sesión



Fuente: elaboración propia

COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA.

Entre los aspectos relativos a la cooperación tratados, una primera reflexión hace referencia a la necesidad de superar la *"**tradición y cultura individualista** de las empresas gallegas en general y, en particular, de las de carpintería"*, la cual dificulta el desarrollo de acuerdos de cooperación. Para ello es *"muy importante el **papel del CIS-Madera** en el ámbito tecnológico y del **Cluster de la Madera** como elemento integrador de intereses, **fomentando la cooperación entre las empresas**"*. Es necesario concienciar a las empresas de que *"el **futuro y***

la competitividad de la actividad en Galicia depende de las propias empresas *y que son ellas quienes deben asumir la iniciativa para implantar las estrategias y acciones necesarias"*.

Sin embargo, en opinión de los asistentes, *"para que el Cluster pueda funcionar adecuadamente es necesario* ***dotarlo con mayores medios, tanto humanos como técnicos****"*, que le permitan desarrollar sus funciones y gestionar los intereses de sus asociados de forma efectiva, por ejemplo, *"siguiendo el modelo implantado en CEAGA"*. El hecho de que el Cluster pueda agrupar a empresas de toda Galicia vinculadas con la madera, permite superar la problemática derivada de la *"existencia de numerosas* ***micro asociaciones****, muy dispersas por toda Galicia, que actúan con un* ***carácter localista ó específico de una actividad****, sin una visión de conjunto"*.

Además de la cooperación entre las propias empresas de la actividad de carpintería, se insistió también en la necesidad de fomentar una **mayor cooperación entre las empresas de primera y segunda transformación**, especialmente, con los aserraderos, e incluso con los aprovechamientos forestales. *"Existe un* ***problema para la utilización de madera gallega*** *porque en muchos casos sus condiciones, calidad y dimensiones* ***no se ajustan a las necesidades*** *de las empresas de carpintería"*. En opinión de los presentes se debe fomentar la cooperación y una mayor comunicación con las empresas de aserrío para reducir dicha problemática. *"Se debe potenciar que los aserraderos tengan en cuenta* ***criterios de calidad*** *a la hora de aserrar madera, haciendo una clasificación previa al aserrado en función del tipo de producto en que finalmente se vaya a aplicar".*

- **FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Contar con unos recursos humanos con una adecuada formación y motivación es, en opinión de los asistentes, uno de los **pilares básicos** sobre los que se debe basar **el desarrollo y la competitividad** de las

empresas de Carpintería de Galicia. Sin embargo, existen algunas deficiencias en el ámbito formativo que dificultan un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos. *"Es necesario **fomentar la formación y cualificación del personal operativo** para informar sobre **aspectos técnicos** de los productos. Por ejemplo, nos gustaría contar con una oficina técnica en la propia empresa para formar personal en estos aspectos pero no encontramos gente cualificada para ello".*

En el caso de las **pequeñas empresas con bajo nivel de industrialización** y que fabrican bajo pedido, el **déficit formativo** es más evidente **a nivel operativo**. *"Es necesario desarrollar una formación específica para los operarios"*. Relacionado con esa falta de formación a nivel operativo, los empresarios critican que *"los **alumnos de FP** que contratan en prácticas tienen unos **conocimientos muy limitados**, que no se corresponden con el título de oficial de segunda que acreditan"*. Y apuntan como una de las causas de ese déficit formativo a que *"sería necesaria una **mayor capacitación de los monitores, profesores y tutores** de los alumnos en temas técnicos"*. En opinión de los presentes, *"se trata de profesores que no son especialistas en las actividades de carpintería y mobiliario y no tienen la experiencia necesaria"*. Como medida correctiva se propuso la idea de *"que el CIS-Madera participe activamente en la formación y actualización del profesorado"*, impartiendo cursos y seminarios en temas técnicos y de manejo de nuevas tecnologías, por ejemplo.

- **OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.**

En relación con las estrategias específicas relacionadas con este Eje Estratégico, los asistentes comentaron la necesidad de desarrollar los sistemas de dirección y gestión en una estructura de pequeñas y medianas empresas, con predominio de las empresas familiares. Para mejorar la competitividad del conjunto de la actividad en Galicia es necesario *"promover una **mayor profesionalización de las estructuras***

***empresariales** y de sus órganos de decisión, muy centralizados en torno a los miembros de la familia"*.

Otro de los aspectos relacionados con los sistemas de dirección y gestión, es *"la implantación y desarrollo en las empresas de **sistemas avanzados de gestión** (calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales) y, en un futuro, plantearse la obtención de certificaciones ISO 900X e ISO 14000"*. Principalmente, los vinculados a la gestión de calidad, debido a las mayores **exigencias de certificaciones** por parte de los consumidores finales y *"la obligatoriedad de utilizar **la marca CE** para comercializar sus productos en la Unión Europea a corto plazo"*. Sin embargo, *"**no existe una homogeneidad** en el tema de las **certificaciones**, ya que cada mercado exige unas certificaciones distintas"*, por lo que habría que tratar de que un organismo haga certificaciones que sean posteriormente reconocidas, incluso a nivel internacional. Además, *"las empresas, por ejemplo, a través del Cluster, deberían formar parte de los comités de certificación y normalización de los productos"*.

MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES.

Por lo que respecta a los temas vinculados con el marketing y los sistemas de comunicación con el mercado, los asistentes insistieron en repetidas ocasiones en la necesidad de **potenciar la información técnica de los productos y usos de la madera gallega**. *"Se aprecia un descenso continuado de venta de la madera gallega, mientras que la cifra de importaciones de madera sigue aumentando en toda España"*. En opinión de los asistentes esa situación es *"debida a la **falta de comunicación hacia el mercado**, que desconoce las posibilidades y usos de la madera gallega. Seguimos sin saber vendernos. Hay que informar más sobre lo que existe"*.

En el caso del **mercado de construcción**, los prescriptores evidencian una **falta de información técnica** sobre calidades,

resistencias, elasticidades y otras características técnicas de los productos de madera, debidamente **garantizada y con responsabilidad por parte de los fabricantes**. Ello hace que *"los arquitectos y prescriptores, simplemente por seguridad, recomienden el acero y el hormigón en la construcción"*. Es necesario atender y cubrir esas exigencias por parte de los prescriptores de una mayor información técnica sobre la madera, *"para poder competir en el mercado de construcción con otros materiales, además de fomentar y promover entre el consumidor final el uso de la madera"*.

En ese sentido, también se incidió en la importancia de que las **Administraciones Públicas** contribuyan a mejorar la **imagen de la madera** y se cree una opinión favorable sobre su utilización. Así, además de *"promover desde las Administraciones Públicas la realización de una **campaña de concienciación social sobre el uso de la madera**"*, las propias instituciones *"deberían dar ejemplo y **utilizar la madera en sus edificios e instalaciones** para promover su utilización entre los consumidores finales"*.

INNOVACIÓN Y DISEÑO.

Las estrategias relacionadas con la **innovación** también fueron ampliamente tratadas tanto en la ronda de intervenciones como en el posterior debate, como **uno de los aspectos clave** sobre los que se debe basar la competitividad futura de las empresas de carpintería de Galicia. En opinión de los asistentes *"es necesario realizar un **mayor esfuerzo en innovación y diseño**"*, pero no debe limitarse sólo a los productos, sino en otros aspectos y ámbitos de la empresa. *"Es igualmente importante aplicar la **innovación a nivel organizativo**, en temas como el control de métodos y tiempos, la logística, etc.)"*. Asimismo, la **innovación de procesos** debe desarrollarse *"a partir de una importante **modernización tecnológica** en las instalaciones de las empresas gallegas de la actividad"*.

Por otro lado, se resaltó la **relación directa de la innovación con** algunos de los aspectos ya comentados anteriormente, como **las certificaciones de productos y la información técnica**. En ese sentido, por un lado, *"la **innovación**, a través de una mayor utilización de prototipos y ensayos, puede contribuir a obtener la **información técnica** sobre los productos que demandan los prescriptores"*. Y por otro lado, la innovación debe enfocarse también a *"**facilitar el acceso a certificados y sellos de calidad** para los productos de las empresas de la actividad"*, cada vez más exigidos no solo por los prescriptores sino por el consumidor final como elemento de garantía y seguridad.

7.3.3 Valoración de Estrategias prioritarias y de Estrategias urgentes de la actividad de Carpintería.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a realizar una **doble valoración de las citadas Estrategias**. Se **priorizaron en función de la importancia** que tuvieran **en la competitividad** de las empresas de la actividad de Carpintería de Galicia. Y por otro lado, se pidió a los empresarios presentes que seleccionaran un máximo de **10 estrategias** que considerasen **de mayor urgencia**, a realizar de forma inmediata.

En el caso de la **priorización**, los asistentes debían **valorar las 40 Estrategias** propuestas para las empresas dedicadas a la actividad de carpintería en Galicia en una **escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario)**. El resultado final de dicha priorización se obtuvo a partir del cálculo de la **media simple** resultante de las respuestas de los miembros presentes en la mesa de trabajo.

En la **Figura 7.3.5** se muestra la hoja de priorización de las estrategias de Carpintería.

Figura 7.3.5
Hoja de priorización de estrategias

MESA DE CARPINTERÍA 2 Y 3
HOJA DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS
JUEVES, 25/septiembre/2003

MARQUE CON "X" UN MÁXIMO DE 10 ESTRATEGIAS QUE CONSIDERE COMO MÁS URGENTES

EJE	COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD menos prioritario 1	2	3	4	5 más prioritario	URGENCIA
EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA	EE1.EC1	DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS	1	2	3	4	5	
	EE1.EC2	FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES	1	2	3	4	5	
	EE1.EC3	FOMENTAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON PEQUEÑAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE INSTALADORES Y COLOCADORES	1	2	3	4	5	
	EE1.EC4	FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE ENTRE EMPRESAS DE CARPINTERÍA PARA LA FABRICACIÓN DE LOTES ADAPTADOS A LAS TENDENCIAS DEL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN	1	2	3	4	5	
	EE1.EC5	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO	1	2	3	4	5	
	EE1.EC6	POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE ASERRÍO	1	2	3	4	5	
	EE1.EC7	POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS	1	2	3	4	5	
	EE1.EC8	PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES	1	2	3	4	5	
	EE1.EC9	FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN	1	2	3	4	5	
	EE1.EC10	FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES	1	2	3	4	5	
	EE1.EC11	POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5	

PRIORIZACIÓN: DE 1=MENOS PRIORITARIO A 5=MÁS PRIORITARIO

URGENCIA: SEÑALAR CON "X" HASTA UN MÁXIMO DE 10 ESTRATEGIAS, CONSIDERADAS COMO DE MÁXIMA URGENCIA

Fuente: elaboración propia

PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS.

En la **Tabla 7.3.1** se recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden **de mayor a menor importancia,** las 40 Estrategias. En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media de todas las estrategias** es de **3,66** (sobre un máximo de 5), el cual se puede considerar como especialmente positivo, ya que hay que tener en cuenta que el número de estrategias presentadas y el número de asistentes, son variables que hacen que se incremente la dispersión de los valores. Asimismo, es destacable que existan **5 estrategias** que obtuvieran un **valor promedio superior a 4,5**, lo cual las convierte en **muy importantes** y prioritarias, además de **otras 8** cuya valoración es también **mayor o igual a 4**.

Tabla 7.3.1
PRIORIZACIÓN de Estrategias (5= más prioritario) (1= menos prioritario) (I)

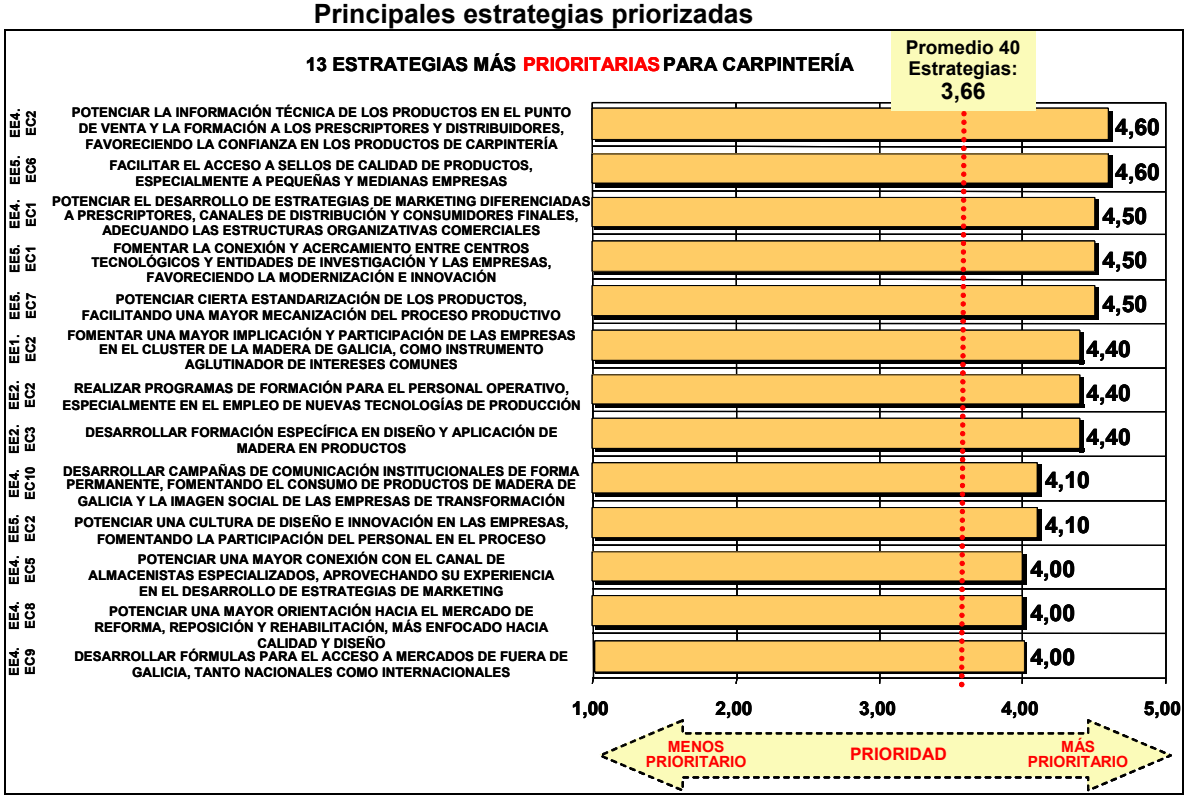
COD	ESTRATEGIA	PRIO-RIDAD
EE4.EC2	Potenciar la información técnica de los productos en el punto de venta y la formación a los prescriptores y distribuidores, favoreciendo la confianza en los productos de carpintería	**4,60**
EE5.EC6	Facilitar el acceso a sellos de calidad de productos, especialmente a pequeñas y medianas empresas	**4,60**
EE4.EC1	Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas a prescriptores, canales de distribución y consumidores finales, adecuando las estructuras organizativas comerciales	**4,50**
EE5.EC1	Fomentar la conexión y acercamiento entre centros tecnológicos y entidades de investigación y las empresas, favoreciendo la modernización e innovación	**4,50**
EE5.EC7	Potenciar cierta estandarización de los productos, facilitando una mayor mecanización del proceso productivo	**4,50**
EE1.EC2	Fomentar una mayor implicación y participación de las empresas en el cluster de la madera de Galicia, como instrumento aglutinador de intereses comunes	**4,40**
EE2.EC2	Realizar programas de formación para el personal operativo, especialmente en el empleo de nuevas tecnologías de producción	**4,40**
EE2.EC3	Desarrollar formación específica en diseño y aplicación de madera en productos	**4,40**
EE4.EC10	Desarrollar campañas de comunicación institucionales de forma permanente, fomentando el consumo de productos de madera de Galicia y la imagen social de las empresas de transformación	**4,10**
EE5.EC2	Potenciar una cultura de diseño e innovación en las empresas, fomentando la participación del personal en el proceso	**4,10**
EE4.EC5	Potenciar una mayor conexión con el canal de almacenistas especializados, aprovechando su experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing	**4,00**
EE4.EC8	Potenciar una mayor orientación hacia el mercado de reforma, reposición y rehabilitación, más enfocado hacia calidad y diseño	**4,00**
EE4.EC9	Desarrollar fórmulas para el acceso a mercados de fuera de Galicia, tanto nacionales como internacionales	**4,00**
EE1.EC1	Desarrollar jornadas de sensibilización para fomentar una cultura de cooperación entre empresas	**3,90**
EE1.EC8	Promover una mayor cooperación entre industria transformadora y el ámbito forestal, utilizando el conocimiento de las necesidades de las empresas para la orientación de los aprovechamientos forestales	**3,90**
EE2.EC1	Desarrollar programas formativos específicos en el ámbito de la estrategia y gestión empresarial. Especial consideración a la formación para el cambio generacional en la empresa familiar	**3,90**
EE2.EC5	Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación oficial, favoreciendo la integración de personal cualificado y la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas	**3,90**
EE4.EC4	Fomentar un mayor desarrollo de canales que favorezcan la expansión hacia nuevos mercados	**3,90**
EE2.EC7	Potenciar la financiación de planes de formación específicos para el conjunto de empresas	**3,80**

Tabla 7.3.1
PRIORIZACIÓN de Estrategias (5= más prioritario) (1= menos prioritario) (y II)

COD	ESTRATEGIA	PRIO-RIDAD
EE1.EC6	Potenciar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de primera transformación de Galicia, especialmente con las empresas de aserrío	**3,70**
EE2.EC4	Potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, aprovechando especialmente la existencia de personal con experiencia	**3,70**
EE4.EC6	Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos entre empresas con productos complementarios, especialmente en el canal de construcción/ promoción	**3,70**
EE5.EC8	Promover ayudas específicas para el desarrollo de prototipos de nuevos productos	**3,70**
EE1.EC3	Fomentar estrategias de cooperación con pequeñas empresas de carpintería para el desarrollo de una industria auxiliar de instaladores y colocadores	**3,60**
EE4.EC3	Desarrollar sistemas de comunicación en tiempo real con los canales de distribución, facilitando la detección sistemática de gustos y tendencias	**3,50**
EE5.EC3	Potenciar la implantación de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica para la innovación	**3,40**
EE4.EC7	Desarrollar jornadas de visitas a empresas de carpintería conjuntamente con otras empresas de la cadena de la madera, para trasladar al mercado imagen de dinamismo e innovación	**3,30**
EE5.EC5	Promover la implantación de sistemas de producción con filosofías cercanas a “entregas justo a tiempo” (JIT), favoreciendo la reducción de costes	**3,30**
EE1.EC5	Desarrollar estrategias de cooperación con empresas de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo	**3,20**
EE2.EC6	Potenciar la inclusión de materias vinculadas a la segunda transformación en las titulaciones universitarias y en las familias profesionales (FP)	**3,20**
EE3.EC4	Facilitar el empleo de herramientas de gestión de recursos humanos en las empresas y la adaptación de las estructuras organizativas a las estrategias empresariales	**3,20**
EE1.EC10	Fomentar la accesibilidad y conectividad, así como la dotación de equipamiento y servicios de los parques y polígonos empresariales	**3,10**
EE3.EC1	Fomentar el empleo de herramientas de dirección y gestión estratégica, facilitando una actitud proactiva	**3,00**
EE3.EC2	Fomentar la implantación y difusión de experiencias de sistemas de gestión avanzados, para su generalización en las empresas transformadoras	**3,00**
EE1.EC4	Fomentar la especialización flexible entre empresas de carpintería para la fabricación de lotes adaptados a las tendencias del mercado de construcción/ promoción	**2,90**
EE1.EC9	Fomentar el acercamiento entre empresas gestoras de residuos y empresas de transformación	**2,90**
EE3.EC3	Potenciar la implantación de sistemas de información integrados, facilitando la detección sistemática de nuevas necesidades u oportunidades	**2,90**
EE5.EC4	Desarrollar conjuntamente el canal de comercio electrónico, para favorecer el acceso a nuevos mercados en general, aprovechando las ayudas existentes	**2,90**
EE1.EC7	Potenciar la negociación conjunta de aprovisionamiento de suministros básicos a través de fórmulas asociativas de compras	**2,80**
EE1.EC11	Potenciar los servicios de orientación y presentación de ayudas, promoviendo su difusión entre las empresas	**2,10**

De forma gráfica, la **Figura 7.3.6** recoge las valoraciones de las **13 estrategias consideradas como más prioritarias** según la opinión de los empresarios, así como la valoración media de las 40 estrategias presentadas. En general, se percibe un cierto predominio de las estrategias relacionadas con los ejes de **marketing y comunicación** (7 estrategias) y de **innovación y diseño** (4 estrategias). Así, las 5 estrategias valoradas como más importantes pertenecen a uno de estos dos ejes estratégicos. También aparecen representadas las estrategias de **formación y motivación de los recursos humanos** (2 estrategias) y las relativas a la **cooperación** (1 estrategia). Las estrategias vinculadas con el eje que agrupa aspectos de los **sistemas de dirección y gestión** son las que, en conjunto, obtienen una menor valoración media, no apareciendo ninguna de ellas entre las más prioritarias.

Figura 7.3.6
Principales estrategias priorizadas



Fuente: elaboración propia

En relación con las **estrategias vinculadas al marketing y la comunicación con los consumidores finales**, en el conjunto de las estrategias propuestas, son las que obtienen una valoración media más

elevada. Entre las de mayor prioridad, destaca la estrategia orientada a **potenciar la información técnica en el punto de venta** y la adecuada **formación de prescriptores** (EE4.EC2). Con una valoración ligeramente inferior, aparece el desarrollo de **estrategias de marketing diferenciadas** para prescriptores, canales de distribución y consumidores finales (EE4.EC1), así como el desarrollo de una **campaña de comunicación institucional** que fomente el consumo de productos de madera y la imagen social de las empresas gallegas relacionadas con la misma. (EE4.EC10).

Por lo que respecta a las **estrategias relacionadas con la innovación y el diseño**, en general, obtuvieron una valoración media muy alta, estando representadas por 4 estrategias entre las 13 que los asistentes valoraron de forma más prioritaria. Entre dichas estrategias, la que obtuvo la mayor valoración fue la que hace referencia a **facilitar el acceso a sellos de calidad a las Pymes** (EE5.EC6). A continuación, también obtuvieron una importante valoración estrategias como fomentar el **acercamiento de las empresas a los centros de tecnológicos y de investigación** (EE5.EC1), o la de promover en lo posible la **estandarización de los productos** (EE5.EC7). Por último, entre las más prioritarias también se encuentra la estrategia orientada a **potenciar en las empresas una cultura de innovación y diseño** que fomente la participación de todo el personal en el proceso (EE5.EC2).

En cuanto a las **estrategias relativas al ámbito formativo y de motivación de los recursos humanos**, en general, también presentan una valoración media conjunta muy importante. Entre las estrategias más prioritarias, los empresarios asistentes valoraron especialmente la realización de **programas de formación a nivel operativo,** con el empleo de **nuevas tecnologías de producción** (EE2.EC2) y la **formación específica en diseño y aplicación de la madera** en los productos (EE2 EC3).

Por su parte, entre las **estrategias relacionadas con la cooperación** como instrumento clave de mejora, obtuvo una elevada

valoración la necesidad de fomentar una **mayor implicación y participación de las empresas en el Cluster de la Madera** (EE1.EC2).

VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE SU URGENCIA.

Como se ha comentado anteriormente, en segundo lugar, los asistentes también tuvieron que identificar cuales eran las **estrategias** que, en su opinión, tenían un carácter **de mayor urgencia**, pudiendo seleccionar un **máximo de 10 estrategias** de las 40 propuestas.

Para facilitar la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta el hecho de que sólo se podían seleccionar un máximo de 10 estrategias se homogeneizó la escala de valoración para obtener finalmente las estrategias urgentes. De este modo, aquellas **estrategias** con un **valor igual a 100** son las que obtuvieron la **máxima urgencia** según la opinión de los empresarios. Dicha valoración se recoge en la **Tabla 7.3.2**, ordenando las **estrategias de mayor a menor urgencia**. Las estrategias que no fueron señaladas como urgentes, no se han incluido en dicha tabla.

Tabla 7.3.2
Estrategias URGENTES (100= más urgente) (25= menos urgente) (I)

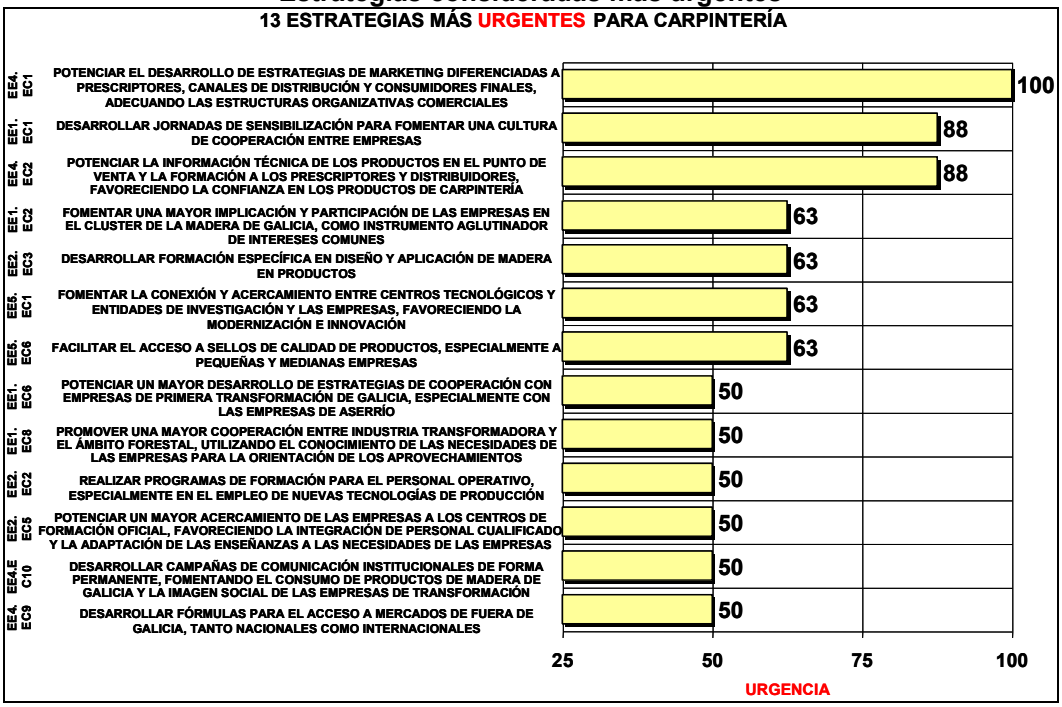
COD	ESTRATEGIA	URGEN-CIA
EE4.EC1	Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas a prescriptores, canales de distribución y consumidores finales, adecuando las estructuras organizativas comerciales	**100**
EE1.EC1	Desarrollar jornadas de sensibilización para fomentar una cultura de cooperación entre empresas	**88**
EE4.EC2	Potenciar la información técnica de los productos en el punto de venta y la formación a los prescriptores y distribuidores, favoreciendo la confianza en los productos de carpintería	**88**
EE1.EC2	Fomentar una mayor implicación y participación de las empresas en el cluster de la madera de Galicia, como instrumento aglutinador de intereses comunes	**63**
EE2.EC3	Desarrollar formación específica en diseño y aplicación de madera en productos	**63**
EE5.EC1	Fomentar la conexión y acercamiento entre centros tecnológicos y entidades de investigación y las empresas, favoreciendo la modernización e innovación	**63**
EE5.EC6	Facilitar el acceso a sellos de calidad de productos, especialmente a pequeñas y medianas empresas	**63**
EE1.EC6	Potenciar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de primera transformación de Galicia, especialmente con las empresas de aserrío	**50**
EE1.EC8	Promover una mayor cooperación entre industria transformadora y el ámbito forestal, utilizando el conocimiento de las necesidades de las empresas para la orientación de los aprovechamientos forestales	**50**
EE2.EC2	Realizar programas de formación para el personal operativo, especialmente en el empleo de nuevas tecnologías de producción	**50**
EE2.EC5	Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación oficial, favoreciendo la integración de personal cualificado y la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas	**50**
EE4.EC10	Desarrollar campañas de comunicación institucionales de forma permanente, fomentando el consumo de productos de madera de Galicia y la imagen social de las empresas de transformación	**50**
EE4.EC9	Desarrollar fórmulas para el acceso a mercados de fuera de Galicia, tanto nacionales como internacionales	**50**
EE2.EC1	Desarrollar programas formativos específicos en el ámbito de la estrategia y gestión empresarial. Especial consideración a la formación para el cambio generacional en la empresa familiar	**38**
EE2.EC4	Potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, aprovechando especialmente la existencia de personal con experiencia	**38**
EE2.EC6	Potenciar la inclusión de materias vinculadas a la segunda transformación en las titulaciones universitarias y en las familias profesionales (FP)	**38**
EE2.EC7	Potenciar la financiación de planes de formación específicos para el conjunto de empresas	**38**
EE4.EC4	Fomentar un mayor desarrollo de canales que favorezcan la expansión hacia nuevos mercados	**38**
EE5.EC2	Potenciar una cultura de diseño e innovación en las empresas, fomentando la participación del personal en el proceso	**38**
EE5.EC7	Potenciar cierta estandarización de los productos, facilitando una mayor mecanización del proceso productivo	**38**
EE5.EC8	Promover ayudas específicas para el desarrollo de prototipos de nuevos productos	**38**

Tabla 7.3.2
Estrategias URGENTES (100= más urgente) (25= menos urgente) (y II)

COD	ESTRATEGIA	URGEN-CIA
EE1.EC10	Fomentar la accesibilidad y conectividad, así como la dotación de equipamiento y servicios de los parques y polígonos empresariales	**25**
EE1.EC3	Fomentar estrategias de cooperación con pequeñas empresas de carpintería para el desarrollo de una industria auxiliar de instaladores y colocadores	**25**
EE1.EC5	Desarrollar estrategias de cooperación con empresas de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo	**25**
EE4.EC3	Desarrollar sistemas de comunicación en tiempo real con los canales de distribución, facilitando la detección sistemática de gustos y tendencias	**25**
EE4.EC5	Potenciar una mayor conexión con el canal de almacenistas especializados, aprovechando su experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing	**25**
EE4.EC6	Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos entre empresas con productos complementarios, especialmente en el canal de construcción/ promoción	**25**
EE4.EC7	Desarrollar jornadas de visitas a empresas de carpintería conjuntamente con otras empresas de la cadena de la madera, para trasladar al mercado imagen de dinamismo e innovación	**25**
EE5.EC4	Desarrollar conjuntamente el canal de comercio electrónico, para favorecer el acceso a nuevos mercados en general, aprovechando las ayudas existentes	**25**
EE5.EC5	Promover la implantación de sistemas de producción con filosofías cercanas a “entregas justo a tiempo” (JIT), favoreciendo la reducción de costes	**25**

La **Figura 7.3.7** muestra, ordenadas de mayor a menor urgencia, las estrategias que en opinión de los empresarios deben ser acometidas con un **carácter de urgencia,** siendo éstas las que han obtenido **una valoración igual o superior a 50**. En general, se detecta una **elevada correlación entre la prioridad de las estrategias y la urgencia** para ponerlas en marcha.

Figura 7.3.7
Estrategias consideradas más urgentes



Fuente: elaboración propia

Realizando un análisis comparativo entre las estrategias consideradas más prioritarias (ver **Figura 7.3.6**) y las más urgentes, existen dos **estrategias que, habiendo sido considerada entre las más prioritarias, no se encuentran entre las de mayor urgencia**. Esas excepciones son **potenciar la estandarización de los productos** para facilitar la mecanización del proceso productivo (EE5.EC7) y **potenciar la en las empresas una cultura de innovación y diseño** que fomente la participación de los recursos humanos en el proceso (EE5.EC2).

7.3.4 Ideas sobre posibles actuaciones de Carpintería.

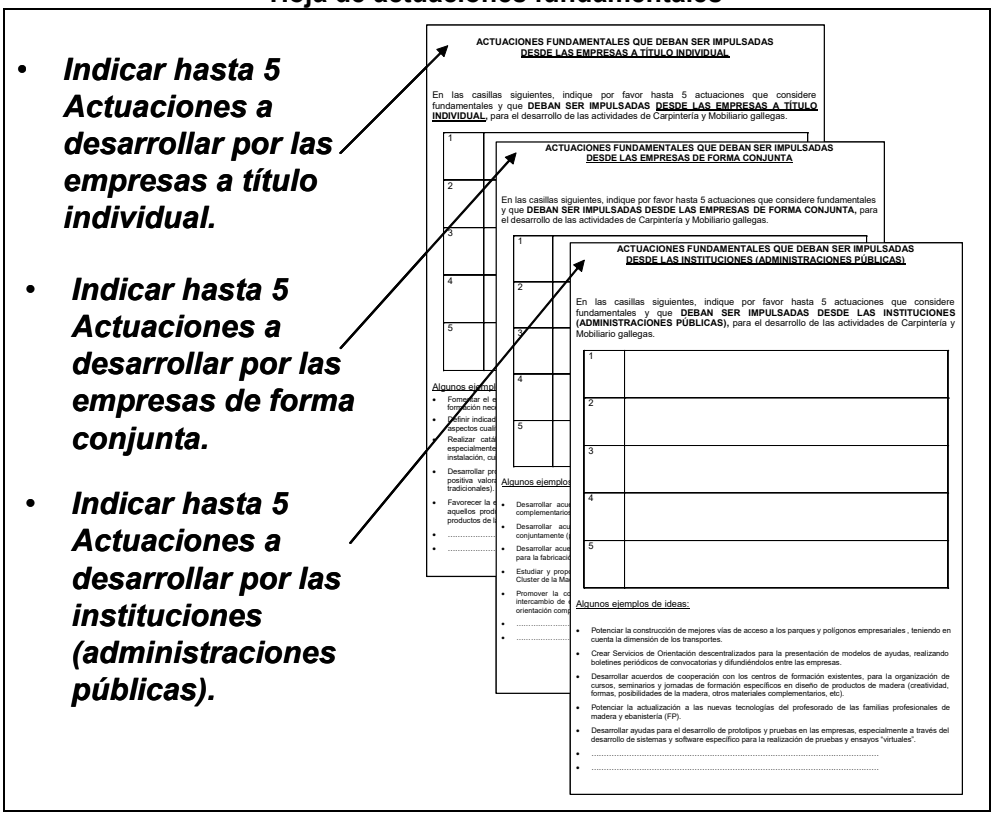
Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las **Estrategias priorizadas**, se debatieron y plantearon algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las **empresas a título individual**, desde las **empresas de forma conjunta** y **desde las instituciones y Administraciones Públicas**.

Como conclusión del proceso de reflexión y debate, se solicitó a los empresarios que **indicasen hasta un máximo de 5 actuaciones a**

desarrollar en cada uno de los tres ámbitos citados con anterioridad, teniendo en cuenta también las actuaciones propuestas para cada estrategia por el equipo técnico.

La **Figura 7.3.8** muestra la hoja de actuaciones fundamentales entregadas a los asistentes de la Masa de Trabajo 2/3.

Figura 7.3.8
Hoja de actuaciones fundamentales



Fuente: elaboración propia

En las tablas **Tabla 7.3.3**, **Tabla 7.3.4** y **Tabla 7.3.5** que se muestran a continuación se ha tratado de sintetizar y agrupar aquellas aportaciones de los empresarios que recogieran la misma idea de actuación, indicándose el número de veces (número de votos) que se ha mencionado la citada acción.

Tabla 7.3.3
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas a título individual

Utilización de catálogos, página web, folletos y otros elementos como parte de una estrategia de marketing para crear una imagen de marca y ser identificados por el mercado.	50%
Fomentar la cultura de cooperación y de trabajo en equipo entre los departamentos de la empresa.	40%
Fomentar la participación en cursos de formación específicos entre el personal de la empresa, como el empleo de herramientas de control numérico, entre otras.	40%
Fomentar una mayor motivación y cultura de marketing entre los prescriptores, dotándolos de catálogos de productos con información técnica sobre los productos, instrucciones de instalación y mantenimiento, etc. con la garantía de la empresa.	40%
Desarrollar seminarios informativos con prescriptores, instaladores y colocadores como el Colegio de Arquitectos, por ejemplo, sobre las características técnicas de los productos de la empresa.	30%
Elaboración de un completo estudio de mercado a nivel nacional y de otros mercados relevantes para conocer las necesidades de los consumidores finales y las posibilidades de crecimiento, incluyendo encuestas a los clientes actuales.	30%
Realizar importantes modernizaciones tecnológicas, como la reingeniería de procesos, mejorando los controles de calidad internos y la consecución de mayores niveles de productividad.	30%
Potenciar el desarrollo de intangibles, como la calidad del diseño o el I+D, entre otros, como elemento de diferenciación protegiéndolos con patentes propias.	30%
Diseño e implantación de un sistema de mejora continua en formación de operarios como elemento de motivación.	20%
Acceder a los sellos de calidad como herramienta de mejora continua y como estrategia de marketing para diferenciar los productos de la empresa.	20%
Desarrollar estrategias para la estandarización de productos.	10%
Elaboración de un certificado de propiedades de producto con información de interés para prescriptores.	10%
Implantar un programa de costes integral en la empresa.	10%
Incentivar la participación del personal en los procesos contemplando aspectos como la eficacia, la seguridad, la calidad y la gestión ambiental.	10%
Buscar nuevas vías y canales de comercialización del producto.	10%

Tabla 7.3.4
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas de forma conjunta

Fomentar un mayor apoyo y participación en el Cluster para que actúe como un grupo de presión fuerte ante la Administración, adoptando una actitud de conjunto en temas de interés común para todas las empresas gallegas de la actividad.	50%
Fomentar una cultura de la cooperación y mayor comunicación entre empresas a través de la organización de reuniones periódicas que sirvan como foro de debate y elemento dinamizador de la actividad en Galicia	40%
Promover iniciativas para desarrollar planes de formación específicos a nivel operativo que mejoren la cualificación de los recursos humanos.	40%
Desarrollar campañas de comunicación y publicidad conjuntas para fomentar el uso de la madera y sensibilizar a los consumidores finales sobre las características de sus productos.	40%
Promover la realización de acuerdos de cooperación para acudir conjuntamente a nuevos mercados o recuperar mercados abandonados, comercializando nuevos productos o productos complementarios.	40%
Fomentar el acercamiento entre empresas y centros tecnológicos, como el CIS-Madera, para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación o la obtención de certificaciones de productos.	40%
Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de carpintería en campos como la subcontratación de la producción o la comercialización conjunta de sus productos.	20%
Fomentar la cooperación con empresas de primera transformación y de aprovechamientos forestales para adaptar sus productos a las necesidades de las empresas de carpintería y mejorar la calidad de la materia prima, facilitando así la obtención de sellos de calidad.	20%
Promover la creación de una industria auxiliar de componentes para la estandarización de los productos semiindustrializados.	20%
Dotar al Cluster de la Madera de personal y recursos materiales adecuados para poder desarrollar sus funciones eficazmente.	20%
Promover la creación de una central de compras para las empresas de la actividad que gestione el aprovisionamiento de materias primas, suministros complementarios y otros servicios como los de logística, marketing, etc.	20%
Potenciar la cooperación entre empresas que tengan implantados sistemas de gestión de calidad y las que no lo tengan, facilitando su implantación y el acceso a sellos de calidad.	10%
Promover la cooperación entre empresas de carpintería y empresas de mobiliario de Galicia para comercializar conjuntamente sus productos.	10%
Elaboración de un manual técnico para prescriptores, instaladores y colocadores de cada una de las partidas de obra, así como la realización de jornadas formativas con los mismos.	10%
Promover el establecimiento de la calidad como objetivo común de todas las empresas y base para la diferenciación de los productos gallegos de carpintería.	10%
Impulsar iniciativas para la normalización de los distintos productos de carpintería en Galicia, por ejemplo, a través del marcado CE.	10%

Tabla 7.3.5
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las instituciones (Administraciones Públicas)

Desarrollar una campaña de comunicación institucional e imagen de la madera que fomente su uso y genere un estado de opinión favorable entre el consumidor final.	40%
Fomentar la investigación e innovación en las empresas, mediante ayudas e incentivos fiscales para la elaboración de prototipos, adquisición o desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros.	40%
Promover acuerdos de cooperación entre las empresas y los centros de investigación para que las Pymes puedan acceder a I+D a través de proyectos conjuntos.	30%
Mejorar la canalización y los servicios de orientación que difundan entre las empresas información sobre las subvenciones a la actividad, así como posibilidades de financiación vinculadas al Plan Galicia.	30%
Mayor coordinación y comunicación entre las empresas y la Administración para una adecuada formación, cualificada y práctica, en los estudios universitarios y de Formación Profesional, adecuándola a las necesidades de las empresas de la actividad.	30%
Potenciar la creación o mejora de una red de polígonos sectoriales intercomunicados entre sí y con mejores vías de acceso.	20%
Implantar mayores medidas de control para hacer que se cumpla la normativa vigente.	20%
Promover el acceso a los sellos de calidad o marca CE entre las empresas de la actividad, especialmente a las de menor dimensión.	20%
Apoyar desde las Administraciones Públicas el desarrollo del Cluster de la Madera y el CIS-Madera, dotándolos de mayores herramientas y medios para desarrollar sus actividades.	20%
Potenciar el uso de la madera desde las Administraciones Públicas en sus obras, fomentando el consumo de producto gallego en preferente antes que la entrada de otro producto de fuera de Galicia.	20%
Desarrollar acuerdos de cooperación con los centros de formación para desarrollar programas de formación específicos para monitores, prescriptores y técnicos.	20%
Desarrollar programas de formación conjuntos para las empresas de la actividad a nivel operativo, por ejemplo, en el uso de las nuevas tecnologías.	20%
Establecer un canal de comunicación permanente que acerque la Administración Pública a la empresa y facilite la cooperación y el entendimiento con las empresas de la cadena.	20%
Promover las actividades de comercio exterior de las empresas, apoyando y facilitando la entrada en mercados exteriores, mediante ayudas a la inversión directa, incentivos a la participación en misiones comerciales, entre otras.	20%
Canalizar desde el CIS-Madera la participación en los Comités de Normalización.	10%
Organización de charlas y visitas con niños y clientes potenciales a obras de madera de interés, para desarrollar una cultura e interés por los productos derivados de la madera.	10%

CAPITULO 8

MOBILIARIO: FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

ÍNDICE

8.1. Introducción. 627

8.2. Identificación de Factores Clave de Mobiliario y priorización. 629

8.2.1. Identificación de Factores Clave de Mobiliario. 630

8.2.2. Comentarios en las Mesas de Trabajo 1 sobre Factores Clave de Mobiliario. 672

8.2.3. Priorización de Factores Clave de Mobiliario. 680

8.3. Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia. . 686

8.3.1. Diseño de Ejes Estratégicos y Estrategias de Mobiliario. ... 687

8.3.2. Comentarios de la Mesa de Trabajo 2/3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias. 732

8.3.3. Valoración de Estrategias prioritarias y de Estrategias urgentes de la actividad de Mobiliario. 737

8.3.4. Ideas sobre posibles actuaciones de Mobiliario. 747

8.1. Introducción.

En el presente proyecto del Plan Estratégico de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia se han desarrollado **Mesas de Expertos**, tanto para Carpintería como para Mobiliario, para llevar a cabo el análisis e identificación de los Factores Clave de Carpintería y Mobiliario, así como la determinación de los Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia.

En la **primera Mesa de Trabajo** para la actividad de **Mobiliario** se plantearon los siguientes **objetivos**:

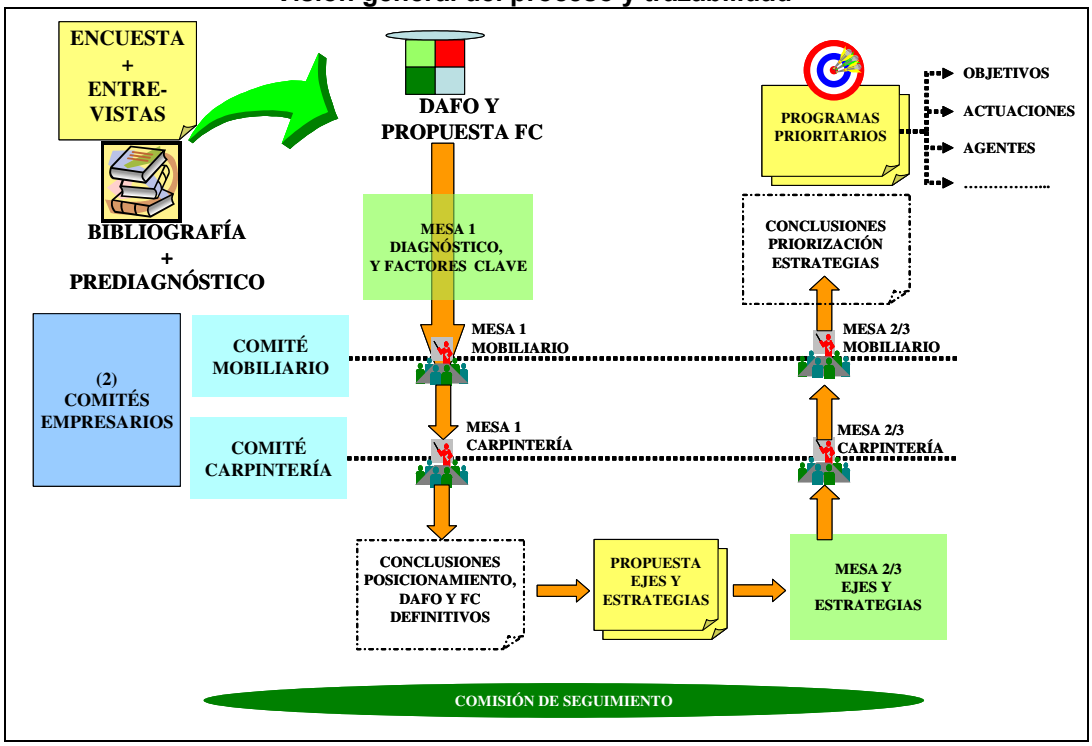
- *Presentar el Diagnóstico Estratégico de Mobiliario y los Factores Clave identificados para Mobiliario.*
- *Realizar la priorización de los Factores Clave de Mobiliario.*

De la misma forma, en la **segunda mesa (Mesa 2/3)** los **objetivos** planteados para esta doble sesión de trabajo fueron básicamente:

- *Presentar los Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias para Mobiliario, diseñados por el equipo técnico, a partir de la priorización de Factores Clave realizada en la sesión anterior.*
- *Realizar la priorización de las Estrategias para Mobiliario.*
- *Obtener orientaciones de Acciones para el Programa de Actuaciones del Plan.*

La **Figura 8.1.1** recoge cómo se integran las sesiones de trabajo en el proceso de Diagnóstico Estratégico e identificación de Factores Clave, así como en el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y acciones derivadas.

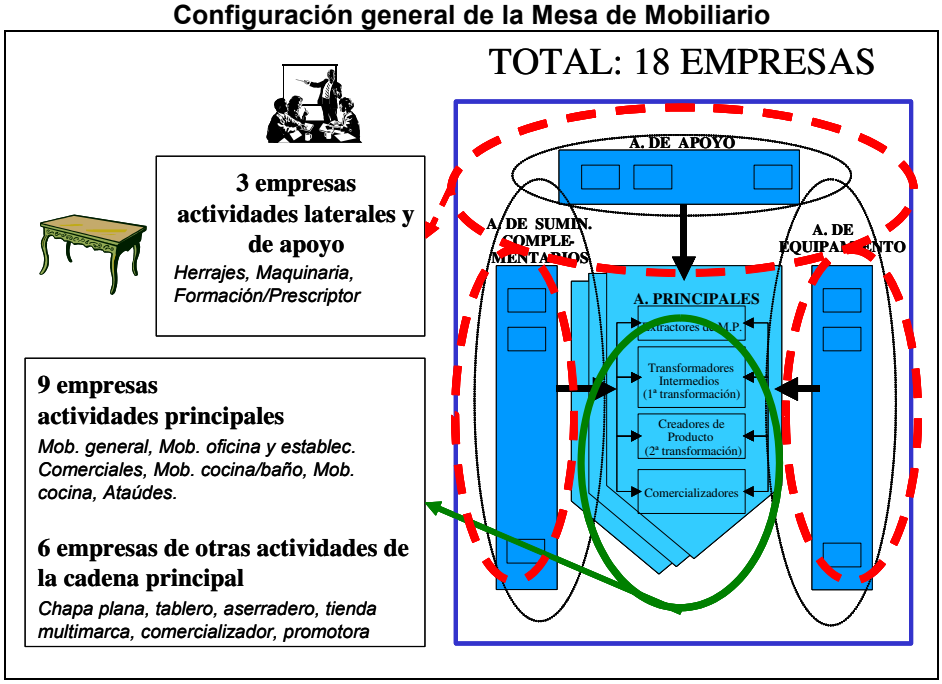
Figura 8.1.1
Visión general del proceso y trazabilidad



Fuente: elaboración propia

En la estructura de la Mesa 1 de Mobiliario se contemplan las **actividades principales de Mobiliario, otras actividades de la cadena principal y** las **actividades laterales y de apoyo** (ver **Figura 8.1.2**).

Figura 8.1.2
Configuración general de la Mesa de Mobiliario



Fuente: elaboración propia

En el **epígrafe 9.2** se contempla la identificación de los **Factores Clave de Mobiliario y su priorización**, así como, los **comentarios** realizados por los asistentes en las mesas sobre Factores Clave de Mobiliario.

En el **epígrafe 9.3** se determinan los **Ejes Estratégicos**, las **Estrategias** y **algunas acciones de referencia de la actividad de Mobiliario**.

8.2. Identificación de Factores Clave de Mobiliario y priorización.

Al final del Capítulo 6 se describe la metodología para la obtención de los Factores Clave, y en este Capítulo 8 se procede a la identificación y priorización de los Factores Clave de Mobiliario.

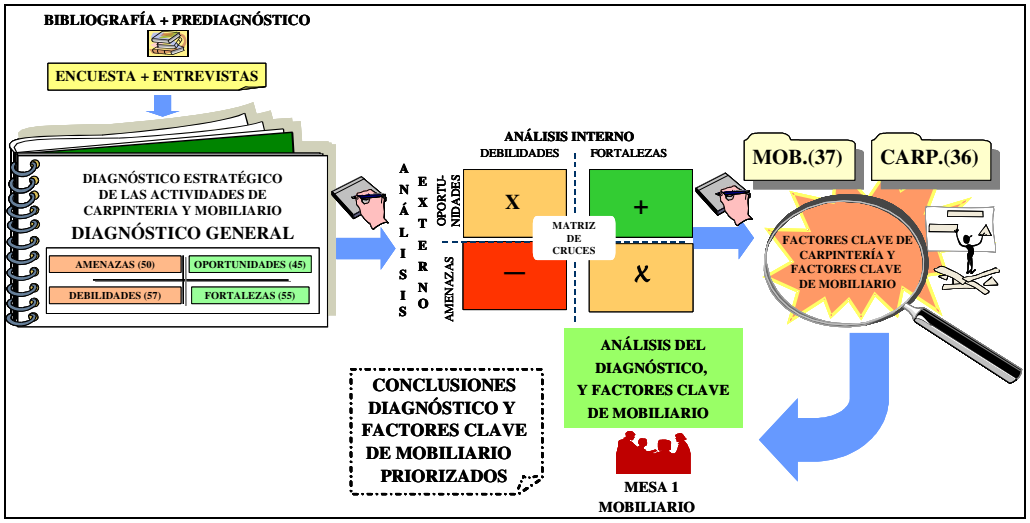
En este epígrafe se parte de la identificación de los Factores Clave de Mobiliario para, posteriormente, detallar una ficha **para cada uno de los Factores Clave de Mobiliario**, donde se incluye: **identificación de Factor Clave, aspectos del diagnóstico más relacionados y unos breves comentarios sobre el contenido de dicho Factor Clave**.

Otro de los aspectos que se incluyen en este epígrafe son los **comentarios sobre Factores Clave de Mobiliario** que recogen las opiniones de los asistentes a la Mesa de Trabajo 1 de Mobiliario.

Y finalmente, se muestra la **priorización de los Factores Clave de Mobiliario** llevada a cabo por los asistentes a la Mesa de Trabajo 1.

La **Figura 8.2.1** muestra la parte del proceso de elaboración del sistema de trazabilidad que llega hasta la fase de priorización de los Factores Clave de Mobiliario que es lo que se desarrolla en todo el epígrafe 9.2.

Figura 8.2.1
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



Fuente: elaboración propia

8.2.1. Identificación de Factores Clave de Mobiliario.

A modo de **síntesis** la **Tabla 8.2.1** ofrece la visión conjunta y resumida de los **factores identificados como clave** para el desarrollo de la actividad de **Mobiliario de Galicia**, debidamente codificados para facilitar su trazabilidad. Dichos Factores Clave son el **objeto de debate y posterior priorización en la Mesa 1 de Mobiliario.**

Posteriormente, se detalla una **ficha para cada uno de los Factores Clave de Mobiliario,** donde se incluye: **identificación de Factor Clave, aspectos del diagnóstico más relacionados y unos breves comentarios sobre el contenido de dicho Factor Clave**.

Tabla 8.2.1
Síntesis de Factores Clave de Mobiliario (I)

FCM 1.	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO EN GALICIA
FCM 2.	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL
FCM 3.	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO
FCM 4.	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS
FCM 5.	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS
FCM 6.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS
FCM 7.	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES
FCM 8.	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO DE GALICIA
FCM 9.	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO
FCM 10.	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA DE GALICIA PARA MOBILIARIO

Tabla 8.2.1
Síntesis de Factores Clave de Mobiliario (II)

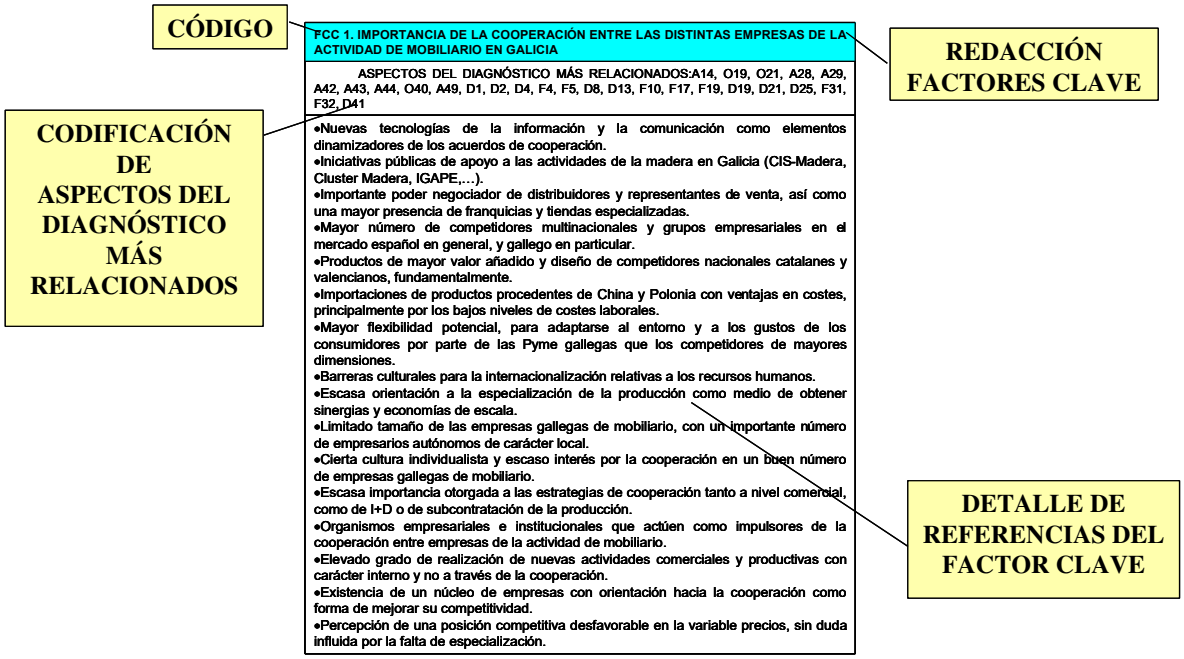
FCM 11.	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO Y ALGÚN NIVEL DE DISEÑO
FCM 12.	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA
FCM 13.	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MOBILIARIO A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD
FCM 14.	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES
FCM 15.	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE MOBILIARIO, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA DEL DISEÑO
FCM 16.	POSITIVA VALORACIÓN DE LA IMAGEN DEL FABRICANTE EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS TIENDAS TRADICIONALES QUE TIENEN UN PESO SIGNIFICATIVO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO DE GALICIA
FCM 17.	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES
FCM 18.	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO Y MOBILIARIO DE OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES
FCM 19.	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL
FCM 20.	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)
FCM 21.	INSUFICIENTE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR FINAL EN LOS PUNTOS DE VENTA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS
FCM 22.	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)
FCM 23.	PRESIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN GENERAL, ORIENTADOS A PRODUCTOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO
FCM 24.	TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS (CADENAS DE TIENDAS Y FRANQUICIAS) CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS

Tabla 8.2.1
Síntesis de Factores Clave de Mobiliario (y III)

FCM 25.	POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS DE TONOS CLAROS, TENIENDO EN CUENTA LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS DE VENTA Y EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO
FCM 26.	IMPORTANTE INCIDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN/ LOGÍSTICA/ COMERCIALIZACIÓN ANTE LA EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y DEL RESTO DE LA UE, CON PROBLEMÁTICA DE COSTES EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA
FCM 27.	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL
FCM 28.	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA
FCM 29.	INSUFICIENTE PRESENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA MOBILIARIO EN GALICIA, ESPECIALMENTE EN TEMAS DE DISEÑO
FCM 30.	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO
FCM 31.	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS
FCM 32.	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN MOBILIARIO EN GALICIA
FCM 33.	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN MOBILIARIO Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO
FCM 34.	PREOCUPACIÓN POR OPTIMIZACIÓN DEL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FORESTALES DE APLICACIÓN EN MOBILIARIO
FCM 35.	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE MOBILIARIO EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)
FCM 36.	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS
FCM 37.	IMPACTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO

En la **Figura 8.2.2** se muestra, de forma esquemática, el diseño de la ficha de los Factores Clave que son desarrollados posteriormente.

Figura 8.2.2
Detalle de la ficha de Factores Clave



Fuente: elaboración propia

FCM 1. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO EN GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A14, O19, O21, A28, A29, A42, A43, A44, O40, A49, D1, D2, D4, F4, F5, D8, D13, F10, F17, F19, D19, D21, D25, F31, F32, D41

- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación como elementos dinamizadores de los acuerdos de cooperación.
- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster Madera, IGAPE,…).
- Importante poder negociador de distribuidores y representantes de venta, así como una mayor presencia de franquicias y tiendas especializadas.
- Mayor número de competidores multinacionales y grupos empresariales en el mercado español en general, y gallego en particular.
- Productos de mayor valor añadido y diseño de competidores nacionales catalanes y valencianos, fundamentalmente.
- Importaciones de productos procedentes de China y Polonia con ventajas en costes, principalmente por los bajos niveles de costes laborales.
- Mayor flexibilidad potencial, para adaptarse al entorno y a los gustos de los consumidores por parte de las Pyme gallegas que los competidores de mayores dimensiones.
- Barreras culturales para la internacionalización relativas a los recursos humanos.
- Escasa orientación a la especialización de la producción como medio de obtener sinergias y economías de escala.
- Limitado tamaño de las empresas gallegas de mobiliario, con un importante número de empresarios autónomos de carácter local.
- Cierta cultura individualista y escaso interés por la cooperación en un buen número de empresas gallegas de mobiliario.
- Escasa importancia otorgada a las estrategias de cooperación tanto a nivel comercial, como de I+D o de subcontratación de la producción.
- Organismos empresariales e institucionales que actúen como impulsores de la cooperación entre empresas de la actividad de mobiliario.
- Elevado grado de realización de nuevas actividades comerciales y productivas con carácter interno y no a través de la cooperación.
- Existencia de un núcleo de empresas con orientación hacia la cooperación como forma de mejorar su competitividad.
- Percepción de una posición competitiva desfavorable en la variable precios, sin duda influida por la falta de especialización.

FCM 2. INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, O21, A,38,A42, A43, D4, D7, F10, D13, F19

- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster Madera, IGAPE,…).
- Mayor número de competidores multinacionales y grupos empresariales en el mercado español y gallego en particular.
- Productos de mayor valor añadido y diseño de competidores nacionales catalanes y valencianos, fundamentalmente.
- Limitado tamaño de las empresas gallegas de mobiliario, con un importante número de empresarios autónomos de carácter local.
- Escasa importancia otorgada a las estrategias de cooperación tanto a nivel comercial, como de I+D o de subcontratación de la producción.
- Organismos empresariales e institucionales que actúen como impulsores de la cooperación por parte de las empresas de la actividad de mobiliario.
- Escaso interés por la cooperación debido a la dimensión y a al carácter familiar mayoritario en las empresas gallegas de la madera.
- Existencia de un grupo de empresas con orientación hacia la cooperación como forma de mejorar su competitividad.
- Poder de negociación de los fabricantes de chapa y tableros.
- Escaso nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena.

FCM 3. EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A36, A37, O38, D7, D13, F15, F39, F43, F45

- Insuficiente oferta en cantidad y calidad de madera aserrada gallega.
- Poder de negociación de los fabricantes de chapa y tablero.
- Importante peso de la industria de tableros gallega a nivel nacional.
- Escaso nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena.
- Proximidad geográfica con una importante industria de chapa y tablero.
- Significativo peso de compras de tableros en la estructura de costes de aprovisionamientos de las empresas de mobiliario gallegas.
- Procedencia gallega de la mayor parte de las compras de chapa y tablero que alimenta la posibilidad de poner en marcha acuerdos de cooperación.

FCM 4. INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O10, O19, O21, O30, O31, A31, A42, D5, D16, D19

- Procesos de globalización e internacionalización que suponen nuevas oportunidades pero también representan nuevas amenazas.
- Falta de adecuación de las enseñanzas universitarias y las necesidades de las empresas en el ámbito de la dirección y la planificación estratégica.
- Presencia de competidores multinacionales y grupos empresariales con un elevado nivel de análisis y planificación estratégica.
- Mayor flexibilidad empresarial que los competidores de mayor dimensión adecuada para estrategias de adaptación rápida al entorno.
- Limitado desarrollo de sistemas modernos de dirección estratégica y planificación estratégica a largo plazo en las empresas de mobiliario.
- Insuficiente desarrollo de sistemas de control y desajustes con el nivel de planificación.
- Dificultad para mantener ventajas competitivas debido a la falta de planificación estratégica.

FCM 5. INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O1, O10, O19, O21, O30, O31, A31, A42, A43, A45, O40, O44, D4, D5, D10, D12, F10, D13, D17, D20, F26, D29, F30, D41, D47

- Procesos de globalización e internacionalización en general que facilitan el acceso a nuevos mercados internacionales.
- Cambios en los hábitos de consumo y en los estilos de vida.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación que permiten una mejor y más rápida adaptación a las necesidades de los consumidores.
- Iniciativas públicas de apoyo a las actividades de mobiliario en Galicia que actúan como difusores e impulsores de las empresas.
- Exigencias de los consumidores finales de productos novedosos, adecuados a sus gustos y necesidades.
- Utilización de etiquetas informativas que permitan a los consumidores percibir las diferencias entre calidades de los productos ofertados.
- Mayor presencia de competidores multinacionales en el mercado español y gallego con sistemas de información muy desarrollados.
- Competencia de productos con un alto componente de diseño y valor añadido procedentes de mercados nacionales como Cataluña o Valencia.
- Incremento en las importaciones de productos chinos y polacos, con ventajas en costes que suponen un aumento de la competencia.
- Estructuras más flexibles de las empresas gallegas de mobiliario que permiten una mayor adaptación a los cambios del entorno.
- Consideración de la proximidad y el conocimiento de las empresas como un aspecto clave en el proceso de compra de los consumidores finales.
- Limitada dimensión de las empresas gallegas de mobiliario e insuficiente uso de sistemas de dirección estratégica.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing y planificación comercial que impiden obtener ventajas en cuanto a diferenciación por imagen de marca.
- Escasa vocación internacional que se manifiesta en las limitadas iniciativas para crecer en nuevos mercados internacionales.
- Muy baja utilización del benchmarking, lo que genera un desconocimiento sobre la “amenaza real” que suponen sus competidores.
- Importante peso de canales de distribución especializados que favorecen la prescripción y mejoran el nivel de información de los consumidores.
- Escaso desarrollo del comercio electrónico y de formas de comunicación relacionadas con las nuevas tecnologías.
- Insuficiente nivel de implantación de tecnologías relacionadas con la información, el marketing y la investigación de mercados.

FCM 6. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6, A10, A42, O7, O10, F10, F8, D10, D14, D38

- Percepción de la gestión de residuos como un coste.
- Insuficiente consideración del impacto industrial sobre el ecosistema.
- Incipiente preocupación de los empresarios por la contaminación y el medioambiente como base de su cultura corporativa.
- Cambios en los hábitos de consumo y gustos de los consumidores relacionados con la preocupación ecológica.
- Imagen positiva sobre los productos de la madera de Galicia.
- Incremento de productos con etiquetas ecológicas y garantías de producto natural como elemento de diferenciación.
- Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing que dificultan la creación de una imagen de marca y de producto ecológico.
- Contribución de organismos como el Cluster de la Madera o el CIS-Madera a mejorar la mejora de la imagen social de las actividades relacionadas con la madera.
- Dificultad de las empresas gallegas de mobiliario para obtener ventajas competitivas en imagen.

FCM 7. TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O1, O10, O12, O21, O31, O40, A18, A27, A31, A42, A45, A49, D4, F6, F10, F11, F14, D12, F21, F23, F37

- Globalización y procesos de internacionalización que facilitan el acceso a nuevos mercados internacionales.
- Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores relacionados con la calidad y garantía de los productos.
- Existencia de instituciones y organismos públicos a nivel autonómico implicados en el desarrollo de las actividades de la madera.
- Exigencias de los canales de distribución en cuanto a productos certificados con normas ISO y otras homologaciones de calidad.
- Falta de información de los consumidores finales en cuanto a la calidad y aspectos técnicos del producto.
- Grandes grupos multinacionales y aumento de la importación de productos basados en estrategias de precios.
- Escasa predisposición de los recursos humanos a la movilidad geográfica que dificulta los procesos de internacionalización empresariales.
- Tendencia a normalizar los sistemas de gestión de calidad, obtención de normas ISO 9002 y certificaciones de productos.
- Cultura empresarial orientada a la calidad de productos y servicios.
- Insuficiente interés por desarrollar estrategias de crecimiento en nuevos mercados y, en especial, en mercados exteriores.
- Percepción por parte de los empresarios de contar con ventajas competitivas relacionadas con la calidad y el acabado.

FCM 8. CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO DE GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A4, A14, A42, O40, A44, A45, A47, A49, D1, D4, F2, D8, D10, D30, D38, D50, D55

- Incidencia negativa de los costes que agrava la débil capacidad financiera de las empresas gallegas de mobiliario.
- Competidores multinacionales y grandes grupos de empresas con mayor presencia en el mercado local con una sólida cultura empresarial.
- Procesos de reestructuración y concentración empresarial en busca de mayores niveles de eficiencia.
- Importantes vinculaciones emocionales y de tradición que actúan como barrera de salida entre las empresas de mobiliario de Galicia.
- Existencia de barreras culturales como la escasa disponibilidad de los recursos humanos a la movilidad geográfica.
- Problemática derivada de las sucesiones y cambios generacionales en el seno de las empresas familiares.
- Limitada dimensión de las empresas tanto en número de empleados como en volumen de facturación.
- Cultura empresarial insuficientemente orientada a la cooperación.
- Falta de orientación cultural al desarrollo de estrategias basadas en el diseño.
- Bajo nivel de utilización de estrategias de marketing y de planificación comercial.
- Dificultades para obtener ventajas competitivas en imagen, innovación o variedad de gama.
- Escaso esfuerzo en formación continua del personal y conveniencia de mejorasen la formación a nivel de dirección y gestión empresarial.
- Reducidos niveles de márgenes de explotación y beneficios empresariales en comparación con competidores de mayor dimensión.

FCM 9. EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A42, A44, A47, D3,D5, F5, D10, D14, D38

- Competidores multinacionales y grandes grupos de empresas con mayor presencia en el mercado local con una sólida cultura empresarial.
- Procesos de reestructuración y concentración empresarial en busca de mayores niveles de eficiencia.
- Importantes vinculaciones emocionales y de tradición que actúan como barrera de salida entre las empresas de mobiliario de Galicia.
- Insuficiente intensidad en la cultura empresarial orientada a la cooperación.
- Dificultades para obtener ventajas competitivas en imagen, innovación o variedad de gama.
- Reducidos niveles de márgenes de explotación y beneficios empresariales en comparación con competidores de mayor dimensión.
- Falta de planteamientos estratégicos y visión empresarial.
- Potencialidad de desarrollo de acuerdos de cooperación con otras empresas, actuando como instaladores.

FCM 10. PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA DE GALICIA PARA MOBILIARIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O3, A12, A14, O16, A34, O37, A36, A39, F3, D4, D7, F10, D40, F39, F41, D52

- Procesos de globalización e implantación del Euro que facilitan un mayor flujo de comercio internacional.
- Localización geográfica de Galicia en relación con el acceso a mercados de aprovisionamiento nacionales y europeos.
- Mejoras tecnológicas en el secado y tratamiento de la madera maciza.
- Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.
- Inadecuada oferta de madera maciza y aserrada gallega tanto en cantidad como en calidad.
- Existencia de un potencial de crecimiento del mercado de aprovisionamiento de madera maciza de especies adaptadas al monte gallego.
- Limitada dimensión de las empresas gallegas de mobiliario.
- Bajo nivel de integración con otras actividades principales de la Cadena.
- Organismos empresariales e institucionales que facilitan la cooperación entre empresas de distintos niveles dentro de la cadena.
- Insuficiente aprovechamiento de la industria gallega de aserrío, más próxima geográficamente que otros proveedores nacionales o europeos.
- Impacto de los costes de aprovisionamiento en la evolución negativa de los beneficios y de la rentabilidad de las empresas de mobiliario gallegas.

FCM 11. PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO Y ALGÚN NIVEL DE DISEÑO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O1; O2; A4; A7; O10; A12; O12; O17; O18; O24; O25; A27; A31; A41; A45; O45; D8; F11; F14; D13; D18; D20; D23; D52

- Hábitos de consumo orientados a productos de calidad y orientación cultural a calidad y acabado en las empresas gallegas.
- Incremento de procesos de globalización e internacionalización y período de cierta recesión e inestabilidad en la economía mundial.
- Costes laborales menores de otras zonas (zona Asiática, ampliación de la UE, Portugal) que están entrando a competir en los mercados actuales.
- Incremento de importaciones de productos de carpintería y mobiliario.
- Localización geográfica de Galicia y mejoras en infraestructuras de transporte por carretera.
- Incidencia negativa de aspectos relacionados con los costes, especialmente en la estructura de pequeñas empresas y empresas familiares.
- Importancia del precio y la percepción estética en la decisión de compra e insuficiente nivel de información sobre aspectos técnicos en el punto de venta.
- Problemática en la evolución de costes de aprovisionamientos y de comercialización.
- Un reducido número de empresas gallegas tienen ventajas competitivas en diseño o conocimiento del mercado, pero un número relevante de ellas apenas disponen de ventajas competitivas en aspectos tangibles como recursos financieros, instalaciones y tecnología y recursos naturales.
- Insuficiente orientación cultural a articular en el futuro estrategias basadas en el diseño.
- Cierto “desconocimiento” de la amenaza real que suponen sus competidores.
- Importante desarrollo de tecnologías aplicadas al diseño y producción (CAD/CAM) y automatización de la producción.
- Exigencias en homologación de las empresas en normativa de calidad (ISO) por parte de canales de distribución.

FCM 12. DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A1; A7; O12; O24; O30; A28; A33; D9; F11; F14; D19; D21; F21; F23; D27; D24; F33; D34; F35; D38; F37

- Modificación de hábitos de compra con motivo de cierta recesión e inestabilidad económica.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Competencia en precios de otras zonas con menor coste laboral en actividades intensivas en mano de obra.
- Cultura social orientada a la calidad y mayores exigencias en productos adecuados los gustos y preferencias de los consumidores finales.
- Mejoras en la comunicación por carretera con el mercado del resto de España.
- Importante peso del mercado gallego de venta y tendencia incrementar las ventas en el resto de España.
- Presión de la distribución y poder negociador de los representantes de ventas.
- Riesgo de quedarse a medio camino entre una estrategia de liderazgo en costes y una estrategia de diferenciación.
- Orientación a competir vía diferenciación en calidad y acabado por parte de las empresas gallegas de mobiliario.
- Dificultades para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas, siendo la variable “precio”, uno de los aspectos en que están peor posicionados con respecto a la competencia.
- Escaso número de empresas con ventajas competitivas en “imagen”, “diseño” e “innovación”.
- Importante peso en las ventas del canal “tiendas tradicionales” y de ventas directas al consumidor final (conflictos en el canal).
- Escaso peso de las ventas de mobiliario de oficinas y establecimientos comerciales sobre el total de ventas de mobiliario, siendo uno de los productos considerados como atractivos por el mercado.

FCM 13. ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MOBILIARIO A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

A5; O5; O10; A12; O12; O14; O15; A23; O24; O25; O30; A27; O29; O40; A42; A43; A45; O41; D2; D3; D4; F6; F14; D9; F11; F21; F29; F30; D34; F37

- Incremento de importaciones de productos de carpintería y mobiliario, especialmente desde la zona asiática, compitiendo vía costes y con algún diseño.
- Consideración de la "calidad y acabado" como un factor clave de éxito en el mercado del mueble.
- Elevado número de empresas de mobiliario gallegas declaran estar mejor posicionadas que sus competidores en "calidad y acabado".
- Competidores multinacionales y grupos de empresas en el mercado español.
- Presión de la gran distribución con marcas blancas y productos con una buena relación precio/calidad.
- Orientación social hacia productos de calidad y naturales.
- Dificultades en las empresas gallegas de mobiliario para el mantenimiento de las ventajas competitivas.
- Exigencia de constantes innovaciones en los productos por parte de los consumidores finales.
- Incorporación del efecto "moda" en los productos de mobiliario, reduciendo en ciclo de vida de los productos y exigiendo constantes innovaciones.
- Existencia de un considerable número de empresas muy pequeñas y autónomos, con insuficiente visión de proyecto empresarial y limitados recursos financieros.
- Favorables perspectivas de evolución de ventas en los mercados considerados como más atractivos y tendencia a incrementar la presencia en mercados de fuera de Galicia (resto de España, Portugal y resto de la UE).
- Adquisición de productos de mobiliario condicionada por la evolución de la situación económica y del poder adquisitivo.
- Imagen de Galicia en el exterior ligada a diseño (textil-confección-moda, por ejemplo), que facilita su aprovechamiento para potenciar mercados exteriores.
- Déficit de productos transformados de madera en la UE.
- Dificultades en la accesibilidad a mercados exteriores de venta.

FCM 14. IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O7; A8; 015; A15; O17; O18; O19; O21; A25; A31; O33; 038; O41; A45; D7; F11; F12; F14; D14; F16; F37; D41

- Globalización en general de los mercados.
- Evolución del tipo de cambio dólar/euro, que supone un abaratamiento relativo de los productos importados de zonas de fuera de la UE.
- Importante desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a mobiliario (CAD/ CAM, automatización de la producción, tecnologías de la información y comunicación).
- Orientación de las empresas gallegas a competir vía diferenciación en “calidad y acabado”.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Importante mejora y actualización de los procesos productivos.
- Entrada de competidores del mercado asiático con costes laborales menores.
- Problemática de rotación de los productos de las empresas de Portugal.
- Desarrollo de estrategias adaptativas por parte de las empresas gallegas de mobiliario.
- Orientación cultural a la innovación, especialmente en tecnología del proceso productivo.
- Importante peso de tableros en el conjunto de compras suministros básicos, con potencial de sinergias.
- Insuficiente nivel de compras de servicios de apoyo.
- Insuficiente desarrollo de empresas de servicios de apoyo orientadas a las actividades de mobiliario en Galicia.
- Escasa incorporación de diseño a los productos de mobiliario gallego.
- Dificultades para el desarrollo de imagen de marca en los productos de mobiliario gallegos, si bien hay experiencias positivas que pueden actuar de motor de arrastre.

FCM 15. IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE MOBILIARIO, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA DEL DISEÑO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; A4; O12; A16; O15; O30; O33; A29; A42; A45; D1; F5; D3; D4; F12; D38; F17; D41

- Orientación de los consumidores hacia productos de calidad, innovadores y con diseño.
- Dinamismo en los mercados con incorporación de elementos como la moda en los productos de mobiliario.
- Cierta orientación de las empresas de mobiliario gallega a innovación tecnológica.
- Existencia de numerosas empresas de pequeña dimensión y recursos limitados.
- Insuficiente orientación cultural a articular en el futuro estrategias basadas en el diseño.
- Competencia en costes del mercado asiático.
- Existencia de multinacionales y grupos de empresas en el mercado nacional con capacidades y recursos para la innovación.
- Dificultades para el desarrollo de imagen de marca en los productos de mobiliario gallegos, si bien hay experiencias positivas que pueden actuar de motor de arrastre, especialmente en mobiliario de cocina y baño.
- Importante nivel de empleo de canales especializados en general.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas.
- Orientación a desarrollar nuevas actividades con recursos internos.
- Insuficiente nivel de compras de servicios de apoyo.
- Insuficiente desarrollo de empresas de servicios de apoyo orientadas a las actividades de mobiliario en Galicia.
- Cierta dependencia tecnológica del exterior.
- Insuficiente implantación de tecnologías en las empresas, con ausencia en un número considerable de ellas de tecnologías relevantes (diseño asistido).
- Imagen de Galicia en el exterior ligada a diseño en otras actividades empresariales (textil-confección-moda, por ejemplo).

FCM 16. POSITIVA VALORACIÓN DE LA IMAGEN DEL FABRICANTE EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS TIENDAS TRADICIONALES QUE TIENEN UN PESO SIGNIFICATIVO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO DE GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O4; A1; A3; O20; O21; A25; A31; A30; O35; D1; D24; D27; D29; F27; D37; D41; D36; D38; F37

- Valoración de la imagen del fabricante en los canales de distribución.
- Importante peso de ventas a través de tiendas tradicionales en la actividad de mobiliario.
- Importante nivel de empleo de canales especializados en general.
- Posibilidad de desarrollar estrategias orientadas a la demanda real del mercado aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas (orientación al mercado local, proximidad, información).
- Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Mobiliario gallegas.
- Orientación a competir en calidad y acabado por parte de las empresas de mobiliario gallegas.
- Insuficiente desarrollo de imagen de marca en los productos.
- Importante peso de ventas directas al consumidor final.
- Existencia de un considerable número de empresas muy pequeñas y autónomos, con insuficiente visión empresarial y limitados recursos financieros.
- Adquisición de productos de mobiliario condicionada por la evolución de la situación económica y del nivel de poder adquisitivo.
- Importancia del precio y la percepción estética en la decisión de compra.
- Insuficiente desarrollo de empresas de servicios de apoyo orientadas a las actividades de mobiliario en Galicia.
- Insuficiente información en el punto de venta.

FCM 17. DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O10; A33; A31; A42; O44; F8; F21; D4; D23; D32; D31

- Proximidad y conocimiento de las empresas como variable importante en el proceso de compra.
- Orientación a competir en calidad y acabado.
- Dificultades para el desarrollo de imagen de marca en los productos de mobiliario gallegos, si bien hay experiencias positivas que pueden actuar de motor de arrastre, especialmente en mobiliario de cocina y baño.
- Importancia del precio y la percepción estética en la decisión de compra.
- Bajo grado de desarrollo de estrategias de marketing actuales (publicidad, promoción, entre otros) dificultando la potenciación de la imagen del producto y de la marca.
- Existencia de un considerable número de empresas muy pequeñas y autónomos, con insuficiente visión empresarial y limitados recursos financieros.
- Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Mobiliario gallegas.
- Presión de la gran distribución y potenciación de marcas blancas.
- Competidores multinacionales y grupos de empresas en el mercado español, con mayores capacidades y recursos.
- Dificultades para el desarrollo de un sistema de certificación forestal en Galicia y su posible incorporación a los productos (etiqueta verde).
- Concienciación ecológica de la sociedad e imagen social de las empresas relacionadas con el recurso “madera”.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.

FCM 18. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO Y MOBILIARIO DE OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1; O2; A5; A26; A38; O38; O41; D2; D7; F3; F27; F29; F30; F31; D34; F34; F35;

- Globalización e internacionalización de los mercados de venta.
- Evolución Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea.
- Tasa de crecimiento en las exportaciones gallegas de mobiliario de cocina superiores a la media de las exportaciones españolas y europeas.
- Potencialidad para la entrada en el mercado portugués en los segmentos medio-alto.
- Cierta dependencia de la evolución del mercado de la construcción ligada a la actividad de mobiliario de cocina y baño.
- Limitación de los precios en el mercado de obra nueva en la actividad de construcción.
- Importante desarrollo de la industria de tableros en Galicia y potencial de desarrollo de estrategias de cooperación con la misma.
- Consideración de los productos de mobiliario de cocina y baño y mobiliario de oficina y establecimientos comerciales como atractivos para el mercado.
- Importante esfuerzo inversor, fundamentalmente en tecnologías de producción, que favorecen la productividad y eficiencia.
- Cierta tendencia a la especialización en la producción, si bien un importante número de empresas pequeñas realizan una amplia tipología de productos.
- Tendencia al crecimiento de las ventas en los mercados geográficos actuales.
- Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.

FCM 19. TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O2, O3, F30, F29, A45,

- Globalización e internacionalización de los mercados de venta.
- Implantación del euro en la Unión Monetaria Europea.
- Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea.
- Escasas expectativas de cambios en los canales de comercialización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
- Potencialidad para la entrada en el mercado portugués en los segmentos medio-alto.
- Tendencia creciente en la entrada de productos importados de países como China o Polonia.
- Existencia de importantes barreras culturales en los Recursos Humanos para la internacionalización.
- Tendencia al incremento en el número de empresas dedicadas a Mobiliario en España.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas.

FCM 20. EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O2, O5, A11, O21, A26, O29, A45, A 47, O45, F5, D20, D31,

- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general.
- Evolución del tipo de cambio dólar/euro, que supone un abaratamiento relativo de los productos importados de zonas de fuera de la UE.
- Favorable situación en cuanto a la accesibilidad a los mercados geográficos de venta actuales.
- Desequilibrio en el reparto geográfico de las ventas del conjunto de actividades de Mobiliario, con excesivo peso del mercado gallego en su conjunto.
- Incremento progresivo de la importación de productos Mobiliario en Galicia.
- Barreras socioculturales en el mercado español y gallego para la entrada de empresas de otras zonas.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Tendencia demográfica generalizada hacia un progresivo envejecimiento de la población en Galicia.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades relacionadas con la madera en Galicia.
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.
- Existencia de importantes vinculaciones emocionales y tradicionales con las actividades de carpintería y mobiliario en la mayoría de las empresas familiares.
- Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación en el mercado local.
- Cierto “desconocimiento” de la amenaza real que suponen sus competidores.

FCM 21. INSUFICIENTE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR FINAL EN LOS PUNTOS DE VENTA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A31, A33, O34, A42, A45, D10, F21, F23, F36

- Incremento de importaciones de productos de carpintería y mobiliario, especialmente desde la zona asiática, compitiendo vía costes con algún diseño.
- Consideración de la "calidad y acabado" como un factor clave de éxito en el mercado de mobiliario.
- Los consumidores finales utilizan la percepción estética o el precio como criterios de compra.
- Bajo grado de desarrollo de estrategias de marketing actuales (publicidad, promoción, entre otros).
- Posibilidad de desarrollar estrategias orientadas a la demanda real del mercado aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas (proximidad, información, prescripción).
- Elevado número de empresas de mobiliario gallegas declaran estar mejor posicionadas que sus competidores en "calidad y acabado".
- Competidores multinacionales y grupos de empresas en el mercado español.
- Presión de la gran distribución con marcas blancas y productos con una buena relación precio/calidad.
- Orientación social hacia productos de calidad y naturales.

FCM 22. INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

O15, O19, A26, A29, A33, O32, O34, O35, D4, D12, D14, D17, F5, F25, F26,

- Imagen de Galicia en el exterior ligada a importantes actividades relacionadas con el diseño.
- Positiva valoración por parte de los distribuidores de las marcas de fabricante.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación, que reducen la distancia psicológica a los mercados.
- Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing (nuevas actividades comerciales, promoción y publicidad, conocimiento del mercado).
- Insuficiente planificación y control comercial y de marketing.
- Existencia de diversos canales con potencial para el aprovechamiento de enfoques comerciales diferenciados.
- Posibilidad de desarrollar estrategias orientadas a la demanda real del mercado aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación en el mercado local, que supone un importante potencial para su aprovechamiento como instaladores y posibilitando la orientación a nichos de componentes.
- Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia.
- Incremento de la presión de las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas, con la potenciación de marcas blancas a precios ajustados.
- Existencia de ferias especializadas, que permiten la promoción y presentación de productos tanto en el interior como en el exterior, así como de fuente de información.
- Diferencias culturales con la mayor parte de países del entorno europeo que obligan a desarrollar estrategias de marketing diferenciales adaptándolas a gustos locales.
- Limitada dimensión de las empresas de mobiliario gallegas.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).

FCM 23. PRESIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN GENERAL, ORIENTADOS A PRODUCTOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1; O3; O24; A29; A45; A39; O33; O35; D2; D4; D5; D9; D10; D14; D21; D29;

- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que favorece la entrada de competidores.
- Incremento de importaciones de productos de carpintería y mobiliario, especialmente desde la zona asiática, compitiendo vía costes con algún diseño.
- Evolución del tipo de cambio dólar/euro, que supone un abaratamiento relativo de los productos importados de zonas de fuera de la UE.
- Implantación de la Unión Monetaria Europea, que favorece las ventas de mobiliario en dichos mercados, si bien supone la facilidad de entrada de empresas de otras zonas competidoras de la UE (Italia, Alemania, Reino Unido, Portugal).
- Importantes mejoras de las infraestructuras de carreteras que facilitan el acceso al mercado gallego de competidores y la salida al exterior de Galicia de las empresas de mobiliario.
- Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia con mayor poder negociador.
- Importancia del poder negociador de los distribuidores y representantes de ventas.
- Posibilidad de desarrollar estrategias orientadas a la demanda real del mercado aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas.
- Incremento de la presión de las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas, con la potenciación de marcas blancas a precios ajustados.
- Limitada dimensión de las empresas y escasa especialización de la mayoría de empresas gallegas Mobiliario.
- Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing en las empresas gallegas de mobiliario.
- Insuficiente planificación y control comercial y de marketing.

FCM 24. TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS (CADENAS DE TIENDAS Y FRANQUICIAS) CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1; O3; O10; O29; A26; A28; A29; A33; A41; A42; F49; D12; D14; D17

- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que favorece los movimientos comerciales entre países.
- Implantación de la Unión Monetaria Europea, que facilita los intercambios comerciales en el área.
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.
- Incremento progresivo de la importación de productos de Carpintería y Mobiliario en Galicia.
- Orientación social hacia productos de calidad y naturales.
- Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia con mayor poder negociador.
- Incremento de la presión de las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas, con la potenciación de marcas blancas a precios ajustados.
- Importancia del poder negociador de los distribuidores y representantes de ventas.
- Tendencia a la desaparición de segmentos de precios de gama media en el mercado de Mobiliario.
- Competidores multinacionales y grupos de empresas en el mercado español.
- Importante esfuerzo inversor en actualización de tecnologías de producción por parte de las empresas gallegas de mobiliario.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).
- Limitada importancia de nuevas actividades productivas y relacionadas con el marketing en las empresas gallegas de mobiliario.
- Insuficiente planificación y control comercial y de marketing.

FCM 25. POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS DE TONOS CLAROS, TENIENDO EN CUENTA LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS DE VENTA Y EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, O10, O12, O16, A20, O30, A34, A35, A36, O37, D9, F10, D13, F38, F39

- Cambios en hábitos de consumo y en los nuevos estilos de vida.
- Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de la madera, como el eucalipto blanco, más abundante en el monte gallego.
- Consideración negativa de la normativa relativa al monte por parte de las empresas de mobiliario.
- Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.
- Dificultades para el desarrollo de sistemas de Gestión Forestal Sostenible en el monte gallego.
- Inadecuada oferta de madera maciza de origen gallego para el suministro de materias primas básicas de la actividad de mobiliario.
- Potencial crecimiento del mercado gallego de aprovisionamiento de madera maciza, incluyendo la mayor presencia de especies adaptadas al monte gallego.
- Insuficiente nivel de integración de las actividades de mobiliario gallegas con otras de la cadena principal en Galicia.
- Escasa importancia que se da a las estrategias de cooperación.
- Existencia de diversos proyectos para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto.

FCM 26. IMPORTANTE INCIDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN/ LOGÍSTICA/ COMERCIALIZACIÓN ANTE LA EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y DEL RESTO DE LA UE, CON PROBLEMÁTICA DE COSTES EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O3, A5, A12, A23, O24, A28, A29, O34, D27, D29, F25, F26, F30, D40, F39, F45

- Procesos de globalización e internacionalización en general, con un mayor potencial de crecimiento de las exportaciones.
- Implantación del euro que favorece el incremento del intercambio comercial entre los países miembros de la UE (actuales y nuevas incorporaciones).
- Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia por parte de las empresas de mobiliario, dificultando la accesibilidad a los mercados exteriores, tanto de aprovisionamiento como de venta.
- Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internas, como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal.
- Positiva valoración de las mejoras en infraestructuras de carreteras que facilitan la comunicación con el mercado nacional y del Norte de Portugal.
- Importancia del poder negociador de los distribuidores y representantes de ventas.
- Posibilidad de aplicar estrategias orientadas a la demanda aprovechando las características de las tiendas tradicionales especializadas.
- Importante peso de las ventas en las tiendas tradicionales, normalmente pequeñas tiendas de carácter local.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de mobiliario.
- Tendencia creciente a utilizar canales como cadenas de tiendas especializadas y franquicias especializadas.
- Favorables expectativas para incrementar las ventas en el resto de mercados nacionales y en el mercado del Norte de Portugal.
- Proximidad geográfica a los principales mercados suministradores, si bien se encuentran insuficientemente aprovechados.

FCM 27. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A14, A17, A18, D1, D5, D10, D13, D14, F19, F20, D48

- Falta de adecuación de las enseñanzas universitarias a las necesidades reales de las empresas en el plano directivo y de gestión.
- Insuficiente nivel de cooperación entre el mundo académico o de investigación y el mundo empresarial.
- Limitada predisposición a la cooperación, no considerando suficientemente las posibilidades de las estrategias de cooperación en formación.
- Dificultades de profesionalización derivadas de la pequeña dimensión de las empresas y el carácter familiar de buena parte de las empresas de mobiliario gallegas.
- Insuficiente utilización y conocimiento de sistemas de dirección y planificación estratégica por parte de los responsables de las empresas.
- Relativo avance en cuanto a tareas de planificación, si bien más orientada a la planificación operativa que a la planificación estratégica.
- Bajo grado de aplicación de estrategias y herramientas de marketing.
- Utilización limitada de empresas de selección de personal, que repercute en un lento avance la profesionalización empresarial.

FCM 28. CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A8, O7, A9, O13, A17, A18, O22, A47, A49, F1, D50, D51, F50, D53

- Pérdida de tradiciones artesanales y oficios relacionados con la madera, con la consiguiente pérdida de conocimientos y experiencia.
- Tradición de actividades relacionadas con la madera que forman una cultura y conocimientos propios de estas actividades en Galicia.
- Falta de adecuación del nivel formativo de la población a los requerimientos de las empresas, en especial, en aspectos tecnológicos.
- Percepción bastante positiva de los niveles de productividad laboral alcanzados, a pesar de la falta de formación y cualificación.
- Desajuste entre las enseñanzas universitarias y las necesidades efectivas de profesionales y técnicos en las empresas de mobiliario gallegas.
- Expectativas favorables en cuanto a la formación impartida en enseñanzas profesionales medias y superiores.
- Las vinculaciones emocionales y tradicionales en la actividad ralentizan el proceso de profesionalización.
- Barreras culturales entre los recursos humanos, poco predispuestos a la movilidad geográfica.
- Insuficiente esfuerzo por parte de las empresas en la formación continua de sus recursos humanos.
- Limitada utilización de prácticas de gestión de recursos humanos en aspectos como la formación, la comunicación, la motivación, etc.
- Predominio de la promoción interna frente al reclutamiento externo.
- Insuficiente nivel de productividad en comparación con la conseguida por los competidores procedentes de otros mercados geográficos nacionales.

FCM 29. INSUFICIENTE PRESENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA MOBILIARIO EN GALICIA, ESPECIALMENTE EN TEMAS DE DISEÑO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A16, A18, O18, O19, O21, A40, A43, D8, F10, D13, D41

- Dependencia tecnológica del exterior.
- Bajo nivel de relación entre los centros tecnológicos y universitarios y el mundo empresarial, desaprovechando el potencial existente.
- Aportación positiva de nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador (CAD).
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades vinculadas con la madera en Galicia como el CIS-Madera, el Cluster de la Madera o el IGAPE.
- Bajo nivel de desarrollo de servicios de apoyo en Galicia que atiendan las necesidades y demandas de las empresas de la actividad de mobiliario.
- Competencia de productos de alto valor añadido y diseño por parte de empresas de otros mercados nacionales como Cataluña o Valencia.
- Insuficiente orientación hacia las estrategias de diferenciación en base al diseño entre las empresas gallegas de mobiliario.
- Escasa importancia atribuida a las estrategias de cooperación.
- Reducido peso de las compras de servicios de apoyo en la estructura de compras totales de las empresas (servicios de diseño, consultorías, etc.).

FCM 30. POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A16, O17, , O18, O19, O21, A28, A29, A33, D10, D29

- Dependencia tecnológica del exterior en equipamientos y en algunos servicios de apoyo, fundamentalmente.
- Nuevas tecnologías de producción que permiten una mayor automatización y mejora de los procesos productivos (CAM).
- Aportación positiva de nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador (CAD) que permite adoptar estrategias de diferenciación basadas en el diseño.
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permiten desarrollar nuevos canales de distribución o alternativas de marketing.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades vinculadas con la madera en Galicia como el CIS-Madera, el Cluster de la Madera o el IGAPE.
- Importancia del poder negociador de distribuidores y representantes de ventas.
- Mayor presencia de canales especializados como las franquicias y las cadenas de tiendas con un elevado poder negociador.
- Aparición de marcas blancas en las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas.
- Bajo grado de utilización de las nuevas tecnologías en las estrategias de marketing y el desarrollo del comercio electrónico como canal de venta.
- Escasa utilización de herramientas de información sobre posicionamiento (como el benchmarking).

FCM 31. NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O1, O10, O17, O18, O19, O30, A42, A45, O40, F15, F17, F21, F33, D34, D47

- Proceso de globalización e internacionalización de la economía.
- Cambios en los hábitos de consumo y en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Nuevas tecnologías de producción y de diseño asistido por ordenador que permiten incorporan mejoras en productos y el proceso productivo.
- Exigencias de productos cada vez más novedosos y adaptados a las últimas tendencias por parte de los consumidores finales.
- Incremento de la presencia de competidores multinacionales y grandes corporaciones empresariales.
- Aumento del volumen de importaciones procedentes de países asiáticos y del este de Europa con grandes ventajas en costes.
- Estructuras flexibles y fácilmente adaptables a las variaciones en los gustos de los consumidores y cambios en el entorno.
- Percepción por parte de las empresas de ventajas competitivas en aspectos como la calidad, la atención al cliente como base para los nuevos productos.
- Escaso peso todavía de líneas de producto de gran atractivo y en fase inicial de crecimiento como el mobiliario de cocina y baño.
- Situación en fase de innovación/crecimiento de líneas de productos como el mobiliario de cocina y baño o el mobiliario de oficina y establecimientos comerciales.
- Insuficiente implantación de nuevas tecnologías en las empresas gallegas de mobiliario.

FCM 32. INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN MOBILIARIO EN GALICIA

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A18, O17, O18, O21, A40, F10, D29, D41, D47, F48

- Insuficiente relación entre las universidades y los centros tecnológicos y el mundo empresarial que dificultan la propagación de las innovaciones.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades de la madera en Galicia (CIS-Madera, Cluster de la Madera, IGAPE,…) con potencial de mayor aprovechamiento.
- Creciente utilización de nuevas tecnologías de producción y diseño asistido por ordenador.
- Bajo nivel de desarrollo de servicios de apoyo y equipamiento para las empresas de mobiliario gallegas.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas de mobiliario como elemento innovador.
- Escaso peso de las compras de servicios de apoyo sobre el total de compras de suministros de las empresas.
- Insuficiente grado de implantación de nuevas tecnologías en las empresas que limitan el desarrollo y competitividad de las empresas.
- Elevado grado de concienciación de la importancia de los aspectos tecnológicos en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas.

FCM 33. IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN MOBILIARIO Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6, O16, O19, O17, O18, D5, D10, D14, D29, D38, D47, F49

- Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de madera maciza que permiten la incorporación de maderas como el eucalipto blanco.
- Consideración de los sistemas de tratamiento de residuos como un coste y no como una mejora del proceso.
- Creciente utilización de nuevas tecnologías de producción y diseño asistido por ordenador.
- Nuevas tecnologías de información y comunicación como el comercio electrónico, la planificación de necesidades o la gestión de stocks.
- Limitado desarrollo de modernos sistemas de dirección y planificación estratégica.
- Bajo grado de utilización de estrategias de marketing apoyadas en el desarrollo de nuevas tecnologías y canales de comunicación.
- Escaso desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de mobiliario.
- Dificultades por parte de las empresas para obtener ventajas en aspectos como la innovación.
- Insuficiente grado de implantación de nuevas tecnologías en las empresas que limitan el desarrollo y competitividad de las empresas.
- Importante esfuerzo inversor y elevado nivel de actualización tecnológica de las empresas.

FCM 34. PREOCUPACIÓN POR OPTIMIZACIÓN DEL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FORESTALES DE APLICACIÓN EN MOBILIARIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O11, A21, A20, A34, A35, A36, D40, D43, F39

- Iniciativas orientadas a potenciar la planificación forestal a través de la actualización del Plan Forestal de Galicia, si bien no hay un suficiente control del grado de cumplimiento del mismo.
- Consideración negativa de la normativa relativa al monte por parte de las empresas de carpintería y mobiliario, especialmente por el hecho de que les supone un mayor coste de obtención de las materias primas.
- Dificultades para el desarrollo de un sistema de certificación forestal en Galicia y su posible incorporación a los productos (etiqueta verde).
- Creciente interés social por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas.
- Existencia de cierta insatisfacción con los precios de los suministros básicos.
- Insuficiente aprovechamiento del mercado gallego de madera aserrada por parte del conjunto de empresas de Mobiliario y tendencia a incrementar las compras en mercados de fuera de Galicia.
- Proximidad a los principales mercados suministradores para las actividades de Mobiliario (Galicia).
- Dificultades para el desarrollo de sistemas de Gestión Forestal Sostenible en el monte gallego.
- Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E.
- Inadecuada oferta en general de madera maciza de origen gallego para el suministro de materias primas básicas de las actividades de 2ª transformación.

FCM 35. PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE MOBILIARIO EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
O20; O21; A15; A18; O27; A21; D13; F38

- Existencia de iniciativas comunitarias de ayudas y fondos para el desarrollo de las actividades relacionadas con la madera.
- Existencia de iniciativas públicas de apoyo a las actividades relacionadas con la madera en Galicia (Cis-Madera, Cluster, Igape).
- Insuficiente acercamiento entre las Universidades-Centros Tecnológicos y las empresas.
- Iniciativas orientadas a potenciar la planificación forestal a través de la actualización del Plan Forestal de Galicia, si bien no hay un suficiente control del grado de cumplimiento del mismo.
- Cultura empresarial poco orientada a la cooperación, con escasa relevancia de las estrategias de cooperación en innovación, subcontratación, cooperación productiva y distribución/ logística/ comercialización.
- Niveles de gasto en I+D+I en España y Galicia todavía muy inferiores a los que manejan los principales países de la U.E..
- Existencia de diversos proyectos de apoyo a la actividad productiva (por ejemplo para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto, aprovechamiento de residuos-biomasa, entre otros).

FCM 36. INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A6; A18; A24; O11; O31; D6; F8; D39; D41

- Creciente interés social por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas.
- Progresiva demanda de productos derivados de la madera, por la creciente sensibilidad social hacia la calidad y los productos naturales renovables y con menores costes energéticos.
- Consideración generalizada de los sistemas de tratamiento de residuos como un coste para las empresas.
- Inexistencia de un mercado de subproductos.
- Insuficiente acercamiento entre las Universidades-Centros Tecnológicos y las empresas que podría mejorar el tratamiento de residuos y la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas.
- Suelo industrial en Galicia con instalaciones no adecuadas para la gestión medioambiental.
- La preocupación por la contaminación y la mejora del medioambiente que manifiestan tener los empresarios de la actividad, constituyen una importante base para la eliminación de barreras de aplicación real de una cultura y una imagen orientada al medioambiente.
- Insuficiente desarrollo de Sistemas de Gestión Medioambiental por parte de las empresas de Mobiliario de Galicia.
- Escaso peso de compras de “Servicios de apoyo” sobre el total de compras de las empresas de mobiliario, como por ejemplo, consultoría medioambiental.

FCM 37. IMPACTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO

ASPECTOS DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:
A5; A12; O19; O24; O25; A23; A29; O29; F30; F49; D12; D29

- Importante avance y mejoras en las infraestructuras de carreteras de comunicación con el resto de la península.
- Cierto grado de satisfacción con las infraestructuras y servicios portuarios.
- Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internamente entre distintos puntos de Galicia como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal.
- Importante desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación e importante avance en las infraestructuras de telecomunicación en Galicia.
- Expectativa favorable de evolución de ventas en todos los mercados, especialmente en el mercado del Norte de Portugal y del resto de la Unión Europea.
- Problemática derivada del transporte de los productos de mobiliario, teniendo en cuenta su volumen y necesidad de protección.
- Percepción por parte de las empresas de ciertas dificultades de accesibilidad a los mercados exteriores, tanto de aprovisionamiento como de venta.
- Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia por parte de las empresas de mobiliario.
- Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia con mayor poder negociador.
- Escasa relevancia de las estrategias de crecimiento basadas en mercados (nuevos mercados nacionales, y especialmente a los mercados internacionales).
- Relativo déficit de productos transformados de madera en la U.E.
- Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas.

8.2.2. Comentarios en las Mesas de Trabajo 1 sobre Factores Clave de Mobiliario.

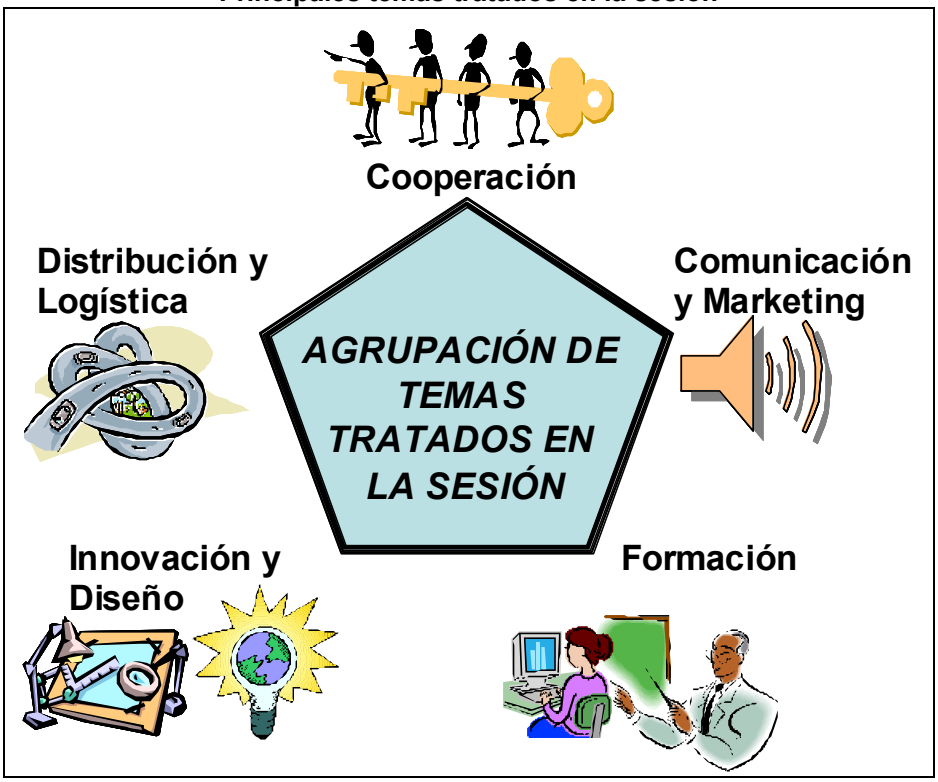
En esta fase del proyecto se han desarrollado 2 Mesas de Expertos (1 de Carpintería y 1 de Mobiliario) en las que se ha presentado **el Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y los Factores Clave** (descritos en el epígrafe anterior) para **realizar la priorización de los Factores Clave de Mobiliario**.

En este epígrafe se recogen los comentarios que han expuesto los asistentes a la sesión de trabajo sobre diferentes **aspectos que tienen una mayor incidencia en la competitividad de las empresas de Mobiliario.**

En la ronda de intervenciones y el posterior debate, los asistentes a las mesas expusieron su **opinión** sobre **cuáles eran los aspectos que tenían una mayor incidencia en la competitividad de las empresas de Mobiliario de Galicia**.

De forma genérica, se podrían agrupar los temas tratados en las intervenciones de los presentes en torno a 5 grandes bloques: **Formación, Cooperación, Comunicación y Marketing, Logística y Distribución e Innovación y Diseño**, tal como se recoge de forma gráfica en la **Figura 8.2.3**.

Figura 8.2.3
Principales temas tratados en la sesión



Fuente: elaboración propia

COOPERACIÓN.

Los aspectos relacionados con la idea de la cooperación fueron constantemente mencionados por los asistentes, enfocándola principalmente en la línea de **cooperación con otras empresas de la actividad.**

En esa línea de comentarios, se trató sobre la *"práctica inexistencia de una **cooperación entre fabricantes de mobiliario"***, de forma que contrarrestase la pequeña dimensión y capacidad productiva de la mayoría de ellas y así poseer un mayor poder negociador ante los distribuidores: *"no podemos ofrecer a los distribuidores con un catálogo reducido de productos"*. Una **barrera** para desarrollar dicho espíritu de cooperación es la *"**visión que se tiene de la cooperación a corto plazo,** como un tema puntual y coyuntural de un determinado momento, sin pensar en una continuidad"*.

Y es que la **cooperación** "*es uno de los **factores fundamentales** para la **competitividad** de nuestras empresas",* teniendo en cuenta la *"**problemática de barreras en costes** y **limitación de recursos",*** derivados de la **pequeña dimensión de las empresas de mobiliario gallegas**, pero *"sin perder las ventajas derivadas de la **flexibilidad** que tenemos"*. Algunos de los campos en los que la cooperación entre empresas puede aportar mayores ventajas a las organizaciones, en opinión de los asistentes serían por ejemplo, *"la innovación y el acceso a mercados exteriores".*

Abundando en la visión a largo plazo de la cooperación, se planteó también la posibilidad de utilizar **acuerdos de colaboración específicos** que permitan maximizar la productividad y eficiencia de las empresas. Por ejemplo, *"ante la falta de recursos (financieros y humanos) para desarrollar internamente ciertos servicios (transporte específico, diseño, entre otros), la cooperación sería una solución para desarrollarlos de forma conjunta"*.

Otra idea recurrente fue la de *"la **insuficiente cooperación con otras empresas de mobiliario menos industrializadas",*** con suficiente potencial para su aprovechamiento en *"el **desarrollo una industria de componentes** siguiendo el ejemplo del sector de automoción o de la industria textil"*, en la que las empresas de mobiliario de mayor tamaño fueran empresas de síntesis y ensamblaje, a la que llegarían ya todas las piezas del mueble fabricadas por las distintas empresas especializadas en la fabricación de un componente determinado. Esto permitiría ir reduciendo *"la escasa especialización, favoreciendo una mayor modularización del proceso productivo",* lo que, finalmente, ***"aumentaría en conjunto la productividad y eficiencia de la cadena, con un mayor aprovechamiento de las economías de escala".***

En relación con la cooperación, se destacó el papel que **organismos** como el **CIS-Madera o el Cluster de la Madera** pueden desempeñar, *"actuando como **elementos dinamizadores y***

***aglutinadores, favoreciendo la colaboración entre las empresas** de la cadena"*.

COMUNICACIÓN Y MARKETING.

Otro grupo de aspectos comentados por los presentes, fue el vinculado a temas de marketing y de comunicación al mercado de las cualidades de los productos y búsqueda de una imagen de marca.

De forma generalizada, la opinión compartida por los asistentes fue que las empresas gallegas de mobiliario ***"desarrollan de forma insuficiente estrategias de marketing que permitan,** entre otros aspectos, **diferenciar a los muebles gallegos** de los de otros competidores".* Así, entre los asistentes se reiteraban expresiones como *"hacemos buenos productos de mobiliario pero los canales de distribución en general no lo saben"* o "*tenemos un buen producto pero no es conocido por el consumidor final"*. Otro aspecto relacionado con éste es ***"la falta de conocimiento en el mercado nacional de nuestros muebles porque no se ha hecho promoción de una imagen de marca,** mientras que sí se conocen e identifican a los muebles de Cataluña o de Levante"*. Ligada a esta idea, se comentó el **ejemplo** de la **industria de la moda en Galicia,** *"con una buena imagen en los mercados tanto nacionales como internacionales"*.

Como elemento favorable para iniciar la diferenciación del mueble gallego respecto al de competidores de otras zonas geográficas, se encuentra el ***"sentimiento local como respuesta al efecto globalizador",*** entendido como el gusto por la personalización y adaptación a los gustos locales *"que podría ser aprovechado para obtener ventajas competitivas ante los clientes finales, con la **producción flexible de pequeñas series de módulos de mobiliario con cierta estandarización pero con cierta capacidad para su personalización en acabados o tamaños, por ejemplo"***.

Además, el insuficiente desarrollo de actividades de marketing se ve agravado por una **escasa aproximación al cliente y falta de adaptación a sus necesidades,** ya que las empresas de mobiliario gallegas *"no ofrecen mucha información a sus canales, ni especificaciones sobre los productos actuales".* Además*,* ***"no recibimos información de vuelta,*** *pudiendo darse la circunstancia de que a veces no sabemos si estamos produciendo lo que el mercado en realidad demanda* ***ni tenemos suficiente información para desarrollar en mayor medida, innovación de productos".***

Una de las vías para reducir esa distancia con el consumidor final es a través de una mayor **investigación de mercados**, tanto para ***"detectar nuevos mercados geográficos*** *potenciales en los que desarrollar estrategias de crecimiento como para* ***conocer las últimas tendencias y cambios en los gustos de los consumidores actuales,*** *que facilite la adaptación de las características de los muebles gallegos".*

FORMACIÓN.

Otro de los grandes temas abordados desde diversos puntos de vista y de forma casi unánime por los miembros de la mesa fue la **importancia atribuida al capital humano en las empresas de Mobiliario,** ya que *"el factor humano de las empresas es el principal motor dinamizador de otros recursos"*.

En general, la opinión de los asistentes es que existe una ***"deficiencia formativa en todos los ámbitos de la empresa, tanto a nivel directivo y de gestión como a nivel operativo",*** lo cual supone un evidente problema para la competitividad de las empresas de esta actividad. Según los asistentes, *"la formación del equipo humano a todos los niveles dentro de la empresa es el punto de inicio del desarrollo competitivo de las empresas"*.

En cuanto **al nivel directivo y de gestión**, se comentó la *"****falta de formación*** *que redunda en una insuficiente profesionalización de la*

gestión, en gran parte debido a la problemática de sucesión familiar", por lo que la dirección y gestión de la empresa se traspasa a las siguientes generaciones que *"muchas veces no cuentan con la formación adecuada en* ***dirección y administración de empresas,*** *ni con la motivación que sería deseable"*. Además, también consideraron que era *"insuficiente a nivel gerencial la formación existente en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, que quizás con el reemplazo generacional se vaya reduciendo"*.

La dificultad con la que se encuentran las empresas para encontrar **recursos humanos cualificados a nivel operativo** se centran en gran parte en *"la capacidad para adaptarse al* ***uso de las nuevas tecnologías y maquinarias más sofisticadas"***, lo cual incide directamente en la productividad y eficiencia de la línea de producción, limitando sus posibilidades de crecimiento. *"Existe un exceso de oferta de mano de obra, pero el problema es que esa mano de obra no está suficientemente cualificada y adaptada a los requerimientos de las propias empresas"*.

Por último, también se hizo mención en algún caso a la ***"falta de cualificación en los distribuidores"***, que no tienen suficientes conocimientos para poner a disposición del consumidor final toda la **información y características de los productos que permita su diferenciación.** Si bien, *"muchas veces es también defecto de las propias empresas que no facilitan dicha información"*. Esta falta de formación en los canales de distribución es otro de los **frenos para** el **reconocimiento de una imagen de marca** en los productos, puesto que éstos *"son el punto de contacto con los consumidores finales".*

INNOVACIÓN Y DISEÑO.

Los asistentes coincidieron en señalar que *"el nivel de I+D e innovación todavía es reducido entre las empresas de mobiliario gallegas"*. No obstante, se detecta una **creciente preocupación por aspectos como la innovación, el diseño o la calidad** como forma de enfrentarse a *"un entorno turbulento derivado de la mayor presencia de*

competidores de otros países de la U.E" y de la *"competencia en precios/costes de productos asiáticos y del Este de Europa"*.

Un aspecto importante para el cambio hacia una cultura de internacionalización, es la *"visión de los* ***mercados del Este de Europa como una oportunidad,*** *ya que son mercados con un elevado ritmo de crecimiento con capacidad de compra, tanto productos de precio bajo como otros de mayor precio y calidad".* Además, las empresas de mobiliario de dichas zonas *"no tienen la experiencia de nuestras empresas en la fabricación de muebles"*.

Dicho **cambio de mentalidad respecto a la cultura de innovación y el desarrollo de productos con un mayor grado de diseño**, debe ser potenciado desde una perspectiva amplia, *"contemplando el proceso de innovación como una* ***metodología de trabajo en toda la organización*** *y no sólo como una moda coyuntural"*. Entre otros aspectos, el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de nuevos productos *"permite realizar multitud de pruebas virtuales a través de simuladores sin la necesidad de crear prototipos antes de lanzar al mercado el producto definitivo"*, lo cual supone un **importante abaratamiento de los costes de desarrollo de productos** y el consiguiente aumento en el nivel de los márgenes empresariales.

Por otro lado, hoy en día, *"****el diseño es de gran importancia*** *en el posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado"*, porque actúa como ***"elemento distintivo frente a otros competidores****, favoreciendo la creación de una imagen de marca basada en el diseño"*.

También al referirse a temas de investigación e innovación de productos se subrayó la ***"importancia del apoyo de organismos implicados en la cadena de la madera en Galicia****, como el Cluster de la Madera y, especialmente el CIS-Madera".*

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA.

En relación con la distribución y logística de las empresas de mobiliario de Galicia, los comentarios se refirieron a los **mercados de aprovisionamiento y a los mercados de venta.**

Por un lado, se destacó el *"**escaso aprovechamiento** que se está realizando de la ventaja de contar con un **importante y cercano mercado de aprovisionamientos de suministros básicos de madera,** como es el caso de los tableros derivados de madera"*. También se comentó que *"se está realizando un escaso aprovechamiento de recursos autóctonos del monte gallego, como por ejemplo la madera de eucalipto con potencial para su aplicación en productos de mobiliario".*

Por lo que respecta a los **mercados de venta**, los problemas logísticos y de distribución más reseñados se refieren justamente a ***"la distancia geográfica con respecto a mercados de venta atractivos y su incidencia sobre los costes".*** Efectivamente, **los costes logísticos** y de acceso a mercados exteriores tienen una alta incidencia **sobre los resultados** de unas empresas con limitados recursos y fundamentalmente de reducida dimensión, ***"cuyos márgenes comerciales ya se encuentran bastante ajustados por la presión de proveedores y distribuidores".***

En definitiva, se evidencia las dificultades de estas empresas para la gestión logística y de acceso a los mercados, tanto de venta como de aprovisionamientos, con un significativo impacto de dichos costes sobre sus cuentas de explotación y de resultados. Dicha situación se agrava si tenemos en cuenta la *"**insuficiente comunicación y cooperación entre las distintas empresas,** que dificulta la reducción del impacto de dichos costes sobre cada una de las empresas"*.

8.2.3. Priorización de Factores Clave de Mobiliario.

Del mismo modo que en el caso de Carpintería, también se priorizaron los Factores Clave en la Mesa de Mobiliario 1. Los asistentes a esta mesa **priorizaron los 37 Factores Clave de Mobiliario identificados**, teniendo que valorarlos en un **escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario)**.

La **Figura 8.2.4** muestra la **hoja de priorización de Factores Clave de Mobiliario** entregada a los asistentes a la Mesa de Mobiliario.

Figura 8.2.4
Hoja de priorización de Factores Clave de Mobiliario

HOJA DE VALORACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS PARA EL COMITÉ DE TRABAJO DE

MOBILIARIO

CÓD. FACTOR CLAVE

REDACCIÓN FACTOR CLAVE

CASILLAS PARA PRIORIZACIÓN

(5=MÁS PRIORITARIO 1=MENOS PRIORITARIO)

CÓD.	CONCEPTO	VALORACIÓN				
		menos importante		algo impor-tante		más importante
		1	2	3	4	5
FCM.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO EN					
FCM.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL					
FCM.3	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO					
FCM.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS					
FCM.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS					
FCM.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS					
FCM.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES					
FCM.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO DE GALICIA					
FCM.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO					
FCM.10	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA DE GALICIA PARA					
FCM.11	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO Y ALGÚN NIVEL DE DISEÑO					
FCM.12	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA					
FCM.13	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MOBILIARIO A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD					
FCM.14	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES					
FCM.15	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE MOBILIARIO, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA DEL DISEÑO					
FCM.16	POSITIVA VALORACIÓN DE LA IMAGEN DEL FABRICANTE EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS TIENDAS TRADICIONALES QUE TIENEN UN PESO SIGNIFICATIVO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO DE GALICIA					
FCM.17	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES					
FCM.18	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO Y MOBILIARIO DE OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES					
FCM.19	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL					
FCM.20	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO))					
FCM.21	INSUFICIENTE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR FINAL EN LOS PUNTOS DE VENTA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS					
FCM.22	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES					
FCM.23	PRESIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN GENERAL, ORIENTADOS A PRODUCTOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO					
FCM.24	TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS (CADENAS DE TIENDAS Y FRANQUICIAS) CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS					
FCM.25	POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS DE TONOS CLAROS, TENIENDO EN CUENTA LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS DE VENTA Y EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO					
FCM.26	IMPORTANTE INCIDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN/ LOGÍSTICA/ COMERCIALIZACIÓN ANTE LA EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y DEL RESTO DE LA UE, CON PROBLEMÁTICA DE COSTES EN LA ACTIVIDAD DE					
FCM.27	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL					
FCM.28	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA					
FCM.29	INSUFICIENTE PRESENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA MOBILIARIO EN GALICIA, ESPECIALMENTE EN TEMAS DE DISEÑO					
FCM.30	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO					
FCM.31	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS					
FCM.32	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN MOBILIARIO EN					

Fuente: elaboración propia

La **priorización de los Factores Clave** se realizó a partir del **cálculo de la media simple** obtenida de las respuestas de los miembros asistentes a la mesa de trabajo.

La priorización final obtenida se recoge en la **Tabla 8.2.2**, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 37

Factores Clave. En general, se observa una **elevada prioridad** otorgada a la mayor parte de los mismos, ya que **20 de los factores obtuvieron una valoración igual o superior a 3,5** (sobre un máximo de 5), siendo la valoración media del conjunto de los 37 factores clave de 3,42 sobre 5. Estos valores son indicativos de **la representatividad de esos factores clave como síntesis de los aspectos recogidos en el diagnóstico estratégico** y, por tanto, como la **base para el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y acciones** que mejoren la competitividad de las empresas de **Mobiliario** de Galicia.

Tabla 8.2.2
Factores Clave de MOBILIARIO priorizados
(5=más prioritario; 1=menos prioritario) (I)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACIÓN
FCM.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO EN GALICIA	**4,34**
FCM.15	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE MOBILIARIO, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA DEL DISEÑO	**4,19**
FCM.27	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	**4,19**
FCM.22	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)	**4,13**
FCM.31	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS	**4,00**
FCM.13	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MOBILIARIO A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD	**3,94**
FCM.32	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN MOBILIARIO EN GALICIA	**3,94**
FCM.35	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE MOBILIARIO EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)	**3,94**
FCM.17	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	**3,75**
FCM.14	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA	**3,69**
FCM.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO, CON POTENCIALIDAD PARA DESARROLLAR UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE COMPONENTES	**3,69**
FCM.28	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	**3,63**
FCM.3	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO	**3,63**
FCM.16	POSITIVA VALORACIÓN DE LA IMAGEN DEL FABRICANTE EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS TIENDAS TRADICIONALES QUE TIENEN UN PESO SIGNIFICATIVO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO DE GALICIA	**3,56**
FCM.29	INSUFICIENTE PRESENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA MOBILIARIO EN GALICIA, ESPECIALMENTE EN TEMAS DE DISEÑO	**3,56**
FCM.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	**3,56**
FCM.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	**3,50**
FCM.24	TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS (CADENAS DE TIENDAS Y FRANQUICIAS) CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS	**3,50**
FCM.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	**3,50**
FCM.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	**3,50**

Tabla 8.2.2
Factores Clave de MOBILIARIO priorizados
(5=más prioritario; 1=menos prioritario) (y II)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACIÓN
FCM.30	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO	**3,44**
FCM.21	INSUFICIENTE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR FINAL EN LOS PUNTOS DE VENTA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS	**3,31**
FCM.33	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN MOBILIARIO Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO	**3,31**
FCM.36	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS	**3,31**
FCM.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	**3,31**
FCM.23	PRESIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN GENERAL, ORIENTADOS A PRODUCTOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	**3,25**
FCM.18	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO Y MOBILIARIO DE OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	**3,19**
FCM.26	IMPORTANTE INCIDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN/ LOGÍSTICA/ COMERCIALIZACIÓN ANTE LA EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y DEL RESTO DE LA UE, CON PROBLEMÁTICA DE COSTES EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA	**3,13**
FCM.12	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA	**3,00**
FCM.37	IMPACTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO	**3,00**
FCM.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO DE GALICIA	**3,00**
FCM.11	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO Y ALGÚN NIVEL DE DISEÑO	**2,94**
FCM.34	PREOCUPACIÓN POR OPTIMIZACIÓN DEL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FORESTALES DE APLICACIÓN EN MOBILIARIO	**2,81**
FCM.19	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL	**2,56**
FCM.20	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)	**2,56**
FCM.25	POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS DE TONOS CLAROS, TENIENDO EN CUENTA LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS DE VENTA Y EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO	**2,50**
FCM.10	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA DE GALICIA PARA MOBILIARIO	**2,13**

A la luz de los resultados se refuerzan y corroboran las principales conclusiones obtenidas de la ronda de intervenciones.

Entre otros, destacaron los Factores relativos a la **cooperación,** entre las propias empresas de mobiliario (FCM 1) y, especialmente, aprovechando la existencia de un número considerable de empresas y talleres de reducida dimensión para el desarrollo de una industria de componentes (FCM 9). Además, se comprobó la importancia de cooperar también con proveedores, como por ejemplo con la industria de tableros derivados de madera (FCM 3).

Otro de los Factores que priorizaron como más relevantes fueron los relacionados con la **innovación.** Así, señalaron la importante repercusión de elementos intangibles en el mercado de mobiliario, tales como la innovación o el diseño (FCM 15). Además, se aprecia una necesidad permanente de innovación ante el fuerte dinamismo de los mercados y la importancia de la incorporación de tecnología a los productos y procesos como estrategia defensiva (FCM 31 y FCM 14). No obstante, las empresas no están aprovechando el potencial relacionado con la innovación aplicable a mobiliario en Galicia (FCM 32), si bien todavía se observa una insuficiente presencia de empresas de servicios de apoyo para mobiliario, por ejemplo en temas de diseño (FCM 29).

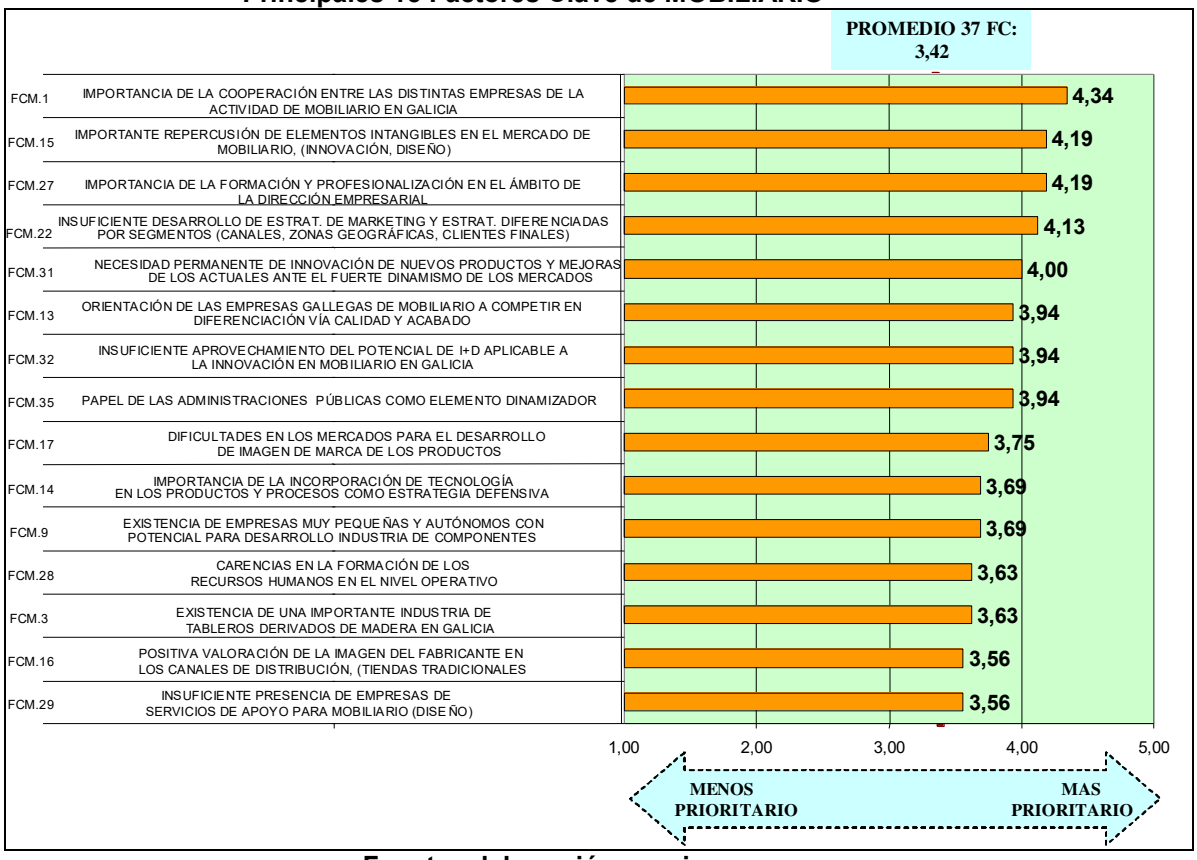
Destacaron también Factores relativos a **marketing y comunicación,** especialmente lo relacionado con las dificultades para desarrollar una imagen de marca de los productos (FCM 17), a la vez que algunos canales de distribución (tiendas tradicionales especializadas) valoran positivamente la imagen del fabricante (FCM 16). Ahora bien, en general, consideraron que existe una importante carencia de desarrollo de estrategias de marketing y la posibilidad de desarrollar estrategias diferenciadas por segmentos de mercado (FCM 22).

Asimismo, consideraron como prioritarios Factores relacionados con la **formación,** tanto a nivel directivo como en el ámbito operativo. Este hecho supone un cambio significativo, ya que en procesos de reflexión anteriores se consideraba más prioritario actuar en la formación

a nivel operativo que a nivel gerencial. Esto puede indicar que se han conseguido importantes avances en la formación técnica, si bien todavía es necesario actuar en este ámbito (FCM 28). Ahora la prioridad se establece en mejorar la formación y cualificación a nivel directivo y de gestión (FCM 27).

La **Figura 8.2.5** ilustra los 15 Factores Clave de Mobiliario considerados como más prioritarios por los asistentes.

Figura 8.2.5
Principales 15 Factores Clave de MOBILIARIO



Fuente: elaboración propia

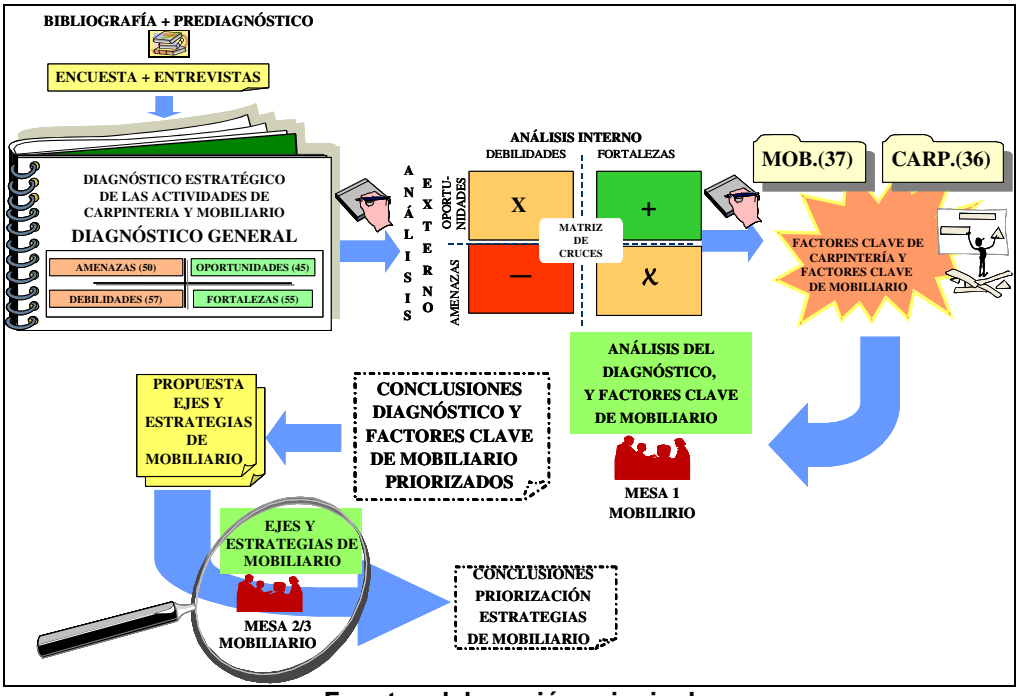
8.3. *Ejes Estratégicos, Estrategias y algunas acciones de referencia.*

A partir de la priorización de Factores Clave analizada en el epígrafe anterior, en el presente epígrafe se identifican los **Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias para la actividad de Mobiliario**, diseñados por el equipo técnico de la Universidad de Vigo. Asimismo, también se incluyen los comentarios de las Mesas de Trabajo sobre Ejes Estratégicos y Estrategias.

Posteriormente, se presenta **la valoración** de las **Estrategias** para Mobiliario, tanto por su prioridad como por su urgencia y, finalmente, se incluyen las orientaciones de **Acciones para los Programas de Actuación Fundamentales del Plan**.

La **Figura 8.3.1** muestra el proceso de elaboración del sistema de trazabilidad que alcanza hasta las conclusiones de la priorización de estrategias de Mobiliario que se desarrollan en este epígrafe.

Figura 8.3.1
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



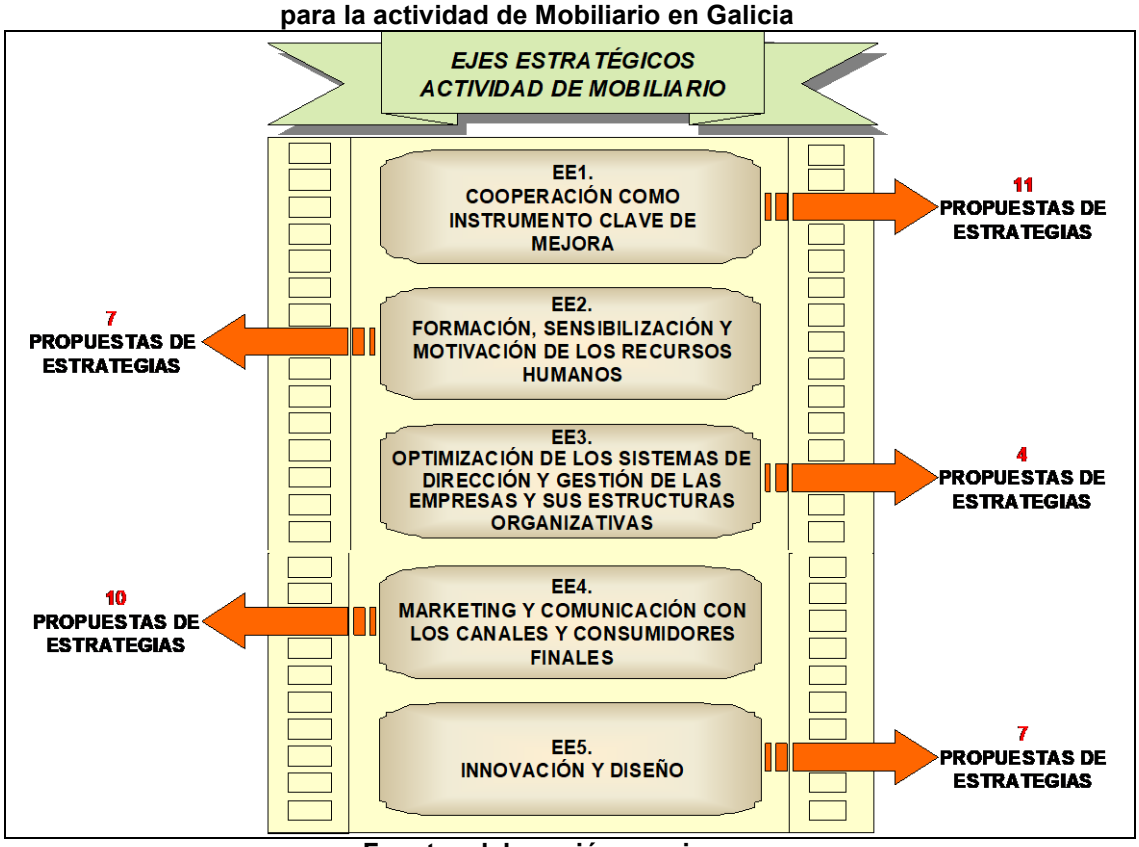
Fuente: elaboración principal

8.3.1. Diseño de Ejes Estratégicos y Estrategias de Mobiliario.

En este epígrafe se presenta el diseño de los diferentes Ejes Estratégicos de la actividad de Mobiliario en Galicia y se desarrollan las estrategias correspondientes a cada eje estratégico. También se detallan las fichas de Estrategias en las que se incluyen los Ejes Estratégicos que contienen las estrategias, la redacción de cada estrategia y los códigos de los Factores Clave más relacionados.

La **Figura 8.3.2** recoge gráficamente los **5 Ejes Estratégicos diseñados y la propuesta de 39 Estrategias para la actividad de Mobiliario en Galicia**.

Figura 8.3.2
Ejes Estratégicos y propuestas de Estrategias para la actividad de Mobiliario en Galicia



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla una **ficha para cada uno de los Ejes Estratégicos de Mobiliario,** donde se incluye el **diseño de las Estrategias**.

EJE ESTRATÉGICO **EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE1.EM1.	DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS
EE1.EM2.	FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES
EE1.EM3.	FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA ENTRE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE COMPONENTES
EE1.EM4.	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO
EE1.EM5.	POTENCIAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADA, FACILITANDO ESPECIALMENTE EL TRANSPORTE ESPECÍFICO, LA PROMOCIÓN Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE LAS EMPRESAS
EE1.EM6.	POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE CHAPA Y TABLERO
EE1.EM7.	POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS
EE1.EM8.	PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES
EE1.EM9.	FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN
EE1.EM10.	FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES
EE1.EM11.	POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS

EJE ESTRATÉGICO **EE2. FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE2.EM1.	DESARROLLAR PROGRAMAS FORMATIVOS ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL
EE2.EM2.	REALIZAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO, ESPECIALMENTE EN EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN
EE2.EM3.	DESARROLLAR FORMACIÓN ESPECÍFICA EN DISEÑO Y APLICACIÓN DE MADERA EN PRODUCTOS
EE2.EM4.	POTENCIAR LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, APROVECHANDO ESPECIALMENTE LA EXISTENCIA DE PERSONAL CON EXPERIENCIA
EE2.EM5.	POTENCIAR UN MAYOR ACERCAMIENTO DE LAS EMPRESAS A LOS CENTROS DE FORMACIÓN OFICIAL, FAVORECIENDO LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS
EE2.EM6.	POTENCIAR LA INCLUSIÓN DE MATERIAS VINCULADAS A LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN EN LAS TITULACIONES UNIVERSITARIAS Y EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES (FP)
EE2.EM7.	POTENCIAR LA FINANCIACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL CONJUNTO DE EMPRESAS

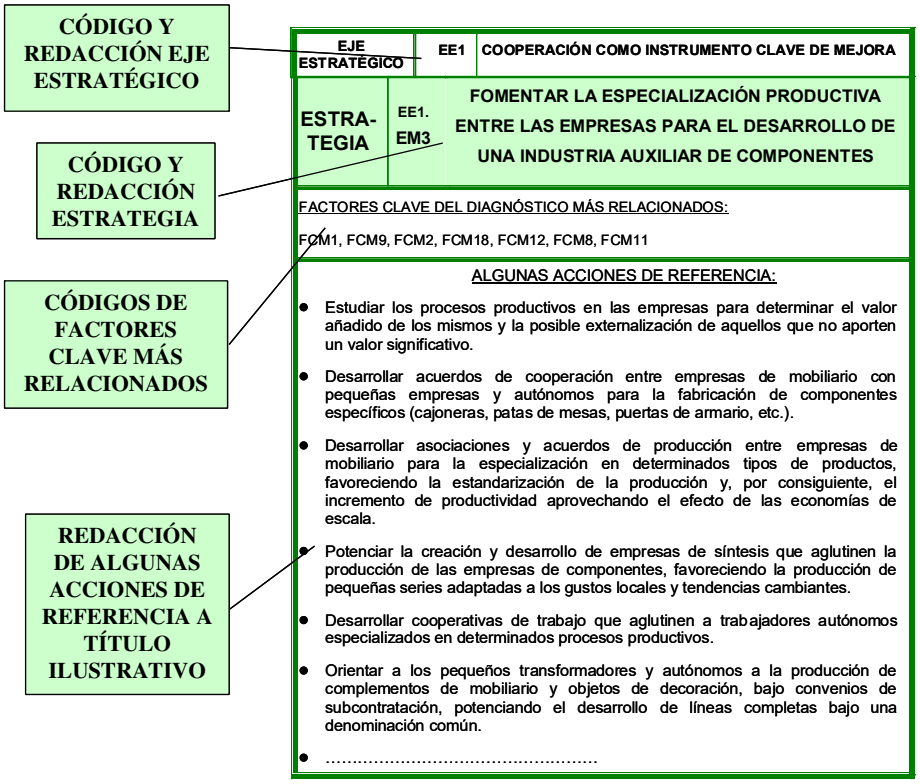
EJE ESTRATÉGICO **EE3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE3.EM1.	FOMENTAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACILITANDO UNA ACTITUD PROACTIVA
EE3.EM2.	FOMENTAR LA IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DE EXPERIENCIAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN AVANZADOS, PARA SU GENERALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS
EE3.EM3.	POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE NUEVAS NECESIDADES U OPORTUNIDADES
EE3.EM4.	FACILITAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

EJE ESTRATÉGICO **EE4. MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE4.EM1.	POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIFERENCIADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ADECUANDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMERCIALES
EE4.EM2.	POTENCIAR LA INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA Y LA FORMACIÓN A LOS DISTRIBUIDORES, FAVORECIENDO LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POR EL CONSUMIDOR FINAL
EE4.EM3.	DESARROLLAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN TIEMPO REAL CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE GUSTOS Y TENDENCIAS
EE4.EM4.	FOMENTAR UN MAYOR DESARROLLO DE CANALES QUE FAVOREZCAN LA EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS
EE4.EM5.	POTENCIAR LA IMAGEN DEL FABRICANTE ANTE EL CONSUMIDOR FINAL, APROVECHANDO LA POSITIVA VALORACIÓN DE DICHA IMAGEN EN LAS TIENDAS TRADICIONALES
EE4.EM6.	DESARROLLAR PROYECTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD CONJUNTOS ENTRE EMPRESAS CON PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
EE4.EM7.	DESARROLLAR JORNADAS DE VISITAS A EMPRESAS DE MOBILIARIO CONJUNTAMENTE CON OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA DE LA MADERA, PARA TRASLADAR AL MERCADO IMAGEN DE DINAMISMO E INNOVACIÓN
EE4.EM8.	FOMENTAR LAS AGRUPACIONES Y ASOCIACIONES DE TIENDAS TRADICIONALES CON OBJETO DE RENTABILIZAR EL ESFUERZO DE MARKETING, INCLUSO IMPLICÁNDOSE LOS FABRICANTES EN SU DESARROLLO
EE4.EM9.	DESARROLLAR FÓRMULAS PARA EL ACCESO A MERCADOS DE FUERA DE GALICIA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES
EE4.EM10.	DESARROLLAR CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES DE FORMA PERMANENTE, FOMENTANDO EL CONSUMO DE PRODUCTOS DE MADERA DE GALICIA Y LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN

EJE ESTRATÉGICO EE5. INNOVACIÓN Y DISEÑO	
CÓDIGO	**ESTRATEGIAS**
EE5.EM1.	FOMENTAR LA CONEXIÓN Y ACERCAMIENTO ENTRE CENTROS TECNOLÓGICOS Y ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y LAS EMPRESAS, FAVORECIENDO LA MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN
EE5.EM2.	POTENCIAR UNA CULTURA DE DISEÑO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO
EE5.EM3.	POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN
EE5.EM4.	DESARROLLAR CONJUNTAMENTE EL CANAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO, PARA FAVORECER EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS EN GENERAL, APROVECHANDO LAS AYUDAS EXISTENTES
EE5.EM5.	PROMOVER LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CON FILOSOFÍAS CERCANAS A “ENTREGAS JUSTO A TIEMPO” (JIT), FAVORECIENDO LA REDUCCIÓN DE COSTES
EE5.EM6.	FACILITAR EL ACCESO A SELLOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS, ESPECIALMENTE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EE5.EM7.	PROMOVER AYUDAS ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE PROTOTIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS

A continuación, en la **Figura 8.3.3** se muestra de forma esquemática el diseño de la ficha de Estrategias estructurados en los 5 Ejes Estratégicos, comentados ya con anterioridad.

Figura 8.3.3
Detalle de ficha de Estrategia



Fuente: elaboración propia

Las fichas que detallan cada Estrategia incluyen:

- El **Eje Estratégico** donde se encuadra y su codificación.
- La redacción de la **Estrategia** propuesta, con su correspondiente codificación.
- Los códigos de los **Factores Clave más relacionados** con la Estrategia propuesta, ordenados por la priorización otorgada.
- Un detalle, a título ilustrativo de **Algunas Acciones de Referencia**, que facilita una mejor comprensión del alcance de la Estrategia propuesta.

EJE ESTRATÉGICO	EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM1**	**DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM17, FCM9, FCM16, FCM2, FCM12

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Identificar proyectos interesantes de cooperación realizados en el ámbito de la cadena de la madera y organizar jornadas por el territorio gallego, tratando de extrapolar dichos proyectos como ejemplos a las empresas, destacando las ventajas conseguidas.
- Realizar una programación anual de Mesas, donde se sienten periódicamente los empresarios para la detección de proyectos de interés común, definición de agentes implicados y financiación.
- Fomentar el desarrollo de reuniones de coordinación y consenso entre las diversas asociaciones y federaciones, para favorecer el desarrollo de proyectos conjuntos de interés común.
- Potenciar el desarrollo de foros para el intercambio de experiencias y mejores prácticas en temas de interés común, por ejemplo, a través de una plataforma virtual.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM2**	**FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM22, FCM2, FCM5, FCM8

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar y proponer proyectos de cooperación en temas de interés común para su gestión a través del Cluster de la Madera, facilitando el apoyo necesario para su ejecución.
- Potenciar estudios de mercados conjuntos a través del Cluster de la Madera, en mercados de interés común y de difícil acceso a nivel individual.
- Desarrollar foros de intercambio de experiencias a través del Cluster de la Madera, por ejemplo, en nuevas aplicaciones de madera a productos, en acceso a mercados de interés común, en negociación con proveedores, etc.
- Potenciar a través del Cluster la negociación conjunta con proveedores de suministros complementarios y servicios de apoyo de interés común.
- Fomentar el acceso a herramientas de promoción conjuntas a través del Cluster, por ejemplo a ferias y exposiciones, favoreciendo la promoción de las empresas y compartiendo costes.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE1**	**COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA**
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM3**	**FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA ENTRE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE COMPONENTES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM31, FCM9, FCM2, FCM18, FCM12, FCM8, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar los procesos productivos en las empresas para determinar el valor añadido de los mismos y la posible externalización a empresas especializadas.
- Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de mobiliario con pequeñas empresas y autónomos para la fabricación de componentes específicos (cajoneras, patas de mesas, puertas de armario, etc.).
- Desarrollar asociaciones y acuerdos de producción entre empresas de mobiliario para la especialización en determinados tipos de productos, favoreciendo la estandarización de la producción y, por consiguiente, el incremento de productividad aprovechando el efecto de las economías de escala.
- Potenciar la creación y desarrollo de empresas de síntesis que aglutinen la producción de las empresas de componentes, favoreciendo la producción de pequeñas series adaptadas a la demanda (gustos y tendencias cambiantes, etc.).
- Desarrollar cooperativas de trabajo que aglutinen a trabajadores autónomos especializados en determinados procesos productivos.
- Orientar a los pequeños transformadores y autónomos a la producción de complementos de mobiliario y objetos de decoración, bajo convenios de subcontratación, potenciando el desarrollo de líneas completas bajo una denominación común.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM4**	**DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM13, FCM29, FCM2, FCM7, FCM30, FCM8, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar los consumos en las empresas por tipología de suministros complementarios y servicios de apoyo para determinar posibles productos considerados como no estratégicos en las empresas para desarrollar negociaciones conjuntas con dichos proveedores.
- Desarrollar proyectos de cooperación con empresas de suministro energético o telefonía, para negociar de forma conjunta precios y condiciones de servicios más favorables.
- Desarrollar proyectos de cooperación con empresas de herrajes y sistemas de apertura/cierre, para la incorporación de mejoras en los productos.
- Colaborar con empresas aseguradoras y mutuas de seguros, para el desarrollo mancomunado de servicios de medicina laboral y prevención de riesgos, favoreciendo la disminución del riesgo asociado a estas empresas.
- Potenciar acuerdos con empresas de mantenimiento de maquinaria para el desarrollo de servicios conjuntos a las empresas, negociando condiciones más favorables.
- Desarrollar convenios de colaboración con entidades financieras para la negociación de condiciones específicas de contratación de productos financieros adaptados a las necesidades de las empresas (inversión en maquinaria a través de préstamos al consumo, renting, leasing, etc.)
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM5**	**POTENCIAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADA, FACILITANDO ESPECIALMENTE EL TRANSPORTE ESPECÍFICO, LA PROMOCIÓN Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE LAS EMPRESAS**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM3, FCM14, FCM9, FCM29, FCM2, FCM30, FCM26, FCM37, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación para el estudio de formas de transporte adaptadas a los productos de la actividad, garantizando el mantenimiento de la calidad y acabado durante el transporte y la conexión con las empresas transformadoras y clientes finales.
- Fomentar una empresa de transporte especializado que preste servicio a las empresas de la actividad, teniendo en cuenta los plazos de entrega y la disponibilidad necesarias, así como los servicios añadidos (montaje, colocación, etc.), especialmente para el desarrollo de comercio electrónico..
- Potenciar acuerdos de cooperación para el desarrollo de logística externa (almacenamiento de productos terminados), favoreciendo la mejora del plazo de respuesta en el canal de comercio electrónico.
- Desarrollar un sistema logístico para la gestión conjunta de aprovisionamientos entre las empresas, reduciendo el coste de almacenamiento derivado y la automatización del mismo, facilitando el comercio electrónico entre proveedores y empresas de la actividad.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM6**	**POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE CHAPA Y TABLERO**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM13, FCM31, FCM3, FCM6, FCM25

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Estudiar posibles líneas de colaboración con las empresas de tablero para la adaptación de los productos de las mismas a las necesidades de las empresas de la actividad.
- Desarrollar proyectos de investigación conjunta para la mejora de los acabados de los productos a través de la incorporación de un mayor valor añadido a los productos de chapa y tablero (tamaños personalizados, colores personalizados, acabos superficiales, chapas, etc.).
- Fomentar la cooperación con empresas de chapa y tablero, para que las características de sus productos se adapten a las demandas del consumidor final.
- Desarrollar proyectos de entrega de materiales con filosofías cercanas a entregas “Justo a Tiempo”, aprovechando el desarrollo de las actividades de tablero en Galicia.
- Potenciar la conexión con las empresas de aserrío para la adecuación de sus productos a las demandas de las empresas de mobiliario.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM7**	**POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM3, FCM2, FCM12, FCM25, FCM10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar estudios para la implantación de una central de compras de madera maciza, conjuntamente con empresas de carpintería, realizando una homogeneización de productos de aserrío y asegurándose de esta manera cierta estabilidad en el suministro y en los precios.
- Desarrollar una central de servicios integrados de aprovisionamiento, prestando servicios tales como control de calidad en origen, estandarización de materias primas, suministro bajo pedido a los aserraderos, etc.
- Desarrollar fórmulas asociativas para la compra de tableros, donde participen empresas de mobiliario y/o carpintería, desarrollando un almacén logístico automatizado, facilitando unos estándares homogéneos.
- Estudiar la posibilidad de implantar una central de compras de otros materiales diferentes a madera entre empresas de la actividad (textil, pvc, metal, etc.)
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM8**	**PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM2, FCM12, FCM34, FCM25, FCM10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una mayor comunicación entre empresas de segunda transformación con empresas de primera transformación y aprovechamientos forestales, para optimizar la calidad de las materias primas, adecuándolos a los requerimientos de la demanda.
- Desarrollar foros intersectoriales entre empresas de la madera y administraciones públicas, que facilite la orientación de la planificación forestal, aprovechando el conocimiento de las necesidades de las empresas y los clientes finales.
- Desarrollar proyectos de investigación para la mejora de la calidad de la planta y de los árboles en pie, con orientación al mercado, aprovechando la existencia de centros tecnológicos e instituciones de investigación (CIS-Madera, Universidades, etc,)
- Potenciar un mayor empleo de maderas gallegas, aprovechando la existencia de maderas de tonos claros con potencial en el monte gallego y la existencia de experiencias para su aplicación en productos de segunda transformación.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM9**	**FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM35, FCM9, FCM29, FCM36, FCM6, FCM8, FCM11, FCM34

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas, desarrollando jornadas de sensibilización por parte de las empresas gestoras.
- Potenciar la creación de empresas especializadas en la gestión de residuos de las empresas de la madera, fomentando la reutilización de los residuos en la medida de lo posible.
- Desarrollar conjuntamente con empresas gestoras, proyectos para la valorización de residuos y subproductos.
- Desarrollar acuerdos de cooperación entre las empresas gestoras de residuos y las administraciones públicas implicadas, para la mejora en la gestión de residuos en las empresas, teniendo especialmente en cuenta las características de las empresas de menor dimensión.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM10**	**FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM35, FCM5, FCM6, FCM26, FCM12, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la construcción de mejores vías de acceso a los parques y polígonos empresariales, teniendo en cuenta la dimensión de los transportes.
- Mejorar las infraestructuras de comunicación internas en los polígonos empresariales, potenciando la dotación de áreas conjuntas para el almacenamiento y logística de las empresas.
- Fomentar ayudas para la dotación y mejora de infraestructuras energéticas en los parques y polígonos empresariales.
- Potenciar la dotación de infraestructuras de banda ancha para la red de datos de las empresas, desarrollando líneas de ayudas específicas para su implantación.
- Potenciar dotaciones y servicios comunes para las empresas en los parques y polígonos empresariales, por ejemplo, infraestructuras para la recogida de residuos, para el asesoramiento en nuevas tecnologías de información y comunicación y su formación, etc.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE1	COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA
ESTRA-TEGIA	**EE1. EM11**	**POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM31, FCM32, FCM35, FCM29, FCM5, FCM30

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Crear Servicios de Orientación descentralizados para la presentación de modelos de ayudas, realizando boletines periódicos de convocatorias y difundiéndolos entre las empresas.
- Aprovechar las estructuras de desarrollo local existentes (Fundaciones Comarcales, Mancomunidades, etc.), el Cluster y el CIS-Madera, para la orientación y ayuda para cubrir los modelos, dotándolos de los medios necesarios y desarrollando la formación pertinente.
- Desarrollar jornadas de orientación entre el personal laboral de las administraciones sobre las necesidades de las empresas y la posible optimización de las ayudas y los sistemas de apoyo (UE, Ministerios, Consellerías, etc.).
- Favorecer la contratación de empresas de servicios especializadas en el asesoramiento y la presentación de ayudas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2. FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM1**	**DESARROLLAR PROGRAMAS FORMATIVOS ESPECÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM27, FCM9, FCM28, FCM4, FCM2, FCM5, FCM7, FCM6, FCM8

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar un programa Master en Gestión de Empresas de Segunda Transformación de la Madera, con módulos que recojan todos los ámbitos en la empresa (Gestión Estratégica, Gestión Económico-Financiera, Gestión de Marketing, Gestión de la Producción y Aprovisionamiento, etc.), a través de las Consellerías competentes, las Universidades y el Cluster de la Madera.
- Desarrollar jornadas de corta duración sobre temas muy concretos y específicos de la actividad (gestión de calidad, establecimiento de indicadores para el análisis de la gestión empresarial, desarrollo de promociones de ventas, realización de presupuestos y estimación de costes, etc.).
- Desarrollar jornadas de formación en nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para directivos, favoreciendo su implantación en las empresas y potenciando el aprovechamiento de las mismas para el desarrollo de la formación “on-line”.
- Desarrollar jornadas de sensibilización entre los directivos sobre las posibilidades de los mercados internacionales y metodología de acceso.
- Desarrollar programas de sensibilización sobre las ventajas y problemática asociada a la implantación de sistemas avanzados de gestión (Gestión de Calidad, Prevención de Riesgos, Gestión Medio Ambiental).
- Realizar un inventario de expertos por ámbitos temáticos a nivel nacional, organizando sesiones de sensibilización con los mismos, por ejemplo a través del CIS-Madera y/o el Cluster de la Madera
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM2**	**REALIZAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO, ESPECIALMENTE EN EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM14, FCM28, FCM5, FCM7, FCM30, FCM6

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Realizar un inventario de necesidades formativas por puestos genéricos y/o específicos dentro de las empresas, llegando a acuerdos de colaboración entre las empresas para la contratación de su posterior desarrollo.
- Realizar un inventario de expertos por áreas temáticas dentro del ámbito operativo y desarrollar seminarios de corta duración impartidos por los mismos, en horarios que abarquen a partes iguales jornada laboral y no laboral, aprovechando metodologías como la formación “on-line”.
- Desarrollar jornadas de formación en las empresas sobre máquinas de control numérico, llegando a acuerdos con los diversos fabricantes de maquinaria, para disponer de formación e información para la toma de decisión de la compra de las mismas.
- Diseñar y desarrollar jornadas de formación sobre herramientas de gestión de recursos humanos para los supervisores.
- Realizar jornadas de sensibilización para la identificación de posibles residuos y subproductos y su adecuada gestión medioambiental
- Desarrollar acuerdos de cooperación con el CIS-Madera para el desarrollo de programas de formación periódicos sobre las posibilidades y tendencias de nuevas tecnologías de producción y su posible aplicación en las empresas de carpintería y mobiliario gallegas.
- Desarrollar programas de formación en el empleo de nuevas tecnologías de la información y comunicación (internet, correo-electrónico, gestión automática de almacenes, telemarketing, etc.), informando de las posibles aplicaciones en las empresas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM3**	**DESARROLLAR FORMACIÓN ESPECÍFICA EN DISEÑO Y APLICACIÓN DE MADERA EN PRODUCTOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM31, FCM13, FCM32, FCM35, FCM14, FCM17, FCM9, FCM28, FCM16, FCM21, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación con los centros de formación existentes (Escuelas de Arquitectura, Facultad de Publicidad y Relaciones Públicas, Escuela de Diseño Industrial, Escuelas de Ingenieros Industriales, Centros de Formación Profesional específicos, etc.), para la organización de cursos, seminarios y jornadas de formación específicos en diseño de productos de madera (creatividad, formas, posibilidades de la madera, otros materiales complementarios, etc).
- Desarrollar programas de formación en diseño de productos, entendiendo el diseño desde un enfoque amplio de marketing (precio, producto, promoción, distribución) y no sólo de características técnicas del mismo.
- Promover jornadas de sensibilización y comunicación sobre las posibilidades y características técnicas de los productos de madera y sus ventajas frente a otros materiales.
- Desarrollar jornadas formativas en la creación y gestión de grupos de innovación en las empresas, estableciendo sistemas que incentiven la participación de todo el personal en nuevas ideas y diseños.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM4**	**POTENCIAR LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, APROVECHANDO ESPECIALMENTE LA EXISTENCIA DE PERSONAL CON EXPERIENCIA**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM27, FCM 9, FCM28

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Fomentar el desarrollo de sistemas de formación internos en las empresas para el aprovechamiento del personal operativo con experiencia para la formación en el puesto de trabajo y la mejora de los procesos.
- Potenciar el empleo de carpinteros y ebanistas para la capitalización de su experiencia, integrándolos como formadores a través de proyectos conjuntos.
- Fomentar una mayor comunicación entre el ámbito de producción y de comercialización (en ambos sentidos) para informar a los canales sobre los atributos de los productos y sus posibles mejoras a partir de la información recibida por los comerciales de las empresas.
- Potenciar la rotación periódica por puestos dentro del ámbito de producción, para fomentar la mejora de los procesos de trabajo y la implicación del personal.
- Fomentar el desarrollo de grupos de trabajo liderados por el personal con mayor experiencia, estableciendo compensaciones motivadoras en función de mejoras obtenidas por el grupo.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM5**	**POTENCIAR UN MAYOR ACERCAMIENTO DE LAS EMPRESAS A LOS CENTROS DE FORMACIÓN OFICIAL, FAVORECIENDO LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM27, FCM22, FCM31, FCM35, FCM28

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la orientación de las enseñanzas a los contenidos demandados, fomentando la comunicación entre las empresas y los centros educativos para la adaptación de las mismas.
- Desarrollar jornadas de presentaciones en los centros educativos en las que participen empresas explicando sus necesidades a los alumnos, por ejemplo a través del Cluster de la Madera.
- Potenciar la actualización a las nuevas tecnologías del profesorado de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP), por ejemplo a través de seminarios organizados desde el CIS-Madera.
- Promover el desarrollo de acuerdos con los centros educativos para la realización de prácticas en las empresas.
- Realizar y difundir un inventario de recursos formativos, a través de un sistema que recoja la información de los centros de formación relacionados con la madera.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM6**	**POTENCIAR LA INCLUSIÓN DE MATERIAS VINCULADAS A LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN EN LAS TITULACIONES UNIVERSITARIAS Y EN LAS FAMILIAS PROFESIONALES (FP)**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM27, FCM22, FCM31, FCM35, FCM9, FCM28, FCM33

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Realizar un análisis de necesidades de formación del personal por puestos y ámbitos para la mejora de los planes de estudio relacionados.
- Realizar acuerdos con la Consellería de Educación y con las Universidades para la adaptación de los planes de estudios a las necesidades de las empresas.
- Fomentar un mayor acercamiento de las empresas a las Universidades para promover la inclusión de asignaturas optativas o de libre elección en temas como gestión de empresas de segunda transformación, gestión de stocks, marketing aplicado a empresas de segunda transformación, gestión de recursos humanos, etc.
- Potenciar la creación de titulaciones propias en las Universidades gallegas orientadas a la segunda transformación.
- Facilitar el acercamiento de expertos de las empresas a los centros de formación, para su posible inclusión como docentes y/o expertos de apoyo, creando grupos de trabajo interdisciplinares para la mejora de los planes de estudio.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE2**	**FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**
ESTRA-TEGIA	**EE2. EM7**	**POTENCIAR LA FINANCIACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL CONJUNTO DE EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM27, FCM35, FCM14, FCM28, FCM12

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar fórmulas para la financiación de acciones de formación en las empresas, teniendo en cuenta especialmente a aquellas de reducida dimensión.
- Promover ayudas para la dotación de equipamientos de formación en los parques y polígonos empresariales, asociaciones de empresarios, federaciones, etc.
- Promover acuerdos para la reducción de gastos sociales en las empresas que desarrollen formación en parte de la jornada laboral.
- Potenciar el apoyo por parte de los centros educativos oficiales a los planes de formación (Universidades, centros de formación profesional, etc.), por ejemplo con la cesión de aulas, material, etc.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EM1**	**FOMENTAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, FACILITANDO UNA ACTITUD PROACTIVA**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM27, FCM22, FCM13, FCM9, FCM4, FCM5, FCM7, FCM6, FCM11, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una actitud sistemática de reflexión estratégica en los gestores de empresa, desarrollando modelos de análisis estratégico específicos para las empresas en función de sus orientaciones estratégicas, productos, mercados objetivos, recursos y capacidades, entre otros.
- Potenciar la formalización de Planes Estratégicos en las empresas, aprovechando la información existente (proceso de creación del Cluster, Plan Estratégico de Carpintería y Mobiliario, entre otros), para fomentar una mayor actitud proactiva.
- Desarrollar, de forma individual o conjunta, un modelo de indicadores de gestión (cuadro de mando y gestión integral) que facilite la disponibilidad de información y modelos de actuación sistemática por ámbitos dentro de la empresa (aprovisionamiento, producción, comercial, administración, sistema de calidad, etc.), para la toma de decisiones.
- Fomentar el empleo de herramientas de gestión económico-financiera en las empresas, desarrollando la formación necesaria para ello.
- Potenciar un mayor empleo de herramientas de planificación operativa de la producción, adecuándolo a las estrategias de la empresa.

- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EM2**	**FOMENTAR LA IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DE EXPERIENCIAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN AVANZADOS, PARA SU GENERALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM27, FCM22, FCM9, FCM4, FCM7, FCM6, FCM11, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar el desarrollo de modelos comunes para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas, teniendo en cuenta la dimensión y la disponibilidad de recursos de las mismas, y fomentando la sensibilización para su posterior certificación.
- Implantar, de forma generalizada, Sistemas de Prevención de Riesgos en las empresas, desarrollando, de forma conjunta, modelos aplicables a la mayoría de las empresas de las actividades.
- Sensibilizar e implantar Modelos de Gestión Medio Ambiental en las empresas, tratando de orientarse hacia la valorización de residuos y su reciclaje en otros posibles productos.
- Potenciar el desarrollo de foros de difusión de mejores prácticas y experiencias en la implantación de sistemas de dirección avanzados, que sirva como elemento impulsor de su generalización en las empresas.
- Potenciar la normalización de productos y procesos como paso previo a la certificación, favoreciendo el intercambio entre empresas, por ejemplo con la subcontratación de la producción, entre otros.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EM3**	**POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE NUEVAS NECESIDADES U OPORTUNIDADES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM27, FCM22, FCM9, FCM4, FCM5, FCM11, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar proyectos conjuntos para la implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación en las empresas, desarrollando la formación necesaria.
- Desarrollar sistemas de indicadores externos que faciliten la detección sistemática de nuevas oportunidades de mercado y necesidades todavía no satisfechas.
- Sistematizar el desarrollo de estudios de mercado conjuntos, desarrollando plataformas web con intranet para la difusión de boletines electrónicos sobre aspectos que orienten a las empresas para el acceso a mercados.
- Potenciar el desarrollo de sistemas de conexión con proveedores, clientes y distribuidores, fomentando el desarrollo de redes externas que faciliten la interconexión entre ellos y redes internas entre los diversos departamentos funcionales en las empresas.
- Facilitar la adquisición de nuevas tecnologías de acceso a la información por parte de las empresas, aprovechando las ayudas existentes (Igape, Consellería de Innovación, Industria e Comercio, entre otras), o por ejemplo a través de un plan de ayudas específico para las empresas de las actividades para la renovación y/o adquisición de equipamiento.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE3**	**OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
ESTRA-TEGIA	**EE3. EM4**	**FACILITAR EL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM27, FMC28, FCM4, FCM33, FCM8

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Favorecer el desarrollo de la función de Recursos Humanos en las empresas, a través de ayudas para la contratación de personal específico y/o la contratación conjunta de consultoras externas que presten un servicio mancomunado.
- Promover la implantación de instrumentos de motivación de recursos humanos ligados a la productividad, por ejemplo incorporando parte de retribuciones variables en función de resultados.
- Establecer acuerdos de cooperación con empresas de servicios y establecimientos comerciales (agencias de viaje, comercios textiles, etc.) para la oferta de beneficios sociales a los trabajadores de las empresas (precios, condiciones de compra, etc.).
- Sistematizar la adaptación de las estructuras organizativas en función de los objetivos y estrategias planteadas para cada período de planificación en las empresas, fomentando la contratación de servicios especializados en organización empresarial.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4. MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM1**	**POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIFERENCIADAS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ADECUANDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMERCIALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM22, FCM31, FCM13, FCM28, FCM5, FCM23, FCM18

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar una mayor profesionalización del departamento de marketing en las empresas, dotando de personal cualificado a dicha área, definiendo funciones y otorgando y reconociendo responsabilidades.
- Definir indicadores comerciales que no estén basados tan sólo en la cifra de ventas, tratando de incorporar aspectos cualitativos como la atención al cliente o la capacidad de respuesta, fomentando una cultura de calidad y diseño en el área comercial.
- Desarrollar sistemas de incentivos específicos para los representantes de ventas, potenciando la información, la imagen de calidad de los productos y el servicio a clientes.
- Desarrollar sistemas de incentivos específicos para las tiendas tradicionales, estableciendo incentivos para el retorno de información a través del canal.
- Potenciar el desarrollo de herramientas de investigación de mercados en colaboración con los canales de distribución, para el posterior diseño de productos en función de información obtenida.
- Potenciar acuerdos de cooperación con canales especializados y la gran distribución para la creación de “tiendas dentro de las tiendas” (un área acotada dentro de la tienda donde se promocionen los productos de la empresa).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM2**	**POTENCIAR LA INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA Y LA FORMACIÓN A LOS DISTRIBUIDORES, FAVORECIENDO LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POR EL CONSUMIDOR FINAL**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM22, FCM31, FCM29, FCM24, FCM30, FCM21, FCM23, FCM19

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Diseñar y facilitar a los principales canales de ventas, sistemas informativos en los puntos de venta, constantemente actualizados para trasladar imagen de innovación y de marca (carteles, dispensadores de folletos, pegatinas en escaparates).
- Realizar catálogos de productos y referencias, con especial cuidado de la imagen e incluyendo especialmente información técnica sobre los productos, resaltando la calidad y aconsejando sobre su instalación, cuidado, etc.
- Desarrollar líneas de teléfono de información al consumidor (900, 902, etc.), por ejemplo a través de convenios de colaboración con empresas especializadas “call-center” y desarrollando un manual de información al consumidor.
- Desarrollar conjuntamente con otras empresas fabricantes, seminarios de información y formación para los principales distribuidores comunes, por ejemplo, “fin de semana en…”, desarrollando campañas de comunicación específicas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE4	MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM3**	**DESARROLLAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN TIEMPO REAL CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, FACILITANDO LA DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE GUSTOS Y TENDENCIAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM22, FCM13, FCM17, FCM29, FCM24, FCM5, FCM 21, FCM23

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar sistemas de información ágiles con los canales de distribución, que recojan periódicamente las necesidades de los diversos puntos de venta (tiendas tradicionales, cadenas de tiendas, gran distribución no especializada, etc.), de forma que oriente las estrategias de marketing de las empresas transformadoras.
- Potenciar la conexión a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, creando una red con los distribuidores que facilite el análisis de las ventas para el posterior diseño de productos, orientándose a estrategias de respuesta rápida a los cambios en los gustos y tendencias en los consumidores finales (por ejemplo, trasvase semanal de datos sobre ventas a través del terminal de la tienda al fabricante).
- Desarrollar sistemas de entregas justo a tiempo con los distribuidores, facilitándoles la reducción de costes por almacenamiento y favoreciendo la producción bajo pedido con la personalización de productos (un mínimo de estandarización con algún tipo de personalización en acabados, tamaños, colores, etc.).
- Desarrollar campañas de información para la presentación de “nuevos modelos de temporada”, invitando a revistas especializadas del sector, distribuidores, representantes, etc., tratando de potenciar el efecto “moda” para la renovación más periódica del mobiliario.
- Potenciar promociones e incentivos para el retorno de información sobre gustos, tendencias y aceptación de productos por el consumidor final, por ejemplo, organizando pequeños sorteos entre los que respondan a un pequeño cuestionario, de tal forma que se obtenga información, tanto del distribuidor como del consumidor final. De esta manera, se dispondría de información de tendencias por tipos de canal, por áreas geográficas, por superficie de exposición y venta, etc.

- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM4**	**FOMENTAR UN MAYOR DESARROLLO DE CANALES QUE FAVOREZCAN LA EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM17, FCM16, FCM24, FCM30, FCM21, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar acuerdos de cooperación entre empresas con productos complementarios para el desarrollo de fórmulas asociativas para el acceso a mercados (centrales de venta, etc.).
- Potenciar el desarrollo de cadenas de tiendas propias, de forma individual o conjunta, en el mercado nacional y/o en el mercado de Portugal.
- Potenciar, de forma individual o conjunta, el desarrollo de un sistema de franquicias propio, especialmente para el acceso a mercados de fuera de Galicia.
- Fomentar el desarrollo de un mix de cadena de tiendas propias y de franquicias, según el caso, incluso incorporando a aquellos puntos de venta más dinámicos a una de estas modalidades, especialmente en el acceso a nuevos mercados internacionales.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM5**	**POTENCIAR LA IMAGEN DEL FABRICANTE ANTE EL CONSUMIDOR FINAL, APROVECHANDO LA POSITIVA VALORACIÓN DE DICHA IMAGEN EN LAS TIENDAS TRADICIONALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM15, FCM22, FCM13, FCM17, FCM14, FCM16, FCM24, FCM5, FCM23, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar proyectos para el diseño de una imagen corporativa en las empresas, teniendo en cuenta la positiva valoración de las relaciones históricas por parte del principal canal de distribución (tiendas tradicionales).
- Favorecer la extensión de la imagen del fabricante a una imagen de marca propia, iniciando el ensayo en aquellos productos con menor peso en el total de ventas y, posteriormente, generalizarlo a todos los productos de la empresa, teniendo en cuenta la inversión necesaria para el posterior mantenimiento de la marca.
- Desarrollar campañas de comunicación orientadas al consumidor final por parte de las empresas transformadoras en medios especializados y selectivos, con un enfoque que resalte la calidad y acabado de los productos.
- Desarrollar inicialmente políticas de una marca para todos los productos de la empresa, vinculando el nombre de la empresa a la marca para facilitar su introducción en los mercados, teniendo en cuenta las limitaciones inherentes a la dimensión de las empresas (por ejemplo, muebles marca “XX” y posteriormente líneas de acabado, “línea XX–océano”; “línea XX –natural”; etc.).
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresarios y empresas de reconocido prestigio en sus correspondientes actividades (textil, viticultura, etc.) para sacar ediciones limitadas de productos bajo su marca (modelo de dormitorio “Roberto Verino”, “salón con denominación de origen Rías Baixas”, etc.).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM6**	**DESARROLLAR PROYECTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD CONJUNTOS ENTRE EMPRESAS CON PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM22, FCM9, FCM2, FCM24, FCM5, FCM23, FCM12, FCM11, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de mobiliario para la promoción de productos complementarios a canales de distribución comunes, ampliando la tipología de productos en los catálogos.
- Diseñar catálogos conjuntos, potenciando una imagen de complementariedad y variedad de productos ante los distribuidores, cuidando especialmente la información técnica que se incluya y teniendo en cuenta la orientación a calidad y acabado de las empresas.
- Potenciar, conjunta o individualmente, la presencia permanente en medios de comunicación especializados con campañas de publicidad que varíen a lo largo del año, por ejemplo, creando expectativas alrededor de algo novedoso para el consumidor final, con acrónimos llamativos, de tal forma que acudan a los puntos de venta reclamándolos y los propios distribuidores lo soliciten a las empresas fabricantes.
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas de carpintería para promocionar productos conjuntamente (pavimentos con muebles de hogar, puertas y ventanas con muebles de oficina, etc.).
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM7**	**DESARROLLAR JORNADAS DE VISITAS A EMPRESAS DE MOBILIARIO CONJUNTAMENTE CON OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA DE LA MADERA, PARA TRASLADAR AL MERCADO IMAGEN DE DINAMISMO E INNOVACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM22, FCM3, FCM2, FCM30, FCM21

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar rutas turísticas de forma permanente, llegando a acuerdos con otras empresas de la cadena de la madera, fomentando una mejora de la imagen social (beneficios para la sociedad).
- Desarrollar proyectos de cooperación con operadores turísticos para la realización de visitas a empresas de mobiliario de la zona, aprovechando la visita para promocionar los productos, realizar “ofertas especiales”, vender productos de merchandising de las empresas, etc.
- Promover acuerdos de cooperación con empresas de las actividades de carpintería y mobiliario de la zona, para desarrollar visitas a las mismas, fomentando un mayor acercamiento con el consumidor final y potenciando el consumo de productos de madera.
- Desarrollar jornadas de visitas a las empresas, desarrollando acuerdos de cooperación con empresas de otras cadenas de actividades (vitivinícolas, textiles, etc.) para complementar la oferta.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM8**	**FOMENTAR LAS AGRUPACIONES Y ASOCIACIONES DE TIENDAS TRADICIONALES, CON OBJETO DE RENTABILIZAR EL ESFUERZO DE MARKETING, INCLUSO IMPLICÁNDOSE LOS FABRICANTES EN SU DESARROLLO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM22, FCM17, FCM16, FCM24, FCM30, FCM21

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar el desarrollo de estudios que indiquen claramente los parámetros de diseño mínimos de las tiendas para obtener una rentabilidad mínima, difundiendo los resultados entre las tiendas tradicionales.
- Fomentar entre las tiendas tradicionales el desarrollo de agrupaciones dentro de zonas geográficas cercanas, asesorándoles para la mejora de su proceso de compra, en función de criterios que beneficien a empresas transformadoras y puntos de venta, por ejemplo estableciendo una tabla de tarifas y descuentos en función de volúmenes de compra favorable para las agrupaciones.
- Desarrollar, de forma conjunta entre las empresas, servicios de asesoramiento para la organización de agrupaciones de tiendas tradicionales, por ejemplo desarrollando un almacén logístico de costes compartidos entre empresas transformadoras y tiendas tradicionales.
- Desarrollar incentivos de ventas orientados a favorecer las asociaciones y agrupaciones de tiendas tradicionales, fomentando su agrupación.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM9**	**DESARROLLAR FÓRMULAS PARA EL ACCESO A MERCADOS DE FUERA DE GALICIA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM27, FCM35, FCM9, FCM30, FCM21, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Diseñar líneas de ayuda para la implantación de estructuras comerciales fuera de Galicia.
- Potenciar fórmulas asociativas para el acceso a mercados de fuera de Galicia por parte de empresas con productos complementarios (pavimentos con mueble de oficina, mueble de baño con puertas, etc.)
- Fomentar líneas de ayuda para realizar investigaciones de mercados de forma conjunta por las empresas, favoreciendo la cooperación con empresas consultoras especializadas.
- Implantar oficinas comerciales de forma conjunta, en aquellos mercados internacionales con mayor potencial de consumo, potenciando la cooperación con instituciones con presencia en los mismos para desarrollar estudios de mercados (oficinas del ICEX, Cámaras de Comercio, etc.).
- Desarrollar líneas de ayuda que facilite la internacionalización de personas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	**EE4**	**MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES**
ESTRA-TEGIA	**EE4. EM10**	**DESARROLLAR CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES DE FORMA PERMANENTE, FOMENTANDO EL CONSUMO DE PRODUCTOS DE MADERA DE GALICIA Y LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM22, FCM35, FCM16,, FCM24, FCM6, FCM34, FCM10

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Promover campañas institucionales periódicas, fomentando la calidad de los productos de carpintería y mueble gallegos.
- Promover el desarrollo de campañas de marketing social, favoreciendo la mejora de la imagen de las empresas relacionadas con la madera entre la sociedad en general.
- Realizar campañas de sensibilización orientados a los consumidores en general, sobre productos con etiqueta ecológica, fomentando su consumo, de tal forma que la demanda tire de los transformadores.
- Desarrollar campañas de comunicación sobre los sellos de calidad de los productos existentes entre las empresas, informando de las posibilidades de acceder a los mismos.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5. INNOVACIÓN Y DISEÑO

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM1**	**FOMENTAR LA CONEXIÓN Y ACERCAMIENTO ENTRE CENTROS TECNOLÓGICOS Y ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y LAS EMPRESAS, FAVORECIENDO LA MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN**	

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM31, FCM13, FCM32, FCM35, FCM14, FCM9, FCM29, FCM2 FCM33, FCM8, FCM25

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar el desarrollo de acuerdos entre el CIS-Madera y empresarios autónomos y pequeñas empresas, para el desarrollo de proyectos de investigación y su aplicación conjuntamente a dichas empresas, facilitando el acceso a nuevas tecnologías de producción y su modernización.
- Fomentar un mayor acercamiento entre las empresas, el CIS-Madera y/o otros centros tecnológicos y/o Universidades, para la investigación y la mejora de los procesos productivos y los productos.
- Potenciar el desarrollo de pruebas de ensayo virtuales para el diseño de nuevos productos y la realización de ensayos y pruebas, por ejemplo, desarrollando modelos a través del CIS-Madera y/o otros centros tecnológicos.
- Desarrollar acuerdos de investigación con universidades y centros tecnológicos para el estudio de nuevas aplicaciones de madera a productos y la aplicación de nuevos materiales a los productos.
- Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre centros tecnológicos y empresas para el desarrollo de la innovación tecnológica como herramienta estratégica, diseñando sistemas para la Vigilancia Tecnológica (producto-proceso) en el entorno específico.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM2**	**POTENCIAR UNA CULTURA DE DISEÑO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM27, FCM31, FCM32, FCM35, FCM14, FCM9, FCM30, FCM33

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar un enfoque de marketing en el diseño de los productos, partiendo de una sistemática investigación de mercados, fomentando el retorno de información de los comerciales a las áreas funcionales de producción y gerencia.
- Desarrollar grupos multidisciplinares de trabajo en las empresas, donde participe personal de todas las áreas funcionales (producción, comercial, aprovisionamiento, etc.), contribuyendo a la mejora constante de los productos a partir de pequeñas innovaciones.
- Desarrollar un sistema de participación dentro de las empresas para incentivar la participación del personal en el proceso de diseño, por ejemplo a través de un buzón de sugerencias con incentivos para las mejores ideas (tanto individual como de grupo).
- Desarrollar jornadas de información y sensibilización en las empresas sobre la importancia del diseño y la innovación desde un enfoque amplio (productos, procesos, organización), fomentando una cultura de diseño e innovación en todos los ámbitos de las empresas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM3**	**POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM27, FCM31, FCM13, FCM32, FCM35, FCM5, FCM30, FCM33, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la valorización del conocimiento y su transmisión en la empresa en general, por ejemplo en Técnicas de Creatividad o en Técnicas de Trabajo y Dirección de Equipos, facilitando la transmisión de conocimiento.
- Realizar un Plan de Formación orientado a la optimización de tiempos de aprendizaje por puestos.
- Promover la implantación de prácticas que detecten, valoren y reconozcan formalmente aquellas personas que impulsen el aprendizaje y la innovación en el seno de la empresa.
- Fomentar la utilización y desarrollo de herramientas de apoyo al conocimiento, realizando jornadas de sensibilización, por ejemplo en metodología de identificación, diagnóstico y mejora del Conocimiento, en metodología de formalización y estructuración de la documentación y el conocimiento disponibles, etc.
- Desarrollar acuerdos con otras cadenas de actividades de Galicia con alguna experiencia en el ámbito de gestión del conocimiento (por ejemplo, automoción), para el intercambio de experiencias.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM4**	**DESARROLLAR CONJUNTAMENTE EL CANAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO, PARA FAVORECER EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS EN GENERAL, APROVECHANDO LAS AYUDAS EXISTENTES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM31, FCM14, FCM29, FCM2, FCM5, FCM30, FCM33, FCM26, FCM19, FCM20

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Potenciar la implantación de páginas web en las empresas y el desarrollo de plataformas conjuntas entre empresas, como previo al desarrollo del canal de comercio electrónico.
- Favorecer el aprovechamiento de las ayudas existentes para la presentación y desarrollo de proyectos conjuntos de comercio electrónico en las empresas.
- Desarrollar jornadas de información y sensibilización en las empresas sobre las posibilidades del comercio electrónico.
- Desarrollar de forma conjunta entre empresas transformadoras y/o empresas de logística y distribución, la creación de almacenes y servicios logísticos especializados derivados de la implantación de comercio electrónico en las empresas.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM5**	**PROMOVER LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CON FILOSOFÍAS CERCANAS A "ENTREGAS JUSTO A TIEMPO" (JIT), FAVORECIENDO LA REDUCCIÓN DE COSTES**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM31, FCM13, FCM14, FCM9, FCM2, FCM5, FCM24, FCM30, FCM33, FCM18, FCM26, FCM8, FCM11

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar estudios sobre sistemas de producción con filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo", y las repercusiones en la reducción de costes derivadas.
- Favorecer la implantación de sistemas de producción JIT, fomentando la generación de una industria auxiliar de componentes y la orientación a la personalización de productos en función de las tendencias detectadas en los mercados.
- Desarrollar acuerdos de cooperación con los canales de comercialización para reducir las necesidades de "stockaje" de productos terminados, orientándose a filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo".
- Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas proveedoras de suministros básicos para reducir las necesidades de almacenamiento de materias primas, fomentando una planificación de aprovisionamientos con filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo".
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM6**	**FACILITAR EL ACCESO A SELLOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS, ESPECIALMENTE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM22, FCM31, FCM13, FCM32, FCM35, FCM9, FCM16

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar proyectos liderados por el CIS-Madera, para la implantación conjunta de sellos de calidad existentes, diseñando un procedimiento para facilitar su acceso a empresas de reducida dimensión.
- Promover la cooperación entre empresas que ya hayan implantado sellos de calidad, facilitando el intercambio de experiencias y sirviendo como motor de arrastre para su generalización, aprovechando la orientación competir en calidad y acabado de las empresas gallegas.
- Favorecer el acercamiento entre empresas y entidades gestoras de marcas y sellos de calidad para facilitar el acceso a las empresas, especialmente a aquellas de reducida dimensión.
- Valorizar en el mercado de distribuidores y en el mercado final de consumidores los sellos de calidad existentes, realizando campañas de comunicación específicas y de forma permanente en los medios.
- ……

EJE ESTRATÉGICO	EE5	INNOVACIÓN Y DISEÑO
ESTRA-TEGIA	**EE5. EM7**	**PROMOVER AYUDAS ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE PROTOTIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS:

FCM1, FCM15, FCM31, FCM32, FCM35, FCM14, FCM9, FCM33

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA:

- Desarrollar ayudas para el desarrollo de prototipos y pruebas en las empresas, especialmente a través del desarrollo de sistemas y software específico para la realización de pruebas y ensayos “virtuales”.
- Incentivar el desarrollo de estrategias de cooperación en las empresas en el ámbito de la innovación, teniendo en cuenta especialmente la dimensión de las empresas existentes.
- Desarrollar ayudas específicas para el desarrollo y mantenimiento de equipos de innovación permanentes en las empresas, de forma individual o conjunta.
- Buscar fórmulas de financiación de la innovación, facilitando la participación de empresas de capital-riesgo en el desarrollo de prototipos.
- ……

8.3.2. Comentarios de la Mesa de Trabajo 2/3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias.

El desarrollo de la ronda de intervenciones por parte de todos los asistentes, así como el posterior debate abierto, generó numerosos comentarios y apuntes en torno a una gran parte de las estrategias propuestas. Si bien, es destacable el peso y la importancia atribuida por los presentes a dos Ejes Estratégicos, como base o punto de partida para afrontar todos los demás: **la cooperación y la formación y profesionalización de los recursos humanos**.

A continuación, se presentan de forma sintética y **agrupada en base a los 5 Ejes Estratégicos**, los comentarios y **conclusiones más relevantes** de dicha ronda de intervenciones y posterior debate (ver **Figura 8.3.4**).

Figura 8.3.4
Principales temas tratados en la sesión



Fuente: elaboración propia

COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA.

La importancia de la cooperación como vía para mejorar la competitividad de las empresas gallegas de mobiliario fue un aspecto reiterado por los presentes. Para ello, es preciso que *"se promueva **una cultura y una actitud** que potencie la cooperación"*, ya que, en general, *"no existe una **confianza** y una **comunicación** suficiente **entre las empresas***" que favorezca la realización de acuerdos de cooperación.

En referencia a estrategias concretas y ventajas derivadas del desarrollo de acuerdos de cooperación, los asistentes indicaron principalmente *"estrategias para **acudir conjuntamente a ferias y misiones comerciales** para darse a conocer en mercados internacionales y potenciar la imagen de marca"*, así como *"afrontar de forma conjunta el **proceso de internacionalización y apertura de nuevos mercados**"*. Otra de las posibilidades que ofrece la cooperación es el *"ámbito de la **investigación y el desarrollo**, tanto de productos como de procesos"*, con la particularidad de que en este caso *"instituciones como el CIS-Madera deben asumir también un papel protagonista, impulsando y participando de forma activa y coordinada con las empresas"*. Asimismo, se indicó la necesidad de *"mejorar los mecanismos de **comunicación y colaboración con empresas de primera transformación, especialmente con los aserraderos** (por ejemplo, fomentar el uso del pino radiata), al igual que con la **distribución**"*.

También se señaló la importancia y el papel de las Administraciones Públicas y de organismos como el CIS-Madera o el Cluster de la Madera para *"promover y apoyar procesos de reestructuración en el conjunto de la cadena, que fomenten la **especialización** y la creación de una **industria auxiliar de componentes,** similar a la que existe en Lucena"*. Para los asistentes, *"existe una **excesiva atomización** y es necesario crear una industria de mayores dimensiones y más competitiva para afrontar la internacionalización de las actividades"*.

Además, también se señaló la conveniencia de *"potenciar desde el Cluster y el CIS-Madera la **colaboración con otros organismos de fuera de Galicia** como AIDIMA",* aprovechando su experiencia para su aplicación en Galicia.

- **FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

La formación de los recursos humanos es otro de los pilares básicos sobre el que los empresarios creen que se debe basar el desarrollo y la competitividad de las empresas de mobiliario de Galicia. *"La formación, junto con la cooperación, es el punto de partida y la base para desarrollar el resto de estrategias que permitan incrementar la competitividad de la cadena en general"*.

Los asistentes se refirieron en varias ocasiones a las *"**deficiencias de la formación reglada** respecto a las necesidades reales de las empresas"*, por lo que se sugirió la *"necesidad de **implantar titulaciones específicas no regladas** para este grupo de actividades empresariales"*. Otra de las alternativas para tratar de mejorar las deficiencias en la formación es tratar de *"promover la **elaboración de un Plan de Formación consensuado** entre las empresas, centros formativos y las Administraciones Públicas"*, por lo que nuevamente organismos como el CIS o el Cluster deben implicarse de forma decisiva. Asimismo, se planteó la posibilidad de *"seguir el ejemplo del método alemán, en el que los **centros de formación** se encuentran **dentro de las propias empresas**"*, idea que se aproxima y encaja en el concepto de **gestión del conocimiento**.

Otro de los aspectos problemáticos en relación con la formación es la *"**inadecuada formación y cualificación de los profesores** encargados de impartir las clases, especialmente, en los estudios de FP., ya que son titulados con insuficiente experiencia y conocimientos operativos específicos de las actividades"*. Para los asistentes *"existe una evidente **falta de formación de los recursos humanos operativos** que provienen de las Escuelas Taller"*. Además, respecto a la realización de

prácticas en empresas en el ámbito operativo, se detecta *"una **falta de motivación y vocación** por parte de los alumnos y de los centros formativos para formarse en el puesto de trabajo, ya que perciben sus prácticas como un trámite para obtener la titulación correspondiente"*.

A nivel directivo y de gestión, también se analizaron las lagunas formativas, ya que se observa una falta de cursos específicos en dirección y gestión de empresas de segunda transformación, teniendo en cuenta la *"**insuficiente profesionalización y formación en la dirección de una buena parte de empresas familiares**"*.

- **OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.**

En relación con las estrategias específicas planteadas dentro de este Eje Estratégico, los asistentes comentaron la importancia promover entre las empresas pequeñas, la **implantación de sistemas de gestión avanzados**: *"Se debe facilitar el **acceso a sellos de calidad** a empresas pequeñas"*.

Paralelamente, las empresas consideraron relevante la necesidad de *"realizar una **planificación anual de mesas de sensibilización** entre empresas y expertos"* que permitan a las empresas de menor dimensión aprovechar la experiencia y conocimientos de otras empresas en aspectos relacionados con la internacionalización, la utilización de herramientas de gestión y planificación, entre otros.

- **MARKETING Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES Y CONSUMIDORES FINALES.**

Por lo que respecta a las estrategias de marketing y comunicación, las referencias se centraron en la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación entre todos los eslabones de la cadena. En ese sentido, apuntaron que *"se debe realizar un esfuerzo por mejorar la **comunicación entre proveedores, fabricantes y distribuidores** para fomentar el consumo y difundir la imagen del mueble gallego, por ejemplo, a través de revistas especializadas, páginas web, etc"*.

Asimismo, también se hizo referencia a una tendencia que se percibe en los mercados exteriores y que pronto se extenderá al mercado nacional y que afectará de forma decisiva a las empresas de esta actividad. *"Los **sellos de Gestión Forestal Sostenible**, como el FSC o el PFC, son de gran importancia en los mercados de la U.E. Los productos incluyen una etiqueta informativa sobre la GFS y la gestión ecológica de los recursos forestales"*. Este aspecto se convierte en una característica de gran importancia para vender los productos en esos mercados, ya que *"la exigencia viene desde el consumidor final"*.

Esa exigencia por parte de los consumidores finales provoca una **cascada de exigencias a lo largo de la cadena**. *"Los distribuidores transmiten esa exigencia a los fabricantes de muebles, los cuales a su vez se la transmiten a sus proveedores (aserraderos principalmente), quienes terminan por remitir esa necesidad a los aprovechamientos forestales"*. Esta situación plantea una difícil situación a las empresas gallegas ya que *"en Galicia **no existe ni una hectárea de monte certificado**",* si bien se están dando algunos pasos en ese sentido para comenzar a obtener dichas certificaciones en algunas explotaciones.

INNOVACIÓN Y DISEÑO.

Sobre los temas relativos a innovación y diseño, tuvieron especial incidencia los comentarios sobre aspectos vinculados con los **prototipos**. Principalmente, se planteó la inadecuada planificación de las ayudas y falta de información al respecto: *"Existen ayudas para la realización de prototipos, pero no cubren los **gastos de lanzamiento y comercialización**. Además, no sabemos a donde acudir para solicitarlas y gestionarlas"*. Según los asistentes, *"el **CIS-Madera** debe tener un **papel de intermediación** con las administraciones encargadas de financiar y planificar esas ayudas"*, de tal forma que pongan en conocimiento de dichas autoridades las necesidades y problemas comunes de las empresas.

Además, las empresas también consideran necesario *"promover la potenciación o creación de un **organismo independiente** que realice la **certificación y homologación de ensayos y prototipos**"*. Esto permitiría a las empresas que realicen este tipo de pruebas, *"poder aprovecharse de un **intangible para diferenciar su producto** en el mercado"*, al igual que si se tratase de Normas ISO de calidad o medioambiente, por ejemplo. En palabras de los propios empresarios, la importancia y rentabilidad de estas certificaciones es doble. *"Por un lado, porque es una **cualidad que exige el mercado** y es necesaria para ser competitivo. Y por otro lado, también es relevante por la **reestructuración que supone a nivel interno** dentro de la propia organización"*.

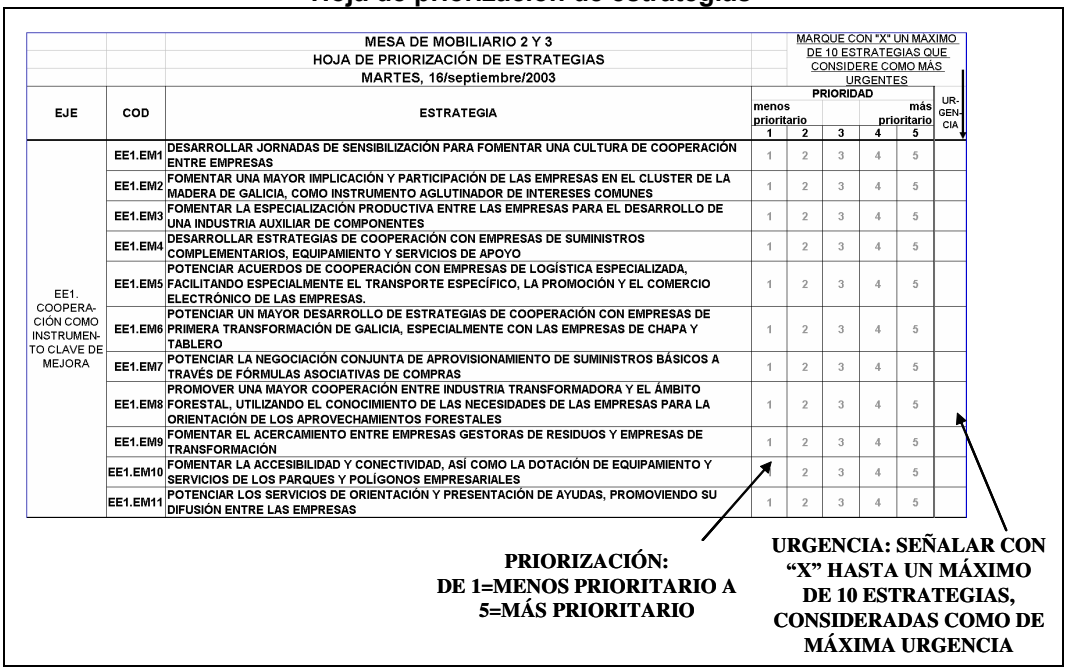
8.3.3. Valoración de Estrategias prioritarias y de Estrategias urgentes de la actividad de Mobiliario.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a realizar una **doble valoración de las citadas Estrategias**. Se **priorizaron en función de la importancia** que tuvieran **en la competitividad** de las empresas de la actividad de Mobiliario de Galicia. Y por otro lado, se pidió a los empresarios presentes que seleccionaran un máximo de **10 estrategias** que considerasen **de mayor urgencia,** a realizar de forma inmediata.

En el caso de la **priorización**, los asistentes debían **valorar las 39 Estrategias** propuestas para las empresas dedicadas a la actividad de mobiliario en Galicia en una **escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario)**. El resultado final de dicha priorización se obtuvo a partir del cálculo de la **media simple** resultante de las respuestas de los miembros presentes en la mesa de trabajo.

En la **Figura 8.3.5** se muestra la hoja de priorización de las estrategias de Mobiliario.

Figura 8.3.5
Hoja de priorización de estrategias



MESA DE MOBILIARIO 2 Y 3
HOJA DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS
MARTES, 16/septiembre/2003

MARQUE CON "X" UN MAXIMO DE 10 ESTRATEGIAS QUE CONSIDERE COMO MÁS URGENTES

EJE	COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD menos prioritario 1	2	3	4	más prioritario 5	URGENCIA
EE1. COOPERACIÓN COMO INSTRUMENTO CLAVE DE MEJORA	EE1.EM1	DESARROLLAR JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN PARA FOMENTAR UNA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS	1	2	3	4	5	
	EE1.EM2	FOMENTAR UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL CLUSTER DE LA MADERA DE GALICIA, COMO INSTRUMENTO AGLUTINADOR DE INTERESES COMUNES	1	2	3	4	5	
	EE1.EM3	FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA ENTRE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE COMPONENTES	1	2	3	4	5	
	EE1.EM4	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE APOYO	1	2	3	4	5	
	EE1.EM5	POTENCIAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADA, FACILITANDO ESPECIALMENTE EL TRANSPORTE ESPECÍFICO, LA PROMOCIÓN Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE LAS EMPRESAS.	1	2	3	4	5	
	EE1.EM6	POTENCIAR UN MAYOR DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE GALICIA, ESPECIALMENTE CON LAS EMPRESAS DE CHAPA Y TABLERO	1	2	3	4	5	
	EE1.EM7	POTENCIAR LA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE APROVISIONAMIENTO DE SUMINISTROS BÁSICOS A TRAVÉS DE FÓRMULAS ASOCIATIVAS DE COMPRAS	1	2	3	4	5	
	EE1.EM8	PROMOVER UNA MAYOR COOPERACIÓN ENTRE INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y EL ÁMBITO FORESTAL, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES	1	2	3	4	5	
	EE1.EM9	FOMENTAR EL ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS GESTORAS DE RESIDUOS Y EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN	1	2	3	4	5	
	EE1.EM10	FOMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD, ASÍ COMO LA DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS DE LOS PARQUES Y POLÍGONOS EMPRESARIALES	1	2	3	4	5	
	EE1.EM11	POTENCIAR LOS SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DE AYUDAS, PROMOVIENDO SU DIFUSIÓN ENTRE LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5	

Fuente: elaboración propia

PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La **Tabla 8.3.1** recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados por orden **de mayor a menor importancia** las 39 Estrategias. En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media de todas las estrategias** es de **3,58** (sobre un máximo de 5). Hay que tener en cuenta que el número de estrategias presentadas y el número de asistentes, son variables que hacen que se incremente la dispersión de los valores, por lo que la interpretación de dicha media resulta significativamente positiva. Asimismo, es destacable que todas excepto una obtuvieran una valoración media superior a 3 (valor medio de la escala) y, que **4 estrategias** superasen el 4 de valor medio.

Tabla 8.3.1
PRIORIZACIÓN de Estrategias (5= más prioritario) (1= menos prioritario) (I)

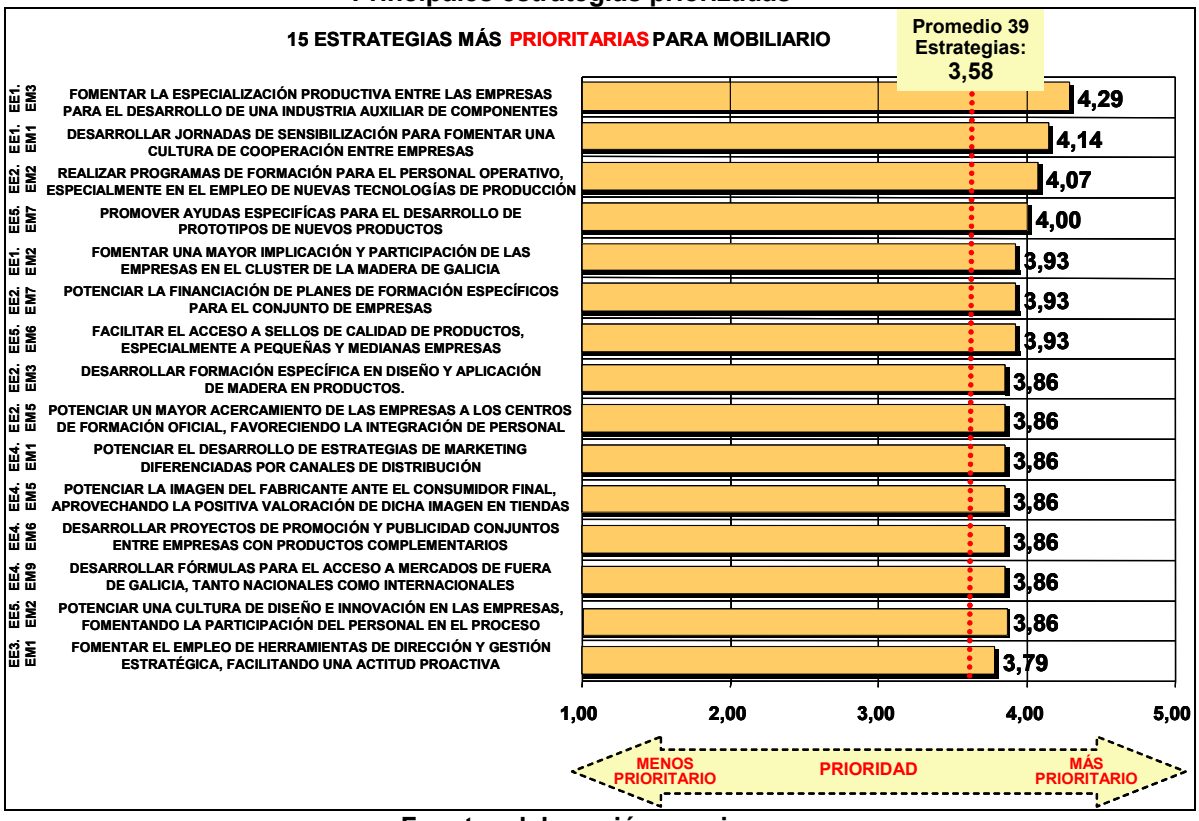
COD	ESTRATEGIA	PRIO-RIDAD
EE1.EM3	Fomentar la especialización productiva entre las empresas para el desarrollo de una industria auxiliar de componentes	**4,29**
EE1.EM1	Desarrollar jornadas de sensibilización para fomentar una cultura de cooperación entre empresas	**4,14**
EE2.EM2	Realizar programas de formación para el personal operativo, especialmente en el empleo de nuevas tecnologías de producción	**4,07**
EE5.EM7	Promover ayudas específicas para el desarrollo de prototipos de nuevos productos	**4,00**
EE1.EM2	Fomentar una mayor implicación y participación de las empresas en el cluster de la madera de Galicia, como instrumento aglutinador de intereses comunes	**3,93**
EE2.EM7	Potenciar la financiación de planes de formación específicos para el conjunto de empresas	**3,93**
EE5.EM6	Facilitar el acceso a sellos de calidad de productos, especialmente a pequeñas y medianas empresas	**3,93**
EE2.EM3	Desarrollar formación específica en diseño y aplicación de madera en productos.	**3,86**
EE2.EM5	Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación oficial, favoreciendo la integración de personal cualificado y la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas	**3,86**
EE4.EM1	Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas por canales de distribución, adecuando las estructuras organizativas comerciales	**3,86**
EE4.EM5	Potenciar la imagen del fabricante ante el consumidor final, aprovechando la positiva valoración de dicha imagen en las tiendas tradicionales	**3,86**
EE4.EM6	Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos entre empresas con productos complementarios	**3,86**
EE4.EM9	Desarrollar fórmulas para el acceso a mercados de fuera de Galicia, tanto nacionales como internacionales	**3,86**
EE5.EM2	Potenciar una cultura de diseño e innovación en las empresas, fomentando la participación del personal en el proceso	**3,86**
EE3.EM1	Fomentar el empleo de herramientas de dirección y gestión estratégica, facilitando una actitud proactiva	**3,79**
EE2.EM1	Desarrollar programas formativos específicos en el ámbito de la estrategia y gestión empresarial	**3,71**
EE2.EM6	Potenciar la inclusión de materias vinculadas a la segunda transformación en las titulaciones universitarias y en las familias profesionales (FP)	**3,71**
EE4.EM4	Fomentar un mayor desarrollo de canales que favorezcan la expansión hacia nuevos mercados	**3,71**
EE5.EM1	Fomentar la conexión y acercamiento entre centros tecnológicos y entidades de investigación y las empresas, favoreciendo la modernización e innovación	**3,71**
EE3.EM2	Fomentar la implantación y difusión de experiencias de sistemas de gestión avanzados, para su generalización en las empresas transformadoras	**3,64**
EE4.EM2	Potenciar la información de los productos en el punto de venta y la formación a los distribuidores, favoreciendo la diferenciación de productos por el consumidor final	**3,64**

Tabla 8.3.1
PRIORIZACIÓN de Estrategias (5= más prioritario) (1= menos prioritario) (y II)

COD	ESTRATEGIA	PRIO-RIDAD
EE1.EM11	Potenciar los servicios de orientación y presentación de ayudas, promoviendo su difusión entre las empresas	**3,57**
EE2.EM4	Potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, aprovechando especialmente la existencia de personal con experiencia	**3,57**
EE4.EM10	Desarrollar campañas de comunicación institucionales de forma permanente, fomentando el consumo de productos de madera de Galicia y la imagen social de las empresas de transformación	**3,50**
EE5.EM3	Potenciar la implantación de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica para la innovación	**3,50**
EE4.EM7	Desarrollar jornadas de visitas a empresas de mobiliario conjuntamente con otras empresas de la cadena de la madera, para trasladar al mercado imagen de dinamismo e innovación	**3,36**
EE5.EM5	Promover la implantación de sistemas de producción con filosofías cercanas a “entregas justo a tiempo” (JIT), favoreciendo la reducción de costes	**3,36**
EE1.EM4	Desarrollar estrategias de cooperación con empresas de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo	**3,29**
EE3.EM3	Potenciar la implantación de sistemas de información integrados, facilitando la detección sistemática de nuevas necesidades u oportunidades	**3,29**
EE3.EM4	Facilitar el empleo de herramientas de gestión de recursos humanos en las empresas y la adaptación de las estructuras organizativas a las estrategias empresariales	**3,29**
EE1.EM5	Potenciar acuerdos de cooperación con empresas de logística especializada, facilitando especialmente el transporte específico, la promoción y el comercio electrónico de las empresas.	**3,21**
EE1.EM6	Potenciar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de primera transformación de Galicia, especialmente con las empresas de chapa y tablero	**3,21**
EE4.EM3	Desarrollar sistemas de comunicación en tiempo real con los canales de distribución, facilitando la detección sistemática de gustos y tendencias	**3,21**
EE4.EM8	Fomentar las agrupaciones y asociaciones de tiendas tradicionales, con objeto de rentabilizar el esfuerzo de marketing, incluso implicándose los fabricantes en su desarrollo	**3,21**
EE1.EM8	Promover una mayor cooperación entre industria transformadora y el ámbito forestal, utilizando el conocimiento de las necesidades de las empresas para la orientación de los aprovechamientos forestales	**3,14**
EE1.EM9	Fomentar el acercamiento entre empresas gestoras de residuos y empresas de transformación	**3,07**
EE1.EM10	Fomentar la accesibilidad y conectividad, así como la dotación de equipamiento y servicios de los parques y polígonos empresariales	**3,00**
EE1.EM7	Potenciar la negociación conjunta de aprovisionamiento de suministros básicos a través de fórmulas asociativas de compras	**3,00**
EE5.EM4	Desarrollar conjuntamente el canal de comercio electrónico, para favorecer el acceso a nuevos mercados en general, aprovechando las ayudas existentes	**2,57**

De forma gráfica, la **Figura 8.3.6** recoge las valoraciones de las **15 estrategias consideradas como más prioritarias** según la opinión de los empresarios, así como la **valoración media del conjunto de las 39 estrategias** presentadas. Es general, se percibe un reparto muy equilibrado en la representación de los diferentes Ejes Estratégicos, ya que todos ellos tienen 3 ó 4 estrategias entre las prioritarias, salvo el eje que se refiere a los sistemas de dirección y gestión, el cual únicamente cuenta con una estrategia entre las prioritarias. Aunque, por otro lado, también es el eje en el que menos estrategias se presentaron, lo cual justifica, en parte, su menor presencia entre las prioritarias.

Figura 8.3.6
Principales estrategias priorizadas



Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere a **estrategias relacionadas con la cooperación**, son las que en conjunto se consideran más prioritarias (corroborando las opiniones recogidas en la ronda de intervenciones y el debate), ya que entre las 5 primeras se encuentran 3 relativas a cooperación. En concreto, las dos estrategias más importantes para los

empresarios de mobiliario de Galicia son fomentar la especialización productiva entre las empresas para desarrollar una **industria auxiliar de componentes** (EE1.EM3) y desarrollar jornadas de sensibilización para fomentar una **cultura de cooperación** entre las empresas (EE1.EM1). Además, también se percibe un especial interés por **potenciar el papel del Cluster de la Madera** de Galicia como nexo de unión entre las empresas, fomentando entre éstas una mayor participación e implicación en sus actividades (EE1.EM2).

Asimismo, también se confirma el interés o la importancia atribuida en la ronda de intervenciones a los **aspectos vinculados con la formación y motivación de los recursos humanos**, ya que entre las estrategias prioritarias se recogen estrategias formativas, como la **formación a nivel operativo** en el manejo de las nuevas tecnologías (EE2.EM2), la financiación desde las Administraciones Públicas de **planes de formación específicos** para el conjunto de empresas de esta actividad (EE2.EM7) o la necesidad de **formación específica en diseño y aplicación de madera** en los productos, con especial incidencia en los prescriptores y distribuidores (EE2.EM3). Por último, también es destacada la importancia de un **mayor acercamiento entre los centros de formación y las empresas**, para una mayor adecuación de la formación a las necesidades reales de las empresas y favorecer la integración del personal cualificado en las empresas (EE2.EM5).

Por lo que respecta a las **estrategias relativas a la innovación y el diseño**, la prioridad de las empresas se centra en la necesidad de promover **ayudas para el desarrollo de prototipos** (EE5.EM7), especialmente en la fase de lanzamiento y comercialización, que favorezcan la innovación de productos y procesos. También son de gran importancia para la competitividad del conjunto de las actividades de mobiliario de Galicia, el facilitar el **acceso a sellos de calidad** a las empresas de menor dimensión (EE5.EM6) y fomentar dentro de las empresas una **cultura de innovación y diseño** que haga que todo el personal sea partícipe del proceso (EE5.EM2).

Por su parte, las **estrategias relacionadas con el ámbito del marketing y la comunicación** también están fuertemente representadas entre las estrategias prioritarias. En un mismo nivel de importancia, los empresarios consideran prioritarias potenciar **estrategias de marketing diferenciadas para los distintos canales de distribución** (EE4.EM1), mejorar y potenciar la **imagen de marca de los fabricantes** entre los consumidores finales aprovechando la buena imagen con la que ya cuentan entre los distribuidores (EE4.EM5), poner en marcha proyectos de cooperación para realizar una **promoción y publicidad conjunta con empresas de productos complementarios** (EE4.EM6), así como desarrollar **fórmulas para acceder a nuevos mercados de fuera de Galicia**, tanto nacionales como internacionales (EE4.EM9).

Finalmente, por lo que respecta a los **sistemas de dirección y gestión** de las empresas, la estrategia incluida entre las prioritarias por parte de los asistentes es la necesidad de fomentar la **utilización de herramientas de dirección y gestión estratégica** que favorezcan una actitud proactiva ante el entorno (EE3.EM1).

VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE SU URGENCIA.

Como se ha comentado anteriormente, en segundo lugar, los asistentes también tuvieron que identificar cuales eran las **estrategias** que en su opinión tenían un carácter **de mayor urgencia**, pudiendo seleccionar un **máximo de 10 estrategias** de las 39 propuestas.

Para facilitar la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta el hecho de que **sólo se podían seleccionar un máximo de 10 estrategias** se homogeneizó la escala de valoración para obtener finalmente las estrategias urgentes. De este modo, aquellas **estrategias** con un **valor igual a 100** son las que obtuvieron la **máxima urgencia** según la opinión de los empresarios. Dicha valoración se recoge en la **Tabla 8.3.2**, ordenando las **estrategias de mayor a menor urgencia.** Las estrategias que no fueron señaladas como urgentes, no se han incluido en dicha tabla.

Tabla 8.3.2
Estrategias URGENTES (100= más urgente) (25= menos urgente) (I)

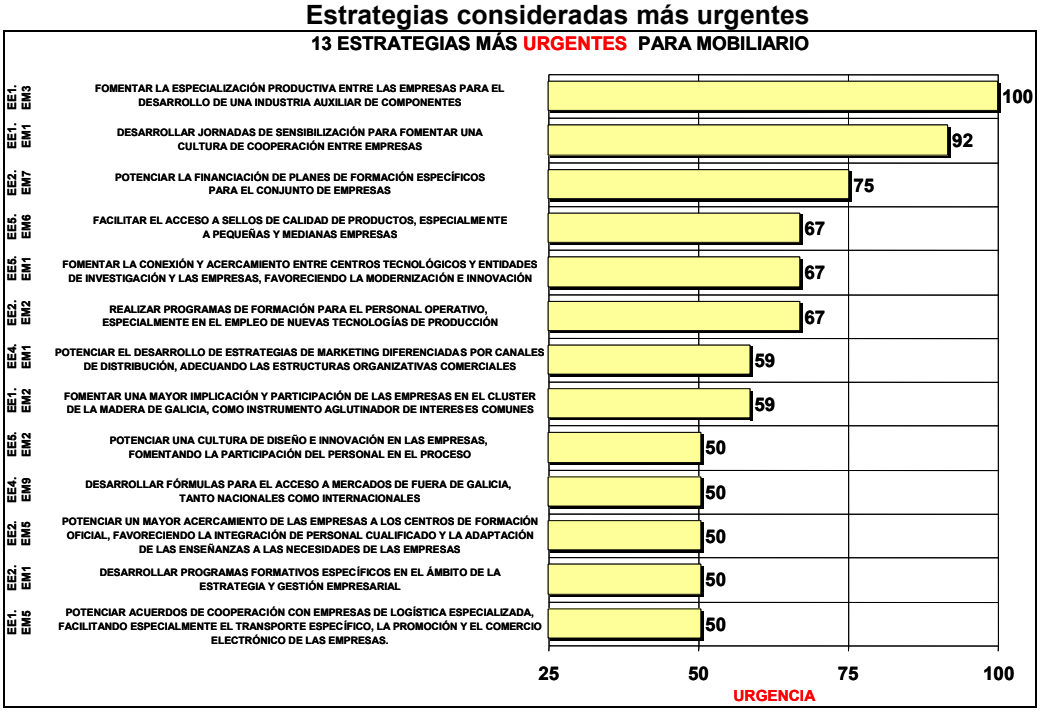
COD	ESTRATEGIA	URGEN-CIA
EE1.EM3	Fomentar la especialización productiva entre las empresas para el desarrollo de una industria auxiliar de componentes	**100**
EE1.EM1	Desarrollar jornadas de sensibilización para fomentar una cultura de cooperación entre empresas	**92**
EE2.EM7	Potenciar la financiación de planes de formación específicos para el conjunto de empresas	**75**
EE5.EM6	Facilitar el acceso a sellos de calidad de productos, especialmente a pequeñas y medianas empresas	**67**
EE5.EM1	Fomentar la conexión y acercamiento entre centros tecnológicos y entidades de investigación y las empresas, favoreciendo la modernización e innovación	**67**
EE2.EM2	Realizar programas de formación para el personal operativo, especialmente en el empleo de nuevas tecnologías de producción	**67**
EE4.EM1	Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas por canales de distribución, adecuando las estructuras organizativas comerciales	**59**
EE1.EM2	Fomentar una mayor implicación y participación de las empresas en el cluster de la madera de Galicia, como instrumento aglutinador de intereses comunes	**59**
EE5.EM2	Potenciar una cultura de diseño e innovación en las empresas, fomentando la participación del personal en el proceso	**50**
EE4.EM9	Desarrollar fórmulas para el acceso a mercados de fuera de Galicia, tanto nacionales como internacionales	**50**
EE2.EM5	Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación oficial, favoreciendo la integración de personal cualificado y la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas	**50**
EE2.EM1	Desarrollar programas formativos específicos en el ámbito de la estrategia y gestión empresarial	**50**
EE1.EM5	Potenciar acuerdos de cooperación con empresas de logística especializada, facilitando especialmente el transporte específico, la promoción y el comercio electrónico de las empresas.	**50**
EE5.EM5	Promover la implantación de sistemas de producción con filosofías cercanas a “entregas justo a tiempo” (JIT), favoreciendo la reducción de costes	**42**
EE2.EM6	Potenciar la inclusión de materias vinculadas a la segunda transformación en las titulaciones universitarias y en las familias profesionales (FP)	**42**
EE1.EM9	Fomentar el acercamiento entre empresas gestoras de residuos y empresas de transformación	**42**
EE1.EM8	Promover una mayor cooperación entre industria transformadora y el ámbito forestal, utilizando el conocimiento de las necesidades de las empresas para la orientación de los aprovechamientos forestales	**42**
EE1.EM6	Potenciar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de primera transformación de Galicia, especialmente con las empresas de chapa y tablero	**42**
EE1.EM4	Desarrollar estrategias de cooperación con empresas de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo	**42**

Tabla 8.3.2
Estrategias URGENTES (100= más urgente) (25= menos urgente) (y II)

COD	ESTRATEGIA	URGEN-CIA
EE5.EM7	Promover ayudas específicas para el desarrollo de prototipos de nuevos productos	**34**
EE4.EM7	Desarrollar jornadas de visitas a empresas de mobiliario conjuntamente con otras empresas de la cadena de la madera, para trasladar al mercado imagen de dinamismo e innovación	**34**
EE4.EM6	Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos entre empresas con productos complementarios	**34**
EE4.EM5	Potenciar la imagen del fabricante ante el consumidor final, aprovechando la positiva valoración de dicha imagen en las tiendas tradicionales	**34**
EE4.EM4	Fomentar un mayor desarrollo de canales que favorezcan la expansión hacia nuevos mercados	**34**
EE4.EM2	Potenciar la información de los productos en el punto de venta y la formación a los distribuidores, favoreciendo la diferenciación de productos por el consumidor final	**34**
EE3.EM3	Potenciar la implantación de sistemas de información integrados, facilitando la detección sistemática de nuevas necesidades u oportunidades	**34**
EE3.EM2	Fomentar la implantación y difusión de experiencias de sistemas de gestión avanzados, para su generalización en las empresas transformadoras	**34**
EE3.EM1	Fomentar el empleo de herramientas de dirección y gestión estratégica, facilitando una actitud proactiva	**34**
EE2.EM4	Potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, aprovechando especialmente la existencia de personal con experiencia	**34**
EE2.EM3	Desarrollar formación específica en diseño y aplicación de madera en productos.	**34**
EE1.EM7	Potenciar la negociación conjunta de aprovisionamiento de suministros básicos a través de fórmulas asociativas de compras	**34**
EE1.EM11	Potenciar los servicios de orientación y presentación de ayudas, promoviendo su difusión entre las empresas	**34**
EE4.EM8	Fomentar las agrupaciones y asociaciones de tiendas tradicionales, con objeto de rentabilizar el esfuerzo de marketing, incluso implicándose los fabricantes en su desarrollo	**25**
EE4.EM3	Desarrollar sistemas de comunicación en tiempo real con los canales de distribución, facilitando la detección sistemática de gustos y tendencias	**25**
EE4.EM10	Desarrollar campañas de comunicación institucionales de forma permanente, fomentando el consumo de productos de madera de Galicia y la imagen social de las empresas de transformación	**25**
EE3.EM4	Facilitar el empleo de herramientas de gestión de recursos humanos en las empresas y la adaptación de las estructuras organizativas a las estrategias empresariales	**25**
EE1.EM10	Fomentar la accesibilidad y conectividad, así como la dotación de equipamiento y servicios de los parques y polígonos empresariales	**25**

La **Figura 8.3.7** muestra, ordenadas de mayor a menor urgencia, las estrategias que en opinión de los empresarios deben ser acometidas con un carácter de urgencia, siendo éstas las que han obtenido **una valoración igual o superior a 50.** En general, se detecta una **elevada correlación entre la prioridad de las estrategias y la urgencia** para ponerlas en marcha. Las dos estrategias consideradas prioritarias son al mismo tiempo las percibidas como más urgentes, obteniendo además un alto grado de coincidencia entre los asistentes.

Figura 8.3.7
Estrategias consideradas más urgentes



Fuente: elaboración propia

Realizando un análisis comparativo entre las estrategias consideradas más prioritarias (ver **Figura 8.3.6**) y las más urgentes, se aprecian algunas **estrategias que habiendo sido considerada entre las más prioritarias, no se encuentra entre las de mayor urgencia**. Este es el caso de estrategias como la promoción de **ayudas para el desarrollo de prototipos** (EE5.EM7), el desarrollo de **formación específica en diseño y aplicación de madera** en los productos (EE2.EM3), la potenciación de la **imagen del fabricante entre los consumidores finales** (EE4.EM5) o el desarrollo de **campañas de**

promoción y publicidad conjuntas con otras empresas de productos complementarios (EE4.EM6). Por tanto, estas estrategias deben ser entendidas como estrategias fundamentales para la competitividad de las empresas de mobiliario, pero que deben ser desarrolladas a medio y largo plazo.

8.3.4. Ideas sobre posibles actuaciones de Mobiliario.

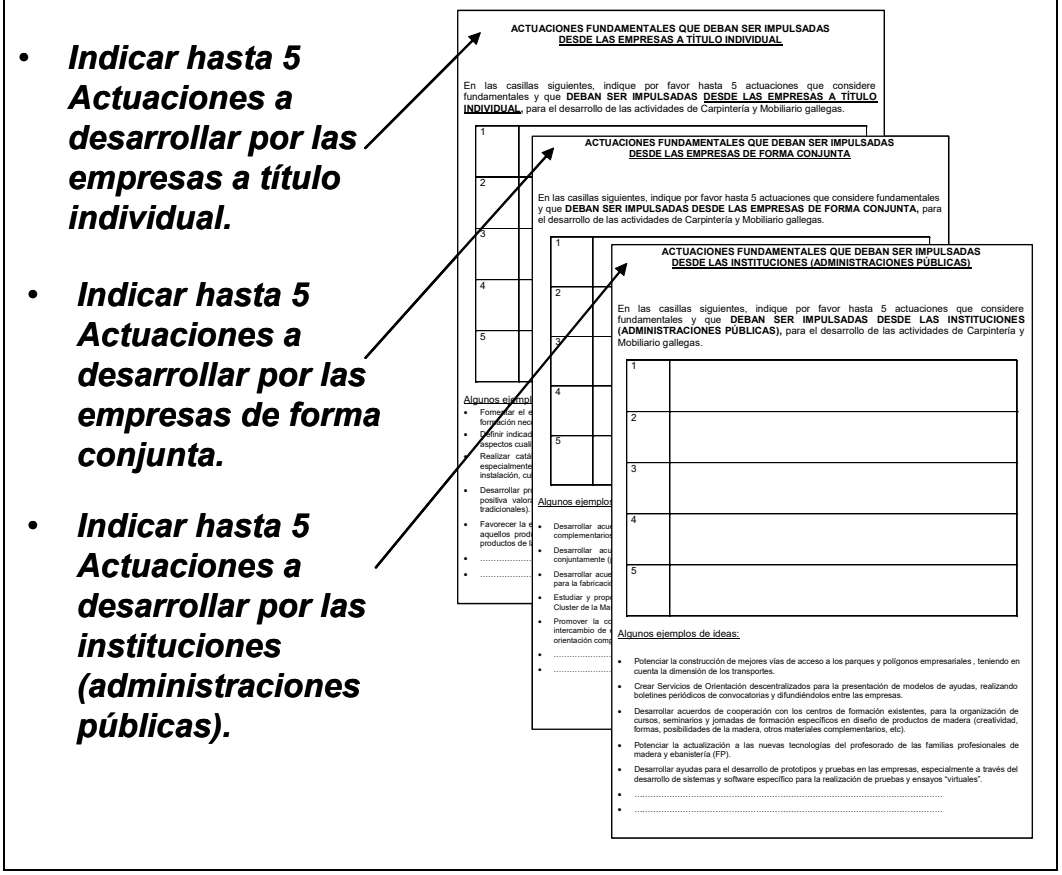
Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las **Estrategias priorizadas** en la sesión de la mañana, la sesión de tarde se enfocó a debatir y plantear algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las **empresas a título individual**, desde las **empresas de forma conjunta** y **desde las instituciones y Administraciones Públicas**.

Como conclusión del proceso de reflexión y debate, se solicitó a los empresarios que **indicasen hasta un máximo de 5 actuaciones a desarrollar en cada uno de los tres ámbitos** citados con anterioridad, teniendo en cuenta también las actuaciones propuestas para cada estrategia por el equipo técnico.

La **Figura 8.3.8** muestra la hoja de actuaciones fundamentales entregadas a los asistentes de la Mesa de Trabajo 2/3.

Figura 8.3.8
Hoja de actuaciones fundamentales

- ***Indicar hasta 5 Actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual.***
- ***Indicar hasta 5 Actuaciones a desarrollar por las empresas de forma conjunta.***
- ***Indicar hasta 5 Actuaciones a desarrollar por las instituciones (administraciones públicas).***



ACTUACIONES FUNDAMENTALES QUE DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

En las casillas siguientes, indique por favor hasta 5 actuaciones que considere fundamentales y que **DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL**, para el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas.

1
2
3
4
5

ACTUACIONES FUNDAMENTALES QUE DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

En las casillas siguientes, indique por favor hasta 5 actuaciones que considere fundamentales y que **DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA,** para el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas.

1
2
3
4
5

ACTUACIONES FUNDAMENTALES QUE DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

En las casillas siguientes, indique por favor hasta 5 actuaciones que considere fundamentales y que **DEBAN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS),** para el desarrollo de las actividades de Carpintería y Mobiliario gallegas.

1
2
3
4
5

Algunos ejemplos de ideas:

- Potenciar la construcción de mejores vías de acceso a los parques y polígonos empresariales , teniendo en cuenta la dimensión de los transportes.
- Crear Servicios de Orientación descentralizados para la presentación de modelos de ayudas, realizando boletines periódicos de convocatorias y difundiéndolos entre las empresas.
- Desarrollar acuerdos de cooperación con los centros de formación existentes, para la organización de cursos, seminarios y jornadas de formación específicos en diseño de productos de madera (creatividad, formas, posibilidades de la madera, otros materiales complementarios, etc).
- Potenciar la actualización a las nuevas tecnologías del profesorado de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP).
- Desarrollar ayudas para el desarrollo de prototipos y pruebas en las empresas, especialmente a través del desarrollo de sistemas y software específico para la realización de pruebas y ensayos "virtuales".
- .....
- .....

Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 8.3.3**, **Tabla 8.3.4** y **Tabla 8.3.5** que se muestran a continuación se ha tratado de **sintetizar** y **agrupar** aquellas **aportaciones de los empresarios** que recogieran la misma idea de actuación, indicándose el número de veces (número de votos) que se ha mencionado la citada acción.

Tabla 8.3.3
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas a título individual

Implantar sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales que permitan obtener certificaciones como garantía para competir en cualquier mercado.	50%
Realizar catálogos de productos y referencias, con especial cuidado de la imagen e incluyendo especialmente información técnica sobre las características de los productos, resaltando la calidad y aconsejando sobre su instalación, cuidado, etc.	42%
Elaborar un plan de formación general a todos los niveles para profesionalizar la empresa.	33%
Potenciar la capacitación en el puesto de trabajo, aprovechando especialmente la existencia de personal con experiencia.	33%
Potenciar la imagen de marca de la empresa intentando valorizarla más, a través del desarrollo, entre otros, de páginas web, logotipos, catálogos de productos, etc.	33%
Potenciar una cultura de diseño e innovación, fomentando la participación del personal en el proceso.	33%
Definición de las actividades a realizar internamente y las que se pueden externalizar, fomentando la especialización productiva y mejora de la calidad.	25%
Definición de principales mercados geográficos de venta y canales de comercialización, desarrollando estrategias diferenciadas para cada segmento en función de las posibilidades de crecimiento.	25%
Apostar por la diversificación de mercados internacionales, promoviendo la cooperación con empresas de productos complementarios para ampliar la gama de productos u otras empresas de la actividad.	25%
Fomentar el empleo de herramientas de gestión económico-financiera en las empresas, desarrollando la formación necesaria para ello.	25%
Desarrollo de formación específica del personal operativo en temas como las nuevas tecnologías de producción o el diseño y aplicación de madera en productos.	25%
Fomentar el desarrollo de proyectos de modernización tecnológica en procesos y sistemas, como la utilización de las TIC's o los sistemas próximos al JIT.	25%
Fomentar la cooperación con los proveedores para la implantación de sistemas de calidad.	17%
Formación en estrategia y gestión empresarial del equipo directivo.	17%
Desarrollar estrategias de diferenciación en base a aspectos de valor como diseño, imagen social, etc. en lugar de competir estrictamente en precio.	17%
Mayor orientación al mercado, al consumidor final, cambiando la estructura organizativa hacia una organización de los recursos productivos y humanos en función de la estrategia.	17%
Promover un mayor acercamiento a los centros tecnológicos, exponiéndoles las necesidades concretas a cubrir por sus servicios.	17%
Promover la utilización de prototipos como herramienta para comprobar la posibilidad de usar materias primas alternativas y nuevos productos.	17%
Fomentar una cultura de cooperación en todos los niveles de la empresa para participar y fomentar el trabajo en equipo.	8%
Mayor presencia y participación en asociaciones empresariales, Cluster de la madera, etc.	8%
Implantación de sistemas de recogida de información como el benchmarking.	8%
Acudir a mercados internacionales (ferias de negocios).	8%
Búsqueda de la excelencia empresarial.	8%
Coordinar la calidad del producto con mejora del proceso para hacer un producto competitivo.	8%
Incentivar la gestión del conocimiento y la apuesta por los RR.HH. a través de la formación.	8%

Tabla 8.3.4
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas de forma conjunta

Fomentar la especialización productiva y la subcontratación de la producción para el desarrollo de una industria auxiliar de componentes (cajoneras, patas de mesas, puertas de armario, etc.).	75%
Desarrollo de jornadas de sensibilización para fomentar la confianza y una cultura de cooperación entre empresas.	67%
Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos con otras empresas del sector, como crear un grupo de expositores que acudan a ferias internacionales o misiones comerciales, montar “showrooms” compartidos, etc.	50%
Crear una estructura de personal en el Cluster de la Madera con dedicación exclusiva a actividades de la asociación, como la tramitación de ayudas, asistencia a ferias, elaboración de informes sectoriales, contacto con otros institutos como AIDIMA, etc., favoreciendo la cooperación en temas de interés común.	42%
Definir las necesidades formativas específicas, a través de colectivos como el Cluster u otras asociaciones de empresarios, y promover entre las Administraciones y Universidades programas de formación específicos para las empresas de la actividad.	33%
Potenciar a través del Cluster la negociación conjunta con proveedores, acuerdos de cooperación con canales de distribución o creación de canales conjuntos para la distribución de productos.	33%
Fomentar una mayor conexión con centros tecnológicos y de investigación para la realización de proyectos conjuntos en temas de diseño, aprovechamiento de nuevas materias primas, equipos de medición y análisis, entre otros.	33%
Desarrollar acuerdos de cooperación con el fin de comercializar productos de forma conjunta en mercados internacionales.	25%
Promover acuerdos de colaboración entre empresas que tengan implantados sistemas de gestión de calidad y otras que no los tengan al objeto de compartir la experiencia y definir un criterio de calidad común, facilitando así el acceso a los sellos de calidad a empresas de menor tamaño.	25%
Promover la potenciación o la puesta en marcha de empresas para la prestación de servicios comunes: formación, gestión de calidad, comercio exterior, asesoría, etc.	25%
Cooperar con otras empresas de servicios en el desarrollo de logística en cuanto a gestión, elementos de medición, etc.	17%
Proponer acuerdos de colaboración entre fabricantes mobiliario y empresas de la cadena de equipamientos y maquinaria, por ejemplo, para la formación del personal en el uso de las máquinas.	17%
Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas de 1ª transformación de chapa y tablero.	8%
Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de mobiliario para la promoción de productos complementarios a canales de distribución comunes, ampliando la tipología de productos en los catálogos.	8%
Desarrollar acuerdos de cooperación con empresas de carpintería para promocionar productos conjuntamente (pavimentos con muebles de hogar, puertas y ventanas con muebles de oficina, etc.).	8%
Acuerdos de cooperación con empresas de suministros complementarios para mejorar las vías de comunicación y desarrollar productos conjuntamente.	8%
Fomentar el acercamiento entre empresas gestoras de residuos y empresas de transformación.	8%
Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas.	8%
Impulso definitivo y conjunto de una feria del mueble de Galicia.	8%

Tabla 8.3.5
Actuaciones que deben ser impulsadas desde las instituciones (Administraciones públicas)

Adecuación de la oferta formativa de F.P y Universidades a las demandas y necesidades del sector, creando nuevas titulaciones específicas o un Master de la Industria del Mueble.	58%
Favorecer la salida al exterior de las empresas, por ejemplo, subvencionando la actividad exportadora, la participación en ferias y exposiciones o participando conjuntamente con las empresas en campañas de promoción de la imagen de las empresas de la actividad en el exterior a través de misiones comerciales.	58%
Establecer o potenciar polígonos empresariales especializados con adecuadas dotaciones y servicios, mejores vías de acceso y un bajo coste del suelo que faciliten la reconversión de las microempresas y apoyen su crecimiento.	50%
Potenciar la innovación entre las empresas mediante la concesión de ayudas para el desarrollo de prototipos, pruebas y ensayos virtuales que faciliten la diferenciación de productos y la introducción de novedades productivas.	50%
Mayor implicación en la utilización de la madera en las grandes obras de carácter institucional/ público como parte de una campaña de marketing social para potenciar el uso de la madera como un producto con una serie de cualidades (calidad, estética, ecología, etc.), creando un estado de opinión favorable en la sociedad.	42%
Orientación de la política de subvenciones hacia proyectos viables y con objetivos de crecimiento, no al mantenimiento de estructuras obsoletas, favoreciendo entre otros, el desarrollo de una industria auxiliar y de componentes.	33%
Crear servicios de orientación descentralizados para la presentación de modelos de ayudas, realizando boletines periódicos de convocatorias y difundiéndolos entre las empresas.	25%
Creación/potenciación de institutos de certificación y análisis de productos, procesos y materias primas.	25%
Fomentar entre las empresas la implantación de sistemas de gestión de calidad y certificaciones de calidad a través de ayudas específicas, para favorecer el acceso a nuevos mercados.	25%
Fomentar una mayor conexión entre los centros tecnológicos y de investigación y las empresas para favorecer la difusión de análisis de productos, diseño de materiales, normativas, formación, etc.	25%
Mejorar la coordinación entre las distintas Consellerías e instituciones vinculadas a las actividades de la cadena de tal forma que todo vaya en una misma línea de coherencia.	17%
Desarrollar acuerdos de cooperación con los centros de formación existentes, para la organización de cursos, seminarios y jornadas de formación específicos en diseño de productos de madera (creatividad, posibilidades de la madera, otros materiales, etc.)	17%
Aprobar un plan de actuaciones para la certificación de una Gestión Forestal Sostenible, con especial atención a la problemática de la cadena de custodia de la madera.	17%
Promover la realización de un estudio en profundidad de la reestructuración del sector de la madera.	8%
Potenciar la formación en el manejo de las nuevas tecnologías del profesorado de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP).	8%
Desarrollar el sistema de cualificación profesional que facilite el acceso a profesionales con experiencia la posibilidad de ser formadores.	8%
Capacitar a los centros tecnológicos de personal altamente cualificado.	8%
Potenciar ayudas para la modernización de las empresas menos desarrolladas, en temáticas como sistemas de dirección y gestión, tecnología, maquinaria, sistemas de comercialización y comunicación, procesos, productos, etc.).	8%

CAPITULO 9

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN FUNDAMENTALES

ÍNDICE

9.1. Metodología de diseño de los Programas de Actuación Fundamentales. 754

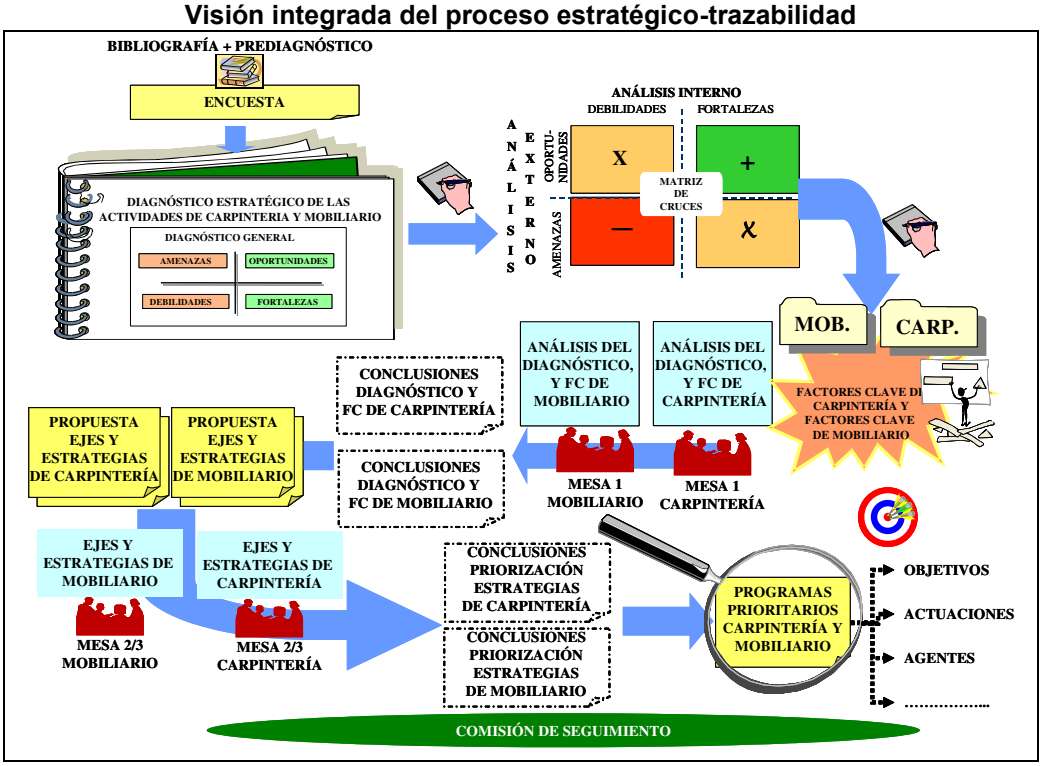
9.2. Programas de actuación fundamentales..... 755

9.1. Metodología de diseño de los Programas de Actuación Fundamentales.

En el presente epígrafe se desarrollan los **Programas de actuación fundamentales** y se describe la **metodología** para la obtención de los mismos.

En la **Figura 9.1.1** se puede observar la visión integrada del proceso estratégico de todo el proyecto. Es importante destacar que la **trazabilidad** diseñada para todo el proceso, con la **codificación** de los aspectos del **diagnóstico, los factores clave, los Ejes Estratégicos y las Estrategias, y en los Programas,** facilita la posterior **actualización del Plan**.

Figura 9.1.1
Visión integrada del proceso estratégico-trazabilidad

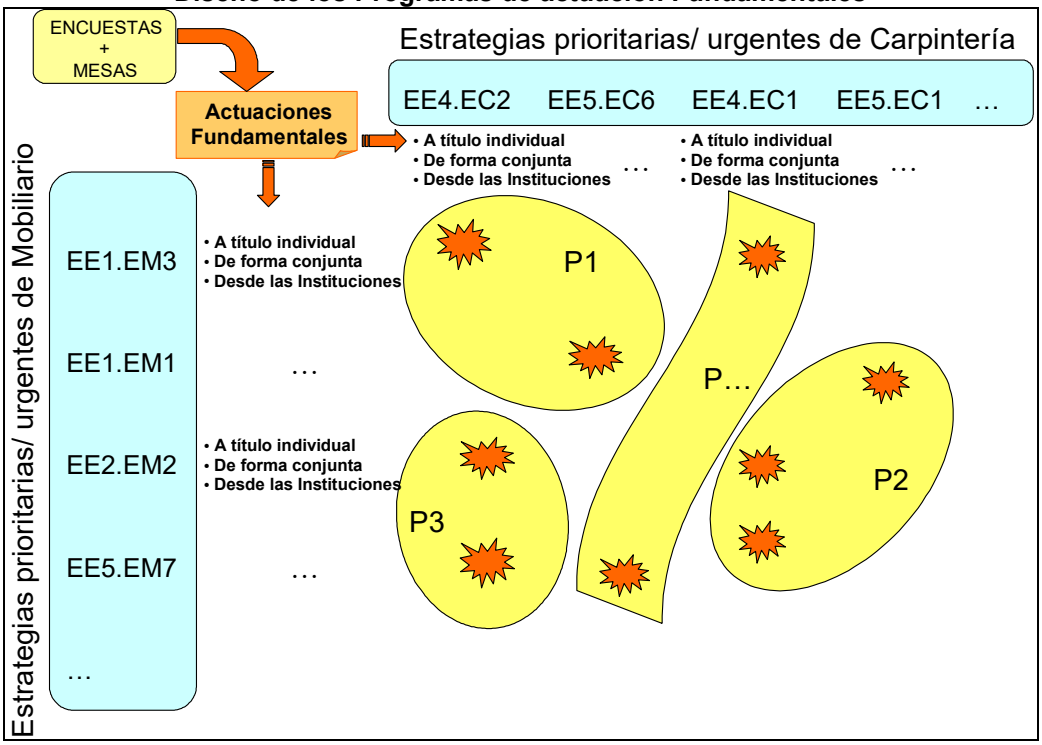


Fuente: elaboración propia

Para el **diseño** de los **10 Programas de Actuación Fundamentales** se ha utilizado toda la información generada a lo largo del proceso. Especialmente, las propuestas de acciones obtenidas en las **encuestas,** las **Estrategias prioritarias y urgentes** cuya valoración fue

obtenida en la sesión 2/3 de las Mesas de Expertos de Carpintería y de Mobiliario, así como las ideas de **actuaciones fundamentales** aportadas por los expertos también en dicha sesión (a desarrollar a título individual; de forma conjunta; desde las instituciones públicas). La **Figura 9.1.2** muestra dicha metodología.

Figura 9.1.2
Diseño de los Programas de actuación Fundamentales



Fuente: elaboración propia

9.2. Programas de actuación fundamentales.

Teniendo en cuenta los recursos y capacidades disponibles se han diseñado **10 Programas de actuación,** que contienen un **total de 46 actuaciones**. No obstante, derivado de las Estrategias priorizadas y urgentes, existen muchas otras actuaciones que se podrán ir desarrollando en el futuro a medida que se vayan finalizando las primeras.

Los 10 Programas de actuación Fundamentales se recogen de forma sintética en la **Tabla 9.2.1**.

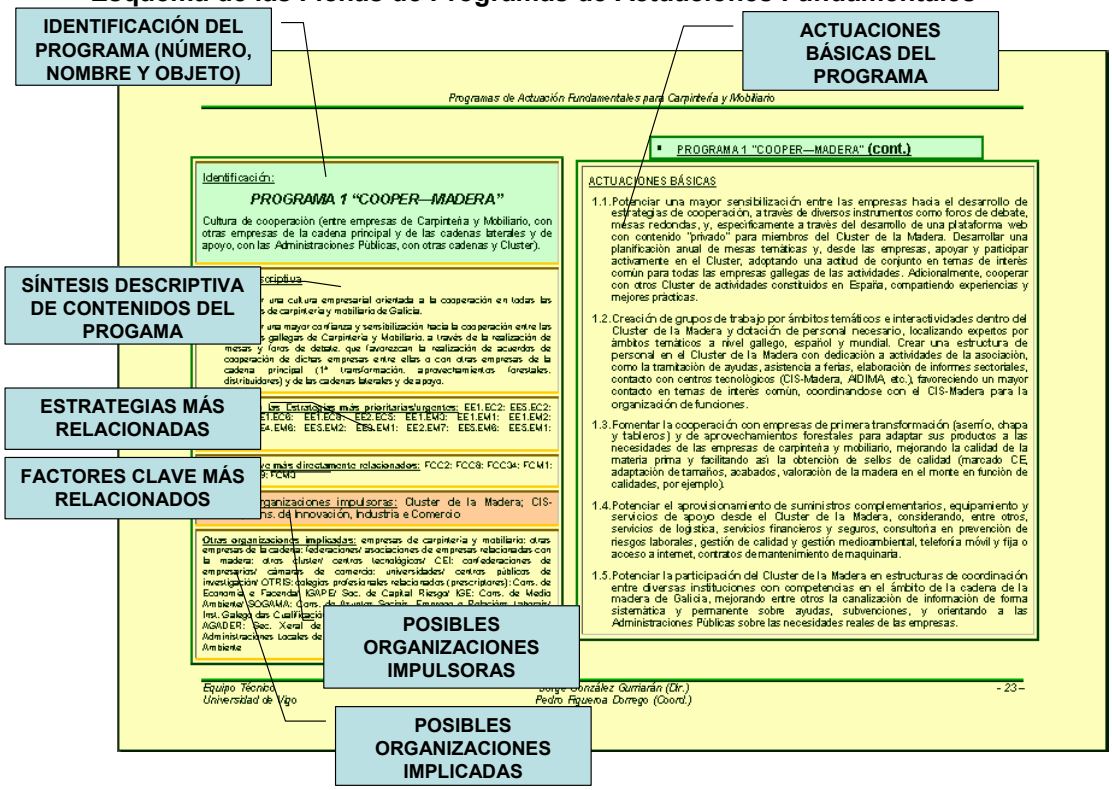
Tabla 9.2.1
Síntesis de programas de actuación fundamentales

PROGRAMA 1 "COOPER—MADERA"	Cultura de cooperación (entre empresas de Carpintería y Mobiliario, con otras empresas de la cadena principal y de las cadenas laterales y de apoyo, con las Administraciones Públicas, con otras cadenas y Cluster).
PROGRAMA 2 "COOPER— CONOCIMIENTO"	Cooperación específica entre el mundo empresarial y los centros de innovación/ formación / tecnológicos / de investigación.
PROGRAMA 3 "FOR-MOTIVA"	Formación y motivación del capital humano.
PROGRAMA 4 "ESTRATEGA"	Mejora de los sistemas de dirección y gestión (planes operativos anuales, planes estratégicos, sistemas de gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales).
PROGRAMA 5 "INNOVA— MADERA"	Desarrollo de intangibles como la innovación y el diseño.
PROGRAMA 6 "INFO— MADERA"	Información técnica de los productos de Carpintería y Mobiliario y garantía del fabricante.
PROGRAMA 7 "FABRI— GAL"	Imagen social y cultura de demanda de productos de la madera transformados en Galicia.
PROGRAMA 8 "MARKET—GAL"	Implantación y en su caso mejora de sistemas de marketing.
PROGRAMA 9 "EXPANSIONA"	Acceso a nuevos mercados de forma conjunta, tanto nacionales como internacionales.
PROGRAMA 10 "ESPECIALIZA"	Potenciar crecimiento de las empresas de menor dimensión y crear una industria especializada alrededor de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

Fuente: elaboración propia

Según se recoge de forma esquemática en la **Figura 9.2.1**, las fichas de los Programas de actuación Fundamentales se han dividido en dos partes diferenciadas. **A la izquierda,** se sitúa **información de tipo técnico**, recogiendo la **identificación del programa, una síntesis descriptiva** de los contenidos del mismo, los **códigos de las Estrategias más relacionadas,** los **códigos de los Factores Clave** más relacionados y, finalmente, **posibles organizaciones impulsoras** que deben tomar la iniciativa en el desarrollo de los programas y **posibles organizaciones implicadas** que deben ser tenidas en cuenta para su óptimo desarrollo. En la **parte derecha** de la ficha se detallan las **actuaciones fundamentales del programa,** debidamente codificadas para facilitar su control.

Figura 9.2.1
Esquema de las Fichas de Programas de Actuaciones Fundamentales



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan las **diez fichas de Programas de actuación Fundamentales** del Plan Estratégico de Carpintería y Mobiliario. Para el texto relacionado con los códigos de Estrategias y Factores Clave, ver anexos. Las Estrategias más relacionadas con los Programas son aquellas evaluadas por los Comités entre las más prioritarias y las más urgentes.

Identificación:

PROGRAMA 1 "COOPER—MADERA"

Cultura de cooperación (entre empresas de Carpintería y Mobiliario, con otras empresas de la cadena principal y de las cadenas laterales y de apoyo, con las Administraciones Públicas, con otras cadenas y Cluster).

Síntesis descriptiva

- Fomentar una cultura empresarial orientada a la cooperación en todas las empresas de Carpintería y mobiliario de Galicia.
- Estimular una mayor confianza y sensibilización hacia la cooperación entre las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario, a través de la realización de mesas y foros de debate, que favorezcan la realización de acuerdos de cooperación de dichas empresas entre ellas o con otras empresas de la cadena principal (1ª transformación, aprovechamientos forestales, distribuidores) y de las cadenas laterales y de apoyo.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE1.EC2; EE5.EC2; EE1.EC1; EE1.EC6; EE1.EC8; EE2.EC5; EE1.EM3; EE1.EM1; EE1.EM2; EE2.EM5; EE4.EM6; EE5.EM2; EE3.EM1; EE2.EM7; EE5.EM6; EE5.EM1; EE1.EM5

Factores Clave más directamente relacionados: FCC2; FCC8; FCC34; FCM1; FCM35; FCM9; FCM3

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio

Otras organizaciones implicadas: empresas de carpintería y mobiliario; otras empresas de la cadena; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; otros cluster/ centros tecnológicos/ CEI; confederaciones de empresarios/ cámaras de comercio; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; colegios profesionales relacionados (prescriptores); Cons. de Economía e Facenda/ IGAPE/ Soc. de Capital Riesgo/ IGE; Cons. de Medio Ambiente/ SOGAMA; Cons. de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais/ Inst. Galego das Cualificacións; Cons. de Política Agroalimentaria e Desenv. Rural/ AGADER; Sec. Xeral de Relacións coa UE/ Fundación Galicia Europa; Administraciones Locales de Galicia (Diputaciones, ayuntamientos); Min. de Medio Ambiente

▪ **PROGRAMA 1 "COOPER—MADERA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

1.1. **Potenciar una mayor sensibilización entre las empresas hacia el desarrollo de estrategias de cooperación,** a través de diversos instrumentos como **foros de debate, mesas redondas**, y, específicamente a través del desarrollo de una **plataforma web** con contenido "privado" para miembros del Cluster de la Madera. Desarrollar una planificación anual de mesas temáticas y, desde las empresas, apoyar y participar activamente en el Cluster, adoptando una actitud de conjunto en temas de interés común para todas las empresas gallegas de las actividades. Adicionalmente, cooperar con otros Cluster de actividades constituidos en España, compartiendo experiencias y mejores prácticas.

1.2. **Creación de grupos de trabajo por ámbitos temáticos e interactividades dentro del Cluster de la Madera y dotación de personal necesario,** localizando expertos por ámbitos temáticos a nivel gallego, español y mundial. Crear **una estructura de personal en el Cluster de la Madera** con dedicación a actividades de la asociación, como la tramitación de ayudas, asistencia a ferias, elaboración de informes sectoriales, contacto con centros tecnológicos (CIS-Madera, AIDIMA, etc.), favoreciendo un mayor contacto en temas de interés común, **coordinándose con el CIS-Madera para la organización de funciones.**

1.3. **Fomentar la cooperación con empresas de primera transformación (aserrío, chapa y tableros) y de aprovechamientos forestales** para adaptar sus productos a las necesidades de las empresas de Carpintería y Mobiliario, mejorando la calidad de la materia prima y facilitando así la obtención de sellos de calidad (marcado CE, adaptación de tamaños, acabados, valoración de la madera en el monte en función de calidades, por ejemplo).

1.4. **Potenciar el aprovisionamiento de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo desde el Cluster de la Madera,** considerando, entre otros, servicios de logística, servicios financieros y seguros, consultoría en prevención de riesgos laborales, gestión de calidad y gestión medioambiental, telefonía móvil y fija o acceso a internet, contratos de mantenimiento de maquinaria.

1.5. **Potenciar la participación del Cluster de la Madera en estructuras de coordinación entre diversas instituciones con competencias en el ámbito de la cadena de la madera de Galicia,** mejorando entre otros la canalización de información de forma sistemática y permanente sobre ayudas, subvenciones, y orientando a las Administraciones Públicas sobre las necesidades reales de las empresas.

Identificación:

PROGRAMA 2 "COOPER—CONOCIMIENTO"

Cooperación específica entre el mundo empresarial y los centros de innovación/ formación / tecnológicos / de investigación.

Síntesis descriptiva

- Promover un mayor acercamiento y cooperación entre las empresas y los centros de formación, tecnológicos y de investigación relacionados con la madera.
- Potenciar un mayor nivel de cooperación entre las empresas con los centros de formación para adecuar los contenidos de los programas formativos oficiales a las necesidades de las empresas. Asimismo, se pretende mediante un mayor acercamiento a los centros tecnológicos y de investigación favorecer el acceso de las Pymes con limitados recursos económico-financieros a proyectos de I+D+I, tanto de forma individual como conjunta con otras empresas de la actividad.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC2; EE5.EC6; EE5.EC1; EE2.EC2; EE5.EC2; EE1.EC1; EE1.EC6; EE1.EC8; EE2.EC5; EE1.EM1; EE2.EM2; EE5.EM7; EE2.EM3; EE2.EM5; EE5.EM2; EE5.EM6; EE5.EM1

Factores Clave más directamente relacionados: FCC31; FCC32; FCC8; FCC13; FCM15; FCM31; FCM32; FCM14

Posibles organizaciones impulsoras: CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio; Cluster de la Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; otros cluster/ centros tecnológicos/ CEI; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; Cons. de Economía e Facenda/ IGAPE/ Soc. de Capital Riesgo/ IGE; Cons. de Medio Ambiente/ SOGAMA; Min. de Ciencia y Tecnología

▪ **PROGRAMA 2 "COOPER—CONOCIMIENTO"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

2.1. **Fomentar el acercamiento entre empresas y centros tecnológicos/ universidades,** para el **desarrollo conjunto de proyectos de investigación y su difusión** entre las empresas, especialmente en la aplicación de madera y otros materiales a productos de Carpintería y Mobiliario, en la mejora de procesos de dirección, organización y gestión, en la mejora de procesos para la introducción de nuevas especies, en temas de diseño y conexión entre dicha fase y producción (CAD/CAM), equipos de medición y análisis, equipos de control de calidad, entre otros.

2.2. **Facilitar el acceso a sellos de calidad, potenciando acuerdos de cooperación entre empresas, CIS-Madera y organismos emisores,** desarrollando conjuntamente actividades de comunicación, especialmente en el mercado de la construcción.

2.3. **Potenciar la formación y actualización en el manejo de las nuevas tecnologías del profesorado de las familias profesionales de madera y ebanistería (FP),** facilitando el acceso de profesionales con experiencia a tareas de formación, aprovechando la existencia de personal con experiencia en las empresas.

2.4. **Fomentar un mayor contacto entre empresas y centros de formación (universidades, centros de FP), elaborando un inventario de necesidades de formación específicas para Carpintería y para Mobiliario,** para su comunicación a los centros e incidiendo en la necesidad de adaptar el enfoque y contenido de la formación desarrollada. Especial atención al fomento de las prácticas de empresa como medio de conexión y de entrada al mercado laboral, facilitando el aprendizaje en las propias empresas.

Identificación:

PROGRAMA 3 "FOR-MOTIVA"

Formación y motivación del capital humano.

Síntesis descriptiva

- Desarrollo de programas para mejorar la formación y motivación del capital humano en todos los ámbitos de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.
- Incrementar la profesionalidad y cualificación de los recursos humanos de las empresas en todos los niveles de la organización mediante la realización de programas de formación continua para adecuar las cualidades del personal a las necesidades del puesto de trabajo. En el ámbito directivo y de gestión se busca, entre otros, fomentar el uso de herramientas de planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la internacionalización de actividades. A nivel operativo se pretende mejorar la formación en el manejo de nuevas tecnologías, características de la madera, diseño, etc.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE5.EC1; EE1.EC2; EE2.EC2; EE2.EC3; EE2.EC5; EE2.EM2; EE1.EM2; EE2.EM3; EE2.EM5; EE3.EM1; EE2.EM7; EE2.EM1

Factores Clave más directamente relacionados: FCC26; FCC27; FCC8; FCM27; FCM28

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; confederaciones de empresarios/ cámaras de comercio; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; colegios profesionales relacionados (prescriptores); Cons. de Educación e Ordenación Universitaria/ FP ciclos formativos; Cons. de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais/ Inst. Galego das Cualificacións; Administraciones Locales de Galicia (Diputaciones, ayuntamientos)

▪ **PROGRAMA 3 "FOR-MOTIVA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

- **Desarrollar un Master en Dirección y Gestión de Empresas de Carpintería y Mobiliario,** desarrollando diversos módulos que recojan las principales tendencias actuales en Dirección y Gestión Empresarial (Dirección y Planificación Estratégica, Sistemas Avanzados de Gestión —prevención de riesgos, gestión de calidad, gestión medioambiental, sistemas de información—, función de logística-aprovisionamiento y producción, función de marketing, función de inversión-financiación, función de recursos humanos), potenciando una visión de conjunto y facilitando una mayor profesionalización de la gestión en las empresas. El profesorado del Master debería ser un mix de profesionales de reconocido prestigio por ámbitos y profesorado universitario relacionado con el entorno.
- **Realizar un inventario de necesidades formativas por puestos específicos, para cada una de las actividades de Carpintería y Mobiliario** (puertas, ventanas, pavimentos, madera estructural, mobiliario de hogar en general, mobiliario de cocina y baño, mobiliario de oficina y establecimientos comerciales, ataúdes, otras actividades de Carpintería y Mobiliario) **y por funciones dentro de las mismas** (función de logística-aprovisionamiento y producción, función de marketing, función de inversión-financiación, función de recursos humanos), favoreciendo el **posterior desarrollo de planes de formación en las empresas** (nuevas tecnologías de producción, autoclaves, control numérico, diseño, idiomas, etc.), aprovechando, en su caso la existencia de personal con experiencia para actuar como formadores.
- **Desarrollar un sistema de formación modular específica en diversos ámbitos temáticos, de corta duración, con un enfoque práctico y de aplicación en la empresa y fomentando el desarrollo de grupos de trabajo en las mismas,** especialmente en sistemas avanzados de gestión para directivos y ámbito operativo (gestión de calidad, prevención de riesgos, gestión medioambiental), potenciando la participación e implicación de todo el personal de las empresas en el desarrollo de los mismos y favoreciendo la comunicación y sensibilización de los recursos humanos. Otros ámbitos a considerar serían nuevas tecnologías de producción, planificación y gestión económico-financiera, diseño en productos de madera, supervisión y motivación de grupos de trabajo, etc.
- **Potenciar el desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas, bien internamente, bien colectivamente a través del Cluster o asociaciones,** desarrollando una metodología para la definición técnica de puestos de trabajo, necesidades de cada puesto, incentivos y promoción interna en la empresa, potenciando la **implicación del personal en el proyecto empresarial y retención del capital humano en las empresas.**

Identificación:

PROGRAMA 4 "ESTRATEGA"

Mejora de los sistemas de dirección y gestión (planes operativos anuales, planes estratégicos, sistemas de gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales).

Síntesis descriptiva

- Promover la implantación de sistemas de gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales, especialmente en las empresas de menor dimensión.
- Generalizar en todas las empresas de Carpintería y Mobiliario la implantación de sistemas avanzados de gestión (calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales), como paso previo para favorecer el acceso a los sellos y certificaciones de calidad (por ejemplo, marcado CE) que permitan la diferenciación de los productos gallegos de Carpintería y Mobiliario. Además, la reestructuración interna que se produciría en todas las organizaciones supondría importantes mejoras en sus niveles de eficiencia y productividad.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC1; EE4.EC5; EE1.EC1; EE1.EM1; EE4.EM1; EE3.EM1; EE2.EM1

Factores Clave más directamente relacionados: FCC5; FCC17; FCM22; FCM13

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio, CIS-Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de carpintería y mobiliario; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; Cons. de Economía e Facenda/ IGAPE/ Soc. de Capital Riesgo/ IGE; Sec. Xeral de Relacións coa UE/ Fundación Galicia Europa; Min. de Economía/ INE/ ICO/ ICEX

▪ **PROGRAMA 4 "ESTRATEGA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

4.1 Desarrollar desde el Cluster de la Madera un Observatorio de Vigilancia Estratégica de las actividades de Carpintería y Mobiliario en el ámbito internacional y nacional, y su posterior ampliación a otras actividades de la cadena de la madera, facilitando informes sectoriales periódicos y sistemáticos a las empresas, favoreciendo la anticipación de las estrategias empresariales a los segmentos de mercado concretos de forma proactiva. Específicamente, desarrollar un sistema de identificación de gustos y tendencias en los canales de distribución y en los consumidores y usuarios finales (benchamarking sobre mercados geográficos).

4.2 Potenciar el desarrollo y la formalización de Planes Estratégicos en las empresas, contemplando las especificidades de cada empresa, sus recursos y capacidades y considerando especialmente su orientación estratégica y su sector de actividad y desarrollando posteriormente **planes operativos anuales,** sistematizando la actualización de los mismos en función de cambios en el entorno y en aspectos internos. Especialmente, considerando el **empleo de herramientas de marketing e investigación operativa** que facilite la disponibilidad de información de forma sistemática y continua, con especial referencia a la comparativa con los principales competidores y líderes en los respectivos mercados (benchmarking).

4.3 Desarrollar de forma conjunta la metodología para la implantación de sistemas de gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos en las empresas, por ejemplo a través de la negociación conjunta desde el Cluster con empresas especializadas, definiendo claramente los pasos a realizar, el coste aproximado y los beneficios esperados. Específicamente, contemplar el desarrollo de foros de mejores prácticas y la participación de empresas de carpintería y mobiliario con experiencia en la implantación de dichos sistemas como motores dinamizadores y sensibilizadores, como paso previo a la implantación de sellos de calidad o el marcado CE en los productos).

4.4 Potenciar el desarrollo de un enfoque de marketing en las empresas, partiendo de la identificación de las necesidades de los consumidores para posteriormente diseñar los productos, facilitando una mayor diferenciación entre empresas y la atención a segmentos de mercados concretos con necesidades específicas.

Identificación:

PROGRAMA 5 "INNOVA—MADERA"

Desarrollo de intangibles como la innovación y el diseño.

Síntesis descriptiva

- Potenciar el desarrollo de intangibles como la innovación y el diseño como aspectos clave para la competitividad de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario.
- Promover ante las Administraciones Públicas la aplicación de ayudas específicas para desarrollar intangibles como la innovación y el diseño, favoreciendo entre otros, el desarrollo y adquisición de prototipos, ensayos y pruebas virtuales que permitan mejorar la calidad del producto y en general, la competitividad de las actividades de Carpintería y Mobiliario en Galicia. Además, es necesario fomentar una formación y cultura de innovación y diseño entre los recursos humanos de las empresas.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE5.EC6; EE5.EC1; EE5.EC7; EE5.EC2; EE5.EM7; EE2.EM3; EE5.EM2; EE5.EM6; EE5.EM1

Factores Clave más directamente relacionados: FCC31; FCC32; FCC13; FCM15; FCM31; FCM32; FCM14

Posibles organizaciones impulsoras: CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio; Cluster de la Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; otras empresas de la cadena; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; otros cluster/ centros tecnológicos/ CEI; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; colegios profesionales relacionados (prescriptores); Cons. Política Territorial, Obras públicas e vivenda/ IGVS; Min. de Economía/ INE/ ICO/ ICEX; Min. de Ciencia y Tecnología.

▪ **PROGRAMA 5 "INNOVA—MADERA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

5.1. Potenciar el papel del diseño y la cultura de diseño en las empresas, promocionando la creación conjunta de centros de diseño o empresas de diseño, y facilitando la conexión con los distribuidores específicos para posibles adaptaciones a gusto del consumidor final (por ejemplo a través de comercio electrónico o elaborando herramientas descargables desde la página web para "diseño a medida". Específicamente, buscar apoyos y ayudas financieras para la creación y desarrollo de dichas empresas de nueva creación.

5.2. Desarrollar una mayor conexión entre el diseño y la producción de los productos a través de las nuevas tecnologías y herramientas informáticas, favoreciendo la posibilidad de personalización de productos, el diseño virtual de prototipos, nuevos productos y mejoras en los actuales y conexión a través de herramientas informáticas de diseño y producción asistida por computador (CAD/CAM).

5.3. Elaborar modelos para el desarrollo de productos con innovación incremental como elemento diferenciador, protegibles mediante patentes, contemplando cuestiones específicas por actividades, estableciendo acuerdos de cooperación con empresas de suministros complementarios y/o servicios de apoyo para una I+D aplicada y, cooperando con centros tecnológicos para su transferencia a las empresas correspondientes.

5.4. Potenciar el desarrollo de sistemas de producción flexibles con filosofías cercanas a "entregas justo a tiempo (*just in time-JIT)",* desarrollando estrategias de cooperación con proveedores y canales de distribución, aprovechando experiencias de otros Cluster como por ejemplo CEAGA (Cluster de Empresas de Automoción de Galicia). Específicamente elaborar estudios de reingeniería de procesos en función de aspectos específicos de cada actividad para su posterior aplicación en cada empresa, incorporando ideas como planificación de necesidades de materiales (MRP) ó planificación integral de recursos empresariales (ERP), favoreciendo el control de costes y de calidades y mayor productividad. Especialmente, teniendo en cuenta la variable "plazos de entrega" y "calidades" en el mercado de construcción.

5.5. Desarrollar actividades de sensibilización para todo el personal de las empresas sobre la importancia de la innovación y el diseño como factores clave de competitividad, desarrollando los instrumentos necesarios para la implicación y contribución de todo el personal en el proceso.

5.6. Potenciar el desarrollo de actividades de investigación conjuntas entre varias empresas, compartiendo dichos costes y facilitando el acceso a ayudas, especialmente para la elaboración y prueba de prototipos (reales o virtuales), adquisición o desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros.

Identificación:

PROGRAMA 6 "INFO—MADERA"

Información técnica de los productos de Carpintería y Mobiliario y garantía del fabricante.

Síntesis descriptiva

- Potenciar la información técnica, orientada a prescriptores y consumidores finales, sobre características de los productos de Carpintería y Mobiliario, instrucciones de instalación y cuidado, acompañada de la garantía del fabricante.
- Favorecer la utilización de productos de Carpintería y Mobiliario, potenciando la imagen de marca del fabricante. Por ejemplo, sería conveniente el diseño y creación de catálogos de productos y referencias a nivel individual, así como de forma conjunta entre empresas que comercializan productos complementarios.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC2; EE5.EC6; EE1.EC2; EE4.EC10; EE4.EC5; EE4.EC8; EE1.EM2; EE4.EM5; EE4.EM6; EE5.EM6

Factores Clave más directamente relacionados: FCC22; FCC28; FCC15; FCM16; FCM21

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio.

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; otras empresas de la cadena; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; otros cluster/ centros tecnológicos/ CEI; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; colegios profesionales relacionados (prescriptores)

▪ **PROGRAMA 6 "INFO—MADERA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

6.1. Fomentar una mayor motivación y cultura de marketing entre los prescriptores, desarrollando promociones e incentivos de ventas específicos, elaborando un **manual técnico** de cada una de las partidas de obra, catálogos específicos de productos con información de las **características técnicas de los productos,** instrucciones de instalación y mantenimiento, etc. con la garantía de la empresa.

6.2. Desarrollar jornadas anuales de formación conjuntas desde el Cluster orientadas a formar e informar sobre el diseño óptimo, la instalación y mantenimiento de los productos de las empresas y a **obtener información de retorno sobre los principales problemas de los mismos,** potenciando la profesionalización de los mismos.

6.3. Desarrollar un programa de premios anuales que reconozcan las mejores aplicaciones en productos de madera, potenciando aquellos ejemplos que favorezcan la buena imagen y su orientación a calidad.

6.4. Desarrollar una promoción conjunta de empresas de la cadena de la madera que dispongan de un sello de calidad, entre los prescriptores y canales de distribución más importantes que sirvan de referencia, facilitando la conexión y comunicación a los mercados.

6.5. Apoyar el desarrollo y, en su caso, la orientación para la creación de empresas instaladoras especializadas, tratando de establecer contratos a largo plazo y considerando la exclusividad de zona, entre otros aspectos.

Identificación:

PROGRAMA 7 "FABRI—GAL"

Imagen social y cultura de demanda de productos de la madera transformados en Galicia.

Síntesis descriptiva

- Desarrollo de una estrategia de marketing para potenciar la imagen social y una cultura de demanda de productos de la madera gallega.
- Crear una imagen social y cultura de demanda de productos de la madera gallega, con el apoyo del Cluster y de las Administraciones Públicas, que fomenten la utilización de productos de madera, difundiendo una imagen de los mismos basados en atributos como la ecología, la calidad, el diseño o la estética, entre otros, adecuando dicha estrategia a los diferentes canales que intervienen en el proceso (distribuidores, prescriptores y consumidores finales).

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC2; EE4.EC1; EE1.EC2; EE4.EC10; EE4.EC8; EE4.EC9; EE1.EM2; EE4.EM1; EE4.EM5; EE4.EM6; EE4.EM9

Factores Clave más directamente relacionados: FCC22; FCC28; FCC34; FCM35

Posibles organizaciones impulsoras: Cons. de Innovación, Industria e Comercio; CIS-Madera; Cluster de la Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; otras empresas de la cadena; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; confederaciones de empresarios/ cámaras de comercio; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; colegios profesionales relacionados (prescriptores); Cons. de Política Agroalimentaria e Desenv. Rural/ AGADER; Min. de Medio Ambiente

▪ **PROGRAMA 7 "FABRI—GAL"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

7.1. Desarrollar cursos, seminarios y jornadas de sensibilización conjuntamente con los centros de formación de prescriptores, específicos en diseño y aplicación de productos de madera (creatividad, posibilidades de la madera, otros materiales, "tocar" productos de madera, etc.)

7.2. Desarrollar una normativa de mínimo y obligado cumplimiento para acogerse a una marca específica que aglutine los productos de madera "transformada en Galicia". Específicamente, potenciar la imagen de "producto hecho en Galicia".

7.3. Desarrollar campañas de comunicación institucionales en colaboración con las empresas para fomentar el uso de la madera y sensibilizar a los prescriptores, canales de distribución y consumidores finales sobre las características y posibilidades de los productos de madera de Carpintería y Mobiliario.

7.4. Mayor implicación en la utilización de la madera en las obras de carácter institucional/ público como parte de una campaña de marketing para potenciar el uso de la madera como un producto con una serie de cualidades (calidad, estética, ecología, etc.), creando un estado de opinión favorable en la sociedad. Especial consideración de partidas presupuestarias para el mantenimiento.

Identificación:

PROGRAMA 8 "MARKET—GAL"

Implantación y en su caso mejora de sistemas de marketing.

Síntesis descriptiva

- Promover la implantación y modernización de los sistemas de marketing de las empresas que incrementen la notoriedad de las marcas de Carpintería y Mobiliario gallegas.
- Fomentar una mayor utilización entre las empresas de Carpintería y Mobiliario de estrategias de marketing, mediante la implantación o mejora de los sistemas y herramientas de marketing, como sistemas de benchmarking y análisis del entorno para actuar de forma proactiva y adelantarse a los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores finales. Asimismo, esta actitud permitiría potenciar la imagen de los fabricantes en los canales y entre los consumidores finales.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC2; EE4.EC1; EE4.EC5; EE4.EC8; EE4.EC9; EE4.EM1; EE4.EM5; EE4.EM6; EE4.EM9

Factores Clave más directamente relacionados: FCC23; FCC15; FCC21; FCM22; FCM17

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio; CIS-Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; Sec. Xeral de Relacións coa UE/ Fundación Galicia Europa

▪ PROGRAMA 8 "MARKET—GAL" (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

8.1. Elaboración de estudios de mercado a nivel nacional y de otros mercados atractivos para las actividades de Carpintería y de Mobiliario para conocer las necesidades de los canales principales de las empresas (almacenistas especializados, empresas de construcción/ promoción y consumidores finales en Carpintería) (tiendas tradicionales, cadenas de tiendas especializadas y consumidores finales en Mobiliario), tratando de obtener **información para la segmentación de mercados** en función de la identificación de diferentes necesidades, **facilitando la decisión de cobertura de mercado** y el **desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas** para los segmentos de mercado "objetivo".

8.2. Potenciar el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a aspectos de valor añadido en función de las necesidades detectadas en los diversos segmentos específicos de las actividades de Carpintería y Mobiliario, (diseño, posibilidad de personalización "a medida", funcionalidad, plazo de respuesta, equipos de instaladores/colocadores profesionales, etc.), tratando de no competir estrictamente en precios.

8.3. Potenciar la utilización y actualización de catálogos de productos y su comunicación eficiente con canales, por ejemplo a través del desarrollo de páginas web, plataformas "business to business –B2B" con canales de distribución y otros elementos como parte de una estrategia de marketing para potenciar la imagen del fabricante en los consumidores finales.

8.4. Promover la cooperación entre empresas de carpintería y empresas de mobiliario de Galicia para comercializar conjuntamente productos complementarios, (pavimentos con muebles de hogar, puertas y ventanas con muebles de oficina, etc.), buscando completar catálogos para los representantes de ventas en canales de distribución comunes. Específicamente, incluir información técnica sobre las características de los productos, resaltando su calidad y aconsejando sobre su instalación, cuidado, etc.

8.5. Desarrollar proyectos de promoción y publicidad conjuntos con otras empresas del sector, por ejemplo creando grupos de expositores que acudan a ferias internacionales o misiones comerciales, montando "showrooms" compartidos, etc.

8.6. Potenciar la creatividad en el diseño de nombres de líneas de productos vinculados a aspectos especialmente valorados de Galicia en el mercado nacional e internacional, ligados por ejemplo a actividades textiles, recursos o zonas naturales de impacto en el exterior de Galicia, zonas turísticas, etc.

Identificación:

PROGRAMA 9 "EXPANSIONA"

Acceso a nuevos mercados de forma conjunta, tanto nacionales como internacionales.

Síntesis descriptiva

- Promover la cooperación para el acceso a nuevos mercados de forma conjunta, difundiendo una imagen de marca de la madera gallega homogénea.
- Fomentar la internacionalización de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario a través del acceso a nuevos mercados o la participación en ferias y misiones comerciales de forma conjunta con otras empresas con intereses comunes, tanto de la misma actividad como de otras actividades y productos complementarios. En este sentido, es importante la implicación de las Administraciones Públicas y de instituciones como el Cluster de la Madera.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE4.EC1; EE4.EC5; EE4.EC8; EE4.EC9; EE4.EM1; EE4.EM5; EE4.EM6; EE4.EM9

Factores Clave más directamente relacionados:: FCC23; FCC5; FCC17; FCM17; FCM24

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio; CIS-Madera

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; confederaciones de empresarios/ cámaras de comercio; Cons. de Economía e Facenda/ IGAPE/ Soc. de Capital Riesgo/ IGE; Cons. de Medio Ambiente/ SOGAMA; Cons. de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais/ Inst. Galego das Cualificacións; Min. de Economía/ INE/ ICO/ ICEX

▪ **PROGRAMA 9 "EXPANSIONA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

9.1. Desarrollar un plan de expansión en el mercado nacional y un plan de internacionalización de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia, facilitando la determinación de variables clave para identificar áreas geográficas de atractivo para las empresas y el posterior plan de acceso a dichos mercados, contemplando las especificidades necesarias por actividades y zonas.

9.2. Favorecer la salida al exterior de Galicia de las empresas, buscando fórmulas comunes para la financiación de la actividad, o participando conjuntamente con las empresas en campañas de promoción de los productos de Galicia en el exterior a través de misiones comerciales específicas para Carpintería y Mobiliario, promoviendo la cooperación con empresas de productos complementarios para ampliar la gama de productos en los nuevos mercados o la creación y desarrollo de Uniones Temporales de Empresas para el acceso a concursos.

9.3. Desarrollar conjuntamente desde las empresas y/o el Cluster la asistencia a ferias nacionales e internacionales bajo una marca conjunta promocionando los productos de las empresas gallegas de Carpintería y Mobiliario. Especial atención a ferias de carácter internacional para captar tendencias y conectar con potenciales distribuidores/ representantes de ventas por zonas de interés.

9.4. Potenciar una mayor cultura de expansión hacia nuevos mercados nacionales e internacionalización desarrollando cursos de formación específicos, jornadas y seminarios por zonas geográficas de interés común, aprovechando la posible existencia de empresas con experiencia en zonas concretas como ejemplos dinamizadores, sirviendo de motores de arrastre para otras empresas. Específicamente, potenciar a través de estas jornadas, el contacto entre empresas buscando la complementariedad de productos para completar catálogos en los mercados internacionales.

9.5. Potenciar desde el Cluster de la Madera el desarrollo de modelos de contrato de distribución nacionales e internacionales que recojan las principales líneas y especificaciones por fórmulas comerciales y zonas objetivo, contactando con empresas especializadas para la concreción posterior.

9.6. Potenciar desde el Cluster el desarrollo de modelos que recojan el proceso para la creación de franquicias, como canal de distribución específico en los mercados nacionales y/o internacionales, potenciando una mayor presencia de las empresas gallegas en los puntos de venta detallistas.

Identificación:

PROGRAMA 10 "ESPECIALIZA"

Potenciar crecimiento de las empresas de menor dimensión y crear una industria auxiliar alrededor de las actividades de Carpintería y Mobiliario.

Síntesis descriptiva

- Favorecer el desarrollo empresarial del importante número de empresas de reducida dimensión y autónomos que forman parte de estas actividades, con el apoyo y la orientación las Administraciones Públicas y de otras empresas más importantes dentro de la cadena que aporten su experiencia, fomentando la especialización, mejorando así la eficiencia y la competitividad global de la cadena de la madera en Galicia.
- Promover el desarrollo de una industria auxiliar que permita una mayor especialización productiva en las empresas de Carpintería y Mobiliario y el aprovechamiento de economías de escala derivadas de dicha especialización. Perspectiva amplia al considerar actividades de la cadena principal y actividades de suministros complementarios, equipamiento y servicios de apoyo.

Relación con las Estrategias más prioritarias/urgentes: EE5.EC7; EE2.EC3; EE1.EM3; EE1.EM5

Factores Clave más directamente relacionados: FCC2; FCC13; FCM1; FCM14; FCM9; FCM30

Posibles organizaciones impulsoras: Cluster de la Madera; CIS-Madera; Cons. de Innovación, Industria e Comercio

Otras organizaciones implicadas: empresas de Carpintería y Mobiliario; otras empresas de la cadena; federaciones/ asociaciones de empresas relacionadas con la madera; otros cluster/ centros tecnológicos/ CEI; universidades/ centros públicos de investigación/ OTRIS; Cons. de Economía e Facenda/ IGAPE/ Soc. de Capital Riesgo/ IGE; Cons. de Educación e Ordenación Universitaria/ FP ciclos formativos; Cons. de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais/ Inst. Galego das Cualificacións; Cons. de Política Agroalimentaria e Desenv. Rural/ AGADER; Cons. Política Territorial, Obras Públicas e Vivenda/ IGVS; Administraciones Locales de Galicia (Diputaciones, ayuntamientos); Min. de Economía/ INE/ ICO/ ICEX; Min. de Ciencia y Tecnología

▪ **PROGRAMA 10 "ESPECIALIZA"** (cont.)

ACTUACIONES BÁSICAS

10.1. Potenciar el desarrollo de cooperativas y asociaciones de pequeñas empresas de mobiliario y autónomos buscando un tamaño mínimo eficiente y complementario, especialmente pequeñas empresas que trabajen en serie que se especialicen en producir elementos para un posterior montaje y comercialización conjunta, apoyándolas desde las empresas de síntesis de forma estable con contratos a largo plazo y por volúmenes determinados de producción.

10.2. Aprovechar la existencia de pequeñas empresas de carpintería para desarrollar equipos especializados en montaje y colocación de productos de las empresas fabricantes, desarrollando la formación necesaria e incluso con apoyo financiero.

10.3. Potenciar el desarrollo de estrategias de subcontratación entre las empresas de mobiliario y carpintería y la especialización productiva para el desarrollo de una industria de componentes, desarrollando estudios específicos de tiempos y procesos para la determinación del óptimo eficiente en función de las actividades, volúmenes anuales o capacidad productiva, entre otros aspectos. Desarrollar en el Cluster de la Madera foros de debate y cierre de los acuerdos necesarios, contemplando otros Cluster de Actividades para considerar sus experiencias (CEAGA, por ejemplo), **buscando apoyos en las administraciones públicas para la orientación de la política de subvenciones hacia proyectos viables y con objetivos de crecimiento**

10.4. Promover acuerdos de colaboración entre empresas que tengan implantados sistemas de gestión de calidad y empresas de menor dimensión, con objeto de compartir la experiencia y definir un criterio de calidad común, **facilitando así el acceso a los sellos de calidad a empresas de menor tamaño.**

10.5. Promover acuerdos de colaboración entre empresas de Carpintería y Mobiliario y fabricantes de equipamientos y maquinaria, por ejemplo para mejoras en los procesos de cara a la especialización (reingeniería de procesos, automatización, mecanización, formación a operarios, etc.).

10.6. Promover la potenciación o la puesta en marcha de empresas para la prestación de servicios comunes: formación, gestión de calidad, comercio exterior, diseño, logística especializada, etc.

10.7. Desarrollar polígonos empresariales especializados con adecuadas dotaciones y servicios, vías de acceso y un coste del suelo aceptable, que faciliten la reconversión de las microempresas y apoyen su crecimiento, incluso desarrollando zonas comunes para varias empresas (almacenamiento, logística, utillaje, etc.), potenciando también su **modernización tecnológica y mecanización de los procesos. Aprovechar experiencias como la creación de TEXVIGO (parque empresarial y tecnológico de Textil en Vigo).**

XXXX LÍDER FUNDAMENTAL
XXX LÍDER COLABORADOR
XX IMPULSOR
X IMPLICADO

RELACIÓN ENTRE LOS PROGRAMAS Y LAS ORGANIZACIONES IMPULSORAS E IMPLICADAS

	ORGANIZACIONES	PROGRAMAS PROGRAMA 1 "COOPER— MADERA"	PROGRAMA 2 "COOPER— CONOCIMIENTO"	PROGRAMA 3 "FOR— MOTIVA"	PROGRAMA 4 "ESTRATEGA"	PROGRAMA 5 "INNOVA— MADERA"	PROGRAMA 6 INFO— MADERA"	PROGRAMA 7 "FABRI— GAL"	PROGRAMA 8 "MARKET— GAL"	PROGRAMA 9 "EXPANSIONA"
ORGANIZA-CIONES IMPULSORAS	CLUSTER DE LA MADERA	XXXX	XX	XXXX	XXXX	XX	XXXX	XX	XXXX	XXXX
	CONS. DE INNOVACIÓN, INDUSTRIA E COMERCIO	XX	XXX	XX	XXX	XXX	XX	XXXX	XXX	XXX
	CIS-MADERA	XXX	XXXX	XXX	XX	XXXX	XXX	XXX	XX	XX
OTRAS ORGANI-ZACIONES IMPLICADAS	EMPRESAS DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA (PRINCIPAL Y LATERALES)	X				X	X	X		
	FEDERACIONES/ ASOCIACIONES DE EMPRESAS RELACIONADAS CON LA MADERA	X		X		X	X	X		
	OTROS CLUSTER/ CENTROS TECNOLÓGICOS/ CEI	X	X			X	X			
	CONFEDERACIONES DE EMPRESARIOS/ CÁMARAS DE COMERCIO	X		X				X		X
	UNIVERSIDADES/ CENTROS PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN/ OTRIS	X	X	X	X	X	X	X		
	COLEGIOS PROFESIONALES RELACIONADOS (PRESCRIPTORES)	X		X		X	X	X		
	CONS. DE ECONOMÍA E FACENDA/ IGAPE/ SOC. CAPITAL RIESGO/ IGE	X	X		X					X
	CONS. DE MEDIO AMBIENTE/ SOGAMA	X	X							X
	CONS. DE EDUCACIÓN E ORDENACIÓN UNIVERSITARIA/ FP CICLOS FORMATIVOS			X						
	CONS. DE ASUNTOS SOCIAIS, EMPREGO E RELACIÓNS LABORAIS/ INSTITUTO GALEGO DAS CUALIFICACIÓNS	X		X						X
	CONS. POLÍTICA AGROALIMENTARIA E DESENVOLV. RURAL/ AGADER	X						X		
	CONS. POLÍTICA TERRITORIAL, OBRAS PÚBLICAS E VIVENDA/ IGVS					X				
	SEC. XERAL DE RELACIÓNS COA UE E EXTERIOR/ FUNDACIÓN GALICIA EUROPA	X			X				X	
	ADMINISTRACIONES LOCALES DE GALICIA (DIPUTACIONES, AYUNTAMIENTOS)	X		X						
	MIN. DE ECONOMÍA/ INE/ ICO/ ICEX				X	X				X
	MIN. DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA		X			X				
	MIN. DE MEDIO AMBIENTE	X						X		

RELACIÓN ENTRE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS Y URGENTES DE CARPINTERÍA Y DE MOBILIARIO

	Cód. Estrategias	PROGRAMAS									
		PROGRAMA 1 "COOPER—MADERA"	PROGRAMA 2 "COOPER—CONOCIMIENTO"	PROGRAMA 3 "FOR-MOTIVA"	PROGRAMA 4 "ESTRATEGA"	PROGRAMA 5 "INNOVA—MADERA"	PROGRAMA 6 "INFO—MADERA"	PROGRAMA 7 "FABRI—GAL"	PROGRAMA 8 "MARKET—GAL"	PROGRAMA 9 "EXPANSIONA"	PROGRAMA 10 "ESPECIALIZA"
CARPINTERÍA (17 ESTRATEGIAS)	EE4.EC2		X				X	X	X		
	EE5.EC6		X			X	X				
	EE4.EC1				X			X	X	X	
	EE5.EC1		X	X		X					
	EE5.EC7					X					X
	EE1.EC2	X		X			X	X			
	EE2.EC2		X	X							
	EE2.EC3			X							X
	EE4.EC10						X	X			
	EE5.EC2	X	X			X					
	EE4.EC5				X		X		X	X	
	EE4.EC8						X	X	X	X	
	EE4.EC9							X	X	X	
	EE1.EC1	X	X		X						
	EE1.EC6	X	X								
	EE1.EC8	X	X								
	EE2.EC5	X	X	X							
MOBILIARIO (18 ESTRATETIAS)	EE1.EM3	X									X
	EE1.EM1	X	X		X						
	EE2.EM2		X	X							
	EE5.EM7		X			X					
	EE1.EM2	X		X			X	X			
	EE2.EM3		X	X		X					
	EE2.EM5	X	X	X							
	EE4.EM1				X			X	X	X	
	EE4.EM5						X	X	X	X	
	EE4.EM6	X					X	X	X	X	
	EE4.EM9							X	X	X	
	EE5.EM2	X	X			X					
	EE3.EM1	X		X	X						
	EE2.EM7	X		X							
	EE5.EM6		X			X	X				
	EE5.EM1	X	X			X					
	EE2.EM1			X	X						
	EE1.EM5	X									X

ANEXO A

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE

1. Sobre desarrollo de Planes Estratégicos. 774
2. Específica de la madera de carácter económico-empresarial..... 776
3. Específica sobre las actividades de Carpintería y Mobiliario..... 785
4. Algunas publicaciones periódicas y boletines de interés. 798
5. Algunas referencias de páginas web relacionadas con información sobre Carpintería y Mobiliario. 800

1. Sobre desarrollo de Planes Estratégicos.

ARTHUR ANDERSEN y CÍA, S.R.C. (1997). Plan estratégico del sector del calzado en la Región de Murcia. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.

CONSELLERÍA DE ECONOMÍA E FACENDA (1999). Plan Estratéxico de Desenvolvemento Económico de Galicia 2000-06. Tomo I, II, III y IV. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela.

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, AGRICULTURA Y PESCA (2001). Plan estratégico vasco de I+D agropesquero, 1998-2001. País Vasco, Servicio Central de Publicaciones.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. (1987). Programa de Desarrollo Regional de Galicia. PDR 1986-1990, pp.1-312. Consellerías de Economía e Facenda de la Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. (1991). Monografía: Diagnóstico estratégico y documento de síntesis del Plan Estratégico del INORDE, Resumen de los estudios para el Plan Estratégico del Instituto Orensano de Desarrollo Económico, Instituto-Diputación Provincial de Orense, Orense.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. et al. (2001). Documento de Trabajo: Análisis estratégico de la comarca de O Salnés. Diagnóstico, factores críticos y estrategias para su mejora. Mancomunidade de Municipios de O Salnés.

GONZALEZ GURRIARÁN, J. y FIGUEROA DORREGO, P. (2002). Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo, 2001. Vol I: Análisis Estratégico, Diagnóstico y Algunas Propuestas; Vol. II Aspectos Complementarios del Análisis Estratégico. Cadenas Empresariales Relevantes, Caixanova.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; CABANELAS, J. y SÁEZ, D. (1994). Plan intersectorial de competitividad madera- confección– pesca- avícola- ganadero- minerales no metálicos, IGAPE, Santiago de Compostela.

IGLESIAS CRIADO, M. (2001). Análisis socioeconómico del cooperativismo textil gallego: plan estratégico para la constitución de cooperativas textiles. Fundación Luis Tilve, Santiago de compostela.

IGLESIAS CRIADO, M. del M. (1999). Plan estratégico de formación en el sector textil gallego, Fundación Luis Tilve (Santiago de Compostela).

PARDELLAS DE BLAS, X. (1999). Plan estratéxico de mellora do sector primario na comarca de Monterrei. Caixanova y Universidade de Vigo.

-

2. Específica de la madera de carácter económico-empresarial.

ALONSO ARENAL, F. et al. (1990). Encuesta sobre condiciones de trabajo en industrias de la madera, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid.

AMA RESEARCH (1997). UK Building Management Systems Market MarketResearch.com.

AMPOSTA: CONSULTING RECURSOS HUMANOS (1996). Situación y perspectivas del sector de la madera y afines: herramienta al servicio de la formación continua, junio1996.

AROSA, C y ROMERO, A. (1995). “Aproximación ás condicións económicas para unha producción sostida de madeira en Galicia”, en Caderno da Área de Ciencias Agrarias, vol. 14. Seminario de Estudios Galegos, A Coruña.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1990). "Extra: País Vasco", en Boletín de información técnica AITIM, nº 142, Febrero-1990.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1990). “La industria de la madera en el nuevo marco de la CEE”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 148, Nov-Dic 1990, pp. 8-9.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1991). "Extra Galicia", en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 150, Extra 1991.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1991). “El sector de la industria de la madera y corcho en España”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 155, Nov-Dic 1991, pp. 55-66.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1991). “La industria de la madera en Europa”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 149, Ene-Feb 1991, pp. 15-25.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1992). “La Alemania forestal. Entrevista a Eric Bauer Manderscheid”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 160, Sep-Oct 1992, pp. 72-80.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1993). "Especial Canadá", en Boletín de información técnica AITIM, nº 162, Enero-Febrero 1993.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1993). "El sector del aserrado", en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 167, Nov-Dic 1993, pp 58-59.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1993). "Encuesta sobre estrategias empresariales", en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 167, Nov-Dic 1993, pp 51-57.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1993). "Extra: La nueva formación profesional en la industria de la madera y corcho", en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 165, Jul-Ago 1993.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1994). "Especial Finlandia", en Boletín de información técnica AITIM, nº 172, Nov-Dic. 1994.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1997). La industria de la madera en cifras, AITIM, Madrid.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1998). "Especial Finlandia, Noruega y Suecia", en Boletín de información técnica AITIM, nº 196, Nov-Dic.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (2002). “Comercio exterior español de la madera” en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 217, mayo-junio pp. 40.

BARALDI, E. y BOCCONCELLI, R. (2001). The quantitative journey in a qualitative landscape: developing a data collection model and a quantitative methodology in business network studies. Management Decision; Volume 39, nº 7.

BASO, C. (2002). “Un socio dinámico que apuesta por extender el uso de la madera en España”en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 216, marzo-abril, pp. 25.

BERMÚDEZ ALVITE, J.D. (1997). "La industria de transformación de la madera en Galicia", en Revista CIS-Madera, n° 0, pp. 7-14.

BERMÚDEZ ALVITE, J.D. et al. (1997). “Situación y perspectivas de la industria de la madera en Galicia”, en Libro de Ponencias del Congreso Empresarial Técnico-Científico Forestal del Arco Atlántico, Asociación Ferial Semana Verde de Galicia, Silleda.

BERROS PEDRAYES, J.L. et al. (1990). Estudio del sector de la madera en Asturias. Estudio realizado por el Centro de Formación Profesional "El Prial" de Infiesto (Asturias), Instituto de Fomento Regional, Oviedo.

CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA MADERA (1997). El Sector Madera en Expansión, IGAPE.

CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA MADERA (1997). Censo de las empresas del sector de la madera de Galicia (soporte Cd-rom).

CONSEJERÍA DE TRABAJO E INDUSTRIA (1999). Gestión ambiental en el sector de la madera. Sevilla.

CONSEJERÍA DE TRABAJO E INDUSTRIA (1999). Estudio de necesidades formativas del sector de la madera en Andalucía. Sevilla: Consejería de Trabajo e Industria.

EQUIPO UGT - IFES ÁREA TÉCNICA (1998). Necesidades de formación no sector madereiro de Galicia, Santiago de Compostela.

ESTÉVEZ VIÑAS, L. (1998). Necesidades formativas en las empresas del sector de la madera y centros de formación.

FAHYS, M.J. (1995). Enquête sur les structures de l´industrie du sciage dans la région CEE/FAO, Naciones Unidas, Nueva York.

FAO, (1999). Más allá de la orientación forestal sostenible: oportunidades y desafíos para una mejor ordenación forestal en el próximo milenio.

FAO (2000). Las restricciones comerciales y su impacto sobre el comercio internacional de productos forestales.

FAO (2000). Perspectivas mundiales del suministro futuro de la madera procedente de plantaciones forestales. Documento de trabajo No: GFPOS/WP/03.

FAO (2001). Productos Forestales No Madereros 13. Evaluación de los recursos de productos forestales no madereros. Documento de Trabajo: V8302/S

FAO (2001). Situación de los bosques del mundo, 2001. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1998). “Normalización y certificación de la madera en España: madera en rollo y aserrada”, en Revista del CIS-Madera, nº 1, pp. 53-64.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1999). “Formación profesional específica en Galicia”, en Revista del CIS-Madera, nº 2, pp. 13-20.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1999). “Estado actual de la normativa de los productos de la madera en Europa, y de la certificación de productos en España”, en Revista del CIS-Madera, nº 2, pp. 37-38.

FORKER, L.; VICKERY, S. y DROGE, C. (1996). The contribution of quality to business performance. International Journal of Operations and Production Management, Volumen 16, nº 8.

FRONIUS, K. (1989). Arbeiten und Anlagen im Sägewerk, Tomos 1, 2 y 3, DRW, Verlag.

FULLER, P. (1994). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. European Journal of Marketing; Volumen 28, nº 12.

GASSENHEIMER, J.; STERLING, J. y ROBICHEAUX, R. (1989). A Long-term Channel Member Relationships. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management; Volume 19, No. 12.

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M.A. (1988). “Perspectivas europeas de abastecimiento de madera aserrada y tableros para la industria de segunda transformación de la madera”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 131, Ene-Mar.

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M. A. (1993). “La industria de la madera española en el marco de la CEE”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 163, Mar-Abr, pp. 28-38.

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M.A. (1997). “Datos de la Industria Europea en 1996”, en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 189, pp. 71.

GONZÁLEZ GÓMEZ, M. y PRADA BLANCO, A. (1994). "Análisis input-output del circuito industrial de la madera: Galicia y País Vasco en el contexto español", comunicación presentada al congreso XX Reunión de Estudios Regionales.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. et al. (1994). Plan Intersectorial de Competitividad, IGAPE y Consellería de Economía e Facenda.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (1998). La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad, Instituto de Estudios Económicos de Galicia Fundación Pedro Barrié de La Maza, A Coruña.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (1999). "La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Mesa 1: Chapa y tablero", en Papeles de trabajo, nº 10, Instituto de Estudios Económicos de Galicia, A Coruña.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (2001). "Objetivos y estrategias en los mercados exteriores en las empresas de la madera en Galicia: Una tipología", en Papeles de trabajo, nº 51, Instituto de Estudios Económicos de Galicia, A Coruña.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (2001). "El cluster de la madera de Galicia como instrumento de integración y cooperación para la mejora competitiva", Revista del Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera de Galicia, nº 5, 2º semestre, pp. 6-24.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (2001). "Proceso del cluster de la madera de Galicia: análisis-diagnóstico selección de factores críticos, estrategias y acciones de mejora".

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (2002). "Tipología de las empresas de la madera en Galicia según sus objetivos empresariales", Actas del *2º Congreso de Economía de Galicia*, pp. 793-806. Santiago de Compostela.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P., et al. (1999). "La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Mesa 4: Aserrío", en Papeles de trabajo, nº 20, Instituto de Estudios Económicos de Galicia, A Coruña.

GONZÁLEZ TORRE, P. L. (1998). Innovación tecnológica en las pymes industriales locales: sector metalmecánico, sector de la madera, Ayuntamiento de Gijón, Gijón.

GONZALEZ, M. A (2000). "Circuito de la madera en 1998" en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 204, marzo-abril, pp. 64.

GUINDEO CASASÚS, A. (1994). "La madera como materia prima y su transformación industrial", en Boletín de información técnica AITIM, nº 169, Mar-Abr, pp. 43-50.

GUISÁN, M. C. e IGLESIAS, A. (1995). "Las industrias derivadas de la madera en España (1964-1990)", en Documentos de Econometría Aplicada, Santiago de Compostela.

HEWITT-DUNDAS, N. (2001). Strategic complexity and success - small firms' strategies in a mature market. Journal of Small Business and Enterprise Development; Volumen 8, nº 3.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2000). Código de buenas prácticas medioambientales para la fabricación de pinturas y barnices + CD. AIDIMA, Valencia.

KIPPENBERGER, T. (2000). How do market-driving companies compete? The Antidote; Volumen 5, nº 5.

KUMAR, A. y MOTWANI, J. (1998). Case study: reconfiguring a manufacturing system for strategic advantage - a real-world application. Logistics Information Management; Volumen 11, nº4.

LAC, JAN (1987). “La industria maderera en Checoslovaquia”, en Boletín de información técnica AITIM, nº 129, Agosto-Septiembre., pp. 2-5.

MAS RUIZ, F. J. (1998). Relación bilateral entre industria oferente y demanda mediante grupos estratégicos, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia.

MAS RUIZ, F. J. (1998). Relación bilateral entre industria oferente y demanda mediante grupos estratégicos. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia.

MAS RUIZ, F. J. (2001). Relación bilateral entre industria oferente y demanda mediante grupos estratégicos. Universidad de Alicante.

MCLARTY, R. (1998). Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science; Volume 4, nº 4.

MEDINA, G. y GONZÁLEZ, M. A. (1997). “Directiva de productos de la construcción”, Boletín de información técnica AITIM, nº 187, pp. 29-31.

MINISTERIO DE SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALLO (2002). O sector da madeira e suas obras em Portugal. Lisboa. (Página web: http://193.137.98.84/estudos/sector_madeira/).

OLGIATI, J. P. (1999). "Tecnologías para mejora el aprovechamiento industrial", en Revista del CIS-Madera, nº 2, pp.33-34.

PERAZA ORAMAS, C. et al. (1993). Tecnología de la madera (I), Fundación Conde del Valle de Salazar, Madrid.

PERAZA ORAMAS, C. y GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M. A. (1973). Tecnología de la madera. Vol. I: La producción maderera y su importancia económica, AITIM, Madrid.

PERAZA, F (2002). "Indicadores y tendencias en la industria de la madera" en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 218, julio-agosto, pp. 44-52.

PERAZA, F. (1991). "La importancia de la industria de la madera en los EE.UU.", en Boletín de información técnica AITIM, nº 153, Julio-Agosto, pp. 9-10.

PERAZA, F. (1997). "Acabado de la madera al exterior. Avances en la normalización", en Boletín de información técnica AITIM, nº 189, pp.62-67.

PERAZA, F. (1997). "La industria del MDF en los años 96-97", en Boletín de información técnica AITIM, nº 188, Junio-Agosto, pp. 74-75.

PERAZA, F. (2001). "La madera en el siglo XXI" en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 211, mayo-junio, pp. 57.

ROMANÍ BARRIENTOS, R. y HERNÁNDEZ BORGE, J. (1980). Las industrias de la madera en Galicia, Secretariado de Publicaciones de la Universidad, Santiago de Compostela.

ROMERO GARCÍA, Á. et al (1991). Estudio del mercado español de la madera aserrada de origen gallego, Consellería de Agricultura, Gandeiría e Montes, Santiago de Compostela.

ROMERO GARCÍA, Á. et al (1991). Estudio sobre los flujos industriales y procesos industriales de la madera en Galicia, Consellería de Agricultura, Gandeiría e Montes, Santiago.

SIEMPELKAMP, N. (1971). "Gestión de la producción en la industria del tablero de partículas y de fibras", en Boletín de información técnica AITIM, nº 169, Mar-Abr 1994, pp. 72-75.

TAMAMES, R. (2001). Informe Forestal 2001. Novena versión preliminar para observaciones Madrid, 13 de junio de 2001.

TUSSET, R. y DURÁN, F. (1986). Manual de maderas comerciales, equipos y procesos de utilización, Hemisferio Sur, Montevideo.

VIGNOTE PEÑA, S. y MARTÍNEZ. ELCORO, I. (1988). "El mercado de la madera en España", en Boletín de información técnica AITIM, nº 134, Agosto-Septiembre, pp. 22-31.

VIGNOTE PEÑA, S. y PICOS, J. (1995). "Estructura del sector de la industria de la madera en Castilla-La Mancha", en Montes, nº 39, pp. 47-51.

VILLAPOL VALEA, D., et al. (1997). "El mercado de la madera en el contexto del nuevo marco europeo: retos para Galicia", en Libro de Ponencias del Congreso Empresarial Técnico-Científico Forestal del Arco Atlántico, Asociación Ferial Semana Verde de Galicia, Silleda.

XUNTA DE GALICIA (1998). Sector da madeira en Galicia: necesidades de formación, Dirección Xeral de Formación e Colocación, Proxecto Galadapt-Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.

3. Específica sobre las actividades de Carpintería y Mobiliario.

AKTRIN- Furniture Information Center (1985). Furniture Marketing from Product Development to Distribution.

AKTRIN- Furniture Information Center (1995). Woodworker's Marketing Guide.

AKTRIN- Furniture Information Center (2002). Handbook of Furniture Manufacturing and Marketing.

AMA RESEARCH (2000). The UK Upholstered Furniture and bed Market . Aktrin Research Institute, 1st edition.

AMA RESEARCH (2001). The UK home Office Furniture Market. Aktrin Research Institute, 6th edition (Agosto, 2001).

ARRIAGA MARTITEGUI, F. et al (1994). Guía de la Madera. Un manual de referencia para el uso de la madera en arquitectura, construcción, el diseño y la decoración, AITIM. Madrid.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (1992). "Situación actual y posibilidades de desarrollo del mueble de madera maciza en España", en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 157, Mar-Abr 1992, pp. 105-107.

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA DE INDUSTRIAS DE MADERA Y CORCHO (2002). “Comercio exterior de productos de carpintería en 2001” en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 217, mayo-junio, pp. 42.

BERMÚDEZ ALVITE, J. D. y SANZ INFANTE, F. (2001). “La industria de transformación de la madera en Finlandia y Suecia”, en Revista CIS-Madera, n° 7, 2º semestre, pp. 6-20.

BERMÚDEZ ALVITE, J. D., et al. (2002). “La industria del mueble”. Revista CIS-Madera, Nº 8, 1º semestre.

BONILLA, LM Y DÍEZ, E. (1999). El sector del mueble. Necesidades actuales y perspectivas de futuro. Jornadas Técnicas sobre Madera y Mueble: Necesidades Actuales y Perspectivas de Futuro. Patronato Desarrollo Integral de Soria y Universidad de Valladolid-EUI Agrarias de Soria. pp. 239-264.

BORONAT, J.M. et al. (1991). Nivel técnico-económico del sector del mueble en España, AIDIMA, Valencia.

BR LIBER FORMACIÓN PUBLICACIÓN (1999). Estudio necesidades formativas: industria de la madera y la fabricación de muebles en Andalucía, FECOMA-CC.OO. Andalucía, Córdoba.

CAMACHO, A. (1991). Centro de investigación y desarrollo del mueble y complementos. CIDEMCO. Boletín de Información Técnica AITIM Nº 142, pp. 80-82.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (1992). Industria del mueble valenciano.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE CASTELLÓN (1990). La industria del mueble en Castellón.

CAMBRES DE COMERÇ DE CATALUNYA (1991): El subsector del moble a Catalunya: estratègia d"exportació, Tortosa.

CAMISÓN, C. et al. (1992). Análisis sectorial del mueble y la madera. Cambio tecnológico y descentralización productiva en L´Horta Sud, Institut d´estudis comarcals (IDECO) e Associació de renovació pedagógica de L´Horta Sud, Valencia.

CAMISÓN, C. et. al. (1997). “La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico”, en ICE, nº 761, Marzo-Abril, pp. 81-99.

CARPI, A. T. et al. (1999). Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana: análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil Juan. IMPIVA, Valencia.

CASADO, M. (1997). El sector industrial maderero en Castilla y León. Revista Montes Nº 49, pp. 36-40.

CASTILLO PALOMINO, A. L. et al. (1998). La industria del mueble de madera en la provincia de Jaén, Patronato de Promoción Provincial y Turismo, Jaén.

CELDRÁN L.; J.; SERRANO, E. Y IBAÑEZ, J. (2002). Análisis de la situación del diseño en las empresas del mueble de la Región de Murcia. Centro Tecnológico del Mueble y la Madera de la Región de Murcia.

CEMM. Asociación Cántabra de Empresarios de la Madera y el Mueble (1998). Madefor 97.

CLIMENT, J. I y MIQUEL, J. (1999). Tendencias tecnológicas en materiales y maquinaria: sector madera-mueble'99. Instituto Tecnológico del Mueble y Afines.

COMUNIDAD DE MADRID, CONSEJERÍA DE ECONOMÍA (1988). El Sector del mueble de madera en la Comunidad de Madrid. Dirección General de Economía y Planificación.

CONSEJ. CULTURA, EDUCACIÓ I CIÈNCIA (1992). Estudio sobre necesidades de formación madera-mueble en la Comunidad Valenciana.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (2001). Industrias de la madera y fabricación del mueble. Secretaría Sectorial de Agua y Medio Ambiente.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA (1998). El Sector del mueble de madera en la Comunidad de Madrid.

CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO (1998). Sector de fabricación del mueble de madera.

CONSEJERÍA DE TRABAJO E INDUSTRIA (1999). Estudio del sector madera-mueble en Andalucía, Sevilla.

CORTINA, J. (1982). La industria del mueble en Yecla. Regional de Murcia, 1ª edición.

CTIMM (1999-2000). Benchmarking. Competitividade na industria de serraçao. Centro tecnológico das industrias de madeira e mobiliario (http://www.ctimm.pt/02_actividades/bench-1.pdf).

DBK (2000). Análisis sectorial y estratégico. Ratios sectoriales. Mueble de oficina. 8 ª Edición. Enero 2000.

DBK (2001). Análisis sectorial y estratégico. Trend industria. Mueble de oficina. Febrero 2001.

DE ECHEVARRÍA, A. (1995). Francia: el sector del mueble, Cámara de Industria y Comercio de Madrid.

DEPARTAMENT D'INDÚSTRIA I ENERGIA (1993). "Fusta, mobles i suro", en Colección: La indústria a Catalunya, nº 16, Barcelona.

DÍEZ, E., BONILLA, L. M., FERNÁNDEZ, M. A. (1999). Madera y mueble: necesidades actuales y perspectivas de futuro. Proceeding jornadas técnicas. Primeras Jornadas sobre la Madera y el Mueble. Diputación Provincial de Soria.

DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (Consejería de Economía - Madrid) (1988). "El Sector del mueble de madera en la Comunidad de Madrid", en Colección: Documentos de divulgación, nº 2, CC.AA. Madrid.

ESCARTÍN, J. M. et al. (1996). "El sector de la madera y el mueble en Baleares", en Colección: Mercat de treball, nº 8, Gabinete Técnico CC.OO., Illes Balears.

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES DE CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA DE GALICIA (1995). Carpintería y ebanistería de Galicia. Federación de Asociaciones Empresariales de Carpintería y Ebanistería de Galicia. Santiago de Compostela.

FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (1992). Directorio de la madera, mueble e industrias afines. Valencia.

FRAILE, M. E. (1997). El sector del mueble y la madera Madrid, Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

FRAIZ BREA, J. A. et al. (2002). El sector de fabricación gallego de muebles de madera para el hogar. Situación actual y perspectivas. Actas del 2º Congreso de Economía de Galicia, Universidade de Santiago.

GALLEGO VELARDE, A. (1992) La fabricación del mueble en Cáceres, Servicio de Publicaciones de la Cámara Oficial de Comercio e Industria, Cáceres.

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M. A.: "Problemática actual del sector de la madera y mueble. Recomendaciones al reto del mercado único", en Montes, nº 29, 1992, pp. 20-29.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (1999). "La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Mesa 2: Carpintería", en Papeles de trabajo, nº 18, Instituto de Estudios Económicos de Galicia, A Coruña.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; FIGUEROA DORREGO P. et al. (1999). "La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Mesa 3: Mobiliario", en Papeles de trabajo, nº 19, Instituto de Estudios Económicos de Galicia, A Coruña.

GONZÁLEZ, C. (1999). Anteproyecto de industria para la fabricación de muebles de cocina en Fuenlabrada. Proyecto de Fin de Carrera (Universidad Politécnica de Madrid)

GONZALEZ, M. A (2000). “Comercio exterior de carpintería 1999” en Boletín de Información Técnica AITIM, nº 205, mayo-junio, pp. 42.

GONZÁLEZ, M. A. (2000). Comercio exterior de la madera en 2000. Comercio exterior de carpintería. Boletín de Información Técnica AITIM Nº 211, pp. 62-64.

GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, M. et al. (1996). Condiciones de trabajo en las industrias de fabricación de muebles en la Comunidad Autónoma Andaluza, Dirección General de Trabajo y Seguridad Social, Sevilla, 1996.

HERNÁNDEZ, J. M. (1999). El futuro del mueble de madera y sus residuos. Jornadas Técnicas sobre Madera y Mueble: Necesidades Actuales y Perspectivas de Futuro. Patronato Desarrollo Integral de Soria y Universidad de Valladolid-EUI Agrarias de Soria. pp. 215-230.

HUANG, G. Q. y MAK, K. L. (1998). A survey report on design for manufacture in the UK furniture manufacturing industry. Integrated Manufacturing Systems; Volumen 9, nº 6.

IMADE (1990). Directorio industrial del mueble de la Comunidad de Madrid. IMADE. Madrid.

INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA (2001). Plan estratégico del sistema productivo del mueble de Córdoba y afines: actuaciones integradas de promoción en sistemas productivos locales. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Sevilla.

INSTITUTO DEL CORCHO, LA MADERA Y EL CARBÓN VEGETAL (2001). Trascripción de ponencias del Seminario Industrias del Mueble de Extremadura. Hervás (Cáceres), 6 y 7 de abril de 2000 Mérida.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (1998). Repertorio de fabricantes españoles de puertas y ventanas.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (1999). Repertorio de fabricantes españoles de muebles para el hogar, 99.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (1995). The role of desing in furniture industry. CSIL Milán, septiembre 95.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (1999). Major 300 world funiture manufacturers. CSIL Milán, Diciembre 99.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2000). Forecast for furniture sector in Europe. CSIL Milán, 2000.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2000). E-Commerce in the Furniture Industry. CSIL Milán, 2000.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). Forecast report on the furniture sector in Italy in the year 2002. CSIL Milán, Diciembre 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). The Furniture Industry in Spain. CSIL Milán, 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). Spain: The furniture sector expects further increase in 2002. CSIL Milán, Noviembre 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). Spain: Rise in office furniture exports. CSIL Milán, Noviembre 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). Spain: furniture exports increased in 2000. CSIL Milán, Marzo 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). The furniture industry in Germany. CSIL Milán, Diciembre 2002.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). World furniture outlook 2002. CSIL Milán, Mayo 2002.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). Fast growing furniture suppliers on the international market. CSIL Milán, Mayo 2002.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). The European Market for office furniture: 1997-2001. Trends: 2002 Forecast. CSIL Milán, 2002.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). The European market for upholstered furniture. CSIL Milán, Junio 2002.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2000). Furniture demand growing in 37 countries out of 50. (CSIL) World Furniture Review, nº 5, 2000.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). Furniture trade affected by global growth slowdown. (CSIL) World Furniture Review, nº 10, 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2001). The European kitchen furniture consumption. (CSIL) World Furniture Review, nº 10, 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (2002). Outline of the world market for kitchen furniture. (CSIL) World Furniture Review, nº 13, 2002).

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE. Furniture industy in the European Unión. CSIL Milán, 2001.

INSTITUTO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE. The European upholstered furniture market. (CSIL) World Furniture Review , nº 9, 2001.

INSTITUTO FORMUTUA (2001). Riesgos específicos y su prevención en el sector de fabricación de muebles: otras industrias manufactureras, reciclaje.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1990). La estructura de la exportación del sector del mueble. AIDIMA, Madrid. Instituto Español de Comercio Exterior.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1993). Guía básica de cooperación empresarial en el sector de la madera, mueble y afines: ocho preguntas, AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1994 a 1999). Tendencias de mobiliario en las ferias de Milán y Colonia. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1997). Cómo diseñar la estrategia de cooperación en la pyme del sector madera-mueble y afines: guía básica, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines, Paterna.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1997). Cómo diseñar la estrategia de cooperación de la PYME del sector madera-mueble y afines: guía básica, AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1997). Ingeniería concurrente. Guía de aplicación del diseño para ensamblaje manual en el sector del mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1998). Procesos productivos para la fabricación mueble hogar, AIDIMA.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1999). 10 años de tendencias en tecnología y diseño del mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1999). Estudio cualitativo del mueble de la Comunidad de Madrid. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2000). Tendencias 2000. Diseño en el sector del mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2001). Comercio Internacional del Mueble. Guía de normativa técnica, reglamentación y procedimientos de evaluación. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2001). Informe Sectorial del Mueble 2001. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2001). Nuevos Materiales y Tecnologías en el Sector de la Madera y el Mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2001). Tendencias 2001. Diseño en el Sector del Mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (2001). Tendencias 2001. Nuevos Materiales y Tecnologías en el Sector de la Madera y el Mueble. AIDIMA, Valencia.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MUEBLE Y AFINES (1994). El mercado del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana. AIDIMA, Valencia.

JIMÉNEZ, J. (2000). Formación profesional reglada en el sector madera y mueble. Revista Madera y mueble en formación, Nº 13, pp. 22-23.

KIPPENBERGER, T. (1997). The story of IKEA. The Antidote; Volumen 2, nº 5.

KLEEMAN, W. (1992). A Really New Office Furniture System. Facilities; Volumen 10, nº 6.

LECUONA LÓPEZ, M. R. (1994 a 1999). Tendencias de mobiliario en las ferias de Milán y Colonia, AIDIMA.

MARINER MONLLEÓ, R.; PUCHE FORTE, J. y CELDRÁN, J. (2001). Automática y robótica en el sector del mueble, 2001: estado actual y Propuestas. Centro Tecnológico del Mueble de la Región de Murcia.

MARKETING SYSTEMS (1993). Estudio sobre el mercado del mueble en España, AIDIMA, Valencia, 1993.

MOODLEY, S. (2002). Global market access in the Internet era: South Africa's wood furniture industry. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy; Volume 12, No. 1.

MOSSI PEIRÓ, R. et al. (1994). Diagnosis general medioambiental del sector del mueble y afines. AIDIMA y Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, Valencia.

MUNUERA ALEMÁN, J. L. (2000). Diagnóstico del sector madera-mueble de la región de Murcia. Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa.

MUNUERA ALEMÁN, J. L. (dir.), (2000). Diagnostico del Sector Madera-Mueble de la Región de Murcia para el Desarrollo Empresarial, Proyecto de investigación desarrollado en la Universidad de Murcia con la financiación de la Asociación Regional de Empresarios de la Madera, Murcia.

NAVARRO CAMPOS, J. et al. (1993). Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera, muebles y afines, AIDIMA, Valencia.

NAVARRO CAMPOS, J. y MARCH CHORDÁ, I. (1996). Modelos de cooperación estratégica en el sector del mueble y afines, AIDIMA, Valencia.

NAVARRO CAMPOS, J.; CAMISÓN ZORNOZA, C., ROIG DOBÓN, S. (1993). Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera, mueble y afines. AIDIMA.

NAVARRO, J. Y MARCH, I. (1997). Modelos de Cooperación Estratégica en el sector del Mueble y Afines. AIDIMA.

NORUM, P; LEE, K. y SHARPE, D. (2002). Analysis of home furnishings expenditures in the USA during the 1990s. Journal of Fashion Marketing Management; Volume 6, No. 3.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (1992). Manual de montajes de trabajo para la industria del mueble. Naciones Unidas, Nueva York.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (1976). Automatización de bajo costo para las industrias del mueble y de la ebanistería. Nueva York, Naciones Unidas.

PETIT MARTINET, R. (1999). “Influencia de los factores climáticos sobre la carpintería de exteriores”, en Revista del CIS-Madera, nº 2, Abril, pp. 39-44.

ROCHA, A. DA; CHRISTENSEN, C. y CUNHA, C. DA. (1990). Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. International Marketing Review, Volumen 7, nº 5.

RODELLAR, A. ET AL. (1992). El sector de la madera y el mueble, (jornada celebrada el 28 de enero de 1992). Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

SÁNCHEZ ASINS, J. L. et al. (1999). Ingeniería concurrente. Guía de aplicación del diseño para ensamblaje manual en el sector del mueble. AIDIMA.

SÁNCHEZ DE LEÓN, O. (1995). Alemania: el sector del mueble, Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

SERVICIOS TÉCNICOS DE LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (1984). El sector del mueble, situación actual y perspectivas: proyecto para un plan de reconversión. Confederación Nacional de la Madera y el Corcho (CONEMAC).

SOCIEDAD PARA LA PROMOCIÓN Y RECONVERSIÓN INDUSTRIAL (1995). Mueble de madera: informe del sector en la Comunidad Autónoma Vasca, en Colección: Sectores industriales en la Comunidad Autónoma Vasca, Bilbao.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO (Dirección General de Comercio Interior) (1991). Comercialización del mueble, en Colección Estudios, nº 49, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

TALLADA GARCÍA DE LA FUENTE, M. (1997). “Slovenia: market research: an objective of the furniture industry”, en Colección: Mercados exteriores, nº 3/97, Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.

TOMÁS CARPI, J. A. (ed.) (1995). Competitividad, medio ambiente y estrategia industrial: los sectores metalmecánico, textil y del mueble de la industria valenciana ante la política medioambiental de la Unión Europea, Universitat: Servei de Publicacions, Valencia.

VICENTE OLIVER, J (2002). Panorama del sector de la carpintería industrial y el mueble en Europa y España. Conferencia impartida en las Jornadas Técnicas sobre la Madera, celebradas en el marco de la Semana Verde de Galicia 2002, Silleda.

WINDMANN, H. (1994). "Flexibilidad y alta producción no son incompatibles. Concepto y proyecto de instalación de una nueva fábrica de muebles", en Boletín de información técnica AITIM, nº 168, Enero-Febrero, pp. 69-74.

4. Algunas publicaciones periódicas y boletines de interés.

AECORK NEWS. Revista de la Asociación de Empresarios Corcheros de Catalunya (AECORK).

AIDIMA INFORMA. Revista de la Asociación de Investigación y Desarrollo en la Industria del Mueble y Afines, conocida como Instituto Tecnológico del Mueble y Afines.

BOLETÍN AITIM, (http://www.infomadera.net/publicac/boletin/boletin.html). Boletín de información técnica bimensual de la Asociación de Investigación de las Industrias de la Madera y el Corcho (AITIM). (1964-).

CIS-MADERA. Revista del Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera de Galicia (CIS Madera) (1997-).

COMERCIO E INDUSTRIA DE LA MADERA. Revista oficial bimensual de la Asociación de Fabricantes de Maquinaria para la Madera (AFEMMA). (1996-).

FEIM INFORMA. Revista de la Federación Española de Industrias de la Madera.

FURNITURE WORLD MAGAZINE, (http://www.furninfo.com/). Revista sobre el sector del mueble.

MADERA Y MUEBLE EN FORMACIÓN. Revista de la Confederación Española de Empresarios de la Madera (CONFEMADERA).

MÁS QUE MADERA. Revista de la Asociación Cantábrica de Empresarios de la Madera y Mueble (ACEMM).

TECNIMADERA, (http://www.tecnipublicaciones.com/madera/default.asp). Revista con artículos del sector y otros recursos de interés, como por ejemplo un directorio de empresas de la madera.

WF REVIEW- WORLD FURNITURE REVIEW (CSIL). Publicación trimestral sobre el sector del mueble por todo el mundo. Datos y pronósticos en demanda de los muebles y fuente, mercados internacionales de los muebles, canales de distribución.

WOODWORKER'S BULLETIN BORRAD (http://theoak.com/wwwbb.html). Revista de The Oak Factory destinada principalmente a los fabricantes del sector.

5. Algunas referencias de páginas web relacionadas con información sobre Carpintería y Mobiliario.

http://apps.fao.org/. Pág web con estadísticas sobre productos de la UE, entre ellos los de carpinteria y muble.

http://europa.eu.int/eurostat.html. Pág web del Eurostat.

http://vtwood.forprod.vt.edu. Pág web del ”Department of Wood Science and Forest Products”, situado en Virginia (Estados Unidos).

http://www.acomat.org. Pág web de la Asociación de Empresarios del Comercio de Maderas, Tableros, Chapas y Molduras (ACOMAT).

http://www.afcorense.com. Pág web de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Cocina de Ourense (AFCO).

http://www.afemma.com. Pág web de la Asociación de Fabricantes españoles de maquinaria, equipos y productos (AFEMMA).

http://www.agrubano.es. Pág web de la Asociacion Nacional de Fabricantes de muebles, accesorios y mamparas de baño.

http://www.anieme.com. Pág web de la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España.

http://www.bifma.com. Pág web de la Asociación de manufactureros muebleros y sus asociados de EE.UU.

http://www.cismadera.com. Pág web del Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera.

http://www.confemadera.es. Pág web de la Confederación Española de Empresarios de la Madera.

http://www.csilmilano.com. Pág web del Instituto europeo de investigación de la industria del mueble.

http://www.ctimm.pt. Pág web del Centro Tecnológico das Indústrias da Madeira e Mobiliário.

http://www.danishfurniture.dk. Pág web del Danish Furniture On-Line.

http://www.enbor.com. Pág wed de la Asociación de Fabricantes de Muebles, Componentes y Auxiliares de País Vasco (ENBOR).

http://www.etd.es/maquetas/home.htm. Pág web de la asociación Española de Fabricantes de Muebles de Cocina (AMC).

http://www.exportmadera.com. Pág web de la Asociación de Empresas Exportadoras Españolas de la Madera (EXPORTMADERA).

http://www.fao.org. Pág web de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

http://www.fedemco.com. Pág de la Federación Española del Envase de Madera y sus Componentes (FEDEMCO).

http://www.feim.org. Pág web de la Federación Española de Industrias de la Madera.

http://www.feoeim.es. Pág web Federación Española de Organizaciones de Empresas de la Industria de la Madera.

http://www.fevama.es. Pág web de la Federación Empresarial de la Madera y mueble de la Comunidad Valenciana (FEVAMA).

http://www.forestalia.com. Pág web del portal b2b para empresas del sector de la madera “Forestalia”.

http://www.furnishingfromitaly.com. Pág web con Información de la industria del mueble en Italia.

http://www.furniture-info.com. Pág web del Centro de Información del mueble con sede en EE.UU., Canadá y Holanda.

http://www.guiame.net. Pág web del Centro de Información Empresarial (CIE) de ESADE.

http://www.icex.es. Pág web del Instituto Español de Comercio Exterior.

http://www.igape.es. Pág web Instituto Galego de Promoción Económica.

http://www.ige.xunta.es. Pág web Instituto Galego de Estatística.

http://www.ine.es. Pág web Instituto Nacional de Estadística.

http://www.infurma.es/afamid. Pág web de la Asociación de Fabricantes de Muebles y Afines de la Comunidad de Madrid (AFAMID).

http://www.ita.doc.gov. Pág web de International Trade Administrator.

http://www.remade.com.br. Pág web del portal de internet brasileño con información sobre las actividades forestales, muebles, etc.

http://www.rhconsulting.es/made. Servidor de información sobre formación contínua para el sector de la madera y afines.

http://www.servicom.es/anecmo. Pág web de la Asociación Española de Distribuidores de Mobiliario de Oficina.

http://www.sitiomadera.com. Centro de información de mercado de productos de la madera.

http://www.spanishfurniture.com. Pag web de la Unión de exportadores del mueble y afines del centro de España.

http://www.tractesmaderamueble.com. Pág web de desarrollo y promoción de negocios entre empresas a través de internet (varios sectores).

http://www.woodweb.com. Pág web orientada a los profesionales de la industria que trabajan con la madera.

http://www.worldfurnitureonline. Información de la industria de la madera a nivel internacional.

http://www.yecla.com/conexmu/conexmu.htm. Pág wed del Consorcio de Exportadores de Mueble de la Región de Murcia. Página oficial de esta asociación sin ánimo de lucro (CONEXMU).

ANEXO B

DOCUMENTOS INTERNOS DEL PROCESO

- Documento de Planificación y organización. 22/11/2002.
- Diseño de encuesta tipo A. 22/11/2002.
- Diseño de encuesta tipo B. 22/11/2002.
- Listado de empresas a encuestar. 22/11/2002.
- Bibliografía básica. 22/11/2002.
- Documentación de la Comisión de Seguimiento 1. 27/02/2003.
- Informe del proceso de encuestación. 18/02/2003.
- Salidas gráficas de la encuesta. 11/04/2003.
- Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario. Propuesta de Factores Clave de Mobiliario para su priorización. 12/06/2003.
- Informe de la Mesa de Trabajo de Mobiliario 1: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave priorizados de Mobiliario. 19/06/2003.
- Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario. Propuesta de Factores Clave de Carpintería para su priorización. 18/06/2003.
- Informe de la Mesa de Trabajo de Carpintería 1: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave priorizados de Carpintería. 26/06/2003.
- Documentación de la Comisión de Seguimiento 2. 24/07/2003.
- Documento de la Mesa de Trabajo de Mobiliario 2/3: Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias para su priorización. 09/09/2003.
- Informe de la Mesa de Trabajo de Mobiliario 2/3: Ejes Estratégicos y Estrategias priorizadas. 16/09/2003.
- Documento de la Mesa de Trabajo de Carpintería 2/3: Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias para su priorización. 17/09/2003.
- Informe de la Mesa de Trabajo de Carpintería 2/3: Ejes Estratégicos y Estrategias priorizadas. 25/09/2003.
- Documentación de la Comisión de Seguimiento 3. Primer Borrador de Programas de Actuación Fundamentales. 23/10/2003.
- Programas de actuación Fundamentales de Carpintería y Mobiliario. 18/12/2003.
- Informe Final del Plan Estratégico de Carpintería y Mobiliario. 20/12/2003.

ANEXO C

PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y METOLODOGÍA ESTADÍSTICA

ÍNDICE

1. Introducción. 807
2. Planificación, organización y seguimiento del proceso de encuestación. 808
   2.1. La población objetivo. 808
   2.2. Diseño de contenidos de la encuesta. 813
   2.3. Diseño de la muestra. 815
   2.4. Realización de la encuesta. 818
      2.4.1. Formación y seguimiento de los encuestadores. 820
      2.4.2. Proceso de encuestación. 822
3. Metodología estadística. 824
   3.1. Codificación e introducción de datos. 824
   3.2. Depuración de los datos. 825
   3.3. El tratamiento econométrico de la información. 827
      3.3.1. Tratamiento estadístico básico. 827
      3.3.2. Tratamiento mediante gráficos. 839
      3.3.3. Tratamiento avanzado. 846

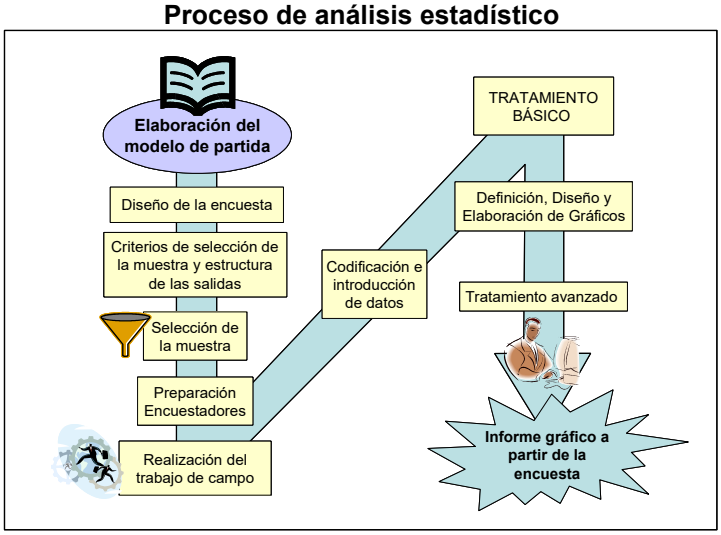
1. Introducción.

Una parte del Plan Estratégico de las actividades empresariales de **Carpintería y Mobiliario de Galicia** se apoya en el **diseño y el análisis de una encuesta estratégica**, que permite conocer las opiniones de los **empresarios** de las actividades de Carpintería y Mobiliario. Por este motivo es importante que la encuesta cumpla los **criterios de rigor y fiabilidad** que justifiquen que las conclusiones obtenidas reflejan de forma coherente la realidad observada.

Este anexo consta de dos apartados. En el **primero** de ellos se describe la **planificación, organización, seguimiento y resultados del proceso de encuestación**, de forma que dé respuesta a los objetivos del trabajo. Se analiza la población objetivo y la localización de la misma, se describe el diseño de contenidos de la encuesta y de la muestra, y se procede a una explicación sobre la realización de la encuesta y del proceso de encuestación. El **segundo epígrafe** se refiere al análisis y **metodología estadística** y a la presentación de los resultados.

El resumen de este proceso se observa en la **Figura 1.1**, donde se puede advertir que alguno de los apartados se dividirá en varios subapartados.

Figura 1.1
Proceso de análisis estadístico



Fuente: elaboración propia

2. Planificación, organización y seguimiento del proceso de encuestación.

La planificación, organización y seguimiento del proceso de encuestación parte del **diseño de los contenidos de la encuesta**, que debe tener en cuenta **dos elementos esenciales**: los **destinatarios de ésta** y la **información buscada** con las preguntas. Por consiguiente, se debe considerar la población objetivo (los destinatarios), es decir, el conjunto de empresas que quieren representarse dentro del estudio y el modelo subyacente para obtener la información de éstos. Ambos aspectos se derivan de los objetivos de la investigación. En este caso, la encuesta va dirigida fundamentalmente a cubrir uno de los objetivos del proyecto: la realización de un Plan Estratégico de las Actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia, que oriente las iniciativas empresariales y las políticas públicas para conseguir un mejor posicionamiento competitivo de dichas actividades en un entorno globalizado. Así mismo, este Plan Estratégico contribuye al desarrollo de actividades empresariales generadoras de más valor añadido, a una mejor integración de la cadena de transformación de la madera, y a una mayor generación de empleo y riqueza en Galicia. Esto va a sugerir la conveniencia de que la encuesta que se realice se ajuste a las exigencias de los objetivos del proyecto. Previamente, es necesario analizar dicha población, ya que es un condicionante para la elaboración de los contenidos de la encuesta y del método de selección de los encuestados.

2.1. La población objetivo.

El primer paso para realizar una encuesta es conocer la población de la que se parte. La **población teórica de estudio** queda claramente definida por los objetivos del proyecto, es decir **las empresas de Carpintería y Mobiliario de la Comunidad Autónoma gallega**. Sin embargo, cuando se realiza un trabajo empírico mediante una encuesta, es conveniente asegurar una tasa de respuesta mínima, pues en caso

contrario puede quedar muy sesgada la muestra. Además, si la encuesta es compleja, conviene elegir la población objetivo de forma que también tenga un alto grado de conocimientos sobre las cuestiones tratadas en la encuesta, para que no queden muchas respuestas en blanco, ya que también podría sesgar los resultados. Por otra parte, se debe tener también en cuenta que muchas de las empresas son muy pequeñas, pues bastantes no tienen empleados.

Por todos estos motivos, pareció más adaptado al problema **dividir la población en dos subpoblaciones** que, con el objeto de facilitar su denominación, fueron llamadas **empresas con proceso industrial (tipo A)**, que incluía las empresas más grandes, y **empresas sin proceso industrial (tipo B)** que incluía las más pequeñas.

Se eligió ese nombre (con/sin proceso industrial) pues las de tipo B, en general, eran empresas artesanales, mientras que las del tipo A tenían centros de fabricación, aunque no siempre ocurría eso. A priori, dado que no se tenía esa información disponible, el criterio de división se basó más en la facturación y el número de empleados que en la actividad concreta que desarrollaban. Para las empresas de tipo A, se realizó una encuesta ligeramente más larga, pues se esperaba que tuvieran un mayor conocimiento estratégico. Para las empresas de tipo B se adaptó la encuesta a sus condiciones de trabajo para facilitar su respuesta y evitar, en lo posible, el exceso de respuestas en blanco.

Como ya se ha comentado, se utilizaron dos criterios para la clasificación en empresas de tipo A y empresas de tipo B: la **facturación anual y el consumo de materia prima**. De tal modo que, aquellas empresas cuya facturación superaba los 120.202 € (20 millones de ptas.) ó el consumo total de materia prima (suma de metros cúbicos de madera aserrada y de tablero) era superior a los 90 metros cúbicos, se consideraba como una empresa de tipo A y aquella que no cumplía ninguno de estos criterios se consideraba como una empresa de tipo B.

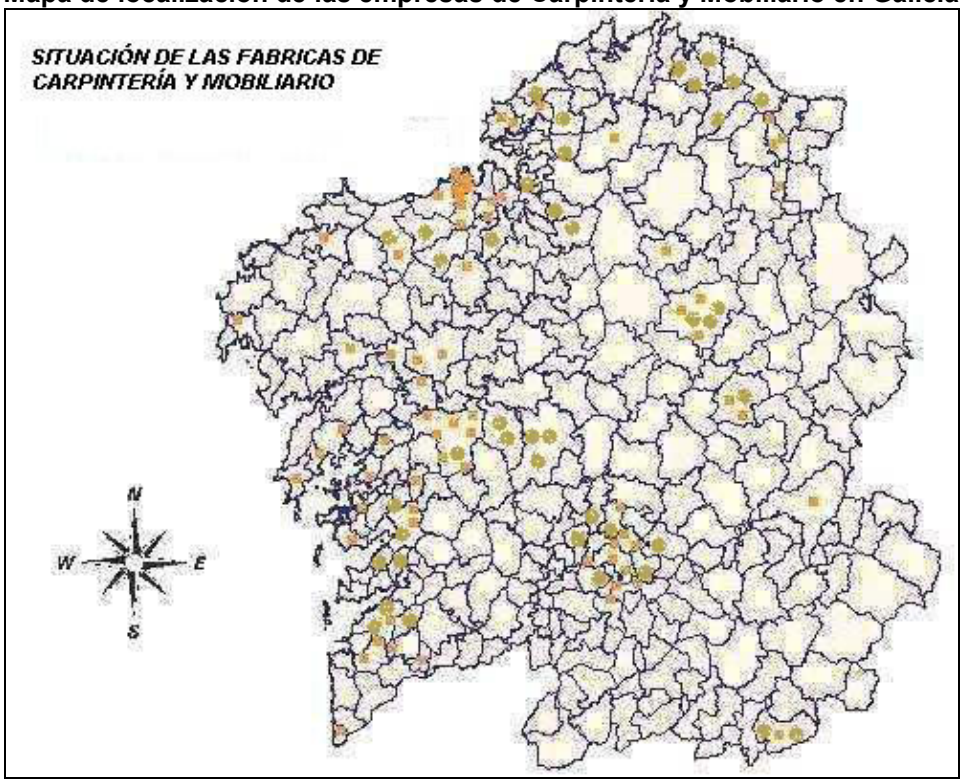
Una segunda dificultad surge al enfrentarse con la información disponible para seleccionar la muestra. Aunque la población teórica esté

clara, no es fácil delimitar a quien incluye en la realidad concreta, pues no siempre hay disponibles censos completos de las empresas. Dado que se trata de un plan estratégico para toda Galicia, pareció conveniente buscar una representatividad espacial, por lo que al estudiar la población objetivo también se hizo uso de esa información.

Las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia se concentran en tres grandes áreas, una que abarca la costa noroccidental que va desde Ferrol hasta Vigo (incluyendo Lalín), y dos áreas centrales una situada en Orense y otra que se sitúa en Lugo (Lugo-Sarria, Mondoñedo-Lorenzana).

En la **Figura 2.1** se puede observar las principales zonas de localización de las empresas de las actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Figura 2.1
Mapa de localización de las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia



Fuente: elaboración propia

Los datos iniciales de partida fueron tomados del **Censo de empresa de la madera**, **elaborado por el CIS-Madera**, en colaboración con **expertos de la Universidad de Vigo**, convenientemente actualizada

por el CIS Madera, y de la **base de datos ARDAN**, que recoge la información de los registros mercantiles. Existían en el censo de empresas unas 2.475 empresas en las actividades de Carpintería y Mobiliario. La estratificación por provincias y resultados de los totales del censo vienen recogidos en la **Tabla 2.1**.

Tabla 2.1
Censo por provincia y grupo de actividad

PROVINCIA	FAB. EN SERIE DE PIEZAS DE CARPINTERÍA, PARQUET	FAB. DE ENVASES Y EMBALAJES DE MADERA	FAB. DE OBJETOS DE MADERA (EXC. MUEBLE)	FAB. DE MUEBLE. PARA EL HOGAR	FAB. DE MOB. ESCOLAR Y DE OFICINA Y DIVERSOS	FAB. DE ATAÚDES	***TOTALES***
A CORUÑA	380	36	50	400	21	3	*890*
LUGO	195	14	31	172	10	7	*429*
OURENSE	205	16	22	151	9	19	*422*
PONTEVEDRA	396	25	73	220	17	3	*734*
TOTAL	1.176	91	176	943	57	32	*2.475*

Fuente: elaboración propia a partir del Censo de empresas de Carpintería y Mobiliario (CIS-Madera, 2001).

Para poder clasificar las empresas en aquellas que tienen proceso industrial y las que no lo tienen, era necesario tener alguna información adicional además de su mera existencia. Esto hizo que la población inicial se redujera ya que únicamente se tenía información sobre la facturación o los consumos de materia prima en 1.088 empresas de Carpintería y Mobiliario (ver **Figura 2.2**).

Figura 2.2
Población objetivo y selección de la muestra



Fuente: elaboración propia a partir de datos del CIS-Madera

De estas 1.088 empresas, había **521 empresas** censadas **con proceso de fabricación industrial** y, por consiguiente, **567 que no**. Se denominan empresas tipo A y tipo B para simplificar la terminología. La **Tabla 2.2** recoge los porcentajes de cada tipo respecto al número total de empresas, la facturación total de estas y el consumo de materia prima.

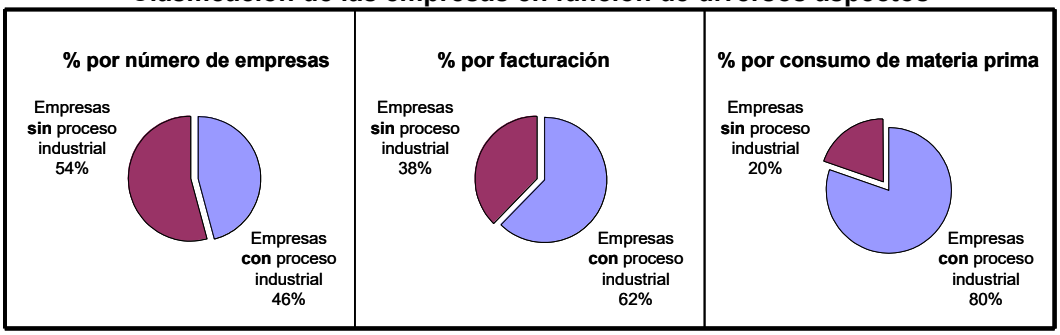
Tabla 2.2
Porcentaje de empresas por actividad, facturación y consumo

Tipo de empresa	Porcentaje de empresas	Porcentaje de facturación	Porcentaje de consumo de materia prima
Industriales	46%	62%	80%
No industriales	54%	38%	20%

Fuente: elaboración propia

Esos mismos datos también se recogen, de forma conjunta, en la **Figura 2.3**. Se puede observar que el **porcentaje de empresas**, tanto **industriales (46%)** como **no industriales (54%)** es bastante equilibrado. Con respecto al porcentaje de **facturación total** se aprecia que las **empresas industriales** suponen un **62%** y las **no industriales** un **38%**. Referente al porcentaje de **consumo de materia prima**, el **80%** es consumido por **empresas con proceso industrial**, mientras que el **20%** restante corresponde a **empresas no industriales**.

Figura 2.3
Clasificación de las empresas en función de diversos aspectos

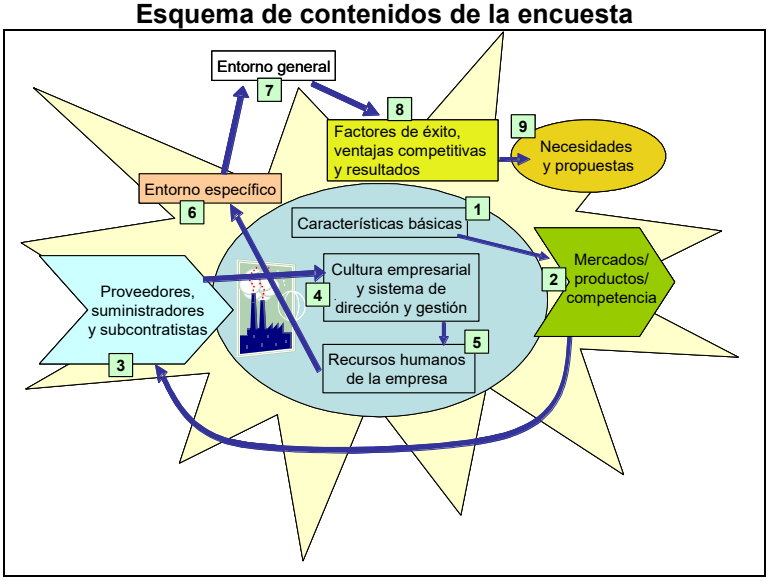


Fuente: elaboración propia

2.2. Diseño de contenidos de la encuesta.

Dados los objetivos señalados previamente, los contenidos de la encuesta están orientados a recoger la máxima información disponible de las empresas sobre su situación y perspectivas estratégicas, para ayudarles a diseñar un plan estratégico común. El esquema de los contenidos se recoge en la **Figura 2.4**.

Figura 2.4
Esquema de contenidos de la encuesta



Fuente: elaboración propia

El **primer apartado** es analizar las **características básicas de la empresa**, es decir, indicar cual es la agrupación en la que desarrollan su actividad principal, la composición del capital social de las empresas,

indicando su origen; el año de inicio de la actividad y número de generaciones transcurridas desde entonces.

El **segundo apartado** se refiere a los **mercados, los productos y la competencia**. Interesa conocer el porcentaje aproximado sobre el total de ventas que representa cada uno de los canales de distribución para los productos que fabrica y su tendencia futura; el grado de atractivo actual que para las distintas actividades tiene cada uno de los mercados; la cuota de mercado estimada, tanto por productos como por mercados; el grado de madurez del mercado para cada producto y las características principales de estos en las que las empresas se encuentran mejor posicionadas que sus competidores.

El **tercer apartado** analiza los **proveedores, suministradores y subcontratistas**. Para ello se pregunta por el porcentaje aproximado de compras de suministros, separándolo en suministros básicos y suministros complementarios (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste); el nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores y el origen de las compras de suministros básicos de madera.

El **cuarto apartado** analiza la **cultura empresarial y sistema de dirección y gestión**. Se pregunta por aspectos culturales, por el grado de importancia que tienen ciertos aspectos como base para las grandes líneas estratégicas de las empresas; sobre la planificación y control que se realiza en la empresa y sobre las tecnologías y grado de actualización (esto último sólo en las empresas de tipo A).

En el **quinto apartado** se estudia la situación de los **recursos humanos de la empresa**. Primero conocer el número de empleados; los servicios de selección de personal; la promoción, los sistemas de retribución; la formación y otras características del personal de las empresas.

En el **sexto apartado** se analizan **los factores de éxito, ventajas competitivas y resultados**. Para ello se estudian las zonas donde radican los principales competidores; cuales son los aspectos en los que

se dan las principales ventajas competitivas y su comparación con el principal competidor; en qué aspectos las empresas creen tener una ventaja competitiva determinada y el grado de satisfacción, en función de los objetivos iniciales, con la evolución de los resultados y expectativas para el futuro.

El **séptimo apartado** se refiere al **entorno específico**. En él se analizan las cinco fuerzas competitivas definidas por M. Porter y otros aspectos relacionados: proveedores, competidores potenciales, productos sustitutivos, entre otros.

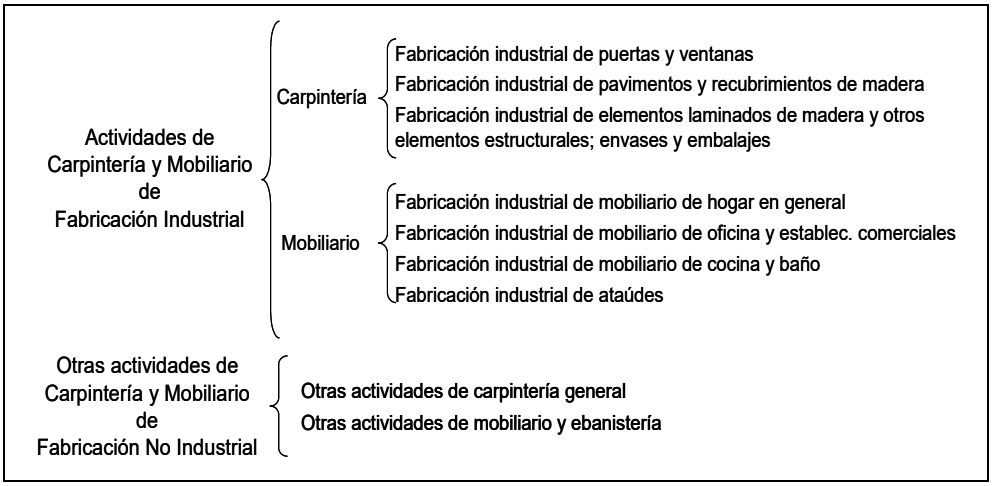
El **octavo apartado** se estudia el **entorno general** de las empresas de Carpintería y Mobiliario en Galicia, por consiguiente, se recoge la importancia que tiene la situación económica general, la normativa, el marco sociocultural, el marco tecnológico, el entorno laboral, los costes, el mercado de actuación y las infraestructuras y equipamientos. En el caso de la encuesta a las empresas tipo B esta pregunta se ve reducida a menos variables.

Finalmente, en el **apartado nueve** se hacen una serie de preguntas abiertas sobre **necesidades y propuestas de acciones**.

2.3. Diseño de la muestra.

Para seleccionar la muestra se hizo uso de un **muestreo estratificado**, donde los estratos se obtenían según las siguientes variables de estratificación: el **tipo** (A o B) y la **actividad** (sólo en las empresas de tipo A: Carpintería y/o Mobiliario) (ver **Figura 2.5**).

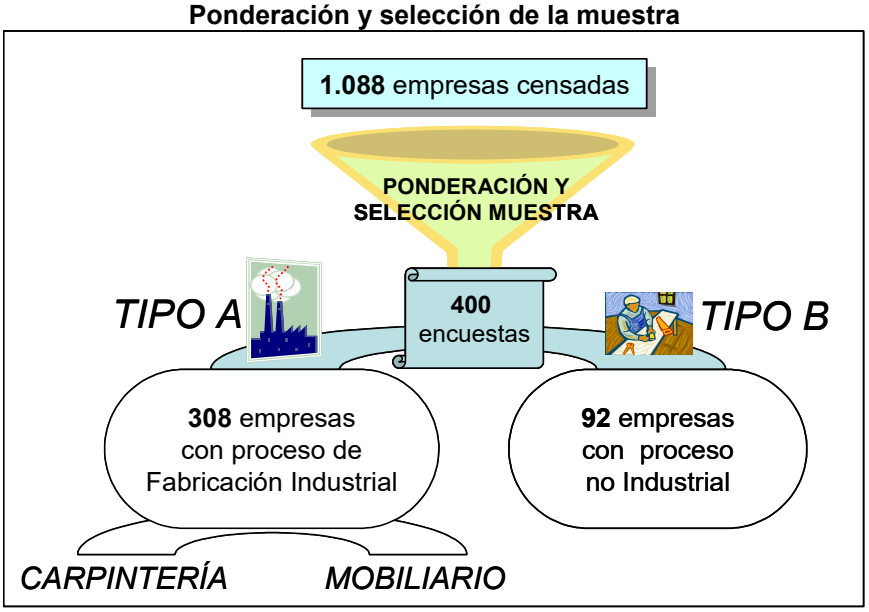
Figura 2.5
Diseño de la muestra de la encuesta



Fuente: elaboración propia

En la **Figura 2.6** se muestra, de forma gráfica, la ponderación y selección de la muestra de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Figura 2.6
Ponderación y selección de la muestra



Fuente: elaboración propia

Debido a que las empresas con proceso industrial tienen un mayor peso, cuando se consideran variables como la facturación o los consumos de materia prima, la muestra ha sido elegida mediante un muestreo proporcional, teniendo en cuenta las tres variables, número, facturación y consumo de materia prima.

Dentro de cada estrato se hizo una selección aleatoria con el único límite de que existiera alguna empresa representativa de cada actividad, especialmente en el primer grupo, puesto que en el segundo era difícil diferenciar las empresas de Carpintería y de las de Mobiliario.

El **tamaño** previsto de la **muestra** fue de **400 empresas** divididas de acuerdo a la ponderación anterior. En la **Tabla 2.3** se recoge el tamaño inicial y final de la muestra.

Tabla 2.3
Tamaño muestral inicial y final

MUESTRA	Nº Empresas Inicial	Nº Empresas Final
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	**308**	**313**
Actividades de Carpintería industrial	***151***	***152***
Fabricación industrial de puertas y ventanas	20	20
Fabricación industrial de pavimentos y recubrimientos y otros elementos decorativos	15	15
Fabricación industrial de elementos laminados y otros elementos estructurales; envases y embalajes	17	18
Fabricación industrial de ataúdes	10	10
Otras actividades industriales de Carpintería general	89	89
Actividades de Mobiliario Industrial	***157***	***161***
Fabricación industrial de hogar y mobiliario de oficina y establecimientos comerciales	96	98
Fabricación industrial de mobiliario de cocina y baño	38	40
Otras actividades industriales de ebanistería mobiliario	23	23
ACTIVIDADES NO INDUSTRIALES	**92**	**93**
Otras actividades de Carpintería general	40	41
Otras actividades de ebanistería y mobiliario	52	52
TOTAL	**400**	**406**

Fuente: elaboración propia

Los errores estimados para cada uno de los estratos y, en conjunto, para toda la población vienen recogidos en la **Tabla 2.4**.

Tabla 2.4
Error estimado por tipo de empresa

Error		
Con proceso industrial	**Sin proceso industrial**	**Global**
3,65%	9,55%	3,43%

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, el error estimado es, aproximadamente del 3,5% al 95,5% de confianza. Dentro de cada uno de esos bloques interesa que

se mantenga una cierta representatividad para cada uno de los estratos indicados anteriormente.

2.4. Realización de la encuesta.

La realización de la encuesta fue llevada a cabo durante los meses de Enero y Febrero de 2003 en toda la comunidad autónoma gallega. En ella participaron **quince entrevistadores**, seleccionados de forma específica para la realización de la encuesta. El proceso de selección de los encuestadores y de seguimiento de la realización de la encuesta fue llevado a cabo por la empresa Estratexia Plus, con la supervisión del equipo de investigación de la Universidad de Vigo.

La selección de los encuestadores se realizó en función de varios criterios, como el conocimiento de las actividades a estudiar, el lugar de residencia o disponibilidad entre otros. Por eso se decidió que todos los encuestadores fueran I.T.Forestales o estuvieran en el último curso de la carrera. Con respecto a otros criterios como el lugar de residencia se trató de reducir la amplitud de los desplazamientos, teniendo en cuenta los datos de la **Tabla 2.5**.

Tabla 2.5
Número de encuestas por provincia

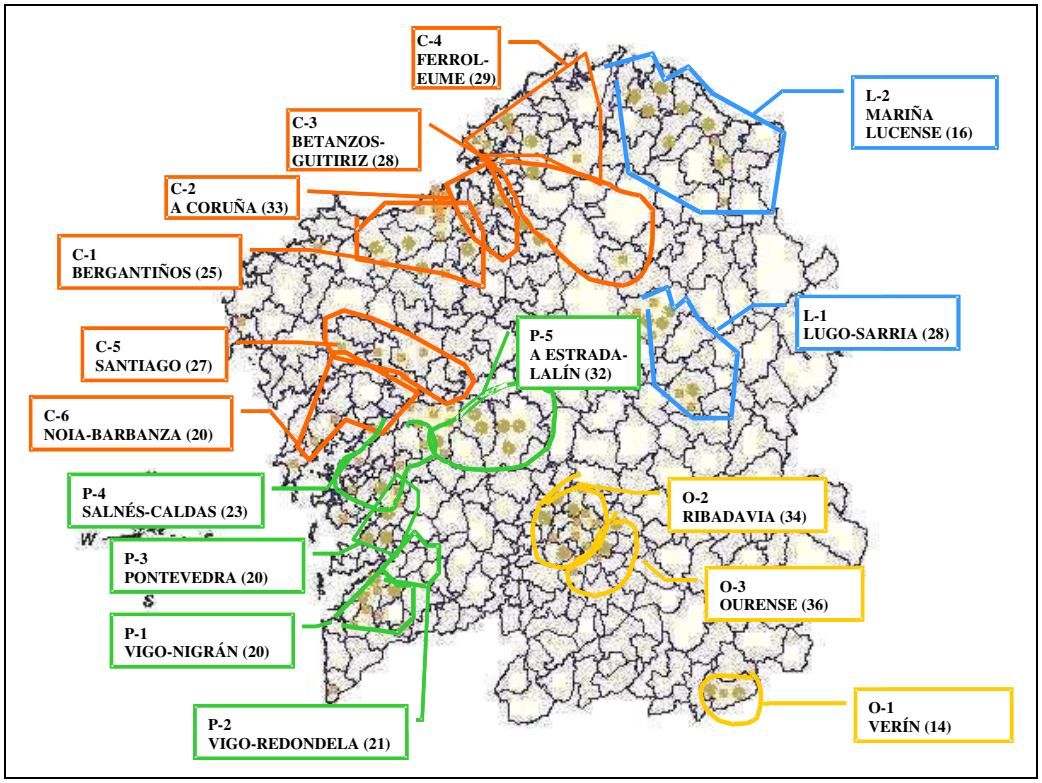
PROVINCIA	Nº de encuestas
A Coruña	162
Lugo	44
Orense	84
Pontevedra	116
TOTAL	**406**

Fuente: elaboración propia

Una vez seleccionados los encuestadores se les asignó una zona o sector cuyo número de encuestas a realizar estaba en función de las empresas seleccionadas para la muestra en esa localización geográfica y, que en la medida de lo posible, se trató de aglutinar en torno a los principales núcleos.

Para facilitar la labor de encuestación se hizo una separación por **sectores de encuestación**, como se muestra en la **Figura 2.7** que ilustra, en el mapa, la concentración de los sectores en núcleos concretos. También se indica el reparto de encuestas por municipios.

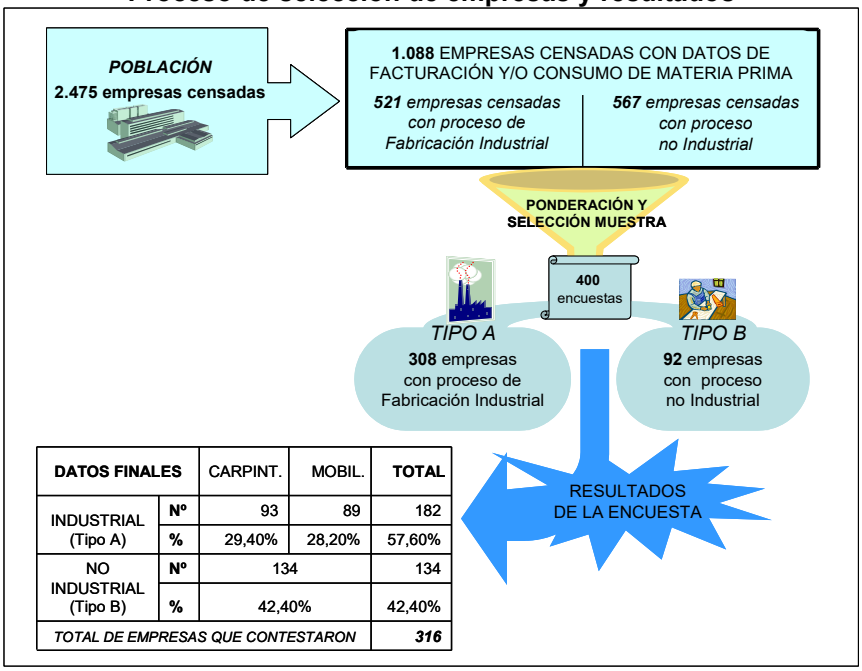
Figura 2.7
Sectores de encuestación



Fuente: elaboración propia

Aún cuando el objetivo perseguido consistía en la realización de 400 entrevistas, el personal de campo logró realizar 316. El resumen de todo el proceso de selección de empresas viene recogido en la **Figura 2.8** en la que se observa que el 57,5% de las encuestas se dirigió hacia empresas con proceso industrial, repartidas, aproximadamente, la mitad en Carpintería y la mitad en Mobiliario. El resto fueron dirigidas a empresas de tipo B.

Figura 2.8
Proceso de selección de empresas y resultados



DATOS FINALES		CARPINT.	MOBIL.	TOTAL
INDUSTRIAL (Tipo A)	Nº	93	89	182
	%	29,40%	28,20%	57,60%
NO INDUSTRIAL (Tipo B)	Nº	134		134
	%	42,40%		42,40%
TOTAL DE EMPRESAS QUE CONTESTARON				***316***

Fuente: elaboración propia

Como resultado, los errores obtenidos para cada una de las tres poblaciones analizadas, suponiendo un 95,5% de confianza y errores máximos en proporciones, vienen recogidos en la **Tabla 2.6**.

Tabla 2.6
Errores obtenidos por tipo de empresa y actividad

ERROR	Tipo A	Tipo B	TOTAL
CARPINTERÍA	8,22%	7,56%	4,74%
MOBILIARIO	8,71%		

Fuente: elaboración propia

2.4.1. Formación y seguimiento de los encuestadores.

Previamente a la sesión de formación, se les facilitó a los futuros encuestadores una copia de la encuesta para su lectura. Como los encuestadores eran I.T. Forestales, se obvio la formación técnica y se procedió a la realización de una reunión el día 9 de Diciembre, para una primera toma de contacto con ellos, para la explicación del proyecto de Carpintería y Mobiliario y, además, para establecer las normas durante el proceso de encuestación, así como esclarecer cualquier duda surgida en la lectura previa de la encuesta.

La documentación entregada a los encuestadores fue la siguiente:

- Listado de empresas a encuestar. Incluyendo el nombre de la persona de la empresa encargada de cubrir la encuesta (1er contacto realizado).
- Acreditación firmada por el subdirector del CIS-Madera, en papel oficial.
- Hoja de Rutas.
- Encuestas a disposición de los encuestadores para su reposición.

En caso de tener que enviar por correo otra encuesta, el encuestador lo comunica al equipo técnico para su envío desde la Universidad de Vigo y realizar el seguimiento del mismo.

La fecha de inicio del seguimiento de las encuestas por los encuestadores fue el 13 de Diciembre. Cada encuestador era responsable de realizar las llamadas por sus propios medios (incluyendo un ingreso para tal fin, en tarjeta prepago y/o cabina telefónica), la organización de viajes y el desplazamiento hasta las empresas (conteniendo estimación de gasto por viajes en el pago).

El encuestador era responsable de pasar a recoger la encuesta a la empresa. En caso de insistencia por parte de la empresa de enviarla por correo, debían remitirla a nombre de Secretaría Plan estratégico de Carpintería y Mobiliario, Parque Tecnolóxico de Galicia-San Cibrao das Viñas, C.P.32901, OURENSE.

Una vez entregada la encuesta, el equipo técnico realiza una verificación del contenido. En caso de considerarla "no OK", sería comunicado al encuestador responsable quien debería subsanar los defectos encontrados, desplazándose a la empresa o, si es posible, telefónicamente hasta conseguir su OK.

Los encuestadores asistían a las reuniones de control fijadas por el equipo técnico con la periodicidad establecida, que era al menos de 1 reunión a la semana, y en las que se planteaban las dudas que surgían. No obstante, para cualquier cuestión urgente, se facilitaron números de teléfono y responsable.

2.4.2. Proceso de encuestación.

El **proceso** seguido para la realización de la encuesta constó de las siguientes fases:

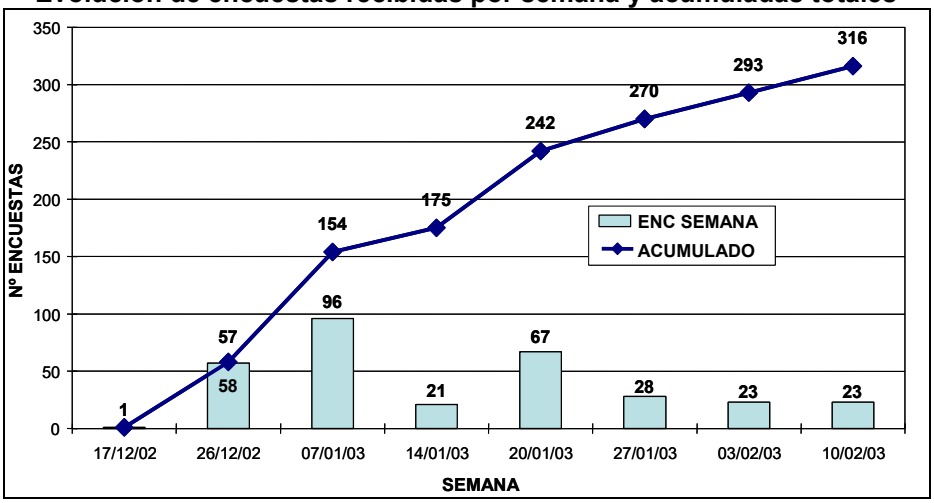
- **Lanzamiento de la encuesta**. Se realizó el día 5 de Diciembre por envío postal desde el Cis-Madera. Las encuestas iban acompañadas de una carta de presentación firmada por el subdirector del Cis-Madera diferenciando aquellas que están en el cluster firmada además por el gerente del cluster y las que no pertenecen al cluster.
- Una vez realizado el lanzamiento se procedió al **seguimiento de las encuestas** encontrando las siguientes situaciones:
    - Las empresas cuya dirección era errónea, se averiguó la nueva dirección y se hizo un nuevo envío, bien por correo o personalmente por el encuestador.
    - Se realizó una actualización de los datos de las empresas, nombre de la empresa, dirección, teléfono, etc, en la base de datos.
    - Las empresas que se encontraban cerradas o desaparecidas se abandonó el seguimiento de las mismas.
    - Las encuestas recibidas. Fueron revisadas por el equipo de seguimiento de Universidad de Vigo. Si la encuesta estaba bien cubierta se le daba el “Ok”, si no estaba bien cubierta quedaba en situación de “no OK”, de modo que a través del teléfono se completó la encuesta hasta que recibió el OK (el tipo de errores encontrados era fácilmente solucionables por teléfono).
    - Cabe destacar que las respuestas más rápidas por parte de las empresas fueron aquellas en las que el encuestador se personó directamente en las mismas para cubrirlas y recogerlas.
    - Se hizo un control aleatorio para asegurarse de que los encuestadores efectivamente hacían la encuesta. Mediante llamada telefónica, se le preguntaba por la amabilidad, el trato del encuestador, agradeciéndole la respuesta a la encuesta.

- Por último estaban las empresas que no quisieron participar en la encuesta o no se localizaba o estaba cerrada. Éstas fueron consideradas como fallidas, diferenciando 2 casuísticas: no colabora y no existente.
- Además de los datos cuantitativos, los responsables de las empresas visitadas han aportado información adicional. Normalmente, cada empresa ha expuesto sus problemas particulares y también ha aportado información cualitativa cuyas líneas generales de opinión se irán recogiendo en los apartados correspondientes.

- **Informe de evolución semanal**. Semanalmente se elaboró un informe sobre la evolución de las encuestas por encuestador y por actividad, contabilizando las encuestas recibidas, las que se encontraban en realización y las fallidas. También se lleva cabo un seguimiento especial a aquellas empresas que estaban dentro del cluster y a las empresas que por volumen de materia prima y facturación se consideraron importantes. Finalmente se incluyeron seis empresas que no estaban dentro de la selección inicial y que se consideró importante su incorporación, con objeto de cubrir bajas en algunas actividades, en previsión de la composición final de los Comités de Expertos.

  En la **Figura 2.9** se puede observar la evolución de las encuestas recibidas por semana y acumuladas totales.

Figura 2.9
Evolución de encuestas recibidas por semana y acumuladas totales



Fuente: elaboración propia

- **Situación final de las encuestas**. Al final del proceso de encuestación se llego a la obtención de los siguientes resultados:
  - El total de encuestas lanzadas fue de 406.
  - El total de encuestas recibidas fue de 316.
  - El total de encuestas fallidas fue de 90.

Una vez obtenidas las encuestas se corrigieron aquellas que se consideraban de tipo A que eran de tipo B y viceversa.

3. Metodología estadística.

3.1. Codificación e introducción de datos.

Para realizar el tratamiento estadístico de la información obtenida, de forma que a partir de ella se pueda dar respuesta a los principales interrogantes que se planteaban con este proyecto, se tuvo, inicialmente, que **codificar la información de acuerdo a criterios clásicos** en este tipo de encuestas.

Las **variables ordinales** eran codificadas de **1 a 5 o** de **1 a 3**, según el número de respuestas posibles. **Variables ordinales** son todas aquellas que miden en cierta forma la graduación o la valoración de actitudes. En muchos casos estas variables pueden tratarse como si fueran de intervalo, no obstante los estadísticos aplicados eran fundamentalmente para variables ordinales.

Las **variables de respuesta dicotómica** fueron codificadas como **0/1**, según el tipo de respuesta. Esta misma codificación se utilizó para **variables de respuesta** múltiple, de forma que se dividía en varias variables diferentes de respuesta dicotómica.

Se dejaron sin codificar y, en consecuencia, únicamente se enumera su aparición, aquellas **respuestas** que eran **abiertas** y que daban alguna idea del comportamiento del sector, pero era difícilmente cuantificable. Este tipo de respuestas fue utilizado para la redacción del informe final dado que era información fundamentalmente cualitativa.

3.2. Depuración de los datos.

A partir de los datos en bruto, obtenidos de las respuestas proporcionadas por las empresas de Carpintería y Mobiliario, se ha realizado una depuración de los mismos con el objetivo de obtener unos resultados proporcionados y fieles a la realidad empresarial, así como evitar la aparición de comportamientos anormales en las variables analizadas. Por consiguiente, una vez recibidas las encuestas de las empresas, se siguió un proceso de depuración de la información e imputación de valores ausentes, tal como se indica en la **Figura 3.1**.

Figura 3.1
Proceso de depuración de datos

Potencial problema	Instrumento de análisis
Valores fuera de los límites de definición	Tablas de frecuencias de todas la variables
Incoherencia en preguntas seguidas	Correlaciones
Imputación de valores ausentes	Variables indicador con información cualitativa
Incoherencias en variables relacionadas	Tablas de frecuencias cruzadas

Fuente: elaboración propia

En primer lugar se obtuvieron las **tablas de frecuencias** de todas las variables, de forma que se podía observar la existencia de valores fuera de los límites de definición. Esos valores eran revisados en la encuesta, y se corregían de acuerdo a ésta o se imputaban en caso de ser error del que la cubría según variables afines.

Posteriormente se comprobó que las respuestas a preguntas que son continuación de otra no eran contestadas de forma incoherente con la primera. En caso de que así fuera, se hacía una imputación de acuerdo a la mayor o menor coherencia de la respuesta.

A continuación se comprobó el sentido de los valores ausentes, y se intentó imputar un valor cuando era posible, indicándolo con una breve nota.

Finamente se hacían **tablas de frecuencias cruzadas** entre variables que deberían estar relacionadas y se analizaban las posibles incoherencias resolviéndolas de modo similar a lo anteriormente dicho, donde se producen incoherencias.

El segundo paso ha servido para identificar aquellos valores que presentan un comportamiento anómalo, aún entrando dentro de las posibilidades de respuesta permitidas. Para ello se ha hecho uso de los conceptos de **moda, media aritmética simple y media recortada al 5%** que se definen posteriormente. En esencia, se busca que la moda, es decir, el valor más probable, no puede ser extrema con respecto a la media; o que la diferencia entre la media recortada al 5%, es decir, eliminando los valores extremos, y la media normal debe mantenerse dentro de unos límites lógicos.

Este proceso se formalizó mediante dos reglas:

- Cuando hay variables con diferencias entre la media y la media recortada al 5%, mayores que 0,1 (mayores que 10 para los porcentajes), los valores extremos que son causados por este hecho se eliminan de forma inmediata.
- Cuando hay variables con diferencias entre la media y la media recortada al 5% mayores o iguales a 0,05 y menores que 0,1 (mayores o iguales a 5 y menores que 10 para los porcentajes), los valores extremos que son causados por este hecho se eliminan sólo si son atípicos en otras variables.

Una vez determinados los valores que incumplían estos dos principios, se ha pasado a analizar la situación concreta de cada variable, optando por diversas soluciones en función del tipo de pregunta y el tipo de gráfica que se quería obtener.

La **reducción de valores** se ha utilizado para las expectativas que tenían las empresas en sus resultados futuros (pregunta 6.2, sólo en la encuesta de tipo B), dejando los 5 valores posibles en sólo 3 (disminuir, mantener y aumentar), agrupando los 2 valores de cada extremo.

En cuanto a la **utilización de la media recortada** hay que mencionar que en muchas ocasiones, la media aritmética se ha desplazado como consecuencia de valores extremos, resultando muy distinta a la moda. Para paliar este efecto, se ha decidido usar medias recortadas al 5%, prescindiendo de los valores más extremos y logrando un comportamiento más normal. Se ha utilizado en variables concretas, con una especial incidencia en aquellas relacionadas con el entorno específico (Pregunta 7): concentración del negocio, barreras de salida, entre otras.

Una vez que se ha completado está depuración sobre los resultados brutos iniciales, ya se estaba en disposición de elaborar el análisis estadístico previo a las salidas gráficas. En algunos casos, también étas han sido modificadas para reflejar con mayor acierto comportamientos característicos de algunas variables, tal y como se ha comentado en lo relativo a la pregunta 6.3.

3.3. El tratamiento econométrico de la información.

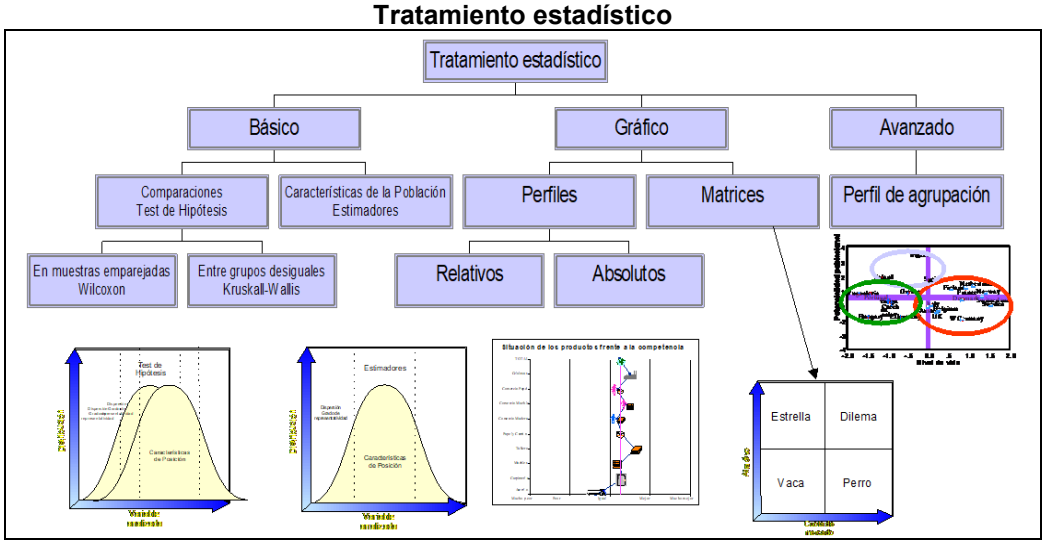
Este tratamiento se dividió en **dos fases**: En una primera se hizo un **tratamiento básico** analizando las características estadísticas de las variables que intervenían en el estudio al igual que una serie de gráficos, una parte de los cuales fueron diseñados específicamente para este estudio. Con esa información previa se empezó una labor de redacción del trabajo, que permitió sugerir las líneas de un tratamiento estadístico más avanzado, que se realizó en la siguiente fase, tratando de determinar los **perfiles de caracterización básicos** de las empresas según su orientación estratégica.

3.3.1. Tratamiento estadístico básico.

Una vez **codificadas las variables** que intervenían en la encuesta y eliminados los valores extraños, se analizaron sus principales características tanto **conjuntamente**, como por *Tipo de Actividad*. Para ello se hizo uso de la media y de la mediana. Si la **media** discrepaba

mucho de la **mediana**, se la corregía mediante medias recortadas o ponderadas, de forma que la mediana era el punto de referencia, pero debido a que esta siempre toma un valor de la muestra, para tener una información más precisa del **valor central** de las opiniones de las empresas se utilizaba la media. El esquema global se recoge en la **Figura 3.2**.

Figura 3.2
Tratamiento estadístico



Fuente: elaboración propia

Clásicamente los elementos que se manejan en la inferencia a partir de datos son de dos tipos: **estimadores** y **test de hipótesis**. A lo largo del trabajo se combinan ambos, teniendo en cuenta las características de los datos utilizados. La **estimación** trata de aproximar un valor que caracterice el comportamiento de un aspecto de la empresa y darnos el error de esa aproximación. Los **tests de hipótesis** buscan contrastar si una determinada hipótesis es coherente con los datos observados o, por el contrario, debería ser rechazada.

Si bien, los conceptos relacionados con las variables y los tests utilizados son ampliamente conocidos, se considera que en aras de la precisión, es necesario realizar un breve comentario. En **primer lugar,** se hará una breve exposición de las **características de una** variable. Las medidas que se indican a continuación de la definición de las características, serán los **estimadores** usados para esa característica

concreta. **Después** se dedicará otro punto para explicar los distintos **test** utilizados.

- *Características de una variable estadística.*

Cuando se trata de describir un objeto normalmente se piensa en dos aspectos básicos: su **peso** y su **forma**. Algo similar ocurre cuando se trabaja con una variable "estadística". Lo primero que nos interesa es saber su **posición** ¿cuánto vale la variable? ¿dónde cae?, y después conocer su **forma** ¿es muy alargada? ¿están juntos todos los valores?. Estas son las características básicas que se utilizarán.

Conocer la **distribución de frecuencias** de una variable nos da información sobre su comportamiento, pero en muchos casos lo que nos interesa es ver cuál es la **característica principal de la distribución**. Para esto se suelen tener en cuenta dos tipos de medidas:

- Aquellas que caracterizan la **posición de la variable**. En general sus medidas centrales.
- Aquellas que caracterizan el **grado de representatividad de la posición**, que nos indica la dispersión de las variables.

Antes de realizar el estudio de las características se deben especificar la forma de analizarlas. Dado que nos interesa información para diferentes agrupaciones de empresas se hará un estudio para cada tipo de agrupación definido. Además, en algunas variables en las que conviene incluir el efecto que el tamaño de la empresa tiene en la respuesta, deben ponderarse dichas variables. Eso se ha hecho en las preguntas de mercados (Pregunta 2) y proveedores (Pregunta 3), en las que se pedía una respuesta en términos porcentuales.

Se ha determinado que la influencia de la facturación de cada empresa a la hora de indicar su porcentaje de ventas era lo suficientemente importante como para dar más peso a la respuesta de las empresas más importantes en este ámbito. Se ha utilizado una ponderación por cantidad facturada en las preguntas de porcentajes de venta por canal, por mercado y por producto.

Análogamente, para las preguntas en las que se pide el porcentaje de compras de suministros por tipo, agrupación de materias primas y zonas de aprovisionamiento, se ha ponderado en función de los consumos de metros cúbicos de materia prima que presentaba cada empresa.

Con esas salvedades, se estudian, en primer lugar, las estimaciones de la proporción que nos mide el porcentaje de opiniones respecto a un determinado aspecto. Después las medidas de posición para ver, finalmente, cómo medir el grado de representatividad de éstas.

No se va a entrar en grandes propiedades teóricas que se saldrían del alcance de este anexo. La información sobre la que se tenía interés era básicamente de tres tipos:

- Conocer cual era la probabilidad de ocurrir un determinado evento, dentro del conjunto de eventos posibles. Esta característica venía analizada a través de **las tablas de frecuencias**.
- Determinar cual era el comportamiento esperado de una determinada variable, por ejemplo, la valoración media de un servicio. El estimador utilizado en este caso se determina a partir de las diferentes **medidas de posición** de la variable.
- Evaluar la fiabilidad del estimador anterior, que se realiza con **las medidas de dispersión**.

Por consiguiente, se dedicará un breve apartado a comentar cada una de ellas.

- *Tablas de frecuencias.*

En este trabajo se hace uso de **dos tipos** de tablas de frecuencias: **unidimensionales** y **bidimensionales**.

Esencialmente, una tabla de frecuencias unidimensional recoge la frecuencia con la que ocurren cada uno de los posibles valores de la variable estudiada. La tabla tiene varias columnas, cada una con un significado diferente. El primer valor nos indica la variable con la que se agrupan los cálculos cuando se hace por grupos. Cuando las medidas son globales, esta información no aparece. A continuación viene el

nombre codificado de la variable. Después vienen los valores posibles que toma la variable. En la siguiente columna se recoge el número de veces que se observa cada uno de los valores, que se denomina **frecuencia absoluta**. A continuación se tiene una columna de valores donde cada uno de ellos indica el porcentaje sobre el total de observaciones posibles que se denomina **frecuencia relativa**.

Como algunas veces existen valores que no son válidos, bien por dejar sin cubrir la encuesta o bien por ser valores muy extraños, se define una nueva columna que calcula la frecuencia relativa pero lo hace sobre el total de casos que no están ausentes. Generalmente éstos son los estimadores que se utilizan para las probabilidades de cada uno de los valores posibles de la variable.

La siguiente columna nos indica el porcentaje acumulado de valores válidos. Es un estimador de la función de distribución de la variable.

En las tablas de frecuencias bidimensionales se considera un colectivo cuyos miembros pueden clasificarse atendiendo a dos características o criterios diferentes. Supóngase que la primera de ellas adopta r alternativas mutuamente excluyentes A1, A2,..., Ar, mientras que la segunda adopta s alternativas B1, B2,..., Bs. La población asociada con esta doble clasificación puede representarse mediante un vector aleatorio bidimensional (X, Y) que tomará (rs) posibles valores que no es necesario especificar. Su distribución de probabilidad estará determinada por (rs) probabilidades pij que verifican la condición:

$$\sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{s} p_{ij} = 1$$

Siendo cada pij la probabilidad de que una unidad sea clasificada en la alternativa Ai de la primera característica y conjuntamente en la alternativa Bj de la segunda.

Si se prescinde del segundo criterio de clasificación de las unidades, la población asociada resultante puede representarse por la

variable aleatoria X, con la distribución marginal que determinan r probabilidades pi, definidas por:

$$p_i = \sum_{j=1}^{s} p_{ij} \text{ para i= 1, 2,...., r.}$$

siendo inmediato comprobar la relación:

$$\sum_{i=1}^{r} p_i = 1$$

Análogamente, si se prescinde del primer criterio de clasificación de las unidades, la población asociada resultante puede representarse por la variable aleatoria Y, con la distribución marginal que determinan s probabilidades pj, definidas por:

$$p_j = \sum_{i=1}^{r} p_{ij} \text{ para j= 1, 2,..., s.}$$

igualmente verificando la relación:

$$\sum_{j=1}^{s} p_j = 1$$

- *Medidas de posición.*

Las medidas de posición tratan de indicar alrededor de que valor se encuentra la variable y con qué valor sería representada si se tuviera que elegir un único valor. Ejemplos de búsqueda de un valor representativo se encuentran en el mundo de la Física: el centro de gravedad de un cuerpo, en los sistemas sociales, el representante elegido por el pueblo, entre otros.

Es evidente que de acuerdo con el tipo de medida que tenga la variable va a dar pie a diferentes opciones de características de posición. Se considerarán, por ser más clásicas, aquellas que se definen para variables cuantitativas y que se pueden extender a otros casos. A continuación las medidas basadas en el orden de los datos y finalmente las de distinción.

Cuando la variable es cuantitativa, se buscan medidas que tengan que ver con el valor promedio de la variable. La idea es trasladar el concepto de centro de gravedad del mundo de la Física al de la estadística, y buscar aquel valor que promedie el comportamiento de todos los datos. Es conocido como **valor esperado**. En general la media se considera como una suma de valores ponderados por la importancia relativa que tiene cada uno de ellos.

Se van a considerar tres modelos de media, según la escala de medición de la variable, o lo que es lo mismo, la transformación funcional que la linealiza. La media nos da un estimador, generalmente eficiente de la esperanza de la población, cuando las variables son cuantitativas.

La **media aritmética**: no se hacen transformaciones. Se trabaja en la escala de los datos observados.

La media viene dada por la suma de los valores por la frecuencia con la que aparecían éstos:

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^{k} x_i f(X = x_i)$$

La frecuencia mide por tanto la importancia relativa de cada observación. Coincide plenamente con el concepto de centro de gravedad.

En algunos casos en que se le quiere dar más importancia a unos valores que a otros, por diferentes motivos, peso específico en el caos de la Física, se utilizaría la media ponderada, que generaliza el concepto anterior:

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^{k} x_i w(x_i)$$

donde $w(x_i)$ nos indica la ponderación. En el caso de que la ponderación sea la frecuencia relativa se obtiene la media aritmética.

Al estudiar el comportamiento de la media se puede ver que está afectada por los cambios de escala o de origen, transformándose exactamente en la misma cantidad. Es decir, si aumenta la variable en 3

unidades, también su promedio aumentará en 3 unidades. De igual modo, si se duplicara la variable, también el promedio quedaría multiplicado. Por ejemplo, al cambiar, en el caso anterior, de millones de pesetas a miles de pesetas, la variable se multiplicará por mil, y de igual modo el promedio se multiplicaría por mil. Formalizando estas ideas se escribiría M(a+bX)=a+bM(X) para cualesquiera valores a, b reales, donde M indica el promedio. Esta propiedad permite realizar transformaciones, en algunos casos, cuando es interesante ajustar el mismo intervalo de definición para dos variables diferentes que se quieren comparar, por ejemplo, en un mismo gráfico.

Para eliminar el efecto de valores atípicos, se hace uso de la mediar recortada al 5%. Esta se define de forma similar a la media aritmética, pero después de eliminar el 5% de los valores más pequeños de la variable y el 5% de los valores más altos. También se puede considerar como una media ponderada donde, la ponderación es nula para los valores extremos y es la unidad para lo valores centrales.

En muchos casos, la escala de medición de las variables es ordinal. En otros, el comportamiento de la variable es ligeramente extraño y la inclusión o no de un punto afecta enormemente a la media.

La principal medida de posición mediante rangos es la **mediana** que mide el valor que divide la distribución en dos partes iguales, de forma que existe la misma frecuencia a un lado que al otro de dicho valor. Formalmente, se definiría como aquel valor (Me), que verifica que su función de distribución empírica es la mitad, o sea, $F_n(Me)=0.5$.

En algunos casos tiene interés conocer cual es el valor más frecuente, pues es el que mayor probabilidad tiene de ocurrir. Este valor se le denomina *moda*. Vendrá definido por un valor (Mo) que verifica que su frecuencia es máxima, esto es, $fr(X=Mo)=\max fr(X=x_i)$.

- *Medidas de dispersión.*

Tratan de analizar la dispersión de los datos alrededor del valor tomado como posición de la distribución. Mide por tanto el grado de representatividad de la medida de posición correspondiente. Se

considerará la medida más tradicional denominada varianza o variación alrededor de la media.

La **varianza**, trata de medir la dispersión alrededor de la media, por lo tanto toma la suma de las desviaciones de cada valor respecto a la media. Para evitar que se compensen los valores positivos con los negativos se eleva ésta al cuadrado. Es por lo tanto tomar una distancia euclídea entre cada punto y la media global. En términos formales viene dada por:

$$\text{var}\,(X) = \sum_{i=1}^{n} (x_i - \overline{x})^2 = \sum_{i=1}^{k} (x_i - \overline{x})^2 f(X = x_i)$$

Cuando existen varios valores iguales, se puede tomar como ponderación la frecuencia, por lo tanto en general se puede definir la varianza ponderada como:

$$\text{var}_W(X) = \sum_{i=1}^{k} (x_i - \overline{x})^2 w(x_i)$$

siendo $w(x_i)$ la función de ponderación.

Una dificultad que presenta la varianza es debida a las unidades de medida, pus como trabaja con diferencias al cuadrado, automáticamente viene dada por valores al cuadrado, por lo que a veces cuesta interpretarla en términos de dispersión real. Por ello es habitual trabajar con la desviación estándar que viene dada por la raíz cuadrada de la varianza.

En resumen, se hará uso de las siguientes características:

Las **medidas de posición**, como es conocido, tratan de indicar alrededor de qué valor se encuentra la variable, y con qué valor sería representada si se tuviera que elegir un único valor. Ejemplos de búsqueda de un valor representativo se encuentran en el mundo de la Física: el centro de gravedad de un cuerpo, en los sistemas sociales, el representante elegido por el pueblo, entre otros.

Es evidente que de acuerdo con el tipo de medida que tenga la variable va a dar pie a diferentes opciones de características de posición.

Básicamente se hará uso de las **medias**, tanto **simple** como **ponderada** y de la **mediana**.

Como es sabido, **la media** nos indica un promedio de todos los valores teniendo en cuenta la importancia relativa de cada uno de ellos. **La mediana** nos mide el valor que divide la distribución en dos partes iguales de forma que existe la misma frecuencia a un lado que al otro de dicho valor.

Una vez definidas las características de las distribuciones y su conceptualización teórica se puede hacer una evaluación previa de la validez de dichas medidas. Por un lado se ve que la media representa el **comportamiento central de la distribución** cuando la **variable es simétrica**, o sea cuando está aproximadamente la misma distribución hacia un lado que hacia el otro y además es cuantitativa. En este caso la media coincidiría con la mediana, y por tanto ambas nos medirían la característica central.

Si los **datos** no son cuantitativos, sino **ordinales**, la media pierde su sentido exacto y sólo aproxima el comportamiento promedio. En ese caso parece más conveniente utilizar una medida como la **mediana**.

Cuando se trabaja con **escalas de Likert** u otras escalas ordinales de valoración, hay mucha bibliografía sobre la validez o no del uso de medidas de tipo cuantitativo con estas escalas pues, aunque esencialmente son ordinales, al estar referidas a una cierta **valoración** pueden considerarse como escalas de intervalo, aunque la variable sea discreta. En este segundo caso la validez del uso de medidas cuantitativas sería buena. No obstante, existen muchas críticas a este tipo de medidas desde el campo de la estadística teórica, pues condiciona en gran parte las respuestas del entrevistado. Por ello se considera que en este trabajo las **escalas** de las que se hace uso son **fundamentalmente ordinales**, por lo que se debería trabajar con **medianas** y **medidas basadas en rangos**.

Sin embargo, debido a que en las características de posición de algunas variables la **mediana** no discrimina bien entre los diferentes

grupos, se ha hecho uso de la **media**, aunque siempre se comprobó si caía cerca o lejos de aquella. De esta forma la **media** nos da una ponderación de la mediana hacia un lado u otro según sea mayor o menor el número de respuestas a un lado que a otro. En caso de que la media fuera poco representativa, por alejarse de la mediana, se hizo uso de una media ponderada que acercase el valor a la mediana.

- *Test de hipótesis.*

Si se quieren comparar dos poblaciones con datos ordinales, se pueden considerar dos casos, que sean emparejadas o no emparejadas. El caso de poblaciones emparejadas se contrasta mediante un test que se conoce con el nombre de ***test de Wilcoxon***. Si se tienen dos o más de dos poblaciones, o las muestras no están emparejadas, se utiliza un **test** denominado de **Kruskal-Wallis**.

Por lo tanto, después de tener una información previa que describe las características de cada variable, tenía interés comparar los comportamientos en cada uno de los tipos de actividad, de forma que se justificara el hecho de hacer uso de un único valor como representativo de la población o por el contrario se necesitaría una característica distinta para cada tipo de actividad. Esto se contrastó con un **test de Kruskal-Wallis**, cuando se hacía referencia al tipo de actividad u otra agrupación que tuviera interés.

Otro de los tratamientos comunes a la mayoría de las preguntas era analizar si las opiniones de los empresarios eran distintas de lo que se consideraba normal, u opinión tipo medio, que generalmente se obtiene a través de la media de todas las medias de las variables relacionadas con la misma cuestión. Para contrastar esto se hizo uso del **test de Wilcoxon** de **medias emparejadas** para una sola población. Ambos son **test no paramétricos** y válidos para trabajar con datos ordinales. El programa utilizado para todos los análisis estadísticos fue el SPSS 11.0.

Dichos tests se recogen con más detalle, a continuación:

- *Test de una población o de dos poblaciones emparejadas (Wilcoxon).*

Sean (X,Y) el conjunto de observaciones de una variable bidimensional. Se quiere ver si las medianas de X y de Y son iguales o no. Se supone que ambas vienen medidas en escala ordinal. Se le asignan los rangos correspondientes a cada uno de esos valores de X y de Y respectivamente y se calcula su diferencia. Sea T^+, la suma de las diferencias positivas. En el caso de que sea muy grande es índice de que la población X es mayor que la Y.

Si es muy pequeño de que la Y es mayor que la X, y si es cercano al promedio de la suma de los rangos es que son casi iguales. El estadístico T^+ está tabulado para muestras pequeñas, y para grandes es aproximadamente normal, pues es una suma de media n(n+1)/4 y varianza n(n+1)(2n+1)/24. Tipificando se comparas con la ley normal estándar.

Si se tuviera únicamente una población, la otra población se define como una constante que es la que se quiere contrastar como hipótesis nula.

- *Test de varias poblaciones (Kruskal-Wallis).*

Para realizar este test, se ordenan todos los datos de la variable como si procedieran de la misma población, y se suman los rangos de cada grupo. Sean Ri,i=1...k las sumas de rangos en cada grupo i-ésimo. La idea es que si todas las poblaciones son iguales el promedio de los rangos en cada grupo será similares, y cercanos a la media global.

Por consiguiente se ve la dispersión respecto a la media teórica esperada si fueran todos iguales. El estadístico obtenido es:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^{k} n_i (\bar{R}_i - \bar{\bar{R}})^2 = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^{k} \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

este estadístico sigue aproximadamente una chi cuadrado con k-1 grados de libertad.

3.3.2. Tratamiento mediante gráficos.

Los gráficos tratan de mostrar, de forma visual y clara, los resultados obtenidos mediante los métodos anteriores, de tal forma que se facilite su interpretación. Se hace uso de muchos tipos de gráficos, pero a continuación únicamente se expondrán algunos, por su interés y por no ser de uso común:

- **Perfiles.**

Los **perfiles** indican la mayor o menor importancia con que una variable afecta al modelo que se está analizando. Dependiendo de que la importancia de cada variable se mida de forma aislada o en relación con las demás variables que intervienen en el modelo, la información se presentará en perfiles absolutos o relativos.

Perfiles absolutos: En ellos se representa el valor de cada ítem como la media aritmética de todas las respuestas obtenidas para esa variable. En el eje de abscisas se representa la escala sobre la que se va a medir cada variable; generalmente estará comprendida entre 1 y 5 (excepcionalmente se emplean perfiles absolutos con escala de 0 a 100, cuando hace referencia a proporciones). En el eje de ordenadas se indica el nombre de cada variable.

Perfiles relativos: En muchos casos interesa medir la importancia de una determinada opinión o variable, eliminando el grado de dispersión que cada variable pueda tener de forma que todas ellas queden homogeneizadas. Para ello, se comparan con el valor medio esperado de la variable, y se representa el valor del estadístico de esa comparación, una vez homogeneizado con el nivel de confianza deseado, de manera que si es **mayor que 1 o menor que –1 indica que es importante en un aspecto u otro**. Si es **menor que 1** en valor absoluto **no será representado**, por considerar que no existen suficientes argumentos para suponer que esa variable no está centrada en el promedio teórico. Se denominarán a los gráficos resultantes **perfiles relativos**. En esencia, equivaldría a dividir las variables en tres grupos: las que se valoran peor que lo normal, las que se valoran de forma normal, y las que se valoran por encima de lo normal.

Por tanto, mientras que en los **perfiles absolutos** se representa la **respuesta media** dada para cada ítem, lo que se está representando en los **perfiles relativos**, es la **importancia que cada variable tiene en el modelo** respecto a las otras variables que intervienen.

En este caso, la escala del eje de abscisas tiene como punto medio el cero, de dónde partirán hacia la derecha aquellas variables que estén más valoradas que la media y hacia la izquierda partirán aquellos ítems cuya valoración sea inferior a la de la media de todas las variables que se están estudiando en cada gráfico.

- **Matrices.**

En general, las matrices intentan **representar comportamientos conjuntos de dos variables**, que normalmente hacen uso de un diagrama de puntos. No obstante, la terminología, que es asumida de la estrategia empresarial, se mantiene, por el hecho de que en dichas matrices no interesa la situación de puntos concretos, sino más bien en áreas que definen diferentes alternativas estratégicas. Por ejemplo, la matriz de posicionamiento "productos-mercados", sitúa la cartera de productos de la empresa en función de dos variables: la posición competitiva en el eje X (medida de 1 a 5 en sentido inverso, de izquierda a derecha) y el atractivo de mercado en el eje Y (valorada de 1 a 5). En nuestro caso, para evaluar dichas variables se ha cuantificado: la posición competitiva por la posición que tienen los productos en el mercado, medida por 1 si es débil y por 5 si estaba bien posicionado; el atractivo de mercado se ha cuantificado con el atractivo del sector de actividad, medida con un 1 si es nada atractivo y con un 5 si es muy atractivo.

Debido a la facilidad de percepción gráfica que tenía la **matriz de Boston Consulting Group**, se han mantenido dichas figuras si bien su significado es diferente. El concepto de participación en el mercado se sustituye por una medición cualitativa de la **posición competitiva** entendida como **capacidad de competir** obteniendo resultados satisfactorios. El concepto de tasa de crecimiento del mercado se sustituye por el **atractivo del ámbito**. Como se ve, en este sentido se

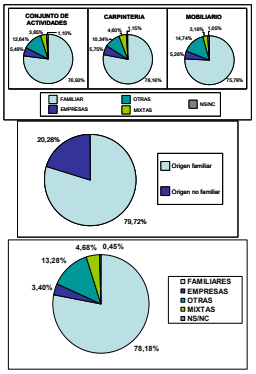
acerca, aunque con planteamientos de partida y de interpretación diferentes, al modelo **McKinsey**.

En este caso, para situar a la empresa gallega de Carpintería y Mobiliario, se han tomado los valores medios obtenidos de las empresas consultadas para estas dos variables. Para situar a cada sector se han tomado los valores medios de las empresas de cada sector. Los puntos de corte que diferencian los cuatro cuadrantes de la matriz se sitúan en el centro de la escala de medición (el 3). También se hace uso de las matrices de Ansoff y de otras relacionadas

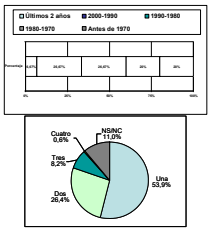
Este conjunto de gráficos se recoge a continuación de acuerdo a los esquemas previstos para cada una de las encuestas elaboradas. Se consideran los grandes bloques, comunes a ambas encuestas, y se comentan los gráficos de la encuesta tipo A, puesto que los otros suelen ser casos particulares de esta.

<u>Bloque 1. Características de la empresa.</u>

Dentro de este apartado se incluye una pregunta sobre el porcentaje que compone el capital social de las empresas, indicando su origen. Para representarlo se elaboran tres tipos de gráficos de sectores. En el primero se distinguen los distintos tipos de orígenes del capital social y se indica el porcentaje de empresas presentes en cada categoría. En el segundo se indica el porcentaje de inversión según su origen, tomando en consideración el porcentaje medio de empresas que están íntegramente participadas por capital de origen familiar. Las restantes posibilidades se agrupan en la categoría “no familiar”. En el tercer gráfico se distinguen los distintos tipos de orígenes del capital social y se indica qué porcentaje de la facturación total de las empresas corresponde a cada categoría.

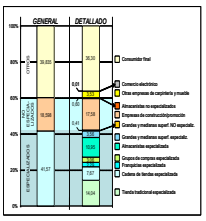


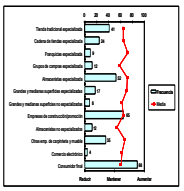
A continuación se estudia el año de inicio de la actividad y número de generaciones transcurridas desde entonces. Este se representa por un gráfico acumulativo de barras en el que cada tramo representa una década, según el año en el que se haya iniciado la actividad de las empresas. Las generaciones se representan en un gráfico de sectores.



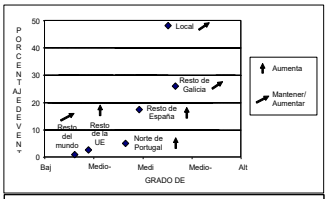
Bloque 2. Mercados/productos/competencia.

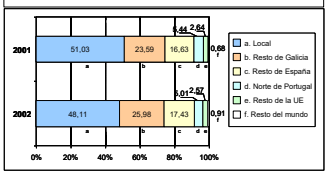
En primer lugar se mide el porcentaje aproximado sobre el total de ventas (sobre el valor monetario) que representa cada uno de los canales de distribución para los productos que fabrica cada empresa en promedio de los últimos dos año. Este se representa mediante un gráfico de barras acumuladas verticales en el que se recogen, en primer lugar, los principales canales de distribución utilizados por las empresas y a continuación un desglose de éstos en categorías más detalladas. Se indican también las diferencias significativas por actividad principal (Carpintería y Mobiliario). Se han utilizado porcentajes de ventas en los dos últimos años, ponderados por la facturación de cada empresa. La tendencia futura, por su parte, se hace mediante un gráfico combinado en el que el perfil absoluto representa la tendencia media de cada canal (reducir, mantener o aumentar) y las barras horizontales indican la frecuencia de respuesta en valores absolutos para cada categoría.



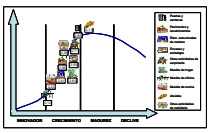


A continuación se estudian el atractivo actual que para las distintas actividades tiene cada uno de los mercados y el porcentaje aproximado de ventas de su empresa (sobre el valor monetario), indicando la zona geográfica de venta y tendencias futuras. Para estos dos apartados (2.2 y 2.3) se utilizará un gráfico de dispersión matricial, donde el eje de abscisas representará el grado de atractivo y el eje de ordenadas el porcentaje de ventas (ponderado por la facturación). El valor medio en cada zona para cada una de estas dos escalas nos dará una idea de las coordenadas en las que se sitúa. La tendencia futura se indicará mediante flechas orientadas en función de los resultados. Adicionalmente se realiza un gráfico de barras acumuladas en el que se puede ver el porcentaje de ventas en los distintos mercados de venta para los dos últimos años.

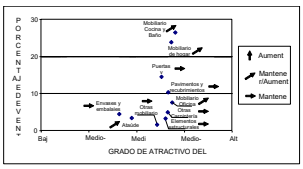


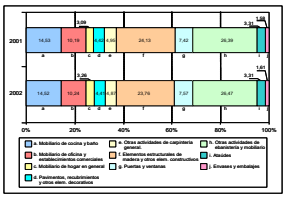


Después se analiza el grado de madurez del mercado para cada producto, que se representará mediante un gráfico de ciclo de vida del producto en el se representa la situación de los distintos productos.

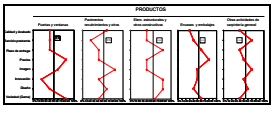


De modo similar a como se hizo en los mercados se estudia el atractivo actual para el mercado de cada producto y el porcentaje aproximado de ventas de la empresa (sobre el valor monetario) indicando el producto, así como la tendencia futura previsible. Para estos apartados (2.5 y 2.6) se elabora un gráfico de dispersión matricial, representando en el eje de abscisas el grado de atractivo del mercado y en el eje de ordenadas el porcentaje de ventas (ponderado por la facturación), indicando su tendencia mediante una pequeña flecha junto a cada uno de los productos. También se incluye un gráfico de barras acumuladas en el que se aprecian las diferencias entre los porcentajes de ventas en los dos últimos años.





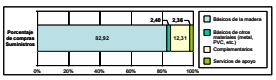
Finalmente se estudian las características de los productos en las que las empresas se encuentran mejor posicionadas que sus competidores. Gráficos de perfil absoluto en los que se detallan las características consideradas más relevantes de cada producto, recogidos en una tabla conjunta.

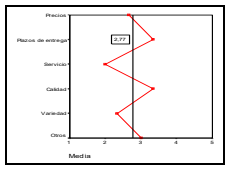




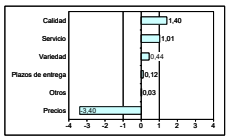
Bloque 3. Proveedores, suministradores y subcontratistas.

Se mide, en primer lugar, el porcentaje aproximado de compras de suministros sobre el total de compras de las empresas (sobre el valor monetario), separándolo en suministros básicos y suministros complementarios (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste). Se representa mediante un gráfico de barras acumuladas en el que se detalla el porcentaje de compras sobre el total que se realiza de cada tipo de suministro básico. Para el cálculo del porcentaje se ha ponderado en función del consumo de metros cúbicos de materia prima que presenta cada empresa. Se realizará este gráfico para los dos grupos principales de actividad: Carpintería y Mobiliario.

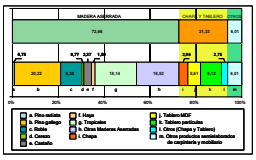




A continuación se estudia el nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros básicos, que se representan mediante gráficos de perfil absoluto y relativo que indican el nivel de satisfacción, entre 1 y 5, para diferentes factores relacionados con los proveedores.

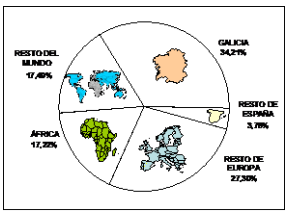


Después, el porcentaje de compras (sobre el valor monetario) de suministros básicos de madera por cada familia de materias primas, que se representa mediante un gráfico de barras acumuladas en el que se detalla por familia de productos el porcentaje de compra de suministros básicos, ponderado por el consumo de materia prima de cada empresa.



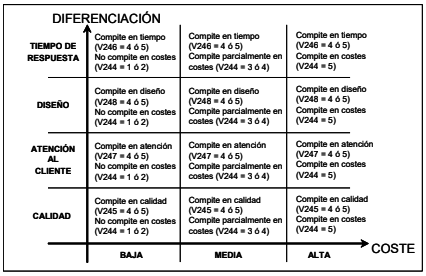
La siguiente cuestión hace referencia al origen de las compras de suministros básicos de madera, y porcentaje sobre el total de compras por cada agrupación (sobre el valor monetario).

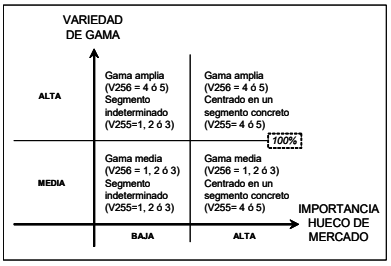
Para facilitar la visión de los resultados se hará uso de un gráfico de sectores en el que cada sector representa una zona geográfica. Se elaborará un gráfico de este tipo para las diferentes actividades: madera aserrada, chapa y otros productos semielaborados (si resultasen significativos). Los porcentajes representados también están ponderados por el consumo de metros cúbicos de materia prima.



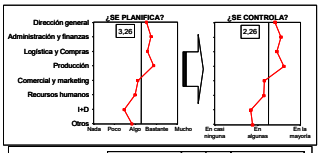
Bloque 4. Cultura empresarial y sistema de dirección y gestión.

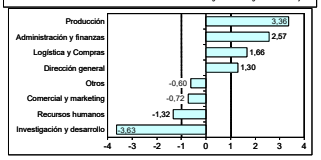
Se hará uso de un gráfico de perfil absoluto en el que se valoran las características de las empresas y se indica la media global. Con las mismas variables, se realiza un gráfico de perfil relativo ordenando las variables de más a menos relevantes. Y de un gráfico de perfil absoluto y relativo en el que se evalúa la importancia de ciertos aspectos estratégicos. Se divide entre estrategias genéricas y de entorno, de crecimiento y de innovación, diversificación, integración y cooperación. Ambos ya han sido explicados previamente. También se elaborará una matriz de cruces entre las diversas estrategias, para poder evaluar el peso de las distintas combinaciones que suelen realizar las empresas.



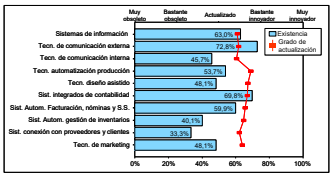


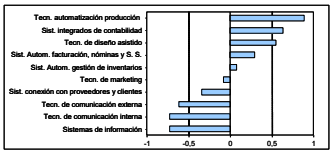
La pregunta sobre la planificación de forma escrita e instrumentos de control de los resultados respecto a lo planificado, en los distintos departamentos, se representa mediante gráficos de perfil absoluto y relativo en los que se indica el nivel de planificación de actividades para cada departamento. Gráfico de perfil absoluto en el que se señala la existencia de instrumentos de control con respecto a la planificación, así como la media para todos ellos.





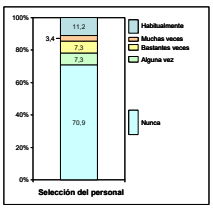
Las tecnologías y su grado de actualización se representan mediante un gráfico de barras en el que se detalla la presencia de determinadas tecnologías en las empresas según un porcentaje de existencia. Se superpone a éste un gráfico de perfil absoluto en el que se indica el grado de actualización de las tecnologías que usan las empresas, además de la media de todas ellas. Adicionalmente, se realiza un perfil relativo en el que se ordena dicho grado de actualización.



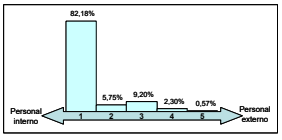


Bloque 5. Recursos humanos de la empresa.

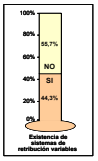
El número de empleados y los servicios de selección de personal se representan también mediante un gráfico de barra acumulada vertical en el que se recoge el número de empresas que se adscribe a cada intervalo de empleados contratados. Gráfico de barra acumulada vertical en el que se detalla la frecuencia con la que las empresas recurren a servicios de selección de personal.



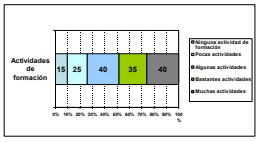
El uso de personal interno para cubrir puestos directivos se representa con un histograma que recoge el número de empresas que recurre a personal externo para cubrir puestos directivos y los que promocionan al personal interno.



Para representar los sistemas de retribución variable en función del trabajo desarrollado se hace uso de un gráfico de barra acumulada vertical (termómetro) en el que se distinguen las empresas que tienen sistemas de retribución variables de aquellas que no tienen.



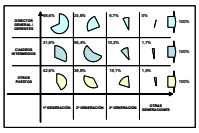
Las actividades de formación en las empresas que se actualizan de acuerdo a las necesidades del mercado se representan mediante un gráfico de barra acumulada en el que se evalúa la forma en la que las empresas realizan actividades de formación.

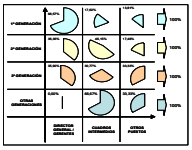


Las características del personal de las empresas se representarán mediante gráficos de perfil absoluto y relativo en los que se evalúan algunas características del personal de las empresas.



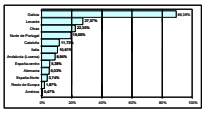
Para analizar el número de familiares que trabajan en la empresa en cada nivel profesional, y la generación a la que pertenecen suponiendo que la primera generación es la del fundador, se utilizará un gráfico de tipo matricial en el que se cruzan nivel profesional (eje de ordenadas) y generación (eje de abscisas). En cada recuadro se representará la porción del total que corresponde a cada categoría. Análogamente, se recogen las salidas en función de la generación a que pertenecen estos familiares, cruzadas con la categoría profesional.

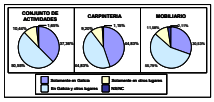




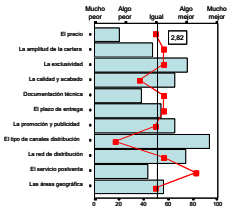
Bloque 6. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados.

Para estudiar las ventajas competitivas de la empresa, se analiza en primer lugar las zonas donde radican los principales competidores. Se elaborará un gráfico de barras en el que se recoge el porcentaje de respuesta favorable que presenta cada una de las variables sobre el total de respuestas. También se utilizará un gráfico de sectores en el que se señala el porcentaje de empresas que tienen competidores sólo en Galicia, sólo fuera de Galicia, o en ambos sitios. Se distinguirá, así mismo, entre empresas de Carpintería y Mobiliario, debido a lo diferente de su comportamiento en este ámbito.

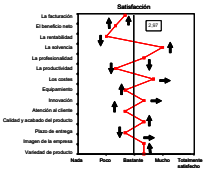




Los factores de éxito se representan mediante un gráfico de barras en el que se observan los factores de éxito con mayor consideración por parte de las empresas, mientras que las ventajas competitivas y la comparación con la competencia se hace con un gráfico de barras en el que se indica el porcentaje de empresas que creen tener una ventaja competitiva determinada. De forma combinada, un gráfico de perfil absoluto indica la comparación de las empresas con la competencia en dichos aspectos competitivos. Esta combinación de gráficos se realizará para cada grupo de ventajas competitivas relevantes. Para productos/servicios, y mercados/clientes se realizará también un perfil relativo.

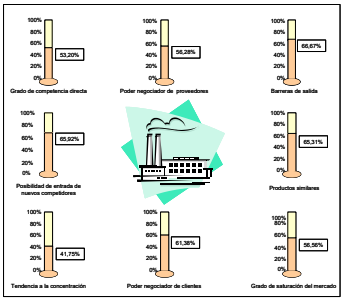


El grado de satisfacción, en función los objetivos iniciales, con la evolución de los resultados en los últimos 2 años y expectativas para los próximos 2 años. Se representa por un gráfico de perfil absoluto que mide la satisfacción de la media de las empresas en relación con los resultados obtenidos. Las expectativas futuras se indican con una flecha junto a cada variable.

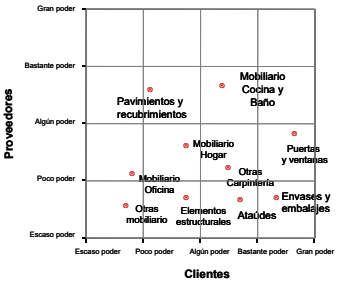


Bloque 7. Entorno específico.

Para tener una visión global, se representan todas las variables de este apartado mediante gráficos de barra acumulada vertical (termómetro) en el que se mide los problemas que representa el entorno para las empresas. Cuanto mayor es la amenaza del entorno, más aumenta la altura de la barra. El porcentaje que se utiliza para indicar la importancia de cada característica se obtiene a partir de la media de las respuestas de las empresas. Se ha realizado un cambio de escala para poder expresar en tanto por ciento los 5 valores que tomaba en función del grado de importancia. En el caso de la tendencia a la concentración, de las barreras de entrada y de las de salidas, ha sido necesario tomar medias recortadas, que se aproximaban con mayor precisión al valor modal.

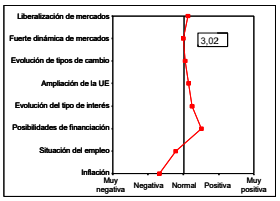


De modo complementario, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes se analiza en una matriz o gráfico de dispersión matricial (engloba los puntos 7.2 y 7.3) en que se indica en el eje de abscisas el grado de poder de los clientes en la negociación y en el de ordenadas el poder de los proveedores. El cruce de estas variables indicará las coordenadas de mayor interés.



Bloque 8. Entorno general.

La importancia de ciertos aspectos del entorno se representan todos ellos mediante un gráfico de perfil absoluto y de perfil relativo en el que se valoran algunos aspectos de la economía en general.



3.3.3. Tratamiento avanzado.

El análisis estadístico avanzado del que se hace uso en este proyecto, consiste en una combinación de técnicas multivariantes para obtener lo que se denomina en el mundo del Marketing como **análisis de perfiles**. Esta técnica consiste en la utilización de dos técnicas tradicionales consecutivas: el análisis de **componentes principales** y la **clasificación automática**. A continuación se comentan los principales aspectos de cada una de ellas y más tarde se establece su aplicación a las empresas de tipo B.

- ***Análisis de componentes principales.***

Se define en este apartado el concepto matemático de componente principal al igual que su interpretación geométrica.

Se supone que se tienen p variables con T observaciones cada una de ellas. El espacio donde se definen esas variables, de dimensión p, se denomina el espacio de variables.

Para calcular las componentes se debe buscar un vector $\mathbf{u_1}$, de tal forma que se maximice la cantidad $\mathbf{u_1}'XX'\mathbf{u_1}$, sujeto a la restricción de unicidad, esto es $\mathbf{u_1}'\mathbf{u_1}=1$.

Se obtendrán los autovalores $\lambda_1,...\lambda_p$, de la matriz XX' y los autovectores correspondientes $U=(\mathbf{u_1}',...,\mathbf{u_p}')'$. Estos forman los denominados ejes factoriales. Por consiguiente, las proyecciones sobre los ejes factoriales son:

$G_i(j)=\mathbf{x_j}'\mathbf{u_i}$, i=1...n; j=1...k

luego si se eligen los p primeros autovalores, da la mínima dimensión para el espacio de variables que el de individuos.

Sin embargo $\mathbf{w_1}$ no es unitario pues:

$\mathbf{w_1}'\mathbf{w_1}=\mathbf{u_1}'XX'\mathbf{u_1}=\mathbf{u_1}'UMU'\mathbf{u_1}=\lambda_1$

Para ser unitario debería dividirse por la raíz de μ_1

Además se demuestra que:

$$\mathbf{v_i}=\frac{1}{\sqrt{\lambda_i}}X'\mathbf{u_i}\mathbf{F_i}=X\mathbf{v_i}=\sqrt{\lambda_i}\mathbf{u_i}$$

$$\mathbf{u_i}=\frac{1}{\sqrt{\lambda_i}}X'\mathbf{v_i}\mathbf{G_i}=X\mathbf{u_i}=\sqrt{\lambda_i}\mathbf{v_i}$$

y al calcular la traza de la matriz que da la varianza total con la que se queda, se obtiene que:

$$\mathrm{Traza}X'X=\mathrm{Traza}XX'=\sum_{i=1}^{p}\lambda_i=\sum_{i,j}x_{ij}^2$$

Por consiguiente al calcular la proporción de información explicada por los factores, se tendrá que:

$$\tau_p = \frac{\sum_{i=1}^{p} \lambda_i}{\sum_{i=1}^{k} \lambda_i}$$

Partiendo de los datos indicados en los apartados anteriores de este apéndice se puede descomponer cada variable $\mathbf{x_j}$ a partir de las componentes principales como:

$$\vec{x_j} = \sum_{l=1}^{k} v_j F_l = F' V_j$$

siendo $F=(F_1,...,F_k)$, luego

$X=V'\Phi F=VX$

La reducción consiste en considerar una aproximación de X, descomponiendo:

$X=V'F=F_1'v_1+...+F_p'v_p+F_{p+1}'v_{p+1}+...+F_k'v_k$

se agrupa en dos grandes bloques, indicados por las matrices siguientes:

$$F = \begin{pmatrix} F^1 \\ \hline F^2 \end{pmatrix} = \left| \begin{array}{c} F_1 \\ . \\ F_p \\ \hline F_{p+1} \\ . \\ F_k \end{array} \right| \text{ y } V = \begin{pmatrix} V^1 \\ \hline V^2 \end{pmatrix}$$

por lo que el desarrollo anterior se quedaría de la forma

$X=V^{1'}F^1+V^{2'}F^2$

donde, cada uno de los bloques verificará que:

$F^i=V^iX$, con i=1,2

Se seleccionan los p primeros factores, que corresponden al bloque 1. El resto será la información que se pierde.

En esencia, las componentes principales, que cuando no hay posibilidad de duda se denominará factores, como término más genérico, se obtienen verificando tres condiciones:

- Minimizar la información pedida.
- Ser ortogonales entre sí, lo que indica que no existe ninguna información de tipo lineal que sea común a más e una de ellas.
- Son unitarias, su módulo es la unidad.

Considérese de nuevo un problema de obtención de componentes principales. Sea X una matriz centrada cuyas filas se denotan por $\mathbf{x_i}$, i=1,..., n. Se definirán las siguientes ayudas a la interpretación:

- Contribución del punto i (variable j) a la información explicada por el Factor l.

Para los puntos, sea:

$$\lambda_h = \sum_{i=1}^{n} F_h^2(i)$$

Por tanto, λ_h mide la información o varianza explicada por el factor h. Debido a que es la suma, respecto a todos los puntos, de los cuadrados del valor del factor en el punto i, la contribución de cada uno será la parte de ese sumando que es debida a ese punto. Esto es:

$$CTR_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\lambda_h}$$

Para las variables, de forma similar

$$\mathrm{CTR_h(j)} = \frac{\mathrm{G_h^2(j)}}{\lambda_\mathrm{h}} \quad \text{siendo} \quad \lambda_\mathrm{h} = \sum_{\mathrm{j=1}}^{\mathrm{k}} \mathrm{G_h^2(j)}$$

- Calidad de la representación del punto i (variable j) por el eje F_l.

Para los puntos, la calidad, nos intenta medir si un punto está bien representado por el factor o no. Dado que los datos están centrados, la variabilidad total del punto vendrá dada por:

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Y la variabilidad del punto explicada por el factor viene dada por:

$$Variabilidad(\mathbf{x_i} / F_h) = F_h^2(i)$$

En consecuencia el cociente será una medida de la calidad de la representación, pues cuanto más cercano a 1, esté es síntoma de una mejor representación del punto por ese factor.

$$CAL_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\|\mathbf{x_i}\|^2}$$

Para las variables, de modo similar se tendría que:

$$CAL_h(j) = \frac{G_h^2(j)}{\|\mathbf{x_j}\|^2}$$

- Calidad de la representación del punto i (variable j) por el subespacio de p factores.

Para los puntos, haciendo de forma similar a lo anterior, pero en vez de considerar un único factor se consideran todos los del subespacio, por tanto se tendría que:

$$\mathrm{QLT_p(i)} = \sum_{\mathrm{h=1}}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL_h(i)}$$

Para las variables, igualmente:

$$\mathrm{QLT_p(j)} = \sum_{\mathrm{h=1}}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL_h(j)}$$

- Contribución del punto i (variable j) a la información total.

Ya se vió anteriormente que la variabilidad total de un punto i venía dada por:

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Y en consecuencia la variabilidad de todos los puntos será:

$$Variabilidad\ total = \sum \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Luego la contribución del punto i, para los puntos, será:

$$CONTR(i) = \frac{\|\mathbf{x_i}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i}\|}$$

Para las variables, similarmente:

$$CONTR(j) = \frac{\|\mathbf{x_j}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_j}\|}$$

- Validez de la representación del punto i (variable j) por los ejes factoriales p.

Nos indica hasta que punto el error que se comete en la representación de un punto por el subespacio de factores es debido al punto propiamente o al conjunto de factores.

Se define el error de representación de un punto mediante un factor h por:

$$Error = \|\mathbf{x_i} - F_h(i)\|$$

Para el total de los puntos el error sería:

$$Error\ total = \sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i} - F_h(i)\|$$

Luego, la validez será el porcentaje del error total al cuadrado no explicado por el error del punto, esto es:

$$VAL_p(i) = 1 - \frac{\left\| \mathbf{x_i} - F_j(i) \right\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \left\| \mathbf{x_i} - F_j(i) \right\|^2}$$

Para las variables, de igual modo, será:

$$VAL_h(j) = 1 - \frac{\left\| \mathbf{x_j} - G_h(j) \right\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \left\| \mathbf{x_j} - G_h(j) \right\|^2}$$

- Análisis cluster (clasificación automática).

Los métodos de clasificación automática o análisis cluster, buscan agrupar un conjunto de datos según una serie de determinadas características que tienen en común. Formalmente se considera una matriz:

$$\mathbf{X} = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{p1} \\ x_{1n} & \cdots & x_{pn} \end{bmatrix}$$

de datos con p variables y n individuos y se trata de hacer grupos o clasificaciones según determinados criterios.

Al realizar este tipo de análisis se suelen exigir por lo menos dos propiedades:

Estabilidad. No estar afectado por:

- Pequeños errores en los datos.

- Añadir nuevos datos.

- Registrar nuevas variables.

Objetividad. Los resultados deben ser repetibles por cualquiera.

El análisis cluster trata de formar grupos de acuerdo a características afines, verificando las dos propiedades anteriores, de modo que la clasificación presente homogeneidad dentro de cada grupo y

heterogeneidad entre cada uno de ellos. De esta forma se da lugar a segmentaciones de mercado, clasificaciones de muestras, nuevos diseños, entre otros.

En general consta de tres fases:

1. <u>División en grupos</u>: Se trata de formar los diferentes grupos a partir de objetos o variables similares. Si algunos elementos quedan fuera de todos los grupos se les denominan *elementos entrópicos o residuales*.

Para esta división se analizan cuatro elementos:

1. *Distancia o similaridad:* La distancia que se define entre los elementos a clasificar.

2. *Enlace*: La forma de redefinir la distancia entre grupos ya formados y nuevos elementos para ver a qué grupo se asigna cada elemento.

3. *Algoritmo de clasificación*: Método de elección de los grupos.

4. *Selección del número de grupos* que se quieren formar.

2. <u>Interpretación</u>: Depende de cada problema concreto. Se intenta comprender las características de cada grupo y asignarle a partir de ellas un nombre que lo defina lo más acertadamente posible. Para ello suelen utilizarse los promedios de las variables, bien las que definen cada grupo, bien las variables suplementarias o bien ambas.

3. <u>Elaboración de perfiles</u>: A partir de los promedios de las variables y teniendo en cuenta su dispersión se elabora el perfil gráfico que caracteriza cada grupo. También se incluyen variables suplementarias que ayudan a comprender mejor su significado o a estudiar como se relacionan los diferentes grupos con otras características.

Las similaridades se definen como una aplicación:

$$s: R^p * R^p \longrightarrow R^+$$

$$[x,y] \longrightarrow s[x,y]$$

que tiene las siguientes propiedades:

1.- Reflexividad $S(x,x)=1$

2.- Acotación $0 \leq S(x,y) \leq 1 \ \forall \ x,y$

3.- Unicidad Si $S(x,y)=1 \Rightarrow x=y$

4.- Simetría $S(x,y)=S(y,x)$

Mientras que la distancia es una medida d de un conjunto X en los reales positivos verificando las siguientes propiedades:

1.- Reflexividad $d(x,x) = 0 \ \forall x$ de X

2.- Positividad $d(x,y) \geq 0 \ \forall x,y$ de X

3.- Simetría $d(x,y) = d(y,x) \ \forall x,y$ de X

4.- Desigualdad triangular $d(x,z) \leq d(x,y) + d(y,z) \ \forall x,y,z$ de X

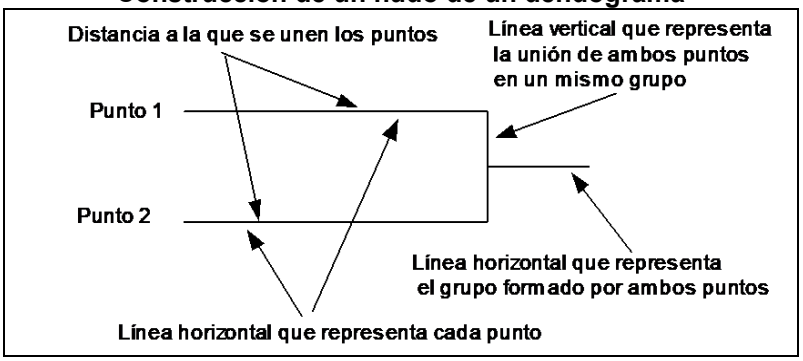
Una vez definida la distancia entre dos puntos, se debe extender ese concepto al de distancia entre dos grupos de puntos. La estrategia que se puede seguir para obtener las distancias entre un individuo y un grupo, o entre dos grupos a partir de las distancias entre individuos se conoce con el nombre de *enlace*. En general son distintos los que se utilizan para agrupar variables o individuos, pues depende en gran parte del número de datos y de la distancia previamente definida.

Para simplificar, se considerarán dos casos, según se tengan pocos o muchos datos. A título de ejemplo aclaratorio para ver las diferencias producidas por los distintos enlaces, se va a intentar agrupar las 9 variables del caso anterior, utilizando como distancia la correlación de Pearson. Se representará el efecto que produce el hecho de cambiar únicamente el tipo de enlace.

Cuando se tienen pocos datos se suele utilizar para representar la forma de enlazar dos grupos de puntos, un tipo de gráfico denominado *dendograma*.

Para construirlo, se define una línea horizontal para cada punto. Cuando dicha línea alcanza el valor de la distancia a la que se asocia a otro punto se traza una línea vertical uniendo las horizontales correspondientes a los dos puntos. En el centro de esa línea vertical, se inicia una nueva línea horizontal que representa al grupo formado por esos dos puntos. La **Figura 3.3** indica el modo de realizar cada nudo del dendograma.

Figura 3.3
Construcción de un nudo de un dendograma



Fuente: elaboración propia

Este proceso se repite para cada nueva unión de grupos, generando así todo el gráfico.

Se enumeran a continuación algunos de los enlaces más utilizados en la práctica con pocas observaciones.

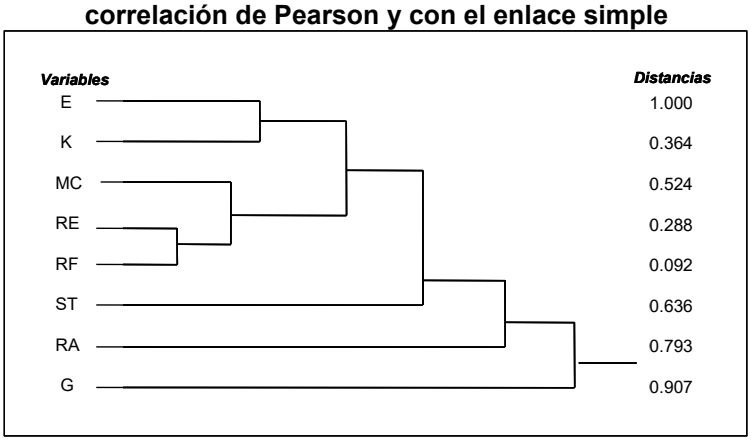
1. Simple:

Asocia dos grupos según su distancia mínima. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, se busca un valor de cada grupo de manera que estén más cercanos entre sí que cualesquiera otros dos, y la distancia entre ellos nos da la distancia entre sus correspondientes grupos. Se define formalmente, como

$$d_m(G,H) = \min_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

Cuando los grupos no están claramente definidos, tienden a relacionar elementos en forma de cadena alargada -como una serpiente- y por tanto, agrupa juntos valores muy alejados (al considerar los de los extremos de la cadena).

Figura 3.4
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y con el enlace simple



Fuente: elaboración propia

Nos diría que las variables más cercanas entre sí son las dos rentabilidades, y luego el Margen a ellas dos. A continuación se formaría un grupo con el endeudamiento y el coste de la deuda, que posteriormente se uniría al grupo inicial. Después se uniría la solvencia, al grupo resultante se le uniría la rotación y finalmente se uniría la garantía.

Los puntos de corte del dendograma nos servirán para seleccionar el número de grupos y sus componentes. Por ejemplo si se eligieran 5 grupos se tendría uno formado por el endeudamiento y el coste de la deuda; otro por las rentabilidades y el margen, y otros con un solo elemento cada uno de ellos, uno para la solvencia, otro para la garantía, y otro para la rotación (ver **Figura 3.4**).

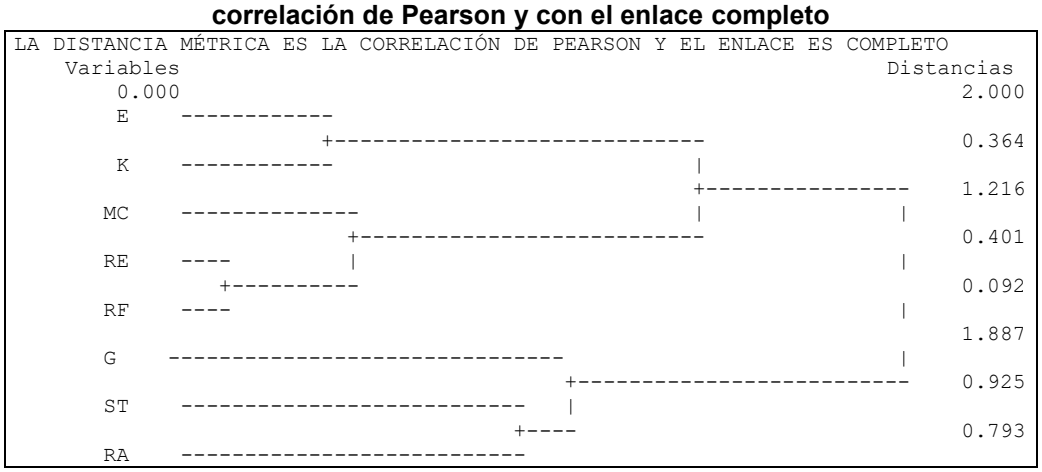
2. Completo:

Asocia dos grupos según distancia máxima. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, se busca un valor de cada grupo de manera que estén lo más alejados posible entre sí, y la distancia entre ellos nos da la distancia entre sus correspondientes grupos. La distancia dentro del grupo iguala al diámetro del grupo.

$$d_m(G,H) = \max_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

Elimina el problema de las largas cadenas del enlace simple. Sin embargo, tiende a presentar los grupos muy disimilares entre sí cuando no lo son tanto en realidad.

Figura 3.5
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y con el enlace completo



Fuente: elaboración propia

Se observa que fundamentalmente aparecen dos grupos (hasta la garantía, y a partir de ésta), o incluso se pueden considerar tres (si se separan las dos primeras variables de las rentabilidades) mucho más claramente que en el simple, y a la vez las distancias entre ellos son mayores (ver **Figura 3.5**). Es una muestra de su mayor capacidad de discriminación entre grupos.

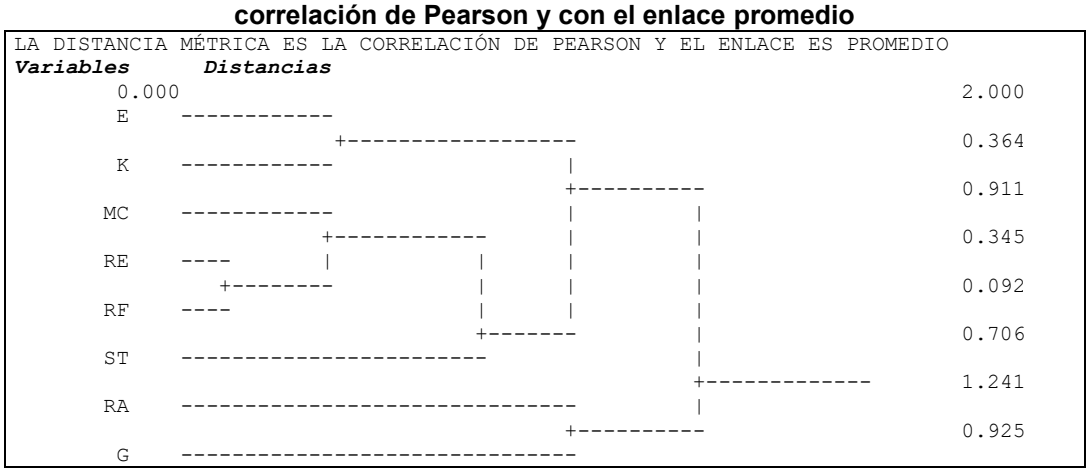
3. *Promedio*:

Agrupa a partir de la distancia media del grupo. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, se calcula la media de la distancia entre todos los posibles pares de valores, tomando uno de cada grupo. Dicha media nos da la distancia entre sus correspondientes grupos, por lo que es un tipo de enlace intermedio entre los dos anteriores.

$$d_p(G,H) = \frac{1}{n_G n_H} \sum_{y \in G} \sum_{x \in H} d(y,x)$$

Observando la salida (ver **Figura 3.6**) que se obtendría se muestra que queda algo intermedio entre el simple y el completo. No forma grupos compactos, pero tampoco deja elementos sueltos, si se consideran dos grupos. Sin embargo, los dejaría al considerar tres grupos.

Figura 3.6
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y con el enlace promedio



Fuente: elaboración propia

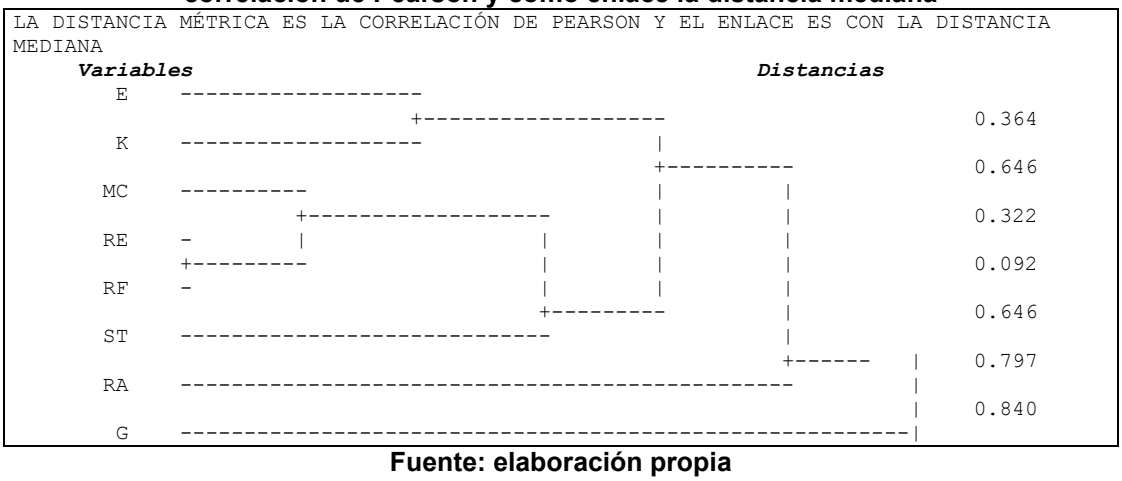
4. <u>Distancia Mediana:</u>

Se define como la mediana de las distancias entre cada par de puntos en cada grupo.

De manera similar al anterior (ver **Figura 3.7**) enlace se obtiene una clasificación intermedia entre la que se obtenía con el enlace simple y el completo, aunque al ser un criterio distinto del promedio no tiene porque coincidir con éste.

$$d_{Me}(G,H) = \underset{y \in G \; x \in H}{\text{Med}} \, d(y,x)$$

Figura 3.7
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y como enlace la distancia mediana

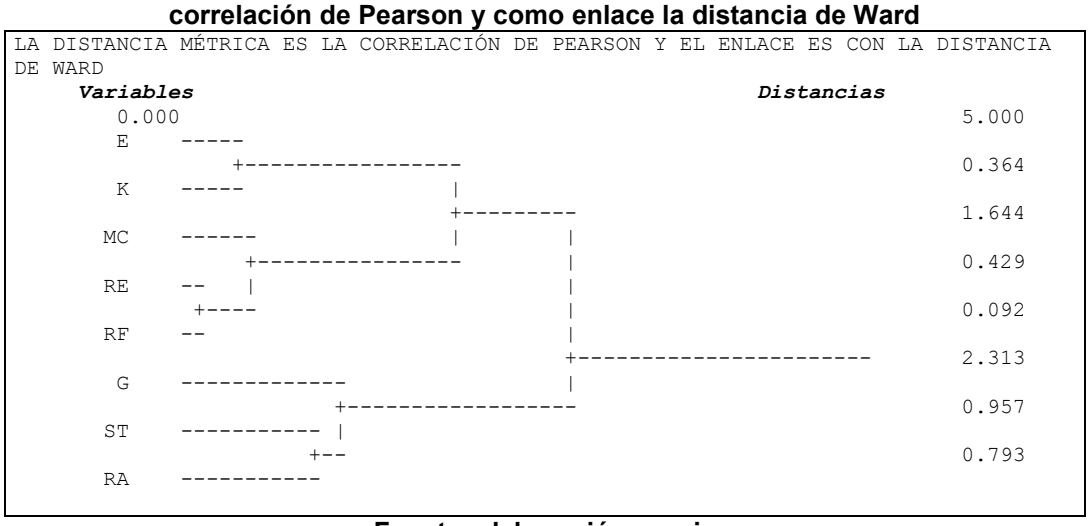


Fuente: elaboración propia

5. <u>Distancia de Ward:</u>

Busca fundamentalmente la semejanza dentro del grupo, dando menos importancia a la desemejanza de un grupo a otro. Para ello calcula la suma de cuadrados de las distancias entre todos los elementos de los dos grupos, sumados respecto a todas las variables, ponderados por la inversa de las desviaciones estándar, y esto para cada nuevo grupo. Minimiza, consecuentemente, la suma de cuadrados dentro de cada grupo y por lo tanto la varianza dentro del grupo, una vez tipificados los datos. Tiende a formar grupos con el mismo número de individuos. En el caso anterior se tiene la **Figura 3.8**.

Figura 3.8
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y como enlace la distancia de Ward



Fuente: elaboración propia

El resultado es muy parecido al que se obtiene con la distancia completa. Tiende a hacer grupos compactos, pero tiene en cuenta las dispersiones. Es mejor que el completo, cuando se trabaja con datos con distintas unidades de medida, pues se estandarizan estos antes de hacer la agrupación.

Cuando se tienen muchos datos, en vez de calcular la distancia de cada punto a los demás, e ir recalculando en cada paso, se suele partir de un número prefijado de grupos que se quieren obtener, y sólo se calculan las distancias de cada elemento a cada grupo. Esto limita mucho los cálculos permitiendo distancias que optimizan más las agrupaciones. Se

van a considerar en este estudio dos tipos de distancias: La primera es válida tanto con pocos como con muchos datos. La segunda es la más utilizada en muestras grandes, pero necesita prefijar el número de grupos. Estas distancias son: la **distancia centroide** y **distancia de los k más cercanos**.

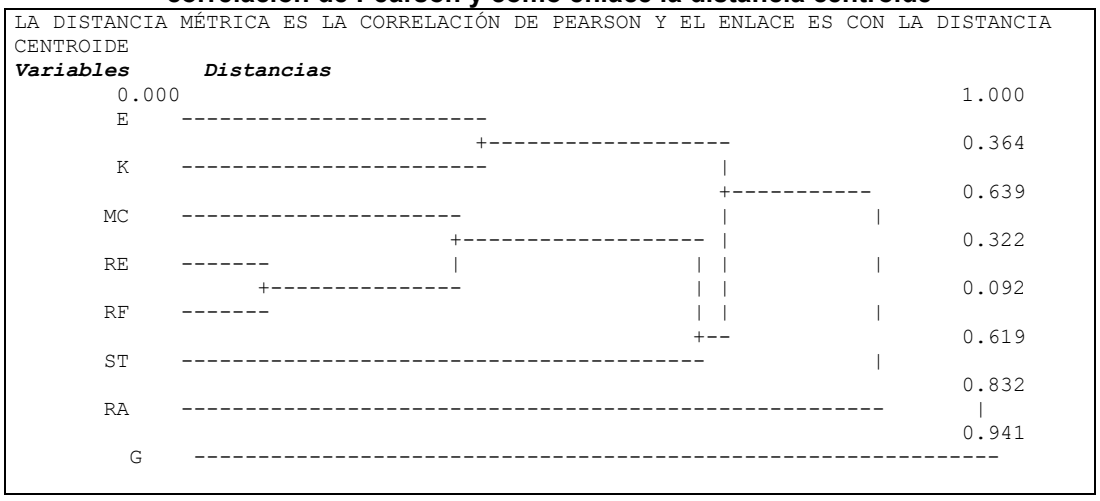
1. Distancia *centroide*:

El centroide de un grupo, se define como el punto cuyas coordenadas son la media de los valores de cada variable en ese grupo. Equivale al centro de gravedad del grupo, en términos físicos. Una vez obtenidos los centroides de cada grupo se define D_C como la distancia entre ellos.

Es importante decir, pues es un error corriente que no coincide con el promedio de las distancias que es el enlace promedio.

Cuando la distancia entre un par de grupos es menor que la distancia entre otro par ya formado anteriormente, puede producir una mezcla o confusión de grupos; sin embargo, está menos afectado por los valores anómalos. Requiere siempre datos métricos. En el caso que nos ocupa se tendría la **Figura 3.9**.

Figura 3.9
Dendograma usando como distancia la correlación de Pearson y como enlace la distancia centroide



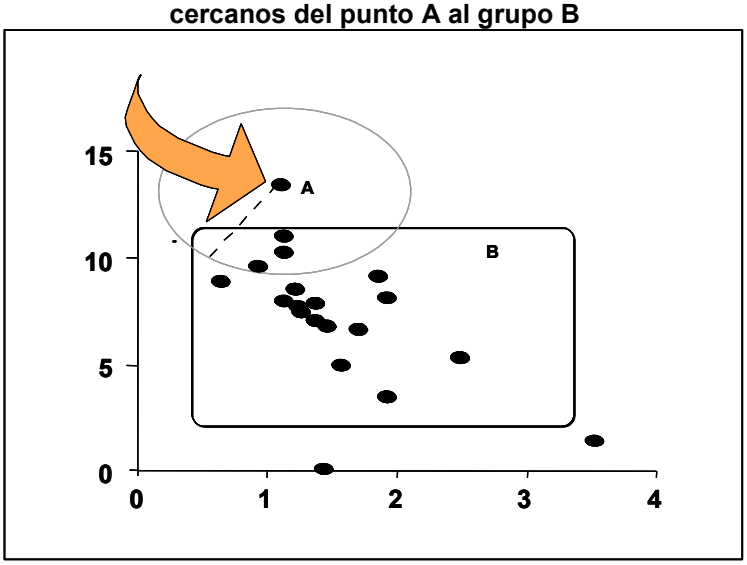
Como se observa el dendograma obtenido es muy similar al que se obtuvo con la distancia mediana.

2. Distancia de los k más cercanos:

Para definir esta distancia se fija en primer lugar el valor de k, que suele ser el número de grupos que se quieren formar. La distancia D_k se define entre un elemento A y un grupo B como el radio del círculo con centro en A de forma que contenga k puntos de B. Ver **Figura 3.10**.

La distancia D_k se generaliza a dos grupos cualesquiera. Para ello, se define entre dos grupos A y B como el mínimo radio del círculo que cuando se centra en un punto de uno de los grupos cubre k puntos del otro.

Figura 3.10
Distancia de los 3 más cercanos del punto A al grupo B



Fuente: elaboración propia

No se pondrá ahora ningún ejemplo pues será el que se utilize para estudiar las agrupaciones de los sectores.

- Comparaciones entre los distintos tipos de enlaces.

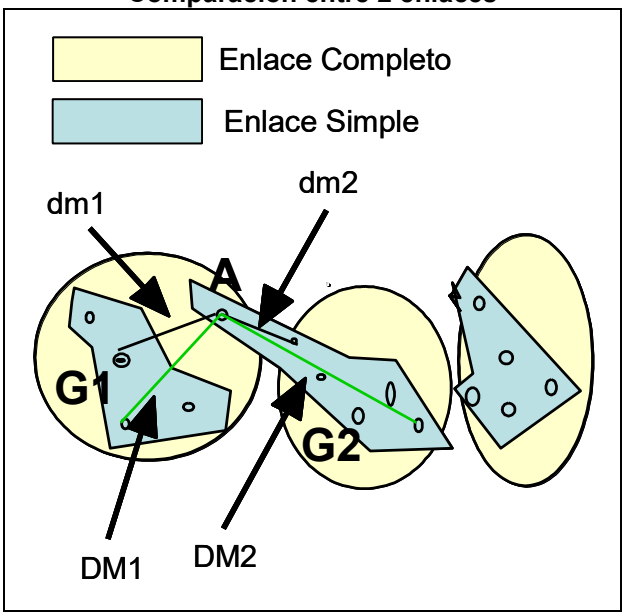
Aunque no han sido analizados todos los posibles enlaces existentes, sí que se han comentado los más utilizados en la práctica común. Ahora es interesante hacer unos comentarios breves comparándolos para ver las ventajas e inconvenientes que tiene cada uno en cada caso y cuál es su utilidad según el objetivo que se persigue.

Ya se ha indicado cuales se utilizan para problemas con pocos datos y problemas con muchos datos, se van a comentar las diferencias entre los enlaces utilizados con pocos datos pues pueden ayudar a comprender que tipo de agrupaciones se pueden obtener en uno u otros casos.

El enlace simple tiende a dar grupos más bien alargados, en forma de salchicha, mientras que el completo los aglutina en forma de bolas. El enlace promedio y el mediano buscan una solución de compromiso entre ambos.

En la **Figura 3.11** se explica el sentido de esta comparación en los casos simple y completo:

Figura 3.11
Comparación entre 2 enlaces



Fuente: elaboración propia

Sean dm_1 y dm_2 las distancias mínimas del punto A a los grupos G_1 y G_2 respectivamente. Supongamos que DM_1 y DM_2 indican las distancias máximas. ¿A cuál de los dos grupos se asignaría A?

Como $dm_1 < dm_2$, por el enlace simple se le asignaría a G_1 ; pero como $DM_1 > DM_2$ por el enlace completo se le asignaría a G_2.

Cuando se consideran dos grupos (**Tabla 3.1**), las variables se clasificarían de tres formas distintas según el enlace utilizado. Cuando se hacen tres grupos (**Tabla 3.2**) sólo aparecen dos formas distintas de clasificación, mientras que con cuatro grupos (**Tabla 3.3**) vuelven a aparecer tres formas: la simple, por un extremo; en el otro extremo el completo y el de Ward; y los enlaces de medias dan otro tipo de clasificación.

Tabla 3.1
Clasificación de las variables en 2 grupos según el enlace utilizado

	Enlaces					
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos G	Todas menos RA, ST y G	Todas menos RA y G	Todas menos G	Todas menos RA, ST y G	Todas menos G
G2	G	RA, ST, G	RA, G	G	RA, ST, G	G

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2
Clasificación de las variables en 3 grupos según el enlace utilizado

	Enlaces					
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos G y RA	RF, RE, MC	Todas menos G y RA	Todas menos G y RA	RF, RE, MC	Todas menos G y RA
G2	RA	E, K	RA	RA	E, K	RA
G3	G	RA, ST, G	G	G	RA, ST, G	G

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.3
Clasificación de las variables en 4 grupos según el enlace utilizado

	Enlaces					
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos RA, ST y G	RF, RE, MC	RF, RE, MC, ST	RF, RE, MC, ST	RF, RE, MC	RF, RE, MC, ST
G2	RA	E, K	E, K	E, K	E, K	E, K
G3	ST	ST, RA	RA	RA	ST, RA	RA
G4	G	G	G	G	G	G

Fuente: elaboración propia

En el caso de grandes conjuntos de datos la comparación entre enlaces sirve para ver como agrupar según la finalidad que nos interese. El enlace centroide tiende a formar grupos en torno a los centros de gravedad, por lo que genera grupos con muchos elementos y grupos con muy pocos; es un buen instrumento para detectar valores extraños en

grandes grupos, cuando se supone que todos los elementos debieran formar un único grupo. El enlace basado en la k-distancia tiende a formar grupos con un tamaño similar. Sirve para detectar valores extraños cuando existen más de un grupo que caracterice el comportamiento de los puntos o bien para formar varios grupos cuando no existen valores anómalos.

- ***Formas de realizar la clasificación de variables o individuos.***

Otro de los elementos que caracteriza este análisis es la forma mediante la cual se realiza la clasificación. Pueden ser de dos tipos según se haga paso a paso la unión de cada elemento o se haga por grupos conjuntamente. En el primer caso el método es más trabajoso en cuanto que redefine las matrices de distancias en cada paso para todos los grupos existentes en ese momento. En el segundo se parte de un número fijo de grupos y se realiza una reasignación global de los individuos a los grupos según determinados criterios predefinidos de optimización. La primera se denomina de jerarquización y la segunda de partición.

- Jerarquización:

Son técnicas que realizan uniones o divisiones sucesivas de los datos, elemento a elemento. Una forma clásica de expresar los resultados finales de forma gráfica es mediante el dendograma. Este se define como un gráfico con barras que van jerarquizando las uniones e indicando las distancias a las que se juntan.

Caben dos formas de jerarquizar los datos, según se haga de abajo hacia arriba, que se denominan *aglomerativos*, o viceversa, en cuyo caso se les llama *divisivos*.

Los métodos jerárquicos hacen uso de una terminología propia que facilita la exposición: Se denomina nivel a cada uno de los pasos en los que se va realizando el proceso. Consecuentemente el grupo-nivel hace referencia al conjunto de grupos (que pueden ser de un solo elemento) que se forman en un determinado nivel.

Se enuncia, a continuación, de forma breve el algoritmo utilizado en cada uno de los dos casos:

Aglomerativos:

Los pasos que caracterizan estos métodos son los siguientes:

1. En el nivel 1, cada elemento constituye su propio grupo-nivel.

2. Se eligen los dos grupos G_1 y G_2 cuya distancia es mínima según el enlace elegido, y se juntan en un sólo grupo, pasando al siguiente nivel.

3. Se construye una nueva matriz de distancias con un grupo menos, que incluye todos los grupos anteriores menos los dos seleccionados en el paso 2 que se consideran fundidos en uno.

4. Se repite el proceso 2 y 3 hasta que sólo queda un grupo. En cada nivel se indica la distancia a la que se unen.

Divisivos:

1. Se parte de un solo grupo.

2. Se divide en dos, dicho grupo, de forma que los elementos de cada uno de los subgrupos sean lo más similares entre sí o/y sean desemejantes con los del otro subgrupo.

3. Se repite el paso 2 con cada subgrupo hasta que nos queden elementos solos.

Exige más cálculo que el anterior, por lo que, en la práctica, se usa menos

- Partición:

Es una técnica más versátil pues no exige que la asignación de una variable a un grupo sea irrevocable. En general tiene más cálculo, por lo que para limitarlo se suele prefijar previamente el número de grupos que se quieren formar. Tiene interés cuando hay muchas variables o individuos.

El algoritmo más utilizado en este caso se denomina "k-means" o “k-medias”. Se expondrá a continuación:

Algoritmo de K-medias:

1. Se definen tantos puntos iniciales como grupos se quieren formar. Existen varias formas de dar los valores iniciales:

a) Elegir los primeros k objetos en la muestra.
b) Elegir los k objetos que están más alejados entre sí.
c) Considerar un k mayor y elegir k valores de prueba e ir juntándolos después.
d) Utilizar información previa.

2. Se calcula la distancia de cada elemento a los grupos formados y se asigna a un nuevo grupo si está más cerca de ese que de su propio grupo.

3. Se repite el paso 2 hasta que todos los puntos estén bien ubicados.

Los grupos se van tomando de forma que se minimice globalmente las distancias dentro de cada grupo en promedio.

- Líneas estratégicas empresariales en las empresas tipo B.

En primer lugar mediante un análisis de componentes principales se detectan las variables estructurales que explican el comportamiento de un determinado conjunto de variables originales. En este caso se hará para determinar las variables subyacentes a las estrategias de las empresas tipo B.

Una vez hecho esto se aplica una técnica de análisis cluster que permite buscar grupos afines, haciendo uso de una distancia euclídea pues las variables se encuentran ya tipificadas. De aquí se podrá determinar una clasificación de las empresas según diferentes aspectos que hacen referencia a las estrategias.

ANEXO D

MODELO DE ENCUESTAS

CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA MADERA DE GALICIA

UNIVERSIDADE DE VIGO

PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA



ENCUESTA A EMPRESAS **A**

Noviembre de 2002

Estimado/a Sr./Sra.:

Dentro del enfoque estratégico de este proyecto, el **objetivo** de la presente encuesta es obtener **información agregada** sobre **las actividades de Carpintería y Mueble de Galicia, orientando las iniciativas empresariales y las políticas públicas para alcanzar un mejor posicionamiento competitivo en un entorno globalizado como el actual**. El proceso de obtención de información se completará con la realización de entrevistas a expertos de estas actividades en el ámbito europeo y la participación de los empresarios en las mesas de expertos. Todo este proceso facilitará el diseño de los programas de actuaciones prioritarios para la mejora de la competitividad de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

La **realización de la presente encuesta consiste**, en general, en **ir señalando los cuadros** que consideren como la **respuesta más correcta desde el punto de vista de su empresa**. En algunos casos se les piden **datos cuantitativos**, necesarios para hacerse una composición más completa de la situación empresarial, tratando de **reducir este tipo de información al mínimo**. Existen, también, una serie de **preguntas abiertas** que requerirán una respuesta escrita por su parte, si así lo considera oportuno.

Como podrá comprobar, se **trató de homogeneizar el diseño de la encuesta**, de tal forma que abarcase al máximo, la casuística de las empresas de estas actividades en Galicia. Por esta razón, **algunos de los ítems, o partes de la misma, pueden no estar ajustados a la realidad de su empresa**, por tamaño o actividad. En cualquier caso, **deje en blanco** aquellos aspectos de la encuesta que por cualquier circunstancia no se sienta afectado directamente por ellos.

Con el objetivo de que, si le parece conveniente, pueda **estudiarlo previamente,** e incluso **ir cubriendo** aquellas respuestas que no necesitan ser aclaradas, se le envía este **cuestionario**. Para facilitarle su realización **podrá disponer de una entrevista con un encuestador/a acreditado** que se pondrá en contacto en los próximos días con usted. Cualquier aclaración que necesite, se la podrá formular directamente al encuestador/a. Para cualquier otra información adicional o aclaración puede contactar con el Profesor **D. Pedro Figueroa Dorrego,** coordinador de este Proyecto en el número **649 902 521**, o con el Profesor **D. Miguel González Loureiro** responsable del equipo de encuestadores en el número **606 866 851.**

Los datos obtenidos mediante esta encuesta serán tratados de forma agregada y nunca de modo individual, garantizándose la confidencialidad total de los mismos. Las encuestas serán depositadas, separados los datos de identificación, en el CIS-Madera (Parque Tecnolóxico de Galicia, San Cibrao das Viñas, 32901 OURENSE; Telf.: +34 988 36 81 52; Fax: +34 988 36 81 53; correo-e: info@cismadera.com), ante la Secretaría del Centro. Una vez finalizado el estudio, las encuestas serán destruidas.

Anticipándole las gracias por su dedicación, reciba un cordial saludo,

Fdo.: Jorge González Gurriarán
-Director del Equipo de la Universidad de Vigo-

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

1.1. Indique aquella agrupación en la que desarrolla su **principal actividad.**

FABRICACIÓN INDUSTRIAL DE:

1.2. Señale aproximadamente el **porcentaje** que compone el **capital social de su empresa**, indicando **su origen**.

ORIGEN DE LA INVERSIÓN	**Porcentaje**
Familiares	
Empresas	
Otras	
TOTAL	***100%***

1.3. Indique el año de **inicio de la actividad** y **número de generaciones transcurridas** desde entonces.

	AÑO	**Nº DE GENERACIONES TRANSCURRIDAS**
Inicio de la actividad		

2. MERCADOS/PRODUCTOS/COMPETENCIA.

2.1. Indique en la medida de lo posible el **porcentaje aproximado sobre el total de ventas** (sobre el valor monetario) que ha representado cada uno de los siguientes **canales de distribución** para sus productos en **promedio** los **últimos dos años** y la **tendencia futura**.

CANALES		**% en los últimos 2 años**	**TENDENCIA FUTURA (Próximos 2 años)**		
			Reducir	**Mantener**	**Aumentar**
ESPECIALIZADOS	Tienda tradicional especializada				
	Cadena de tiendas especializada				
	Franquicias especializadas				
	Grupos de compras especializados				
	Almacenistas especializados				
	Grandes y medianas superficies especializadas				
NO ESPECIALIZADOS	Grandes y medianas superficies no especializadas				
	Empresas de construcción/promoción				
	Almacenistas no especializados				
OTROS	Otras empresas de carpintería y mueble				
	Comercio electrónico				
	Consumidor final				
TOTAL		***100%***			

2.2. Indicar con una cruz el **atractivo actual** que para su actividad tiene cada uno de los **mercados** señalados a continuación.

MERCADO	**GRADO DE ATRACTIVO**				
	Bajo	**Medio-Bajo**	**Medio**	**Medio-Alto**	**Alto**
Local					
Resto de Galicia					
Resto de España					
Norte de Portugal					
Resto de la UE					
Resto del mundo					

2.3. Indique el **porcentaje aproximado de ventas de su empresa** (sobre el valor monetario) indicando la **zona geográfica** de venta y **tendencias futuras**.

MERCADO	AÑO		TENDENCIA FUTURA		
	2001	2002	Reducir	Mantener	Aumentar
Local					
Resto de Galicia					
Resto de España					
Norte de Portugal					
Resto de la UE					
Resto del mundo					
TOTAL	***100%***	***100%***			

2.4. Indique el **grado de madurez del mercado** para el conjunto de **productos que usted fabrica** dentro de las familias siguientes.

PRODUCTO	GRADO DE MADUREZ			
	Innovador	Crecimiento	Madurez	Declive
Puertas y ventanas				
Pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos				
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos				
Envases y embalajes				
Otras actividades de carpintería general (indicar)				
Mobiliario de hogar en general				
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales				
Mobiliario de cocina y baño				
Ataúdes				
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)				

2.5. Indique con una cruz el **atractivo actual** que para el mercado tiene el conjunto de **productos que usted fabrica** dentro de las familias siguientes.

PRODUCTO	GRADO DE ATRACTIVO				
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Puertas y ventanas					
Pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos					
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos					
Envases y embalajes					
Otras actividades de carpintería general (indicar)					
Mobiliario de hogar en general					
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales					
Mobiliario de cocina y baño					
Ataúdes					
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)					

2.6. Indique el **porcentaje aproximado de ventas de su empresa** (sobre el valor monetario) indicando el **producto que usted fabrica** dentro de las familias siguientes, así como la **tendencia futura** que prevé.

PRODUCTO	AÑO		TENDENCIA FUTURA			
	2001	2002	Abandonar	Reducir	Mantener	Aumentar
Puertas y ventanas						
Pavimentos, recubrimientos y otros elem. decorativos						
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos						
Envases y embalajes						
Otras actividades de carpintería general (indicar)						
Mobiliario de hogar en general						
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales						
Mobiliario de cocina y baño						
Ataúdes						
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)						
TOTAL	***100%***	***100%***				

2.7. Marque con una cruz las **características** de los **productos que usted fabrica** en las que se encuentra **mejor posicionado** que sus **competidores**.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS							
	Calidad y Acabado	**Servicio postventa**	**Plazo de entrega**	**Precios**	**Imagen**	**Innovación**	**Diseño**	**Variedad (Gama)**
Puertas y ventanas								
Pavimentos, recubrimientos y otros elementos decorativos								
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos								
Envases y embalajes								
Otras actividades de carpintería general (indicar)								
Mobiliario de hogar en general								
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales								
Mobiliario de cocina y baño								
Ataúdes								
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)								

3. PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y SUBCONTRATISTAS.

3.1. Indique el **% aproximado de compras** de **suministros** sobre el **total de compras** de su empresa (sobre el valor monetario), separándolo en suministros **básicos y** suministros **complementarios** (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste).

Compras de suministros sobre el total de compras	**PORCENTAJE DE COMPRAS DE SUMINISTROS**				
	Básicos de la madera	**Básicos de otros materiales (metal, PVC, etc.)**	**Complementarios**	**Servicios de apoyo**	***Total***
					100%

3.2. Indique, en los siguientes **factores**, el **nivel de satisfacción** de la empresa con sus **proveedores de suministros básicos.**

FACTORES	**Muy Baja**	**Baja**	**Normal**	**Alta**	**Muy Alta**
Precios					
Plazos de entrega					
Servicio					
Calidad					
Variedad					
Otros					

3.3. Indique el **porcentaje de compras** (sobre el valor monetario) de **suministros básicos de madera** por cada una de las siguientes familias de materias primas.

AGRUPACIONES	MATERIAS PRIMAS	Indique % sobre valor monetario
Madera aserrada	Pino radiata	
	Pino gallego	
	Roble	
	Cerezo	
	Castaño	
	Haya	
	Tropicales	
	Otras (indicar):	
Chapa y Tableros derivados de madera	Chapa	
	Tablero MDF	
	Tablero partículas	
	Otros (indicar):	
Otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario	Indicar:	
TOTAL		***100%***

3.4. Señale el **origen** de las **compras** de **suministros básicos de madera,** indicando el **porcentaje sobre el total de compras por cada agrupación** (sobre el valor monetario).

ZONAS	ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA MADERA		
	Madera aserrada	**Chapa y Tableros derivados de madera**	**Otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario**
Galicia			
Resto de España			
Resto de Europa			
África			
Resto del Mundo (indicar):			
TOTAL	***100%***	***100%***	***100%***

4. CULTURA EMPRESARIAL Y SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

4.1. Indique la **presencia o no** de las siguientes **características en su empresa**.

CARACTERÍSTICAS	Nada de acuerdo ⟷ Totalmente de acuerdo				
La internacionalización forma parte de la estrategia básica de la empresa					
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones nacionales e internacionales					
Existe en la emp. algún sistema para observar de forma sistemática los mdos nacionales e inter.					
Existen indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente					
Se conocen las características de sus competidores					
Incorpora habitualmente mejoras en los productos, procesos y sistemas					
En todos los ámbitos existe una preocupación continua por la calidad del producto o servicio					
Su empresa busca constantemente información sobre las nuevas tecnologías que puede aplicar					
La informática aporta la información adecuada para la toma de decisiones a niveles directivos					
Existen instrumentos para llevar a la práctica las ideas innovadoras del personal en la empresa					
Existe una preocupación continua por evitar la contaminación y mejorar el medioambiente					
Se facilita el trabajo en equipo entre diferentes departamentos					
Se realizan de forma constante acciones orientadas a sensibilizar al personal sobre la rentabilidad					
Existe una cultura de transmitir las experiencias a los nuevos trabajadores					
Se potencia que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando la subcontratación					
Existen unos valores, actitudes y comportamientos fomentados por parte de la empresa, que son compartidos por todo el personal					
Se someten a rigurosos análisis todos los proyectos de inversión antes de decidir					
Se condiciona el crecimiento a las posibilidades de autofinanciación					
Se realizan habitualmente programas de reducción de costes					

4.2. Indique el **grado de importancia** que tienen los aspectos siguientes como base para las grandes **líneas estratégicas** de su empresa.

ASPECTOS	No es importante ⟷ Es lo más prioritario				
Actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno					
Adaptarse al entorno cambiante					
Defenderse de un entorno agresivo					
Sobrevivir en un entono complejo					
Competir en costes					
Competir en diferenciación en calidad					
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta					
Competir en diferenciación en atención al cliente					
Competir en diferenciación en diseño					
Crecer en mercados actuales nacionales					
Crecer en mercados actuales exteriores					
Crecer en mercados nuevos nacionales					
Crecer en mercados nuevos exteriores					
Crecer con los productos actuales					
Crecer con productos nuevos					
Centrarse en un segmento concreto del mercado					
Tener una gama más amplia que la competencia					
Realizar actividades que antes hacían los proveedores					
Realizar actividades que antes hacían los clientes					
Realizar nuevas actividades productivas					
Realizar nuevas actividades comerciales					
Realizar innovación tecnológica					
Realizar innovación en procesos productivos					
Realizar innovación en procesos de marketing y publicidad					
Subcontratar parte de la producción					
Realizar otros acuerdos de cooperación productiva					
Realizar acuerdos de cooperación comercial					
Realizar acuerdos de cooperación en I+D					
Otros (indicar)					

4.3. Señale la presencia de la **planificación de forma escrita** y si existen **instrumentos de control** de los resultados respecto a lo planificado, en los departamentos que se indican a continuación.

DEPARTAMENTOS	**No se planifica ninguna actividad** ⟷ **Se planifican todas las actividades**	**Existen instrumentos de control en las tareas**		
		En casi ninguna	**En algunas**	**En la mayoría**
Dirección general				
Administración y finanzas				
Logística y Compras				
Producción				
Comercial y marketing				
Recursos humanos				
Investigación y desarrollo				
Otros				

4.4. Indique si existen en su empresa alguna de las tecnologías que se enuncian a continuación, y en caso afirmativo ¿Cómo **calificaría** su **grado de actualización**?.

TECNOLOGÍAS	Marque si existe	**INDIQUE GRADO DE ACTUALIZACIÓN** Obsoleto ⟷ Innovador
Sistemas de información		
Tecnologías de la comunicación externa		
Tecnologías de la comunicación interna		
Tecnologías de automatización de la producción		
Tecnologías de diseño asistido		
Sistemas integrados de contabilidad		
Sistemas automatizados de facturación, nóminas y seguridad social		
Sistemas automatizados de gestión de inventarios		
Sistemas de conexión automática con proveedores y clientes		
Tecnologías de marketing (comercio electrónico, página Web, catálogo de productos, etc.)		
Otras (indicar)		

5. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

5.1. Señale el intervalo en el que se encuentra su empresa en **número de empleados**.

EMPLEO	*Marque con una X*
Menos de 10 personas	
De 11 a 20 personas	
De 21 a 50 personas	
De 51 a 100 personas	
Más de 100 personas	

5.2. ¿Su empresa recurre a **servicios de selección de personal**?

Nunca | | | | | | Habitualmente

5.3. En su empresa los **puestos directivos**:

Se cubren con personal interno | | | | | | Se recurre a personal externo

5.4. ¿Existen **sistemas de retribución variable** en función del trabajo desarrollado?

NO | | SI | |

5.5. ¿Existen **actividades de formación** en su empresa que se actualizan de acuerdo a las necesidades del mercado?

No, ninguna | | | | | | De modo habitual

5.6. Evalúe las siguientes **características** del personal de su empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL	Nada de acuerdo ⟷ Totalmente de acuerdo				
El personal conoce el proyecto de empresa en todo momento					
El personal tiene una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con sus compañeros					
El personal se siente implicado con la empresa					
El personal tiene una gran capacidad de relacionarse					
Todas las personas se preocupan porque se mejore la atención a los clientes					
El personal tiene una preocupación por mejorar su formación profesional					
Las innovaciones aportadas por los empleados son escasas					
El trabajo diario genera problemas entre los trabajadores de difícil solución					
Las necesidades habituales del trabajo impiden al personal desarrollar acciones creativas					

5.7. Señale el **número de familiares** que trabajan en la empresa en cada **nivel profesional**, y la generación a la que pertenecen suponiendo que la primera generación es la del fundador.

NIVEL PROFESIONAL	NÚMERO			
	1ª Generación	2ª Generación	3ª Generación	Otras Generaciones
Director general / Gerente				
Cuadros intermedios				
Otros puestos				

6. FACTORES DE ÉXITO, VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS.

6.1 Marque las **3 zonas** donde radiquen **sus principales competidores**.

Galicia	Levante	Cataluña	Andalucía (Lucena)	Norte de Portugal	Italia	Alemania	Otras (Indicar)

6.2. De los siguientes ítems, indique los **2 factores** que considera que prioritariamente son **de éxito en su actividad** actualmente. A continuación, **en el ámbito de esos 2 factores**, indique un total de **5 aspectos** en que **su empresa** tiene las principales **ventajas competitivas** y haga una **comparación** de esas **con su principal competidor**.

FACTORES DE ÉXITO (marque **sólo 2**)	**VENTAJAS COMPETITIVAS** Indique si es una ventaja competitiva (marque **sólo 5**):		**Comparación con la competencia en las 5 indicadas** **Mucho peor** ⟷ **Mucho mejor**				
Productos/ Servicios ☐	**Ámbito de Productos / servicios**						
	El precio						
	La amplitud de la cartera						
	La exclusividad						
	La calidad y acabado						
	Documentación técnica						
	El plazo de entrega						
	La promoción y publicidad (anuncios, catálogos, etc.)						
	El tipo de canales de distribución						
	La red de distribución						
	El servicio postventa						
	Las áreas geográficas en las que produce						
Mercados/ Clientes ☐	**Ámbito de Mercados / Clientes**						
	El conocimiento del mercado						
	El tipo de clientes						
	La atención al cliente						
	El sistema de fidelización de clientes						
	La relación directa con los clientes finales						
	Las áreas geográficas en las que vende						
Proveedores ☐	**Ámbito de Proveedores**						
	El tipo de proveedores						
	El proceso de aprovisionamiento						
	Las áreas geográficas en las que compra						
Procesos y Sistemas ☐	**Ámbito de Procesos y Sistemas**						
	El proceso de diseño						
	El sistema de información						
	El proceso de investigación y desarrollo						
	El sistema de producción						
	El proceso de comercialización y venta						
	El sistema de dirección						
Capital Intelectual (Intangibles) ☐	**Ámbito de Capital Intelectual (Intangibles)**						
	La formación de los directivos y trabajadores						
	La actitud de los directivos y de los trabajadores						
	La cultura de la empresa						
	El trabajo en equipo						
	La capacidad de transmitir experiencias						
	La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados						
	La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones						
	Las tecnologías de procesos y productos utilizadas						
	Los acuerdos de cooperación establecidos						
	La imagen de la empresa						
Recursos (Tangibles) ☐	**Ámbito de Recursos (Tangibles)**						
	Los recursos financieros						
	Las instalaciones y los recursos tecnológicos						
	Los recursos naturales						

6.3. Indique en función de sus objetivos iniciales el **grado de satisfacción** con la evolución de los resultados siguientes de su empresa en los últimos 2 años y que **expectativas** tiene para los próximos 2 años.

	GRADO DE SATISFACCIÓN					**EXPECTATIVAS**				
	Nada satisfecho ⟷ Totalmente satisfecho					Disminuir		Mantener		Aumentar
La facturación										
El beneficio neto										
La rentabilidad										
La solvencia										
La profesionalidad de los empleados										
La productividad										
Los costes										
Equipamiento (tecnología, instal., maq.)										
Innovación										
Atención al cliente										
Calidad y acabado del producto										
Plazo de entrega										
Imagen de la empresa										
Variedad de producto										

7. ENTORNO ESPECÍFICO.

Evalúe la situación del conjunto de empresas de su actividad.

7.1. En el **mercado en el que opera**:

El producto/servicio ofrecido por los distintos competidores es similar ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Por el contrario, es muy diferente

7.2. Los **proveedores**:

Tienen gran poder de negociación ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tienen escaso poder de negociación

7.3. Los **clientes**:

Tienen gran poder de negociación ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tienen escaso poder de negociación

7.4. El **número de empresas** que **compiten directamente** con la **suya**, es:

1 ó 2 ☐ 3 –5 ☐ 6 –10 ☐ 11-30 ☐ Más de 30 ☐

7.5. El **negocio** en su actividad:

Está concentrado en unas pocas empresas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ El negocio está muy repartido entre las empresas existentes

7.6. El **mercado** en el que **ofrece sus productos/servicios**:

Se encuentra saturado ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ El mercado en el que ofrece sus productos/servicios experimenta un fuerte crecimiento

7.7. Las **empresas de su actividad**:

No encontrarían dificultades a la hora de abandonar y/o cambiar de actividad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Las empresas se encuentran con muchos problemas a la hora de abandonar su actividad (costes elevados, activos especializados, etc.)

7.8. Barreras de entrada en su actividad:

Hay posibilidad de que entren nuevos competidores en la actividad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Es improbable que entren nuevos competidores en la actividad

8. ENTORNO GENERAL.

8.1. Señale con una cruz **cómo afectan a su actividad** los siguientes **aspectos del entorno**.

Relativas a la situación económica general	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
Tendencias a la liberalización de mercados					
Fuerte dinámica de los mercados					
Evolución de los tipos de cambio					
Ampliación de la Unión Europea					
Evolución del tipo de interés					
Posibilidades de financiación					
Situación del empleo					
Inflación					
Relativas a la normativa					
Madera					
Monte					
Laboral					
Fiscal/ Seguridad Social					
Calidad					
Prevención de riesgos laborales					
Medioambiente					
Enseñanzas profesionales					
Aspectos técnico-sanitarios					
Ordenación urbana					
Existencia de incentivos fiscales/ ayudas					
Relativas al marco sociocultural					
Globalización en general (comunicaciones, modas, "aldea global")					
Tendencias demográficas					
Concienciación ecológica de la población en general					
Cultura de la calidad					
Ambiente de cooperación empresarial					
Nuevos estilos de vida (incorporación de la mujer al trabajo, etc.)					
Imagen de Galicia					
Localización geográfica de Galicia					
Relativas al marco tecnológico					
Los sistemas de decisión integrados					
El diseño gráfico por ordenador					
El papel de las telecomunicaciones					
Internet (comercio electrónico y otros)					
La automatización de la producción					
Las nuevas tecnologías de control ambiental					
Las nuevas tecnologías de ahorro energético					
La facilidad de acceso a páginas Web					
Las redes de la propia empresa (Intranet y Extranet)					
Las nuevas tecnologías aplicadas al marketing					
Relativas al entorno laboral					
Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada					
Disponibilidad de cuadros intermedios					
Disponibilidad de directivos profesionales					
Nivel de productividad laboral					
Nivel de conflictividad laboral					

Relativos a costes	**Muy negativa**	**Negativa**	**Normal**	**Positiva**	**Muy positiva**
Precio del suelo industrial/ empresarial					
Precio de la materia prima					
Costes laborales de la zona					
Costes de suministros complementarios					
Costes de equipamientos					
Costes de tratamientos de residuos					
Costes de transporte					
Costes financieros					
Costes de otros servicios de apoyo					
Relativas al mercado de actuación					
Accesibilidad al mercado mundial					
Accesibilidad al mercado europeo					
Accesibilidad al mercado de España					
Accesibilidad al mercado de Galicia					
Accesibilidad a proveedores mundiales					
Accesibilidad a proveedores europeos					
Accesibilidad a proveedores de España					
Accesibilidad a proveedores de Galicia					
Proximidad a empresas con actividades similares					
Infraestructuras y equipamientos					
Energía, agua, saneamientos					
Telecomunicaciones					
Carreteras de acceso a otras zonas de Galicia					
Carreteras de acceso a la meseta					
Carreteras de comunicación con Portugal					
Carreteras de acceso a la cornisa cantábrica					
Ferrocarril de acceso a otras zonas de Galicia					
Ferrocarril de acceso a la meseta					
Ferrocarril de comunicación con Portugal					
Aeropuertos de Galicia					
Aeropuertos del Norte de Portugal					
Puertos de Galicia					
Puertos del Norte de Portugal					
Centros sanitarios					
Centros de formación					

9. NECESIDADES Y PROPUESTAS.

9.1. Indique las **acciones** que considere **prioritarias** para su organización en cada uno de los siguientes ejes prioritarios (se incluyen, como ejemplo, dentro de cada eje algunas acciones).

Modernización de sistemas de dirección y gestión. (Por ejemplo: Promover la elaboración de Planes Estratégicos; Estudiar la implantación, individual o conjunta, de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); Promover el uso de bases de datos (tipo IGATEL u otras) que contengan información sobre ayudas específicas; etc.).

Potenciación de las actividades de marketing e innovación de productos. (Por ejemplo: Promover conjuntamente una imagen positiva de la madera como elemento de construcción en interiores y exteriores; Propiciar foros intersectoriales para intentar conseguir la plantación de especies más adaptadas a la realidad de la Carpintería y Mobiliario dentro de las posibilidades de producción de nuestro entorno; Potenciar acuerdos con la Xunta para fomentar los productos gallegos de carpintería y mobiliario; etc.).

Diseño e implantación de fórmulas de cooperación en general y, en particular, con las actividades de 1ª transformación. (Por ejemplo: Estudiar la posibilidad de negociar conjuntamente la cooperación entre diferentes empresas de la actividad para organizar una central de compras; Estudiar posibles líneas de producción sobreutilizadas o/y infrautilizadas en el conjunto del sector, para promover un mejor reparto de la carga de trabajo sin necesidad de inversiones adicionales, a través de la cooperación en actividades productivas; Propiciar apoyos de la Administración para la llamada "internacionalización de personas" desplazando al extranjero, con cargo a varias empresas asociadas por ejemplo, a técnicos en diseño para su especialización posterior en servicios de apoyo al conjunto de las empresas de la actividad; etc.).

Desarrollo de nuevas actividades. (Por ejemplo: Promover la creación de fábricas de productos semielaborados, tanto a partir de inversores gallegos como desde la atracción de capital de fuera de la comunidad con experiencia en este campo; Desarrollar proyectos de investigación sobre posibles usos de los residuos y subproductos; Potenciar la creación de una sección de investigación tecnológica para mejorar los productos, procesos y diseños de carpintería y mobiliario, bajo la supervisión del CIS-Madera; etc.).

Mejora de las estructuras financieras. (Por ejemplo: Diseñar líneas de ayuda concretas que promuevan actividades de cooperación entre empresas de la subcadena o incluso con otras empresas de la cadena principal o laterales, para aspectos como la Investigación, la Formación, etc.; Promover la creación de cursos de formación en gestión financiera de empresas de carpintería y mobiliario; etc.).

Formación. (Por ejemplo***:*** Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación en el nivel superior y directivo; Desarrollar cursos de formación para técnicos de Carpintería y ebanistería; Tallista de madera, etc.).

Otros:

CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA MADERA DE GALICIA

UNIVERSIDADE DE VIGO

PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO DE GALICIA



ENCUESTA A EMPRESAS **B**

Noviembre de 2002

Estimado/a Sr./Sra.:

Dentro del enfoque estratégico de este proyecto, el **objetivo** de la presente encuesta es obtener **información agregada** sobre **las actividades de Carpintería y Mueble de Galicia, orientando las iniciativas empresariales y las políticas públicas para alcanzar un mejor posicionamiento competitivo en un entorno globalizado como el actual**. El proceso de obtención de información se completará con la realización de entrevistas a expertos de estas actividades en el ámbito europeo y la participación de los empresarios en las mesas de expertos. Todo este proceso facilitará el diseño de los programas de actuaciones prioritarios para la mejora de la competitividad de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

La **realización de la presente encuesta consiste**, en general, en **ir señalando los cuadros** que consideren como la **respuesta más correcta desde el punto de vista de su empresa**. En algunos casos se les piden **datos cuantitativos**, necesarios para hacerse una composición más completa de la situación empresarial, tratando de **reducir este tipo de información al mínimo**. Existen, también, una serie de **preguntas abiertas** que requerirán una respuesta escrita por su parte, si así lo considera oportuno.

Como podrá comprobar, se **trató de homogeneizar el diseño de la encuesta**, de tal forma que abarcase al máximo, la casuística de las empresas de estas actividades en Galicia. Por esta razón, **algunos de los ítems, o partes de la misma, pueden no estar ajustados a la realidad de su empresa**, por tamaño o actividad. En cualquier caso, **deje en blanco** aquellos aspectos de la encuesta que por cualquier circunstancia no se sienta afectado directamente por ellos.

Con el objetivo de que, si le parece conveniente, pueda **estudiarlo previamente,** e incluso **ir cubriendo** aquellas respuestas que no necesitan ser aclaradas, se le envía este **cuestionario**. Para facilitarle su realización **podrá disponer de una entrevista con un encuestador/a acreditado**, que se pondrá en contacto en los próximos días con usted. Cualquier aclaración que necesite, se la podrá formular directamente al encuestador/a. Para cualquier otra información adicional o aclaración puede contactar con el Profesor **D. Pedro Figueroa Dorrego,** coordinador de este Proyecto en el número **649 902 521**, o con el Profesor **D. Miguel González Loureiro** responsable del equipo de encuestadores en el número **606 866 851.**

Los datos obtenidos mediante esta encuesta serán tratados de forma agregada y nunca de modo individual, garantizándose la confidencialidad total de los mismos. Las encuestas serán depositadas, separados los datos de identificación, en el CIS-Madera (Parque Tecnolóxico de Galicia, San Cibrao das Viñas, 32901 OURENSE; Telf.: +34 988 36 81 52; Fax: +34 988 36 81 53; correo-e: info@cismadera.com), ante la Secretaría del Centro. Una vez finalizado el estudio, las encuestas serán destruidas.

Anticipándole las gracias por su dedicación, reciba un cordial saludo,

Fdo.: Jorge González Gurriarán
-Director del Equipo de la Universidad de Vigo-

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

1.1. Indique aquella agrupación en la que **desarrolla su principal actividad**.

ACTIVIDAD:

1.2. Señale aproximadamente el **porcentaje** que compone el **capital social de su empresa**, indicando **su origen**.

ORIGEN DE LAS INVERSIONES	**Porcentaje**
Familiares	
De empresas	
Otras	
TOTAL	***100%***

1.3. Indique el año de **inicio de la actividad** y **número de generaciones transcurridas** desde entonces.

	AÑO	**Nº DE GENERACIONES TRANSCURRIDAS**
INICIO DE LA ACTIVIDAD		

2. MERCADOS/PRODUCTOS/COMPETENCIA.

2.1. Indique en lo posible el **porcentaje aproximado sobre el total de ventas** (sobre el valor monetario) que ha representado cada uno de los siguientes **canales de distribución** para sus productos en **promedio** los **últimos tres años** y la **tendencia futura**.

CANALES		**% en los últimos 2 años**	**TENDENCIA FUTURA (Próximos 2 años)**		
			Reducir	**Mantener**	**Aumentar**
ESPECIALIZADOS	Tienda tradicional especializada				
	Cadena de tiendas especializada				
	Franquicia especializada				
	Grupos de compras especializados				
	Almacenistas especializados				
	Grandes y medianas superficies especializadas				
NO ESPECIALIZADOS	Grandes y medianas superficies no especializadas				
	Empresas de construcción/promoción				
	Almacenistas no especializados				
OTROS	Otras empresas de carpintería y mueble				
	Comercio electrónico				
	Consumidor final				
TOTAL		***100%***			

2.2. Indicar con una cruz el **atractivo actual** que para su actividad tiene cada uno de los **mercados** señalados a continuación.

MERCADO	**GRADO DE ATRACTIVO**				
	Bajo	**Medio-Bajo**	**Medio**	**Medio-Alto**	**Alto**
Local					
Resto Provincial					
Resto de Galicia					
Resto de España					
Norte de Portugal					
Otros Países					

2.3. Indique el **porcentaje aproximado de ventas de su empresa** (sobre el valor monetario) indicando la zona geográfica de venta y la tendencia futura de las mismas.

MERCADO	AÑO		TENDENCIA FUTURA		
	2001	2002	Reducir	Mantener	Aumentar
Local					
Resto Provincial					
Resto de Galicia					
Resto de España					
Norte de Portugal					
Otros Países					
TOTAL	***100%***	***100%***			

2.4. Indique el **porcentaje aproximado de ventas de su empresa** (sobre el valor monetario) según los tipos de productos que usted fabrica dentro de las familias siguientes y su tendencia futura.

PRODUCTO	AÑO		TENDENCIA FUTURA			
	2001	2002	Abandonar	Reducir	Mantener	Aumentar
Puertas y ventanas						
Pavimentos, recubrimientos y otros elem. decorativos						
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos						
Envases y embalajes						
Otras actividades de carpintería general (indicar)						
Mobiliario de hogar en general						
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales						
Mobiliario de cocina y baño						
Ataúdes						
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)						
TOTAL	***100%***	***100%***				

2.5. Marque con una cruz las **características de los productos** que usted fabrica en las que se encuentra **mejor posicionado** que sus **competidores**.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS							
	Calidad y Acabado	Servicio postventa	Plazo de entrega	Precios	Imagen	Innovación	Diseño	Variedad (Gama)
Puertas y ventanas								
Pavimentos, recubrimientos y otros elem. decorativos								
Elementos estructurales de madera y otros elem. constructivos								
Envases y embalajes								
Otras actividades de carpintería general (indicar)								
Mobiliario de hogar en general								
Mobiliario de oficina y establecimientos comerciales								
Mobiliario de cocina y baño								
Ataúdes								
Otras actividades de ebanistería y mobiliario (indicar)								

3. PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y SUBCONTRATISTAS.

3.1. Indique el **% aproximado de compras** de **suministros** sobre el **total de compras** (sobre el valor monetario) de su empresa, separándolo en suministros **básicos y** suministros **complementarios** (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste).

Compras de suministros sobre el total de compras	**PORCENTAJE DE COMPRAS DE SUMINISTROS**				
	Básicos de la madera	**Básicos de otros materiales (metal, PVC, etc.)**	**Complementarios**	**Servicios de apoyo**	***Total***
					100%

3.2. Indique, en los siguientes **factores**, el **nivel de satisfacción** de la empresa con sus **proveedores de suministros básicos.**

FACTORES	**Muy Baja**	**Baja**	**Normal**	**Alta**	**Muy Alta**
Precios					
Plazos de entrega					
Servicio					
Calidad					
Variedad					
Otros					

3.3. Indique el **porcentaje de compras** (sobre el valor monetario) de **suministros básicos de madera** por cada una de las siguientes familias de materias primas:

AGRUPACIONES	**MATERIAS PRIMAS**	**Indique el porcentaje sobre valor monetario %**
Madera aserrada	Pino radiata	
	Pino gallego	
	Roble	
	Cerezo	
	Castaño	
	Haya	
	Tropicales	
	Otras (indicar):	
Chapa y Tableros derivados de madera	Chapa	
	Tablero MDF	
	Tablero partículas	
	Otros (indicar):	
Otros productos semielaborados de Carpintería y Mobiliario	Indicar:	
TOTAL		***100%***

3.4. Señale el **origen** de las **compras** de **suministros básicos de madera,** indicando el **porcentaje sobre el total de compras por cada agrupación** (sobre el valor monetario):

ZONAS	**ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA MADERA**		
	Madera aserrada	**Chapa y Tableros derivados de madera**	**Otros pdtos. semielaborados de Carpintería y Mobiliario**
Galicia			
Resto de España			
Resto de Europa			
África			
Resto del Mundo (indicar):			
TOTAL	***100%***	***100%***	***100%***

4. SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN. ESTRATEGIAS ACTUALES.

4.1. Indique el **grado de importancia** que tienen los aspectos siguientes como base para las grandes **líneas estratégicas** de su empresa.

ASPECTOS	**No es importante** ⟷ **Es lo más prioritario**				
Competir en costes					
Competir en diferenciación en calidad					
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta					
Competir en diferenciación en atención al cliente					
Competir en diferenciación en diseño					
Tener una gama más amplia que la competencia					
Realizar nuevas actividades productivas					
Realizar nuevas actividades comerciales					
Realizar innovación tecnológica					
Realizar innovación en procesos productivos					
Realizar innovación en procesos de marketing y publicidad					
Realizar acuerdos de cooperación					
Otros (indicar)					

5. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

5.1. Señale el intervalo en el que se encuentra su empresa en **número de empleados**.

EMPLEO	*Marque con una X*
Sin empleados	
De 1 a 2 personas	
De 3 a 5 personas	
De 6 a 10 personas	
Más de 10 personas	

5.2. ¿Existen en su empresa **sistemas de retribución variable** en función del trabajo desarrollado?

NO ☐ SI ☐

5.3. ¿Existen **actividades de formación** en su empresa, que se actualizan de acuerdo a las necesidades del mercado?

No, ninguna ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De modo habitual

5.4. Señale el **número de familiares** que trabajan en la empresa en cada **nivel profesional**, y la generación a la que pertenecen suponiendo que la primera generación es la del fundador.

NIVEL PROFESIONAL	**NÚMERO**			
	1º Generación	**2º Generación**	**3º Generación**	**Otras Generaciones**
Director general/Gerente				
Cuadros intermedios				
Otros puestos				

6. FACTORES DE ÉXITO, VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS.

6.1. De los siguientes ítems, indique los **2 factores** que considera que prioritariamente son **de éxito en el desarrollo de su actividad** actualmente.

Productos/ Servicios	**Mercados/ Clientes**	**Proveedores**	**Procesos y Sistemas**	**Capital Intelectual (Intangibles)**	**Recursos (Tangibles:)**

6.2. Indique en función de sus objetivos iniciales el **grado de satisfacción** con la evolución de los resultados siguientes de su empresa en los últimos dos años y que **expectativas** tiene para los próximos 2 años.

RESULTADOS	GRADO DE SATISFACCIÓN (Nada satisfecho ⟷ Totalmente satisfecho)	EXPECTATIVAS		
		Disminuir	Mantener	Aumentar
El beneficio				
La solvencia				
La profesionalidad				
Equipamiento (tecnología, instal., maq.)				
Innovación				
Calidad y acabado del producto				
Plazo de entrega				
Variedad de producto				

7. ENTORNO ESPECÍFICO.

Marque con una cruz en función del grado de semejanza de las siguientes afirmaciones con la situación de su empresa:

7.1. En el **mercado en el que opera**:

El producto/servicio ofrecido por los distintos competidores es similar | | | | | Por el contrario, es muy diferente

7.2. Los **proveedores**:

Tienen gran poder de negociación | | | | | Tienen escaso poder de negociación

7.3. Los **clientes**:

Tienen gran poder de negociación | | | | | Tienen escaso poder de negociación

7.4. El **número de empresas** que **compiten directamente** con la **suya**, es:

1 ó 2 | 3 –5 | 6 –10 | 11-30 | Más de 30

7.5. El **negocio** en su actividad:

Está concentrado en unas pocas empresas | | | | | El negocio está muy repartido entre las empresas existentes

7.6. El **mercado** en el que **ofrece sus productos/servicios**:

Se encuentra saturado | | | | | El mercado en el que ofrece sus productos/servicios experimenta un fuerte crecimiento

7.7. Barreras de entrada en su actividad:

Hay posibilidad de que entren nuevos competidores en la actividad | | | | | Es improbable que entren nuevos competidores en la actividad

8. ENTORNO GENERAL.

8.1. Señale con una cruz **como afectan a la actividad que usted desarrolla** los siguientes **aspectos del entorno**.

ASPECTOS DEL ENTORNO	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
Situación económica general					
Normativa y legislación					
Marco sociocultural					
Marco tecnológico					
Entorno laboral					
Infraestructuras y equipamientos					
Otros (indicar)					

9. NECESIDADES Y PROPUESTAS.

9.1. Indique las **acciones** que considere **prioritarias** para su organización en cada uno de los siguientes ejes prioritarios (se incluyen, como ejemplo, dentro de cada eje algunas acciones).

Modernización de sistemas de dirección y gestión. (Por ejemplo: Promover la elaboración de Planes Estratégicos; Estudiar la implantación, individual o conjunta, de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); Promover el uso de bases de datos (tipo IGATEL u otras) que contengan información sobre ayudas específicas; etc.).

Potenciación de las actividades de marketing e innovación de productos. (Por ejemplo: Promover conjuntamente una imagen positiva de la madera como elemento de construcción en interiores y exteriores; Propiciar foros intersectoriales para intentar conseguir la plantación de especies más adaptadas a la realidad de la Carpintería y Mobiliario dentro de las posibilidades de producción de nuestro entorno; Potenciar acuerdos con la Xunta para fomentar los productos gallegos de carpintería y mobiliario; etc.).

Diseño e implantación de fórmulas de cooperación en general y, en particular, con las actividades de 1ª transformación. (Por ejemplo: Estudiar la posibilidad de negociar conjuntamente la cooperación entre diferentes empresas de la actividad para organizar una central de compras; Estudiar posibles líneas de producción sobreutilizadas e infrautilizadas en el conjunto del sector, para promover un mejor reparto de la carga de trabajo sin necesidad de inversiones adicionales, a través de la cooperación en actividades productivas; Propiciar apoyos de la Administración para la llamada "internacionalización de personas" desplazando al extranjero, con cargo a varias empresas asociadas, a técnicos en diseño para su especialización posterior en servicios de apoyo al conjunto de las empresas de la actividad; etc.).

Desarrollo de nuevas actividades. (Por ejemplo: Promover la creación de fábricas de productos semielaborados, tanto a partir de inversores gallegos como desde la atracción de capital de fuera de la comunidad con experiencia en este campo (País Vasco o Valencia), por ejemplo; Desarrollar proyectos de investigación sobre posibles usos de los residuos y subproductos; Potenciar la creación de una sección de investigación tecnológica para mejorar los productos, procesos y diseños de carpintería y mobiliario, bajo la supervisión del CIS-Madera; etc.)

Mejora de las estructuras financieras. (Por ejemplo: Diseñar líneas de ayuda concretas que promuevan actividades de cooperación entre empresas de la subcadena o incluso con otras empresas de la cadena principal o laterales, para aspectos como la Investigación, la Formación, etc.; Promover la creación de cursos de formación en gestión financiera de empresas de carpintería y mobiliario; etc.)

Formación. (Por ejemplo***:*** Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación en el nivel superior y directivo; Desarrollar cursos de formación para técnicos de Carpintería y ebanistería; Tallista de madera, etc.)

Otros:

ANEXO E

LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

ÍNDICE

Fabricación de elementos laminados de madera y otros elementos estructurales 894
Fabricación de envases y embalajes 895
Fabricación de pavimentos y recubrimientos y otros elementos decorativos 896
Fabricación de puertas y ventanas..... 897
Otras actividades de carpintería general 900
Fabricación de ataúdes 903
Fabricación de mobiliario de cocina y baño..... 904
Fabricación de mobiliario de hogar en general y fabricación de mobiliario de oficina y establecimientos comerciales 907
Otras actividades de ebanistería y mobiliario 911

Fabricación de elementos laminados de madera y otros elementos estructurales	**12**

A CORUÑA	ADERA-Tornería de Maderas
	CARAMÉS SEOANE
	CARPINTERÍA PARADELA
	INTABAR, S.L.
LUGO	LAMINADOS VILLAPOL
OURENSE	LAMINOR
PONTEVEDRA	CARPINTERÍA DE MOREIRA, S.A.
	CARPINTERÍA LAS CINCO JOTAS DE GALICIA, S.L.
	CARPINTERÍA PÉREZ OUBIÑA, S.L.
	CARPINTERÍA RODRÍGUEZ Y VÁZQUEZ, S.L.
	HIPERMARCO, S.L.
	MANUFACTURAS MADERERAS XEVE, S.L.

Fabricación de envases y embalajes	**9**

A CORUÑA	AVELINO Y MANUEL RENDO CASTRO
	INDUSTRIAS FILGUEIRA, S.L.
	MADERAS AMEL, S.A.
	MADERAS BAFI
	MADERAS ORNANDA
LUGO	INCA
PONTEVEDRA	BAMIPAL, S.L.
	HIJOS DE JOSÉ GROBA LAMAS, S.L.
	SERRERÍAS CARRERA RAMÍREZ, S.L.

Fabricación de pavimentos y recubrimientos y otros elementos decorativos	**16**

A CORUÑA	ARES CARPINTERÍA DE MADERA, S.L.
	CARFRISA, S.L.
	CARPINTERIA HERMANOS PAN, S.L.
	DANS RODRÍGUEZ Y CÍA
	FRAIZ, S.A.
	GALIPART, S.L.
	GALIPERFIL S.L.
	GALPARQUET, S.A.
	INDUSTRIAS DE LA MADERA CUBEIRO, S.L.
	INDUSTRIAS GENEROSO SANTALLA, S.L.
	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.A.
	RAMÓN FRAGA, S.L. UNIPERSONAL
LUGO	LÓPEZ PIGUEIRAS, S.A.
	PARQUETS LORENZO, S.A.
OURENSE	MADERAS SAN MARTÍN
PONTEVEDRA	MADERAS JOSE ANGEL NOVO BARROS

Fabricación de puertas y ventanas	**58**

A CORUÑA	ANGEL RIOBOO RAMOS
	CARPILAR, S.L.
	CARPINTERÍA CUATRO CAMINOS, S.L.
	CARPINTERIA LENS, S.L.
	CARPINTERÍA MONTERO, S.L.
	CARPINTERÍA RAMÓN RAMA, S.L.
	CARPINTERÍA RODRÍGUEZ E HIJO, S.L.
	COMERCIAL PUERTAS Y MARCOS MUÍÑO, S.L.
	DECO CUADRO
	INDUSTRIAS CASAL, S.L.
	JOSÉ ANTONIO MOURO FERNÁNDEZ
	JOSÉ NOGUEIRA RODRÍGUEZ
	JUAN NÚÑEZ RICO
	MADERAS MUVAR, S.L.
	MUEBLES DITERCA, S.L.
	NORTI, S.L.
	O REGUEIRO, S.L.
	PANELTRON, S.A.
	PORTAS GULDRÍS
	PUERTAS NOROESTE, S.A.
	SARMAN, S.A.
	VALES CORUÑA, S.L.
	VALIÑO, S.L.
	VENTURA ÁLVAREZ GENDRA

LUGO	HORACIO LÓPEZ FELPETO
	JEPA PAHIÑO, S.L.
	LA MARQUISETA, S.L.
	PUERTAS INSUAS
OURENSE	CARPINTERÍA GALLEGO QUEIZAS, S.L.
	CARPINTERÍA VILA PÉREZ, S.L.
	FRANCISCO SOTO GONZÁLEZ
	HERFEQUI
	JOSÉ MANUEL CASALTA FERNÁNDEZ
	JOSÉ MOURE CORTIÑAS
	MANUEL VÁZQUEZ E HIJOS CHININ, S.A.
	PUERTAS ROYMAR, S.L.
PONTEVEDRA (I)	ALONSO PÉREZ E HIJOS, S.L.
	ARGENTINO PINO VIDAL
	C.F.A. FABRICACIÓN Y MONTAJES, S.L.
	CARPINTERÍA ALBERTO, S.L.
	CARPINTERÍA CASCALLAR, S.L.
	CARPINTERÍA COMESAÑA, S.L.
	CARPINTERIA DE MADERA CARMAD
	CARPINTERÍA JAMA, S.L.
	CARPINTERÍA LALÍN DEZA, S.L.
	CARPINTERÍA MANUEL FUENTES MÉNDEZ, S.L.
	COMERCIAL ABOMAR, S.L.
	HERMANOS MARIÑO CORES
	INDEPORT, S.L.

PONTEVEDRA (II)	J. R. PORTAS, S.L.
	P Y P MADERAS, S.L.
	POMARCO, S.L.
	PUERTAS PUMADE, S.A.
	PUERTAS VIGO, S.L.
	PUERTAS Y MOLDURAS ALBA, S.L.
	RAMÓN FIGUEROA COMESAÑA
	RIOBÓ Y VÁZQUEZ, S.L.
	VICTORIANO VALLADARES PAZ

Otras actividades de carpintería general	**55**

A CORUÑA	ADOLFO ALÉN MALLO
	ALEJANDRO SUÁREZ CONDE CARPINTERIA.
	ALFONSO GARCÍA SEOANE
	BALDOMERO LORENZO CEDEIRO
	CAMUYDE, S.L.
	CARPINTERÍA ALLEGUE, S.L.
	CARPINTERIA CANDAME, S.L.
	CARPINTERÍA CÁNDIDO, S.L.
	CARPINTERÍA CERQUEIRO
	CARPINTERÍA COUCEIRO, S.L.
	CARPINTERÍA EBANISTERÍA DONSION, S.L.
	CARPINTERIA FERRO, S.L.
	CARPINTERÍA HERMANOS VARELA, S.L.
	CARPINTERÍA JOSÉ LUÍS GÓMEZ BARBEITO, S.L.
	DEINTER, S.L.
	ELDEMA, S.L.
	ELISARDO LOUREIRO LOIS
	GONZALO SUÁREZ CEDEIRA
	HERMANOS FRAGA, S.L.
	INDUSTRIAS PONEY, S.L.
	JOSE FUENTES GARCÍA, S.L.
	JOSÉ LUÍS PÉREZ VARELA
	MACIÑEIRA, S.L.
	NOGAREDA, S.L.

LUGO	CARPINTERÍA EBANISTERIA CIENFUEGO
	INSTALACIONES CARPINTERÍA SEIVANE Y BOO
	JOSÉ CARLOS FERNÁNDEZ COYA
	JOSE MOUCE, S.L.
OURENSE	BEIROMUEBLE, S.L.
	CADERMA, S.L.
	CAFEDMA
	CARPINTERÍA DELMIRO FERNÁNDEZ, S.L.
	DORINDO IGLESIAS VÁZQUEZ
	HORACIO Y MANUEL PAZ PÉREZ, S.L.
	INDUSTRIAS ABAD Y PÉREZ S.L.
	MUEBLES KIKO, S.L.
	VIÑAL CARPINTERÍA
PONTEVEDRA (I)	CARPINTERÍA ARMANDO, S.L.
	CARPINTERIA CODI
	CARPINTERÍA CORBELLE, S.L.
	CARPINTERÍA GALSI, S.L.
	CARPINTERÍA HERMANOS VILAS
	CARPINTERÍA J. M. VALVERDE, S.L.
	CARPINTERÍA LÓPEZ
	CARPINTERÍA MARTÍNEZ PAZ, S.L.
	CARPINTERÍA NAVAL NIETO, S.L.
	CARPINTERÍA PORTELA, S.L.
	CARPINTERÍA RICO Y COMPAÑÍA, S.L.
	CARPINTERÍA VALIÑAS Y BUELA, S.L.

PONTEVEDRA (II)	FOGAR CARPINTERÍA, S.L.
	JAR. EBANISTAS, S.L.
	JOSÉ FERRADANS NEIRA
	JOSMA LALÍN, C.B.
	MADERAS URUPE
	VAERLA MAC, S. COOP.

Fabricación de ataúdes	**16**

A CORUÑA	POMBO VÁZQUEZ E HIJOS, S.L.
LUGO	ATAÚDES LAMAS
OURENSE	ATABEFA
	ATAÚDES ARENTEIRO, S.L.
	ATAÚDES CHAO ESCUDERO, S.A.
	ATAÚDES CRESPO, S.L.
	ATAÚDES GALICIA, SOC. COOP.
	ATAÚDES JOSÉ GALLEGO GONZÁLEZ
	ATAÚDES MANUEL JANEIRO Y CÍA, S.A.
	ATAÚDES OTERO FAREIXA, S.L.
	COOPERATIVA RIBEIRO AVIA DE ATAUDES
	HIJOS DE LUIS CHAO SOBRINO, S.A.
	JOSÉ LUÍS GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
	MANUEL FERNÁNDEZ FARIÑAS
	ROBERTO POUSA
PONTEVEDRA	ATAÚDES MARÍA ROSA POMBO PAZOS

Fabricación de mobiliario de cocina y baño	**59**

A CORUÑA (I)	BERNARDO OLMEDO ÍNSUA
	CARLOS PÉREZ BALADO
	CARPINTERÍA ALYMA, S.L.
	CARPINTERÍA FAJÍN, S.L.
	CARPINTERÍA J. MACEIRA, S.L.
	COCIÑAS COUCE CARPINTERÍA
	DELFÍN GONZÁLEZ MALLO
	ESTILINIA COCINAS
	GALICOCIÑAS, S.L.
	ILLOBRA, S.L.
	J. A. CAAMAÑO, S.L.
	JOSÉ NAVEIRO MÉNDEZ
	JUAN CARRILLO SOUTO
	JULIO FERNÁNDEZ RIOBÓ
	LUIS SIERRA CARRAL, S.L.
	MADERÓ, S.A.
	MAGAPA
	MANUEL CREGO BUELA
	MOBELPORT
	MONTES MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO
	MUEBLES DE COCINA J.M.
	MUEBLES DE COCINA VICENTE DE LA FUENTE, S.L.

A CORUÑA (II)	MUEBLES DE COCINA Y CARPINTERÍA SENÉN, S.L.
	MUMEDA, S.L.
	RAIMUNDO TABOADA GONZÁLEZ
	SANTOS COCINA Y BAÑO, S.L.
LUGO	CARPINTERÍA VÁZQUEZ
	FRANCISCO FOLGUEIRA, CB.
	GOYANES, CB.
	MUEBLES EL PORTAZGO S.L.
	MUEBLES RAMOS ALFOZ, S.L.
	TECALO, S.L.
OURENSE	AS BURGAS, S.L.
	ALFREDO MUEBLE/MUEBLES DE COCINA Y BAÑO GGG, S.L.
	ANTONIO GÓMEZ OTERO
	C. A. C. MUEBLES, S.L.
	CARPINTERÍA MUEBLES DE COCINA, S.L. (C.M.C.)
	FORNEIRO,
	HERMANOS CARRAL, S.L.
	MMAI MUEBLES DE COCINA/COYFOR, S.A.
	MUEBLES JOSÉ GARCÍA, S.L.
	MUEBLES MUÑOZ CASAS S.L.
	OSCAR MUEBLES DE COCINA
	R. O. L. F. REFORMAS DE COCINA Y BAÑO
	SERVICEL
	VILELO, S.L.
	XUNTOIRA, S.C.L.

PONTEVEDRA	CAMPOS COTO, S.L.
	CARPINTERÍA HIJOS SERAFÍN COMESAÑA, S.L.
	COCINAS XARO
	GILCA, CB.
	INDUSTRIAS RIVAS, S.L.
	MAVECAR, S.L.
	MOBLEGAL, S.L.
	MUEBLES GOCAR, S.L.
	MUEBLES SALGONZÁLEZ, S.L.
	PÉREZ LEIRÓS, S.A.
	POSTMOBEL S.L.
	REGALADE, S.L.

Fabricación de mobiliario de hogar en general y fabricación de mobiliario de oficina y establecimientos comerciales	**80**

A CORUÑA (I)	ALFONSO GARCÍA GONZÁLEZ
	ASOCIACIÓN CARPINTEIROS O PETO, S.L.
	BLASCO, S.L.
	CARPINTERÍA ACTUAL OMBÚ
	CARPINTERIA BEAR
	CARPINTERIA GESTAL, S.L.
	CARPINTERÍA GESTOSO, S.L.
	CARPINTERÍA Y MUEBLES TROITIÑO, S.L.
	CARPINTERÍA-EBANISTERÍA OLIVEIRA, S.L.
	CASTRO Y CARRO, S.L.
	COUCEIRO EBANISTERÍA, S.L.
	DEMETRIO CARPINTERÍA, S.L.
	DISEÑO Y SILLERÍA PICOS, S.L.
	DISMODULO, S.L.
	DISTECAR, S.L.
	EBANISTERÍA BARREIRO, S.L.
	EBANISTERÍA ROAL, S.L.
	GALEGA DE MANTEMENTO E XESTIÓN, S.L.
	GONPA TAPIZADOS, S.L.
	INDUSTRIAS CÁNDIDO HERMIDA, S.L.
	IRENEO SANTIAGO REGUEIRA Y OTROS, S.C.
	JOSÉ MANUEL ÁLVAREZ GONZÁLEZ, S.C.

A CORUÑA (II)	JOSÉ MANUEL RUMBO MOSQUERA
	JOSÉ MARÍA SUÁREZ REY
	LUAN CARPINTERIA Y EBANISTERIA
	MANUFACTURAS COMPOSTELANAS, S.A.
	MUEBLES CASTIÑEIRA, S.L.
	MUEBLES JULIO SUÁREZ, S.L.
	MUEBLES SANSE, S.L.
	MUEBLES SUÁREZ Y PLAZA
	NÚÑEZ EBANISTAS, S.L.
	PICOS Y VILLADÓNIGA, S.L.
	TALLERES CATABOIS, S.L.
	TALLERES M. MOURE, S.L.
	TAPIZ HOGAR, S.L.
LUGO	ALFREDO PÉREZ CARTOY
	ANTONIO GONZÁLEZ GARCÍA
	JAVIER VÁZQUEZ DÍAZ
	MAGOLA
	MUEBLES FLORENTINO, SOC. COOP.
	MUEBLES HERMIDA I
	MUEBLES LIER, S.L.
	MUEBLES LÓPEZ FELPETO C.B.
	MUEBLES LÓPEZ GALLEGO, S.L.
	OBRADOIRO CAR, S.L.
	RAMIRO SIERRA S.L.
	SOCIEDAD COOPERATIVA CONDE SANTO

OURENSE	CARPINTERÍA VILARCHAO, S.C.
	COSMAN MUEBLES, S.L.
	FAB. MUEB. RODRÍGUEZ JUSTO Y JARDÓN, S.L.
	FÁBRICA DE MUEBLES RIVERO Y FERNÁNDEZ, S.L.
	FASIGALL, S.L.
	IMAFEHER, S.A.
	INDUSTRIAS DE LA MADERA CID, S.L.
	J. R. FRANCO, S.L.
	MUEBLES BULLACAS S.L.
	MUEBLES CORDEIRO, S.A.
	VALGO, S. COOP.
PONTEVEDRA (I)	ANTONIO GARRIDO SANMARTÍN
	AURELIO NÚÑEZ GIL
	CARPINTERÍA PUGA
	CARPINTERÍA SECUNDINO
	CORRAL Y COUTO, S.L.
	EBANISTERÍA FEIJÓO, S.L.
	EBANISTERÍA GALEGA EGAL, S. COOP.
	FÁBRICA DE MUEBLES HNOS. IGLESIAS, S.L.
	FERNANDO FERNÁNDEZ BASTOS, S.L.
	GONSUSA
	HERFICA, S.L.
	HERMANOS VILA COMESAÑA, S.L.
	IGLESIAS NEIRO, S.L.
	LOUGAR, S.L.

PONTEVEDRA (II)	MARÍA MARTÍNEZ OTERO, S.A.
	MUEBLES COYVA, S.L.
	MUEBLES EMILIO GOLDAR, S.L.
	MUEBLES FECAMA, S.L.
	MUEBLES LA FE
	OFIVI, S.A.
	ROSENDE MARTÍNEZ, S.L.
	UNIÓN CAMPUZANO, S.L.

Otras actividades de ebanistería y mobiliario	**11**

A CORUÑA	BIPANEL, S.L.
	HERMANOS SEOANE, S.L.
LUGO	FABRICA DE MOLDURAS PAVI, S.L.
	MUEBLES FERMÍN LÓPEZ LÓPEZ
	SANTIAGO PÉREZ ARIAS
OURENSE	ALFONSO PÉREZ SOTO
	CARPINTERÍA EBANISTERÍA FERNÁNDEZ, S.L.
	MUEBLES FEIJOO Y PASCUAL, S.L.
PONTEVEDRA	CARMEN GARCÍA FERNÁNDEZ
	DISGUE, S.L.
	HIJOS DE JUAN VILAS, S.L.

TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS	**316**

ANEXO F

ESTRUCTURA DE LAS MESAS DE EXPERTOS

1. Carpintería.

- Mesa 1: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave de Carpintería.
- Mesa 2/3: Ejes Estratégicos y propuesta de estrategias para su priorización.

	EMPRESA	ACTIVIDAD	ASISTENTE
ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CARPINTERÍA	**PUERTAS PUMADE, S.A.**	PUERTAS	D. José Blanco Fernández
	CARPINTERÍA SIL, S.L.	VENTANAS	D. Rafael López
	PARQUETS LORENZO, S.A.	PARQUETS	D. Fernando Lorenzo Michelena
	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.A.	FRISOS	D. Cesar García Porto
	GALPARQUET, S.A.	PARQUETS	D. Jesús García López
	CARAMÉS SEOANE, S.L.	MADERA LAMINADA	D. Fernando Caramés Gómez
	LAMINADOS VILLAPOL, S.A.	PERFILES LAMINADOS	D. Daniel Villapol Valea
	CARPINTERÍA SAN CRISTÓBAL	CARPINTERÍA GENERAL	D. Manuel Neira
	CARPINTERÍA LAS CINCO JOTAS DE GALICIA, S.L.	VIVIENDAS DE MADERA	--- --- --- --- ---
	MADERAS ORNANDA, S.A.	ENVASES Y EMBALAJES	--- --- --- --- ---
OTRAS ACTIVIDADES DE LA CADENA PRINCIPAL	**MADERAS IGLESIAS, S.A.**	ALMACENISTA/ MAYORISTA Y PARQUETS	D. Samuel Novoa
	COSTIÑA, S.L.	ASERRADERO	D. Antonio Rodríguez Freire
	AGLOMERADOS ECAR, S.A.	TABLERO	--- --- --- --- ---
	MADERAS DEL NOROESTE, S.A.	ALMACENISTA/ MAYORISTA	D. José L. Fernández Freire
	CONSTRUCCIONES OTERO POMBO, S.A.	CONSTRUCCIÓN/ PROMOCÍÓN	D. José Otero Pombo
ACTIVIDADES LATERALES Y DE APOYO	**XYLAZEL, S.A.**	TRATAMIENTOS DE LA MADERA	D. René Petit
	MÁQUINAS ESPECIALES PARA LA MADERA JUANES, S.A.	MAQUINARIA	D. Alfonso Juanes Losada
	CONSORCIO DE REHABILITACIÓN DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	PRESCRIPTOR/ REHABILITACIÓN	D. Javier Ramos Cuallart

2. Mobiliario.

- Mesa 1: Diagnóstico Estratégico de Carpintería y Mobiliario y Factores Clave de Mobiliario.
- Mesa 2/3: Ejes Estratégicos y propuesta de estrategias para su priorización.

	EMPRESA	ACTIVIDAD	ASISTENTE
ACTIVIDADES PRINCIPALES DE MOBILIARIO	**MUEBLES HERMIDA, S.A**	MOB. GENERAL	D. Ángel Hermida Lage
	INDUSTRIAS CÁNDIDO HERMIDA, S.L.	MOB. OFICINA Y ESTAB. COMERCIALES	D. Cándido Hermida Campos
	MARÍA MARTÍNEZ OTERO, S.A	MOB. GENERAL	D Alejandro Durán Rey
	MUEBLES CORDEIRO, S.A	MOB. GENERAL	D. Carlos Díaz Cofán
	SANTOS COCINA Y BAÑO, S.L.	MOB. COCINA/BAÑO	D. Fernando Santos Castro
	PÉREZ LEIRÓS, S.A.	MOB. COCINA	D. José Pérez Expósito
	MOBLEGAL, S.L.	MOB. COCINA	D. Jesús Rodríguez Farto
	IMAFEHER, S.A	MOB. GENERAL	D. Gerardo Fernández
	HIJOS DE LUIS CHAO SOBRINO, S.A.	ATAÚDES	Dª. Begoña Sánchez Chao
OTRAS ACTIVIDADES DE LA CADENA PRINCIPAL	**INDUSTRIAS LOSÁN, S.A**	CHAPA PLANA	D. Emilio López Sánchez
	FINSA	TABLEROS	D. José Manuel Paz Ramos
	ALMASA	ASERRADERO	D. Gerardo Vázquez
	MUEBLES COMPOSTELA	TIENDA MULTIMARCA	D. José Fernández Bonhome
	LA FÁBRICA SARRIA	COMERCIALIZADOR	--- --- --- --- ---
	FADESA	PROMOTORA	D. Jesús Herrero
ACTIVIDADES LATERALES Y DE APOYO	**EUROLATON TIVO METAL, S.A**	HERRAJES	D. Luís Enrique Villaverde
	ELISEO LÓPEZ, S.L.	MAQUINARIA	D. Eliseo López Méndez
	E.U. DISEÑO INDUSTRIAL	FORMACIÓN/ PRESCRIPTOR	D. Eduardo Guillén

ANEXO G

TABLAS DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MADERA TRANSFORMADA

En este Anexo se muestran una relación de tablas que recogen las cifras de los **volúmenes de exportaciones e importaciones**, en valores absolutos, de las diferentes regiones de España y de los diferentes países de la Unión Europea de los productos transformados de la madera en su conjunto y por actividades (aserrío, chapa-tablero, carpintería y mobiliario).

En las tablas se recogen los volúmenes de las exportaciones, importaciones y tasas de cobertura del conjunto de las actividades de madera en España por comunidades autónomas y de la UE por países. De la misma forma, también se incluyen las exportaciones, importaciones y tasas de cobertura de las distintas actividades de aserrío, chapa-tablero, carpintería y mobiliario.

Se contemplan las exportaciones e importaciones de los productos de Carpintería y Mobiliario de las partidas arancelarias utilizadas para el análisis del comercio exterior de la madera transformada en su conjunto y de sus actividades.

Datos de exportación de MADERA (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	78.674.525,70	93.564.774,73	106.765.902,64	35,71	5,56	5,76	6,33
Aragón	29.656.858,39	29.314.602,19	37.108.443,67	25,13	2,10	1,81	2,20
Asturias	6.726.223,80	6.245.915,67	7.153.613,02	6,35	0,48	0,38	0,42
Baleares	1.174.827,98	2.035.287,40	2.009.148,64	71,02	0,08	0,13	0,12
C.Valenciana	476.225.739,76	546.698.302,35	527.912.828,57	10,85	33,64	33,68	31,31
Canarias	559.009,50	581.203,76	591.737,51	5,85	0,04	0,04	0,04
Cantabria	1.492.872,52	2.972.051,78	5.558.039,03	272,30	0,11	0,18	0,33
Castilla-La-Mancha	117.288.023,86	131.240.089,35	131.091.672,13	11,77	8,29	8,09	7,77
Castilla-León	27.760.971,79	36.843.708,44	44.877.835,51	61,66	1,96	2,27	2,66
Cataluña	172.427.751,30	182.267.489,44	257.111.062,24	49,11	12,18	11,23	15,25
Ceuta			121,83		0,00	0,00	0,00
Extremadura	18.546.638,36	16.817.247,82	17.165.092,92	-7,45	1,31	1,04	1,02
Galicia	199.297.510,87	237.297.037,64	207.095.970,65	3,91	14,08	14,62	12,28
Madrid	95.079.842,00	113.945.060,73	107.184.392,51	12,73	6,72	7,02	6,36
Melilla			182.373,25		0,00	0,00	0,01
Murcia	49.561.723,70	63.197.750,50	58.228.917,85	17,49	3,50	3,89	3,45
Navarra	17.107.403,31	18.872.380,61	22.219.076,75	29,88	1,21	1,16	1,32
País Vasco	84.711.917,82	98.395.048,46	106.643.051,75	25,89	5,98	6,06	6,32
Rioja	33.876.273,06	37.641.768,54	43.481.869,99	28,35	2,39	2,32	2,58
Sin nombre	5.416.894,70	5.184.218,34	3.941.413,28	-27,24	0,38	0,32	0,23
ESPAÑA	**1.415.585.008,42**	**1.623.113.937,75**	**1.686.322.563,74**	**19,13**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de MADERA (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	132.424.093,37	168.569.155,30	188.630.058,47	42,44	6,69	7,24	7,74
Aragón	40.817.081,87	40.584.541,07	52.247.002,03	28,00	2,06	1,74	2,14
Asturias	15.457.777,72	22.906.705,84	22.868.632,97	47,94	0,78	0,98	0,94
Baleares	38.204.973,70	45.692.264,65	39.936.349,34	4,53	1,93	1,96	1,64
C.Valenciana	407.951.292,06	492.910.983,82	482.994.552,53	18,40	20,61	21,17	19,82
Canarias	79.490.163,98	78.804.680,26	77.693.082,14	-2,26	4,02	3,38	3,19
Cantabria	25.839.222,78	35.934.890,40	71.887.736,92	178,21	1,31	1,54	2,95
Castilla-La-Mancha	78.599.736,32	93.481.421,99	94.218.966,51	19,87	3,97	4,01	3,87
Castilla-León	64.323.391,25	77.383.843,90	88.784.251,63	38,03	3,25	3,32	3,64
Cataluña	367.810.435,24	396.700.439,58	364.010.472,58	-1,03	18,59	17,04	14,94
Ceuta	48.222,54	98.931,32	156.650,60	224,85	0,00	0,00	0,01
Extremadura	4.541.116,64	3.433.597,54	3.706.287,32	-18,38	0,23	0,15	0,15
Galicia	225.662.920,41	296.500.065,26	285.581.730,18	26,55	11,40	12,73	11,72
Madrid	249.442.328,87	282.402.079,78	355.377.816,40	42,47	12,60	12,13	14,58
Melilla	309.259,23	282.620,82	105.161,05	-66,00	0,02	0,01	0,00
Murcia	28.901.108,15	32.271.460,68	35.431.815,63	22,60	1,46	1,39	1,45
Navarra	42.758.657,91	54.954.141,53	51.680.264,01	20,87	2,16	2,36	2,12
País Vasco	132.515.323,11	153.451.046,39	170.680.628,27	28,80	6,70	6,59	7,00
Rioja	42.053.076,45	47.928.729,27	41.718.687,24	-0,80	2,12	2,06	1,71
Sin nombre	1.852.991,29	4.360.290,02	8.902.869,14	380,46	0,09	0,19	0,37
ESPAÑA	**1.979.003.172,89**	**2.328.651.889,42**	**2.436.613.014,96**	**23,12**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de MADERA (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	COBERTURA		
	1999	2000	2001
Andalucía	59,41	55,51	56,60
Aragón	72,66	72,23	71,03
Asturias	43,51	27,27	31,28
Baleares	3,08	4,45	5,03
C.Valenciana	116,74	110,91	109,30
Canarias	0,70	0,74	0,76
Cantabria	5,78	8,27	7,73
Castilla-La-Mancha	149,22	140,39	139,14
Castilla-León	43,16	47,61	50,55
Cataluña	46,88	45,95	70,63
Ceuta	0,00	0,00	0,08
Extremadura	408,42	489,79	463,13
Galicia	88,32	80,03	72,52
Madrid	38,12	40,35	30,16
Melilla	0,00	0,00	173,42
Murcia	171,49	195,83	164,34
Navarra	40,01	34,34	42,99
País Vasco	63,93	64,12	62,48
Rioja	80,56	78,54	104,23
Sin nombre	292,33	118,90	44,27
TOTAL ESPAÑA	**71,53**	**69,70**	**69,21**

Datos de exportación de ASERRÍO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	EXPORTACIÓN				% S/ TOTAL EXP. ASERRÍO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	3.944.486,09	3.594.987,62	1.977.016,51	-49,88	6,04	4,26	2,24
Aragón	597.086,99	760.621,17	912.178,70	52,77	0,91	0,90	1,04
Asturias	2.407.755,24	1.674.197,32	2.198.601,85	-8,69	3,69	1,98	2,50
Baleares	13.856,96	29.011,85	4.875,00	-64,82	0,02	0,03	0,01
C.Valenciana	4.656.034,61	9.138.587,05	8.653.732,33	85,86	7,13	10,83	9,82
Canarias		215,37	13.728,11		0,00	0,00	0,02
Cantabria		1.722.106,21	2.578.026,36		0,00	2,04	2,93
Castilla-La-Mancha	474.002,95	1.100.536,95	893.661,27	88,53	0,73	1,30	1,01
Castilla-León	2.551.718,99	2.935.367,16	5.149.905,45	101,82	3,91	3,48	5,85
Cataluña	7.129.734,52	7.700.091,55	15.539.779,91	117,96	10,92	9,13	17,64
Ceuta					0,00	0,00	0,00
Extremadura	7.826.057,11	5.919.220,22	4.560.839,32	-41,72	11,99	7,02	5,18
Galicia	16361007,12	28505997,12	20307380,95	24,12	25,06	33,79	23,06
Madrid	5.905.712,55	7.983.691,87	8.632.396,92	46,17	9,04	9,46	9,80
Melilla					0,00	0,00	0,00
Murcia		309.681,40	41.578,94		0,00	0,37	0,05
Navarra	6.089.655,78	5.546.071,76	6.030.029,34	-0,98	9,33	6,57	6,85
País Vasco	4.731.707,99	4.438.058,26	7.569.707,22	59,98	7,25	5,26	8,59
Rioja	2.118.779,32	2.282.864,18	2.594.757,23	22,46	3,24	2,71	2,95
Sin nombre	490.659,22	718.874,97	422.859,58	-13,82	0,75	0,85	0,48
ESPAÑA	**65.298.255,44**	**84.360.182,03**	**88.081.054,99**	**34,89**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de ASERRÍO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	IMPORTACIÓN				% S/ TOTAL IMP. ASERRÍO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	101.191.052,14	125.567.672,87	140.332.748,29	38,68	10,77	11,03	12,34
Aragón	18.743.022,86	20.826.440,81	31.455.738,40	67,83	1,99	1,83	2,77
Asturias	10.409.664,36	17.292.230,59	15.532.347,25	49,21	1,11	1,52	1,37
Baleares	23.710.526,72	31.324.319,35	25.637.373,46	8,13	2,52	2,75	2,25
C.Valenciana	221.803.432,85	265.115.766,91	246.740.626,55	11,24	23,60	23,30	21,69
Canarias	43.895.788,40	40.737.005,80	40.219.856,20	-8,37	4,67	3,58	3,54
Cantabria	22.991.821,76	30.243.417,72	27.673.552,54	20,36	2,45	2,66	2,43
Castilla-La-Mancha	51.136.258,34	57.735.226,57	57.264.122,77	11,98	5,44	5,07	5,03
Castilla-León	28.674.232,72	36.576.338,98	42.363.646,48	47,74	3,05	3,21	3,72
Cataluña	84.740.107,98	93.943.898,90	90.128.233,06	6,36	9,02	8,26	7,92
Ceuta			75.622,43		0,00	0,00	0,01
Extremadura	1.584.044,19	1.098.851,05	1.093.335,99	-30,98	0,17	0,10	0,10
Galicia	162.794.569,18	222.690.145,12	214.516.459,07	31,77	17,32	19,57	18,86
Madrid	35.167.376,92	39.273.665,48	38.021.807,47	8,12	3,74	3,45	3,34
Melilla	42.728,34	15.049,88	10.185,50	-76,16	0,00	0,00	0,00
Murcia	20.118.922,67	22.864.197,31	22.280.503,05	10,74	2,14	2,01	1,96
Navarra	24.016.573,49	27.845.794,79	24.675.292,69	2,74	2,56	2,45	2,17
País Vasco	68.229.349,87	80.819.506,47	90.093.608,81	32,05	7,26	7,10	7,92
Rioja	20.663.700,33	23.453.932,48	24.627.104,94	19,18	2,20	2,06	2,16
Sin nombre	39.431,78	491.575,13	4.857.602,96	12.219,01	0,00	0,04	0,43
ESPAÑA	**939.952.604,90**	**1.137.915.036,21**	**1.137.599.767,91**	**21,03**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de ASERRÍO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de la Madera (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Andalucía	3,90	2,86	1,41	3,41	74,97
Aragón	3,19	3,65	2,90	2,36	53,14
Asturias	23,13	9,68	14,15	31,21	70,61
Baleares	0,06	0,09	0,02	0,91	65,15
C.Valenciana	2,10	3,45	3,51	1,45	53,02
Canarias	0,00	0,00	0,03	0,81	52,91
Cantabria	0,00	5,69	9,32	42,90	60,53
Castilla-La-Mancha	0,93	1,91	1,56	0,65	62,39
Castilla-León	8,90	8,03	12,16	9,72	46,69
Cataluña	8,41	8,20	17,24	4,96	23,82
Ceuta			0,00	0,00	24,89
Extremadura	494,06	538,67	417,15	34,85	32,33
Galicia	10,05	12,80	9,47	10,13	74,28
Madrid	16,79	20,33	22,70	7,12	12,68
Melilla	0,00	0,00	0,00	0,00	9,75
Murcia	0,00	1,35	0,19	0,21	67,56
Navarra	25,36	19,92	24,44	30,35	51,23
País Vasco	6,94	5,49	8,40	5,78	52,37
Rioja	10,25	9,73	10,54	6,08	52,20
Sin nombre	1244,32	146,24	8,71	11,22	35,65
TOTAL ESPAÑA	**6,95**	**7,41**	**7,74**	**5,03**	**47,68**

Datos de exportación de CHAPA y TABLERO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CHAPA-TABLERO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	1.466.722,72	801.490,75	937.823,08	-36,06	0,57	0,25	0,28
Aragón	7.321.424,74	7.206.792,83	11.073.073,12	51,24	2,86	2,27	3,26
Asturias	663.837,74	361.380,62	340.475,52	-48,71	0,26	0,11	0,10
Baleares	7.572,75	11.298,95	83.082,66	997,13	0,00	0,00	0,02
C.Valenciana	69.941.428,12	80.461.849,44	88.196.340,59	26,10	27,28	25,38	25,98
Canarias		2.449,64	3.093,11		0,00	0,00	0,00
Cantabria	4.593,20	120.054,68	38.083,75	729,13	0,00	0,04	0,01
Castilla-La-Mancha	10.023.208,96	13.877.695,72	10.374.018,15	3,50	3,91	4,38	3,06
Castilla-León	7.173.746,57	13.885.937,15	17.182.268,70	139,52	2,80	4,38	5,06
Cataluña	14.966.056,09	20.913.580,22	58.989.706,90	294,16	5,84	6,60	17,38
Ceuta					0,00	0,00	0,00
Extremadura	379.755,56	4.553,12	1.745,94	-99,54	0,15	0,00	0,00
Galicia	100.169.450,60	128.248.402,34	102.474.640,65	2,30	39,07	40,45	30,19
Madrid	8.384.605,30	7.291.260,24	8.154.871,59	-2,74	3,27	2,30	2,40
Melilla					0,00	0,00	0,00
Murcia	1.307.928,01	1.791.554,60	2.229.705,57	70,48	0,51	0,57	0,66
Navarra	3.715.150,89	4.512.545,19	5.460.279,42	46,97	1,45	1,42	1,61
País Vasco	10.967.013,66	18.546.398,24	15.182.935,45	38,44	4,28	5,85	4,47
Rioja	19.447.768,02	18.299.967,43	18.018.145,40	-7,35	7,59	5,77	5,31
Sin nombre	429.215,35	742.042,14	716.407,50	66,91	0,17	0,23	0,21
ESPAÑA	**256.369.478,28**	**317.079.253,30**	**339.456.697,10**	**32,41**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación CHAPA y TABLERO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CHAPA-TABLERO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	7.735.579,38	8.460.176,33	10.548.302,92	36,36	1,98	1,97	2,25
Aragón	9.753.198,49	6.825.081,52	6.785.849,04	-30,42	2,50	1,59	1,45
Asturias	780.013,23	345.309,47	1.482.498,15	90,06	0,20	0,08	0,32
Baleares	627.806,06	564.138,33	1.173.404,33	86,91	0,16	0,13	0,25
C.Valenciana	130.382.644,99	150.265.313,48	147.387.866,10	13,04	33,40	34,90	31,50
Canarias	1.488.568,26	1.616.175,12	1.405.845,73	-5,56	0,38	0,38	0,30
Cantabria	301.692,78	2.212.140,38	41.079.938,74	13.516,48	0,08	0,51	8,78
Castilla-La-Mancha	19.013.597,72	25.342.005,13	26.225.808,35	37,93	4,87	5,89	5,61
Castilla-León	7.225.028,46	7.659.871,00	9.380.970,14	29,84	1,85	1,78	2,00
Cataluña	64.903.918,72	65.921.623,46	63.119.537,45	-2,75	16,63	15,31	13,49
Ceuta					0,00	0,00	0,00
Extremadura	267.486,85	215.119,07	163.420,74	-38,91	0,07	0,05	0,03
Galicia	43.296.674,57	45.589.453,40	41.977.520,75	-3,05	11,09	10,59	8,97
Madrid	66.641.732,77	70.771.287,45	76.776.931,68	15,21	17,07	16,44	16,41
Melilla					0,00	0,00	0,00
Murcia	2.205.810,84	2.873.668,50	3.087.664,33	39,98	0,57	0,67	0,66
Navarra	5.460.818,93	11.426.234,23	8.714.065,27	59,57	1,40	2,65	1,86
País Vasco	23.543.836,51	23.386.334,35	21.978.880,11	-6,65	6,03	5,43	4,70
Rioja	6.715.311,33	6.908.938,90	5.762.080,70	-14,19	1,72	1,60	1,23
Sin nombre	40.177,48	149.206,03	833.575,23	1.974,73	0,01	0,03	0,18
ESPAÑA	**390.383.897,37**	**430.532.076,15**	**467.884.159,76**	**19,85**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de CHAPA y TABLERO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Andalucía	18,96	9,47	8,89	1,15	5,46
Aragón	75,07	105,59	163,18	26,65	17,48
Asturias	85,11	104,65	22,97	6,79	4,26
Baleares	1,21	2,00	7,08	1,95	1,91
C.Valenciana	53,64	53,55	59,84	15,39	30,93
Canarias	0,00	0,15	0,22	0,32	1,91
Cantabria	1,52	5,43	0,09	1,62	32,61
Castilla-La-Mancha	52,72	54,76	39,56	9,03	26,50
Castilla-León	99,29	181,28	183,16	34,93	10,53
Cataluña	23,06	31,72	93,46	15,51	17,19
Ceuta				0,00	0,00
Extremadura	141,97	2,12	1,07	0,73	5,53
Galicia	231,36	281,31	244,12	51,41	16,20
Madrid	12,58	10,30	10,62	7,54	24,14
Melilla				0,00	0,00
Murcia	59,29	62,34	72,21	3,12	8,45
Navarra	68,03	39,49	62,66	23,52	17,14
País Vasco	46,58	79,30	69,08	15,43	15,09
Rioja	289,60	264,87	312,70	48,49	14,72
Sin nombre	1068,30	497,33	85,94	12,98	6,77
TOTAL ESPAÑA	**65,67**	**73,65**	**72,55**	**19,32**	**19,11**

Datos de exportación de CARPINTERÍA (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CARPINTERIA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	14.156.347,21	16.138.488,30	20.395.930,36	44,08	4,54	4,91	5,67
Aragón	3.456.209,86	5.289.291,21	4.874.222,79	41,03	1,11	1,61	1,35
Asturias	458.618,14	173.664,97	541.816,22	18,14	0,15	0,05	0,15
Baleares	480.130,49	312.854,95	272.965,39	-43,15	0,15	0,10	0,08
C.Valenciana	73.119.492,21	75.754.969,24	72.124.005,56	-1,36	23,43	23,03	20,03
Canarias	173.001,81	236.981,70	274.398,04	58,61	0,06	0,07	0,08
Cantabria	1.399.811,21	970.541,15	1.591.819,52	13,72	0,45	0,30	0,44
Castilla-La-Mancha	29.147.196,85	36.818.428,54	39.761.838,82	36,42	9,34	11,19	11,05
Castilla-León	4.571.255,00	5.921.896,60	7.417.970,45	62,27	1,46	1,80	2,06
Cataluña	61.959.196,71	56.083.491,34	72.277.460,13	16,65	19,85	17,05	20,08
Ceuta					0,00	0,00	0,00
Extremadura	3.157.481,86	2.629.257,63	3.605.411,06	14,19	1,01	0,80	1,00
Galicia	55.378.462,32	50.443.311,46	51.477.382,60	-7,04	17,74	15,33	14,30
Madrid	39.850.474,12	43.601.618,86	43.932.145,66	10,24	12,77	13,25	12,20
Melilla			171.500,34		0,00	0,00	0,05
Murcia	3.780.165,68	4.778.744,75	6.218.552,28	64,50	1,21	1,45	1,73
Navarra	3.507.040,49	4.763.469,36	4.997.583,47	42,50	1,12	1,45	1,39
País Vasco	12.706.768,45	14.719.272,55	16.510.974,30	29,94	4,07	4,47	4,59
Rioja	3.864.736,45	9.136.300,73	12.480.361,33	222,93	1,24	2,78	3,47
Sin nombre	933.201,97	1.211.363,92	1.069.248,22	14,58	0,30	0,37	0,30
ESPAÑA	**312.099.590,83**	**328.983.947,26**	**359.995.586,54**	**15,35**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de CARPINTERÍA (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CARPINTERIA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	8.882.914,68	9.687.771,62	13.110.960,76	47,60	2,71	2,64	3,34
Aragón	6.018.296,01	6.946.892,99	6.416.012,35	6,61	1,83	1,89	1,64
Asturias	2.403.218,74	2.906.607,22	2.949.477,06	22,73	0,73	0,79	0,75
Baleares	2.169.132,08	2.379.071,88	2.068.877,57	-4,62	0,66	0,65	0,53
C.Valenciana	26.835.267,97	36.597.682,74	40.616.383,32	51,35	8,18	9,96	10,35
Canarias	8.520.419,13	8.669.433,40	7.924.389,27	-7,00	2,60	2,36	2,02
Cantabria	848.370,92	1.459.878,90	921.760,84	8,65	0,26	0,40	0,23
Castilla-La-Mancha	5.063.480,77	5.915.133,81	5.177.653,46	2,25	1,54	1,61	1,32
Castilla-León	16.785.890,97	21.455.103,05	23.925.362,78	42,53	5,12	5,84	6,10
Cataluña	118.568.533,97	108.772.295,74	115.842.450,86	-2,30	36,15	29,60	29,53
Ceuta	31.986,21	30.602,94	3.037,19	-90,50	0,01	0,01	0,00
Extremadura	2.122.026,23	1.477.338,04	1.758.062,09	-17,15	0,65	0,40	0,45
Galicia	8.477.654,20	12.491.353,95	14.949.633,00	76,34	2,58	3,40	3,81
Madrid	81.388.806,09	97.365.385,59	97.907.299,16	20,30	24,82	26,50	24,96
Melilla	194.772,60	65.311,84	8.750,49	-95,51	0,06	0,02	0,00
Murcia	2.498.014,19	2.094.392,20	4.082.019,35	63,41	0,76	0,57	1,04
Navarra	5.244.343,54	5.863.106,58	8.529.107,98	62,63	1,60	1,60	2,17
País Vasco	19.186.515,68	26.200.531,40	34.838.920,18	81,58	5,85	7,13	8,88
Rioja	11.701.721,01	14.854.880,59	8.891.111,68	-24,02	3,57	4,04	2,27
Sin nombre	1.033.615,98	2.223.894,36	2.394.265,16	131,64	0,32	0,61	0,61
ESPAÑA	**327.974.980,97**	**367.456.668,84**	**392.315.534,55**	**19,62**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de CARPINTERÍA y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Andalucía	159,37	166,59	155,56	18,17	6,47
Aragón	57,43	76,14	75,97	14,18	14,50
Asturias	19,08	5,97	18,37	5,83	13,49
Baleares	22,13	13,15	13,19	20,42	5,34
C.Valenciana	272,48	206,99	177,57	14,25	7,52
Canarias	2,03	2,73	3,46	39,52	10,64
Cantabria	165,00	66,48	172,69	39,53	2,42
Castilla-La-Mancha	575,64	622,44	767,95	27,85	6,07
Castilla-León	27,23	27,60	31,00	16,36	26,97
Cataluña	52,26	51,56	62,39	31,11	30,41
Ceuta	0,00	0,00	0,00	0,00	21,60
Extremadura	148,80	177,97	205,08	17,88	45,86
Galicia	653,23	403,83	344,34	24,44	4,45
Madrid	48,96	44,78	44,87	40,28	31,18
Melilla	0,00	0,00	1959,89	94,04	38,57
Murcia	151,33	228,17	152,34	8,64	8,98
Navarra	66,87	81,24	58,59	22,80	13,14
País Vasco	66,23	56,18	47,39	15,16	17,57
Rioja	33,03	61,50	140,37	22,16	26,92
Sin nombre	90,29	54,47	44,66	22,10	37,39
TOTAL ESPAÑA	**95,16**	**89,53**	**91,76**	**21,19**	**16,13**

Datos de exportación de MOBILIARIO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CARPINTERIA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	59.106.969,69	73.029.808,06	83.455.132,69	41,19	7,56	8,18	9,29
Aragón	18.282.136,80	16.057.896,98	20.248.969,06	10,76	2,34	1,80	2,25
Asturias	3.196.012,69	4.036.672,77	4.072.719,43	27,43	0,41	0,45	0,45
Baleares	673.267,77	1.682.121,65	1.648.225,59	144,81	0,09	0,19	0,18
C.Valenciana	328.508.784,83	381.342.896,62	358.938.750,09	9,26	42,02	42,72	39,94
Canarias	386.007,69	341.557,05	300.518,25	-22,15	0,05	0,04	0,03
Cantabria	88.468,11	159.349,75	1.350.109,40	1.426,10	0,01	0,02	0,15
Castilla-La-Mancha	77.643.615,09	79.443.428,15	80.062.153,89	3,11	9,93	8,90	8,91
Castilla-León	13.464.251,23	14.100.507,53	15.127.690,91	12,35	1,72	1,58	1,68
Cataluña	88.372.763,97	97.570.326,33	110.304.115,30	24,82	11,30	10,93	12,27
Ceuta			121,83		0,00	0,00	0,00
Extremadura	7.183.343,84	8.264.216,85	8.997.096,60	25,25	0,92	0,93	1,00
Galicia	27.388.590,82	30.099.326,73	32.836.566,45	19,89	3,50	3,37	3,65
Madrid	40.939.050,03	55.068.489,76	46.464.978,34	13,50	5,24	6,17	5,17
Melilla			10.872,91		0,00	0,00	0,00
Murcia	44.473.630,02	56.317.769,74	49.739.081,06	11,84	5,69	6,31	5,53
Navarra	3.795.556,14	4.050.294,30	5.731.184,52	51,00	0,49	0,45	0,64
País Vasco	56.306.427,72	60.691.319,40	67.379.434,78	19,67	7,20	6,80	7,50
Rioja	8.444.989,28	7.922.636,21	10.388.606,03	23,02	1,08	0,89	1,16
Sin nombre	3.563.818,16	2.511.937,31	1.732.897,98	-51,38	0,46	0,28	0,19
ESPAÑA	**781.817.683,88**	**892.690.555,19**	**898.789.225,11**	**14,96**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de MOBILIARIO (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CARPINTERIA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Andalucía	14.614.547,17	24.853.534,48	24.638.046,50	68,59	4,56	6,33	5,61
Aragón	6.302.564,51	5.986.125,76	7.589.402,24	20,42	1,97	1,52	1,73
Asturias	1.864.881,39	2.362.558,56	2.904.310,51	55,74	0,58	0,60	0,66
Baleares	11.697.508,84	11.424.735,09	11.056.693,98	-5,48	3,65	2,91	2,52
C.Valenciana	28.929.946,26	40.932.220,69	48.249.676,56	66,78	9,02	10,42	11,00
Canarias	25.585.388,20	27.782.065,95	28.142.990,94	10,00	7,98	7,07	6,41
Cantabria	1.697.337,31	2.019.453,41	2.212.484,80	30,35	0,53	0,51	0,50
Castilla-La-Mancha	3.386.399,49	4.489.056,48	5.551.381,93	63,93	1,06	1,14	1,27
Castilla-León	11.638.239,09	11.692.530,87	13.114.272,23	12,68	3,63	2,98	2,99
Cataluña	99.597.874,57	128.062.621,48	94.920.251,21	-4,70	31,06	32,61	21,63
Ceuta	16.236,33	68.328,38	77.990,98	380,35	0,01	0,02	0,02
Extremadura	567.559,37	642.289,38	691.468,50	21,83	0,18	0,16	0,16
Galicia	11.094.022,46	15.729.112,79	14.138.117,36	27,44	3,46	4,00	3,22
Madrid	66.244.413,09	74.991.741,25	142.671.778,09	115,37	20,66	19,09	32,51
Melilla	71.758,29	202.259,11	86.225,06	20,16	0,02	0,05	0,02
Murcia	4.078.360,45	4.439.202,68	5.981.628,90	46,67	1,27	1,13	1,36
Navarra	8.036.921,95	9.819.005,93	9.761.798,07	21,46	2,51	2,50	2,22
País Vasco	21.555.621,05	23.044.674,17	23.769.219,17	10,27	6,72	5,87	5,42
Rioja	2.972.343,78	2.710.977,31	2.438.389,92	-17,96	0,93	0,69	0,56
Sin nombre	739.766,04	1.495.614,51	817.425,79	10,50	0,23	0,38	0,19
ESPAÑA	**320.691.689,64**	**392.748.108,28**	**438.813.552,74**	**36,83**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de MOBILIARIO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (España por C.C.A.A.)

C.C.A.A.	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Andalucía	404,44	293,84	338,72	77,27	13,09
Aragón	290,07	268,25	266,81	56,82	14,87
Asturias	171,38	170,86	140,23	56,17	11,65
Baleares	5,76	14,72	14,91	76,71	27,60
C.Valenciana	1135,53	931,64	743,92	68,92	8,53
Canarias	1,51	1,23	1,07	59,36	34,54
Cantabria	5,21	7,89	61,02	15,94	4,44
Castilla-La-Mancha	2292,81	1769,71	1442,20	62,47	5,04
Castilla-León	115,69	120,59	115,35	38,99	15,81
Cataluña	88,73	76,19	116,21	48,42	28,58
Ceuta	0,00	0,00	0,16	100,00	53,51
Extremadura	1265,66	1286,68	1301,16	46,54	16,28
Galicia	246,88	191,36	232,26	14,03	5,07
Madrid	61,80	73,43	32,57	45,06	32,00
Melilla	0,00	0,00	12,61	5,96	51,68
Murcia	1090,48	1268,65	831,53	88,04	15,01
Navarra	47,23	41,25	58,71	23,33	18,49
País Vasco	261,21	263,36	283,47	63,63	14,97
Rioja	284,12	292,24	426,04	23,27	6,17
Sin nombre	481,75	167,95	211,99	53,70	20,20
TOTAL ESPAÑA	**243,79**	**227,29**	**204,82**	**54,46**	**17,08**

Datos de exportación de MADERA (UE por países)

Países.	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	2.968.248	3.437.669	3.230.689	8,84	8,70	8,92	8,67
Bélgica	2.660.300	3.000.422	2.869.678	7,87	7,79	7,78	7,71
Luxemburgo	143.640	135.984	137.335	-4,39	0,42	0,35	0,37
Países Bajos	1.313.956	1.441.819	1.345.077	2,37	3,85	3,74	3,61
Alemania	5.701.481	6.726.257	6.494.152	13,90	16,70	17,45	17,44
Italia	6.491.499	7.421.413	7.472.519	15,11	19,02	19,25	20,06
Reino Unido	1.212.251	1.266.177	1.247.716	2,93	3,55	3,28	3,35
Irlanda	223.614	258.652	292.822	30,95	0,66	0,67	0,79
Dinamarca	2.305.281	2.484.850	2.400.881	4,15	6,75	6,44	6,45
Grecia	50.770	48.993	48.641	-4,19	0,15	0,13	0,13
Portugal	472.650	513.376	518.988	9,80	1,38	1,33	1,39
España	1.321.983	1.638.617	1.510.369	14,25	3,87	4,25	4,06
Suecia	3.835.104	4.236.925	3.836.881	0,05	11,24	10,99	10,30
Finlandia	2.655.530	2.905.611	2.744.288	3,34	7,78	7,54	7,37
Austria	2.778.337	3.038.618	3.091.611	11,28	8,14	7,88	8,30
TOTAL U.E.	**34.134.644**	**38.555.383**	**37.241.647**	**9,10**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de MADERA (UE por países)

Países	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	4.185.991	4.896.160	4.884.100	16,68	11,26	11,49	12,06
Bélgica	2.566.341	2.938.074	2.677.930	4,35	6,90	6,90	6,61
Luxemburgo	237.927	227.120	231.421	-2,73	0,64	0,53	0,57
Países Bajos	3.410.358	3.886.374	3.681.931	7,96	9,17	9,12	9,09
Alemania	8.426.877	9.225.514	7.846.962	-6,88	22,66	21,65	19,37
Italia	3.772.608	4.288.847	4.048.261	7,31	10,14	10,07	10,00
Reino Unido	5.195.974	6.305.363	6.572.453	26,49	13,97	14,80	16,23
Irlanda	569.529	745.721	738.242	29,62	1,53	1,75	1,82
Dinamarca	1.501.815	1.687.543	1.638.517	9,10	4,04	3,96	4,05
Grecia	506.255	475.054	476.340	-5,91	1,36	1,11	1,18
Portugal	657.407	745.500	662.102	0,71	1,77	1,75	1,63
España	1.731.560	2.328.315	2.186.301	26,26	4,66	5,46	5,40
Suecia	1.445.095	1.701.340	1.600.064	10,72	3,89	3,99	3,95
Finlandia	715.339	800.107	921.513	28,82	1,92	1,88	2,28
Austria	2.268.669	2.355.802	2.334.390	2,90	6,10	5,53	5,76
TOTAL U.E.	**37.191.745**	**42.606.834**	**40.500.527**	**8,90**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de MADERA (UE por países)

Países	COBERTURA		
	1999	2000	2001
Francia	70,91	70,21	66,15
Bélgica	103,66	102,12	107,16
Luxemburgo	60,37	59,87	59,34
Países Bajos	38,53	37,10	36,53
Alemania	67,66	72,91	82,76
Italia	172,07	173,04	184,59
Reino Unido	23,33	20,08	18,98
Irlanda	39,26	34,68	39,66
Dinamarca	153,50	147,25	146,53
Grecia	10,03	10,31	10,21
Portugal	71,90	68,86	78,38
España	76,35	70,38	69,08
Suecia	265,39	249,03	239,80
Finlandia	371,23	363,15	297,80
Austria	122,47	128,98	132,44
TOTAL U.E.	**91,78**	**90,49**	**91,95**

Datos de exportación de ASERRÍO (UE por países)

Países	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	641.980	846.576	692.972	7,94	8,32	9,63	8,87
Bélgica	427.303	494.062	377.118	-11,74	5,54	5,62	4,83
Luxemburgo	29.800	21.816	18.554	-37,74	0,39	0,25	0,24
Países Bajos	188.463	212.156	189.727	0,67	2,44	2,41	2,43
Alemania	1.114.351	1.372.697	1.150.324	3,23	14,45	15,61	14,73
Italia	144.697	164.206	134.076	-7,34	1,88	1,87	1,72
Reino Unido	75.970	86.029	78.298	3,06	0,99	0,98	1,00
Irlanda	46.715	55.265	55.706	19,25	0,61	0,63	0,71
Dinamarca	122.079	143.648	109.395	-10,39	1,58	1,63	1,40
Grecia	7.469	5.820	6.526	-12,63	0,10	0,07	0,08
Portugal	88.087	85.922	94.427	7,20	1,14	0,98	1,21
España	57.244	84.596	77.252	34,95	0,74	0,96	0,99
Suecia	2.103.166	2.350.686	2.139.601	1,73	27,27	26,73	27,39
Finlandia	1.498.956	1.633.802	1.484.706	-0,95	19,44	18,58	19,01
Austria	1.166.049	1.235.709	1.202.758	3,15	15,12	14,05	15,40
TOTAL U.E.	**7.712.329**	**8.792.990**	**7.811.440**	**1,29**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de ASERRÍO (UE por países)

Países	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	1.047.076	1.220.151	1.155.841	10,39	8,64	8,85	9,35
Bélgica	699.465	836.865	678.407	-3,01	5,77	6,07	5,49
Luxemburgo	52.107	42.805	37.243	-28,53	0,43	0,31	0,30
Países Bajos	883.377	1.017.498	856.095	-3,09	7,29	7,38	6,92
Alemania	1.643.439	1.717.063	1.318.211	-19,79	13,56	12,45	10,66
Italia	2.229.692	2.460.327	2.193.555	-1,62	18,40	17,84	17,74
Reino Unido	1.634.447	1.939.464	1.845.550	12,92	13,49	14,06	14,93
Irlanda	195.141	247.277	228.655	17,17	1,61	1,79	1,85
Dinamarca	592.766	632.942	586.188	-1,11	4,89	4,59	4,74
Grecia	182.498	191.438	196.009	7,40	1,51	1,39	1,59
Portugal	287.914	300.461	259.475	-9,88	2,38	2,18	2,10
España	855.764	1.137.889	1.058.508	23,69	7,06	8,25	8,56
Suecia	603.226	737.290	613.139	1,64	4,98	5,35	4,96
Finlandia	467.297	503.373	590.269	26,32	3,86	3,65	4,77
Austria	743.200	805.304	746.662	0,47	6,13	5,84	6,04
TOTAL U.E.	**12.117.409**	**13.790.147**	**12.363.807**	**2,03**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de ASERRÍO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (UE por países)

Países	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Francia	61,31	69,38	59,95	22,64	11,02
Bélgica	61,09	59,04	55,59	15,22	10,65
Luxemburgo	57,19	50,97	49,82	16,83	5,79
Países Bajos	21,33	20,85	22,16	14,40	3,66
Alemania	67,81	79,94	87,26	19,22	9,89
Italia	6,49	6,67	6,11	2,07	2,46
Reino Unido	4,65	4,44	4,24	6,45	0,91
Irlanda	23,94	22,35	24,36	20,34	5,40
Dinamarca	20,59	22,70	18,66	5,22	5,24
Grecia	4,09	3,04	3,33	13,35	0,85
Portugal	30,59	28,60	36,39	17,84	8,73
España	6,69	7,43	7,30	4,90	2,59
Suecia	348,65	318,83	348,96	55,37	94,60
Finlandia	320,77	324,57	251,53	55,60	127,97
Austria	156,90	153,45	161,08	40,46	35,04
TOTAL U.E.	**63,65**	**63,76**	**63,18**	**22,12**	**13,80**

Datos de exportación de CHAPA y TABLERO (UE por países)

Países	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	690.831	753.636	711.159	2,94	12,57	11,86	11,15
Bélgica	661.040	738.423	771.672	16,74	12,03	11,62	12,10
Luxemburgo	82.583	84.774	75.920	-8,07	1,50	1,33	1,19
Países Bajos	102.065	108.840	95.372	-6,56	1,86	1,71	1,50
Alemania	1.451.830	1.796.745	1.844.501	27,05	26,42	28,27	28,92
Italia	414.902	482.250	463.515	11,72	7,55	7,59	7,27
Reino Unido	119.040	129.322	121.562	2,12	2,17	2,03	1,91
Irlanda	104.170	123.500	154.600	48,41	1,90	1,94	2,42
Dinamarca	70.983	72.702	57.372	-19,18	1,29	1,14	0,90
Grecia	22.354	22.324	21.097	-5,62	0,41	0,35	0,33
Portugal	151.938	166.050	152.355	0,27	2,76	2,61	2,39
España	230.796	317.699	299.082	29,59	4,20	5,00	4,69
Suecia	237.407	223.625	185.436	-21,89	4,32	3,52	2,91
Finlandia	589.039	649.396	647.425	9,91	10,72	10,22	10,15
Austria	566.321	687.149	775.804	36,99	10,31	10,81	12,17
TOTAL U.E.	**5.495.299**	**6.356.435**	**6.376.872**	**16,04**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de CHAPA y TABLERO (UE por países)

Países	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	551.537	647.949	656.006	18,94	9,41	9,76	10,17
Bélgica	441.206	522.928	509.452	15,47	7,53	7,88	7,90
Luxemburgo	23.960	21.600	15.612	-34,84	0,41	0,33	0,24
Países Bajos	541.410	581.752	563.764	4,13	9,24	8,76	8,74
Alemania	1.307.225	1.408.107	1.206.871	-7,68	22,30	21,21	18,71
Italia	585.315	686.004	679.353	16,07	9,98	10,33	10,53
Reino Unido	969.027	1.134.014	1.200.192	23,86	16,53	17,08	18,61
Irlanda	81.382	107.386	110.082	35,27	1,39	1,62	1,71
Dinamarca	247.514	286.677	287.281	16,07	4,22	4,32	4,45
Grecia	118.397	98.706	82.672	-30,17	2,02	1,49	1,28
Portugal	82.299	111.890	97.974	19,05	1,40	1,69	1,52
España	350.583	430.537	411.124	17,27	5,98	6,48	6,38
Suecia	236.481	261.672	252.763	6,89	4,03	3,94	3,92
Finlandia	55.740	68.275	81.776	46,71	0,95	1,03	1,27
Austria	270.403	272.333	293.877	8,68	4,61	4,10	4,56
TOTAL U.E.	**5.862.479**	**6.639.830**	**6.448.799**	**10,00**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de CHAPA y TABLERO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (UE por países)

Países	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Francia	125,26	116,31	108,41	22,37	10,49
Bélgica	149,83	141,21	151,47	25,45	18,46
Luxemburgo	344,67	392,47	486,29	58,35	23,07
Países Bajos	18,85	18,71	16,92	7,47	1,86
Alemania	111,06	127,60	152,83	26,92	14,28
Italia	70,89	70,30	68,23	6,36	7,81
Reino Unido	12,28	11,40	10,13	9,93	1,39
Irlanda	128,00	115,01	140,44	49,32	13,55
Dinamarca	28,68	25,36	19,97	2,80	2,69
Grecia	18,88	22,62	25,52	44,32	2,98
Portugal	184,62	148,40	155,51	31,25	15,42
España	65,83	73,79	72,75	18,96	9,88
Suecia	100,39	85,46	73,36	5,43	8,62
Finlandia	1.056,76	951,15	791,71	22,71	53,22
Austria	209,44	252,32	263,99	22,78	21,02
TOTAL U.E.	**93,74**	**95,73**	**98,88**	**16,58**	**10,58**

Datos de exportación de CARPINTERÍA (UE por países)

Países	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	653.348	719.101	743.413	13,79	11,46	11,20	11,75
Bélgica	488.439	650.692	605.774	24,02	8,57	10,13	9,57
Luxemburgo	28.847	26.935	26.026	-9,78	0,51	0,42	0,41
Países Bajos	336.268	342.119	302.966	-9,90	5,90	5,33	4,79
Alemania	790.100	909.404	896.952	13,52	13,86	14,16	14,17
Italia	709.065	799.859	810.678	14,33	12,44	12,45	12,81
Reino Unido	308.656	307.603	321.175	4,06	5,41	4,79	5,07
Irlanda	15.481	18.394	20.449	32,09	0,27	0,29	0,32
Dinamarca	568.644	621.133	601.132	5,71	9,97	9,67	9,50
Grecia	7.977	6.852	5.733	-28,13	0,14	0,11	0,09
Portugal	112.337	129.650	133.627	18,95	1,97	2,02	2,11
España	293.518	332.816	325.637	10,94	5,15	5,18	5,14
Suecia	565.961	607.214	602.794	6,51	9,93	9,45	9,52
Finlandia	260.157	303.640	305.515	17,43	4,56	4,73	4,83
Austria	562.130	647.956	627.527	11,63	9,86	10,09	9,91
TOTAL U.E.	**5.700.928**	**6.423.368**	**6.329.398**	**11,02**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de CARPINTERÍA (UE por países)

Países	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	653.435	805.018	843.399	29,07	10,05	10,65	11,59
Bélgica	461.095	543.637	500.078	8,45	7,09	7,19	6,87
Luxemburgo	48.122	48.277	52.438	8,97	0,74	0,64	0,72
Países Bajos	473.174	526.107	509.203	7,61	7,28	6,96	7,00
Alemania	1.914.369	2.112.969	1.726.305	-9,82	29,43	27,94	23,73
Italia	566.679	681.836	701.899	23,86	8,71	9,02	9,65
Reino Unido	956.253	1.125.051	1.180.158	23,41	14,70	14,88	16,22
Irlanda	124.440	171.064	178.806	43,69	1,91	2,26	2,46
Dinamarca	236.757	281.974	279.715	18,14	3,64	3,73	3,84
Grecia	59.221	49.867	45.824	-22,62	0,91	0,66	0,63
Portugal	125.545	142.439	146.454	16,65	1,93	1,88	2,01
España	271.269	367.379	353.806	30,43	4,17	4,86	4,86
Suecia	147.965	189.205	239.061	61,57	2,28	2,50	3,29
Finlandia	59.044	72.562	74.802	26,69	0,91	0,96	1,03
Austria	406.481	443.951	443.215	9,04	6,25	5,87	6,09
TOTAL U.E.	**6.503.849**	**7.561.336**	**7.275.163**	**11,86**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura de CARPINTERÍA y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (UE por países)

Países	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Francia	99,99	89,33	88,14	21,96	10,47
Bélgica	105,93	119,69	121,14	20,46	15,36
Luxemburgo	59,95	55,79	49,63	19,62	7,60
Países Bajos	71,07	65,03	59,50	23,93	5,88
Alemania	41,27	43,04	51,96	13,72	7,08
Italia	125,13	117,31	115,50	10,85	13,30
Reino Unido	32,28	27,34	27,21	25,16	3,48
Irlanda	12,44	10,75	11,44	7,01	1,89
Dinamarca	240,18	220,28	214,91	24,90	25,32
Grecia	13,47	13,74	12,51	13,86	0,86
Portugal	89,48	91,02	91,24	24,96	12,75
España	108,20	90,59	92,04	21,29	10,54
Suecia	382,50	320,93	252,15	14,91	25,49
Finlandia	440,62	418,46	408,43	10,47	25,00
Austria	138,29	145,95	141,59	20,63	18,33
TOTAL U.E.	**87,65**	**84,95**	**87,00**	**16,79**	**10,60**

Datos de exportación de MOBILIARIO (UE por países)

Países	EXPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL EXPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	982.089	1.118.356	1.083.145	10,29	6,57	6,72	6,61
Bélgica	1.083.518	1.117.245	1.115.114	2,92	7,25	6,71	6,81
Luxemburgo	2.410	2.459	7.139	196,22	0,02	0,01	0,04
Países Bajos	409.187	447.533	419.889	2,62	2,74	2,69	2,56
Alemania	2.345.200	2.647.411	2.602.375	10,97	15,69	15,90	15,89
Italia	5.222.835	5.975.098	6.064.250	16,11	34,94	35,88	37,03
Reino Unido	708.585	743.223	726.681	2,55	4,74	4,46	4,44
Irlanda	57.248	61.493	62.067	8,42	0,38	0,37	0,38
Dinamarca	1.543.575	1.647.367	1.632.982	5,79	10,33	9,89	9,97
Grecia	12.970	13.997	15.285	17,85	0,09	0,08	0,09
Portugal	120.288	131.754	138.579	15,21	0,80	0,79	0,85
España	740.425	903.506	808.398	9,18	4,95	5,43	4,94
Suecia	928.570	1.055.400	909.050	-2,10	6,21	6,34	5,55
Finlandia	307.378	318.773	306.642	-0,24	2,06	1,91	1,87
Austria	483.837	467.804	485.522	0,35	3,24	2,81	2,96
TOTAL U.E.	**14.948.115**	**16.651.419**	**16.377.118**	**9,56**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación de MOBILIARIO (UE por países)

Países	IMPORTACIÓN				PARTICIPACIÓN S/ TOTAL IMPORT.		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
Francia	1.933.943	2.223.042	2.228.854	15,25	15,83	15,88	16,14
Bélgica	964.575	1.034.644	989.993	2,64	7,90	7,39	7,17
Luxemburgo	111.016	112.657	118.952	7,15	0,91	0,80	0,86
Países Bajos	1.020.651	1.147.834	1.158.771	13,53	8,36	8,20	8,39
Alemania	3.561.844	3.987.375	3.595.575	0,95	29,16	28,48	26,03
Italia	390.922	460.680	473.454	21,11	3,20	3,29	3,43
Reino Unido	1.636.247	2.106.834	2.346.553	43,41	13,40	15,05	16,99
Irlanda	168.566	219.994	220.699	30,93	1,38	1,57	1,60
Dinamarca	424.778	485.950	485.333	14,26	3,48	3,47	3,51
Grecia	146.139	135.043	151.835	3,90	1,20	0,96	1,10
Portugal	161.649	190.710	158.199	-2,13	1,32	1,36	1,15
España	253.944	392.510	362.863	42,89	2,08	2,80	2,63
Suecia	457.423	513.173	495.101	8,24	3,75	3,67	3,58
Finlandia	133.258	155.897	174.666	31,07	1,09	1,11	1,26
Austria	848.585	834.214	850.636	0,24	6,95	5,96	6,16
TOTAL U.E.	**12.213.540**	**14.000.557**	**13.811.484**	**13,08**	**100,00**	**100,00**	**100,00**

Tasa de cobertura de MOBILIARIO y porcentaje que supone su comercio sobre el total de Madera (UE por países)

Países	COBERTURA			% S/SECTOR*	
	1999	2000	2001	EXP	IMP
Francia	50,78	50,31	48,60	33,04	15,76
Bélgica	112,33	107,98	112,64	38,87	27,28
Luxemburgo	2,17	2,18	6,00	2,88	1,41
Países Bajos	40,09	38,99	36,24	31,13	7,90
Alemania	65,84	66,39	72,38	40,14	20,59
Italia	1.336,03	1.297,02	1.280,85	80,72	99,42
Reino Unido	43,31	35,28	30,97	58,46	8,13
Irlanda	33,96	27,95	28,12	23,33	6,02
Dinamarca	363,38	339,00	336,47	67,08	67,95
Grecia	8,88	10,36	10,07	28,47	2,01
Portugal	74,41	69,09	87,60	25,95	13,09
España	291,57	230,19	222,78	54,85	27,41
Suecia	203,00	205,66	183,61	24,29	41,39
Finlandia	230,66	204,48	175,56	11,23	25,66
Austria	57,02	56,08	57,08	16,13	13,70
TOTAL U.E.	**122,39**	**118,93**	**118,58**	**43,64**	**27,46**

Datos de exportación en Galicia para las distintas actividades

ACTIVIDADES	EXPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	16.361.007,12	28.505.997,12	20.307.380,95	24%
CHAPA Y TABLERO	100.169.450,60	128.248.402,34	102.474.640,65	2%
CARPINTERIA	55.378.462,32	50.443.311,46	51.477.382,60	-7%
MOBILIARIO	27.388.590,82	30.099.326,73	32.836.566,45	20%
TOTALES	**199.297.510,86**	**237.297.037,65**	**207.095.970,65**	**4%**

Porcentajes de exportación en Galicia por actividades

ACTIVIDADES	EXPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	8,2%	12,0%	9,8%	19,45
CHAPA Y TABLERO	50,3%	54,0%	49,5%	-1,55
CARPINTERIA	27,8%	21,3%	24,9%	-10,54
MOBILIARIO	13,7%	12,7%	15,9%	15,38
TOTALES	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Datos de importación en Galicia para las distintas actividades

ACTIVIDADES	IMPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	162.794.569,18	222.690.145,12	214.516.459,07	31,8%
CHAPA Y TABLERO	43.296.674,57	45.589.453,40	41.977.520,75	-3,0%
CARPINTERIA	8.477.654,20	12.491.353,95	14.949.633,00	76,3%
MOBILIARIO	11.094.022,46	15.729.112,79	14.138.117,36	27,4%
TOTALES	**225.662.920,41**	**296.500.065,26**	**285.581.730,18**	**26,6%**

Porcentajes de importación en Galicia por actividades

ACTIVIDADES	IMPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	81,7%	93,8%	103,6%	26,81
CHAPA Y TABLERO	21,7%	19,2%	20,3%	-6,70
CARPINTERIA	4,3%	5,3%	7,2%	69,70
MOBILIARIO	5,6%	6,6%	6,8%	22,64
TOTALES	**113,2%**	**124,9%**	**137,9%**	

Peso de cada actividad en la exportación con respecto global en Galicia

EXPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total Galicia	643.690.519,16	643.690.519,16	643.690.519,16	643.690.519,16
Actividad	65.174.385,19	330.892.493,59	157.299.156,38	90.324.484,00
	10,13%	**51,41%**	**24,44%**	**14,03%**

Peso de cada actividad en la importación con respecto global en Galicia

IMPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total Galicia	807.744.715,85	807.744.715,85	807.744.715,85	807.744.715,85
Actividad	600.001.173,37	130.863.648,72	35.918.641,15	40.961.252,61
	74,28%	**16,20%**	**4,45%**	**5,07%**

Datos de exportación en España para las distintas actividades

ACTIVIDADES	EXPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	65.298.255,44	84.360.182,03	88.081.054,99	34,89%
CHAPA Y TABLERO	256.369.478,28	317.079.253,30	339.456.697,10	32,41%
CARPINTERIA	312.099.590,83	328.983.947,26	359.995.586,54	15,35%
MOBILIARIO	781.817.683,88	892.690.555,19	898.789.225,11	14,96%
TOTALES	**1.415.585.008,43**	**1.623.113.937,78**	**1.686.322.563,74**	**19,13%**

Porcentajes de exportación en España por actividad

ACTIVIDADES	EXPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	4,6%	5,2%	5,2%	13,23
CHAPA Y TABLERO	18,1%	19,5%	20,1%	11,15
CARPINTERIA	22,0%	20,3%	21,3%	-3,17
MOBILIARIO	55,2%	55,0%	53,3%	-3,50
TOTALES	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Datos de importación en España para las distintas actividades

ACTIVIDADES	IMPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	939.952.604,90	1.137.915.036,21	1.137.599.767,91	21,03%
CHAPA Y TABLERO	390.383.897,37	430.532.076,15	467.884.159,76	19,85%
CARPINTERIA	327.974.980,97	367.456.668,84	392.315.534,55	19,62%
MOBILIARIO	320.691.689,64	392.748.108,28	438.813.552,74	36,83%
TOTALES	**1.979.003.172,88**	**2.328.651.889,48**	**2.436.613.014,96**	**23,12%**

Porcentajes de importación en España por actividad

ACTIVIDADES	IMPORTACION			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	47,5%	48,9%	46,7%	-1,70
CHAPA Y TABLERO	19,7%	18,5%	19,2%	-2,66
CARPINTERIA	16,6%	15,8%	16,1%	-2,85
MOBILIARIO	16,2%	16,9%	18,0%	11,14
TOTALES	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Peso de cada actividad en la exportación con respecto global en España

EXPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total España	4.725.021.509,95	4.725.021.509,95	4.725.021.509,95	4.725.021.509,95
Actividad	237.739.492,46	912.905.428,68	1.001.079.124,63	2.573.297.464,18
	5,03%	**19,32%**	**21,19%**	**54,46%**

Peso de cada actividad en la exportación con respecto global en España

IMPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total España	6.744.268.077,32	6.744.268.077,32	6.744.268.077,32	6.744.268.077,32
Actividad	3.215.467.409,02	1.288.800.133,28	1.087.747.184,36	1.152.253.350,66
	47,68%	**19,11%**	**16,13%**	**17,08%**

Datos de exportación en la UE para las distintas actividades

ACTIVIDADES	**EXPORTACION**			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	7.720.383.255,44	8.792.754.182,03	7.822.269.054,99	1,32%
CHAPA Y TABLERO	5.520.872.478,28	6.355.815.253,30	6.417.246.697,10	16,24%
CARPINTERIA	5.719.509.590,83	6.419.535.947,26	6.363.756.586,54	11,26%
MOBILIARIO	14.989.507.683,88	16.640.603.555,19	16.467.509.225,11	9,86%
TOTALES	**33.950.273.008,43**	**38.208.708.937,78**	**37.070.781.563,74**	**9,19%**

Porcentajes de exportación en la UE para las distintas actividades

ACTIVIDADES	**EXPORTACION**			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	22,7%	23,0%	21,1%	-7,21
CHAPA Y TABLERO	16,3%	16,6%	17,3%	6,45
CARPINTERIA	16,8%	16,8%	17,2%	1,90
MOBILIARIO	44,2%	43,6%	44,4%	0,61
TOTALES	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Datos de importación en la UE para las distintas actividades

ACTIVIDADES	**IMPORTACION**			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	12.201.597.604,90	13.790.173.036,21	12.442.898.767,91	1,98%
CHAPA Y TABLERO	5.902.279.897,37	6.639.825.076,15	6.505.559.159,76	10,22%
CARPINTERIA	6.560.554.980,97	7.561.413.668,84	7.313.672.534,55	11,48%
MOBILIARIO	12.280.287.689,64	14.000.795.108,28	13.887.434.552,74	13,09%
TOTALES	**36.944.720.172,88**	**41.992.206.889,48**	**40.149.565.014,96**	**8,67%**

Porcentajes de importación en la UE para las distintas actividades

SECTORES	**IMPORTACION**			
	1999	**2000**	**2001**	**2001/1999**
ASERRIO	33,0%	32,8%	31,0%	-6,16
CHAPA Y TABLERO	16,0%	15,8%	16,2%	1,42
CARPINTERIA	17,8%	18,0%	18,2%	2,58
MOBILIARIO	33,2%	33,3%	34,6%	4,06
TOTALES	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Peso de cada actividad en la exportación con respecto al global en la UE

EXPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total UE	109.229.763.509,95	109.229.763.509,95	109.229.763.509,95	109.229.763.509,95
Actividad	24.335.406.492,46	18.293.934.428,68	18.502.802.124,63	48.097.620.464,18
	22,28%	**16,75%**	**16,94%**	**44,03%**

Peso de cada actividad en la importación con respecto al global en la UE

IMPORTACIÓN	Aserrío	Chapa	Carpintería	Mobiliario
Total UE	119.086.492.077,32	119.086.492.077,32	119.086.492.077,32	119.086.492.077,32
Actividad	38.434.669.409,02	19.047.664.133,28	21.435.641.184,36	40.168.517.350,66
	32,27%	**15,99%**	**18,00%**	**33,73%**

Tasa de cobertura de cada actividad y global de la MADERA en Galicia

SUBSECTOR	TASA COBERTURA		
	1999	**2000**	**2001**
ASERRIO	10,05%	12,80%	9,47%
CHAPA Y TABLERO	231,36%	281,31%	244,12%
CARPINTERIA	653,23%	403,83%	344,34%
MOBILIARIO	246,88%	191,36%	232,26%
TOTAL	**88,32%**	**80,03%**	**72,52%**

Tasa de cobertura de cada actividad y global de la MADERA en España

SUBSECTOR	TASA COBERTURA		
	1999	**2000**	**2001**
ASERRIO	6,69	7,43	7,30
CHAPA Y TABLERO	65,83	73,79	72,75
CARPINTERIA	108,20	90,59	92,04
MOBILIARIO	291,57	230,19	222,78
TOTAL	**0,72**	**0,70**	**0,69**

Tasa de cobertura de cada actividad y global de la MADERA en Europa

SUBSECTOR	TASA COBERTURA		
	1999	**2000**	**2001**
ASERRIO	63,65	63,76	63,18
CHAPA Y TABLERO	93,74	95,73	98,88
CARPINTERIA	87,65	84,95	87,00
MOBILIARIO	122,39	118,93	118,58
TOTAL	**0,92**	**0,91**	**0,92**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en Galicia y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001/ 1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	29.005.233,26	20.228.571,91	17.265.735,02	-40,47	52,38	40,10	33,54
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	116.696,45	263.964,85	506.041,30	333,64	0,21	0,52	0,98
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc. contenedores)	7.601.124,52	7.397.243,78	7.457.869,28	-1,88	13,73	14,66	14,49
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera		19,11	9.351,89		0,00	0,00	0,02
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	2.241.040,30	1.708.373,89	1.935.446,58	-13,64	4,05	3,39	3,76
4418 Pzas carpintería const.(exc. tableros/contracha)	14.304.397,20	19.718.049,04	22.714.983,52	58,80	25,83	39,09	44,13
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	77.819,87	95.069,78	30.539,61	-60,76	0,14	0,19	0,06
4420 Marquetería y taracea de madera (exc. muebles)	960.352,45	306.619,56	354.481,32	-63,09	1,73	0,61	0,69
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	1.071.798,28	725.399,54	1.202.934,08	12,24	1,94	1,44	2,34
TOTAL	**55.378.462,33**	**50.443.311,46**	**51.477.382,60**	**-7,04**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en Galicia y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	4.846.821,71	6.073.400,70	6.322.471,59	30,45	57,17	48,62	42,29
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	504.205,21	363.371,45	629.837,30	24,92	5,95	2,91	4,21
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc. contenedores)	127.592,58	279.526,83	907.046,92	610,89	1,51	2,24	6,07
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	54.622,29	93.888,32	133.229,21	143,91	0,64	0,75	0,89
4417 Herramient. de madera/ sus mangos; mangos escoba	51.011,44	223.744,45	295.764,27	479,80	0,60	1,79	1,98
4418 Pzas carpintería const.(exc. tableros/contracha)	1.305.994,47	2.936.860,73	3.710.449,11	184,11	15,41	23,51	24,82
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	162.565,52	189.843,35	346.461,45	113,12	1,92	1,52	2,32
4420 Marquetería y taracea de madera (exc. muebles)	1.040.497,75	1.934.112,47	2.227.661,80	114,10	12,27	15,48	14,90
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	384.343,24	396.605,65	376.711,35	-1,99	4,53	3,18	2,52
TOTAL	**8.477.654,21**	**12.491.353,95**	**14.949.633,00**	**76,34**	**100**	**100**	**100**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en Galicia y % sobre el total (p.a. 418)

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	58.548,26	212.480,89	458.148,24	682,51	0,41	1,08	2,02
441820 Puertas y sus marcos, de madera	12.833.911,80	13.688.910,18	14.899.847,79	16,10	89,72	69,42	65,59
441830 Tableros para parqués, de madera	487.255,58	4.164.853,19	5.445.831,37	1.017,65	3,41	21,12	23,97
441840 Encofrados para hormigón, de madera	12.826,17	111.360,46	193.504,64	1.408,67	0,09	0,56	0,85
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	48.702,97	36.703,72	37.438,59	-23,13	0,34	0,19	0,16
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	863.152,44	1.503.740,61	1.680.212,89	94,66	6,03	7,63	7,40
TOTAL 4418	**14.304.397,22**	**19.718.049,05**	**22.714.983,52**	**58,80**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en Galicia y % sobre el total (p.a. 418)

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	85.882,29	36.997,33	45.357,54	-47,19	6,58	1,26	1,22
441820 Puertas y sus marcos, de madera	185.094,62	204.527,15	136.817,21	-26,08	14,17	6,96	3,69
441830 Tableros para parqués, de madera	194.735,21	1.462.073,71	1.890.199,17	870,65	14,91	49,78	50,94
441840 Encofrados para hormigón, de madera	174.547,39	226.130,28	336.849,13	92,98	13,37	7,70	9,08
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera					0,00	0,00	0,00
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	665.734,96	1.007.132,25	1.301.226,06	95,46	50,98	34,29	35,07
TOTAL 4418	**1.305.994,47**	**2.936.860,72**	**3.710.449,11**	**184,11**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en Galicia

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	598,44	333,07	273,09
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	23,14	72,64	80,34
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc.contenedores)	5.957,34	2.646,34	822,21
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	0,00	0,02	7,02
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	4.393,21	763,54	654,39
4418 Pzas carpintería const.(exc.tableros/contracha)	1.095,29	671,40	612,19
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	47,87	50,08	8,81
4420 Marquetería y taracea de madera (exc.muebles)	92,30	15,85	15,91
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	278,86	182,90	319,33
TOTAL	**653,23**	**403,83**	**344,34**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en Galicia (p.a. 4418)

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	68,17	574,31	1.010,08
441820 Puertas y sus marcos, de madera	6.933,70	6.692,96	10.890,33
441830 Tableros para parqués, de madera	250,21	284,86	288,11
441840 Encofrados para hormigón, de madera	7,35	49,25	57,45
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera			
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	129,65	149,31	129,13
TOTAL 4418	**1.095,29**	**671,40**	**612,19**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en España y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	73.324.965,85	70.368.712,54	71.760.832,08	-2,13	23,49	21,39	19,93
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	3.984.700,41	6.613.900,07	6.384.468,01	60,22	1,28	2,01	1,77
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc.contenedores)	62.561.585,06	59.155.341,61	63.667.122,90	1,77	20,05	17,98	17,69
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	8.567.707,93	11.821.055,51	16.907.958,42	97,35	2,75	3,59	4,70
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	5.071.625,60	3.810.445,27	3.969.815,32	-21,72	1,63	1,16	1,10
4418 Pzas carpintería const.(exc.tableros/contracha)	120.771.042,16	139.423.335,32	152.633.803,74	26,38	38,70	42,38	42,40
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	4.754.903,29	5.629.643,02	5.047.953,95	6,16	1,52	1,71	1,40
4420 Marquetería y taracea de madera (exc.muebles)	10.247.476,37	10.127.177,65	10.105.670,35	-1,38	3,28	3,08	2,81
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	22.815.584,15	22.034.336,27	29.517.961,77	29,38	7,31	6,70	8,20
TOTAL	**312.099.590,82**	**328.983.947,26**	**359.995.586,54**	**15,35**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en España y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	87.635.649,65	66.449.686,75	73.769.337,33	-15,82	26,72	18,08	18,80
4414 Marcos madera para cuadros /espej./otros objetos	10.375.675,73	12.255.006,44	13.429.223,75	29,43	3,16	3,34	3,42
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc .contenedores)	45.741.930,67	56.084.405,74	47.826.217,44	4,56	13,95	15,26	12,19
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	18.179.398,15	23.797.698,41	21.007.314,56	15,56	5,54	6,48	5,35
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	1.583.875,58	1.885.370,83	2.742.309,47	73,14	0,48	0,51	0,70
4418 Pzas carpintería const.(exc.tableros /contracha)	99.438.852,57	127.702.319,10	146.977.819,57	47,81	30,32	34,75	37,46
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	6.812.761,80	8.076.029,04	8.332.417,20	22,31	2,08	2,20	2,12
4420 Marquetería y taracea de madera (exc.muebles)	26.114.414,10	29.839.875,85	31.842.045,18	21,93	7,96	8,12	8,12
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	32.092.422,73	41.366.276,67	46.388.850,05	44,55	9,79	11,26	11,82
TOTAL	**327.974.980,98**	**367.456.668,83**	**392.315.534,55**	**19,62**	**100**	**100**	**100**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en España y % sobre el total (p.a. 4418)

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	2.438.983,48	2.100.138,48	3.483.317,77	42,82	2,02	1,51	2,28
441820 Puertas y sus marcos, de madera	70.066.043,02	79.892.855,71	92.623.756,45	32,19	58,02	57,30	60,68
441830 Tableros para parqués, de madera	20.568.457,43	35.018.768,52	28.086.152,37	36,55	17,03	25,12	18,40
441840 Encofrados para hormigón, de madera	1.091.658,57	576.555,01	889.262,62	-18,54	0,90	0,41	0,58
441850 Tablillas para tejados/ fachadas, de madera	49.718,38	36.703,72	101.324,09	103,80	0,04	0,03	0,07
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	26.556.181,29	21.798.313,89	27.449.990,44	3,37	21,99	15,63	17,98
TOTAL 4418	**120.771.042,17**	**139.423.335,33**	**152.633.803,74**	**26,38**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en España y % sobre el total (p.a. 4418)

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	19.964.489,13	21.963.228,95	23.675.722,33	18,59	20,08	17,20	16,11
441820 Puertas y sus marcos, de madera	9.306.535,39	9.246.381,80	11.376.062,63	22,24	9,36	7,24	7,74
441830 Tableros para parqués, de madera	50.354.543,82	70.484.322,81	79.980.419,48	58,83	50,64	55,19	54,42
441840 Encofrados para hormigón, de madera	5.088.353,30	8.330.833,76	10.277.182,01	101,97	5,12	6,52	6,99
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	140.949,79	286.912,92	281.087,21	99,42	0,14	0,22	0,19
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	14.583.981,14	17.390.638,85	21.387.345,91	46,65	14,67	13,62	14,55
TOTAL 4418	**99.438.852,57**	**127.702.319,09**	**146.977.819,57**	**47,81**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en España

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	83,67	105,90	97,28
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	38,40	53,97	47,54
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc.contenedores)	136,77	105,48	133,12
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	47,13	49,67	80,49
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	320,20	202,11	144,76
4418 Pzas carpintería const.(exc.tableros/contracha)	121,45	109,18	103,85
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	69,79	69,71	60,58
4420 Marquetería y taracea de madera (exc.muebles)	39,24	33,94	31,74
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	71,09	53,27	63,63
TOTAL	**95,16**	**89,53**	**91,76**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en España (p.a. 4418)

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	12,22	9,56	14,71
441820 Puertas y sus marcos, de madera	752,87	864,04	814,20
441830 Tableros para parqués, de madera	40,85	49,68	35,12
441840 Encofrados para hormigón, de madera	21,45	6,92	8,65
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	35,27	12,79	36,05
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	182,09	125,35	128,35
TOTAL 4418	**121,45**	**109,18**	**103,85**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en la UE y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	816.363,00	922.783,00	908.051,00	11,23	14,32	14,37	13,98
4414 Marcos madera para cuadros /espej./ otros objetos	160.815,00	186.994,00	185.357,00	15,26	2,82	2,91	2,85
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc. contenedores)	720.877,00	786.706,00	795.902,00	10,41	12,64	12,25	12,25
4416 Barriles /cubas /otras manuf. tonelería de madera	216.107,00	279.812,00	335.764,00	55,37	3,79	4,36	5,17
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	49.010,00	56.418,00	52.227,00	6,56	0,86	0,88	0,80
4418 Pzas carpintería const.(exc. tableros /contracha)	2.799.245,00	3.166.176,00	3.180.564,00	13,62	49,10	49,29	48,97
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	69.169,00	81.915,00	76.448,00	10,52	1,21	1,28	1,18
4420 Marquetería y taracea de madera (exc. muebles)	195.981,00	229.419,00	218.307,00	11,39	3,44	3,57	3,36
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	673.361,00	713.145,00	742.208,00	10,22	11,81	11,10	11,43
TOTAL	**5.700.928,00**	**6.423.368,00**	**6.494.828,00**	**13,93**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en la UE y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. CARPINTERÍA		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	902.784,00	1.044.948,00	1.009.584,00	11,83	13,88	13,82	13,52
4414 Marcos madera para cuadros /espej./ otros objetos	199.655,00	225.581,00	234.206,00	17,31	3,07	2,98	3,14
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc .contenedores)	832.131,00	1.003.418,00	1.025.212,00	23,20	12,79	13,27	13,73
4416 Barriles /cubas /otras manuf. tonelería de madera	109.456,00	131.148,00	130.666,00	19,38	1,68	1,73	1,75
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	74.986,00	85.061,00	81.048,00	8,08	1,15	1,12	1,09
4418 Pzas carpintería const.(exc .tableros /contracha)	2.722.077,00	3.125.753,00	2.994.951,00	10,02	41,85	41,34	40,12
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	155.699,00	184.070,00	191.313,00	22,87	2,39	2,43	2,56
4420 Marquetería y taracea de madera (exc .muebles)	382.246,00	438.956,00	423.408,00	10,77	5,88	5,81	5,67
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	1.124.815,00	1.322.401,00	1.374.513,00	22,20	17,29	17,49	18,41
TOTAL	**6.503.849,00**	**7.561.336,00**	**7.464.901,00**	**14,78**	**100**	**100**	**100**

Datos de exportación por producto de CARPINTERÍA en la UE y % sobre el total (p.a. 4418)

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	391.336,00	422.475,00	443.621,00	13,36	13,98	13,34	13,95
441820 Puertas y sus marcos, de madera	631.601,00	682.198,00	700.079,00	10,84	22,56	21,55	22,01
441830 Tableros para parqués, de madera	861.001,00	1.007.027,00	1.007.555,00	17,02	30,76	31,81	31,68
441840 Encofrados para hormigón, de madera	131.401,00	166.986,00	143.407,00	9,14	4,69	5,27	4,51
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	3.672,00	3.734,00	4.336,00	18,08	0,13	0,12	0,14
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	780.234,00	883.756,00	881.566,00	12,99	27,87	27,91	27,72
TOTAL 4418	**2.799.245,00**	**3.166.176,00**	**3.180.564,00**	**13,62**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de CARPINTERÍA en la UE y % sobre el total (p.a. 4418)

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. 4418		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	415.157,00	423.749,00	425.491,00	2,49	15,25	13,56	14,21
441820 Puertas y sus marcos, de madera	674.496,00	782.155,00	765.661,00	13,52	24,78	25,02	25,57
441830 Tableros para parqués, de madera	803.391,00	900.848,00	852.204,00	6,08	29,51	28,82	28,45
441840 Encofrados para hormigón, de madera	85.308,00	116.391,00	131.763,00	54,46	3,13	3,72	4,40
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	10.017,00	11.659,00	12.266,00	22,45	0,37	0,37	0,41
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	733.708,00	890.951,00	807.566,00	10,07	26,95	28,50	26,96
TOTAL 4418	**2.722.077,00**	**3.125.753,00**	**2.994.951,00**	**10,02**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en la UE

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
4409 Madera, incl. tablillas y frisos para parqués	90,43	88,31	89,94
4414 Marcos madera para cuadros/espej./otros objetos	80,55	82,89	79,14
4415 Cajones, cajas y envases mad.(exc.contenedores)	86,63	78,40	77,63
4416 Barriles/cubas/otras manuf. tonelería de madera	197,44	213,36	256,96
4417 Herramient. de madera/sus mangos; mangos escoba	65,36	66,33	64,44
4418 Pzas carpintería const.(exc.tableros/contracha)	102,83	101,29	106,20
4419 Artículos de mesa o cocina, de madera	44,42	44,50	39,96
4420 Marquetería y taracea de madera (exc.muebles)	51,27	52,26	51,56
4421 Manufacturas de madera, n.c.o.p.	59,86	53,93	54,00
TOTAL	**87,65**	**84,95**	**87,00**

Tasa de cobertura por producto de CARPINTERÍA en la UE (p.a. 4418)

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
441810 Ventanas y sus marcos, de madera	94,26	99,70	104,26
441820 Puertas y sus marcos, de madera	93,64	87,22	91,43
441830 Tableros para parqués, de madera	107,17	111,79	118,23
441840 Encofrados para hormigón, de madera	154,03	143,47	108,84
441850 Tablillas para tejados /fachadas, de madera	36,66	32,03	35,35
441890 Otras piezas madera para construcc., n.c.o.p.	106,34	99,19	109,16
TOTAL 4418	**102,83**	**101,29**	**106,20**

Datos de exportación por producto de MOBILIARIO en Galicia y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	611.267,61	545.943,08	464.789,91	-23,96	2,23	1,81	1,42
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	34.144,48	22.565,21	42.361,37	24,07	0,12	0,07	0,13
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	45.738,25	14.375,87		-100,00	0,17	0,05	0,00
940330 Muebles de madera, para oficinas	64.461,09	650.379,12	359.586,10	457,83	0,24	2,16	1,10
940340 Muebles de madera, para cocinas	6.302.760,70	7.998.155,19	7.269.525,17	15,34	23,01	26,57	22,14
940350 Muebles de madera, para dormitorios	1.067.714,40	820.717,38	973.254,05	-8,85	3,90	2,73	2,96
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	14.509.523,48	14.745.001,10	19.166.300,40	32,09	52,98	48,99	58,37
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	4.679.389,49	5.233.965,95	4.507.646,00	-3,67	17,09	17,39	13,73
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	73.591,32	68.223,83	53.103,45	-27,84	0,27	0,23	0,16
TOTAL ESPAÑA	**27.388.590,82**	**30.099.326,73**	**32.836.566,45**	**19,89**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de MOBILIARIO en Galicia y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	431.414,40	423.551,69	425.303,22	-1,42	3,89	2,69	3,01
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	344.580,18	1.010.009,00	861.383,86	149,98	3,11	6,42	6,09
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.		327,73			0,00	0,00	0,00
940330 Muebles de madera, para oficinas	2.283.518,15	1.618.025,56	1.571.719,07	-31,17	20,58	10,29	11,12
940340 Muebles de madera, para cocinas	955.993,18	1.022.650,75	496.300,26	-48,09	8,62	6,50	3,51
940350 Muebles de madera, para dormitorios	1.111.322,97	1.118.370,79	1.032.819,91	-7,06	10,02	7,11	7,31
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	5.893.547,55	10.174.900,68	9.054.504,36	53,63	53,12	64,69	64,04
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	44.952,74	23.211,85	42.708,06	-4,99	0,41	0,15	0,30
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	28.693,31	338.064,73	653.378,62	2.177,11	0,26	2,15	4,62
TOTAL ESPAÑA	**11.094.022,48**	**15.729.112,78**	**14.138.117,36**	**27,44**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de MOBILIARIO en Galicia

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	141,69	128,90	109,28
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	9,91	2,23	4,92
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.		4.386,50	
940330 Muebles de madera, para oficinas	2,82	40,20	22,88
940340 Muebles de madera, para cocinas	659,29	782,10	1.464,74
940350 Muebles de madera, para dormitorios	96,08	73,39	94,23
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	246,19	144,92	211,68
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	10.409,58	22.548,68	10.554,56
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	256,48	20,18	8,13
TOTAL ESPAÑA	**246,88**	**191,36**	**232,26**

Datos de exportación por producto de MOBILIARIO en España y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	97.361.340,00	106.221.043,87	119.221.321,24	22,45	12,45	11,90	13,26
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	24.751.957,44	28.165.180,39	26.570.954,95	7,35	3,17	3,16	2,96
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	444.445,97	1.102.290,29	656.341,69	47,68	0,06	0,12	0,07
940330 Muebles de madera, para oficinas	44.443.117,02	58.858.270,67	63.329.873,77	42,50	5,68	6,59	7,05
940340 Muebles de madera, para cocinas	82.534.830,10	87.215.992,66	78.665.314,34	-4,69	10,56	9,77	8,75
940350 Muebles de madera, para dormitorios	133.385.499,40	151.294.311,99	129.363.503,13	-3,02	17,06	16,95	14,39
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	373.792.272,86	432.430.997,56	454.506.602,65	21,59	47,81	48,44	50,57
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	21.534.700,29	24.847.198,11	24.155.888,06	12,17	2,75	2,78	2,69
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	3.569.520,81	2.555.269,64	2.319.425,28	-35,02	0,46	0,29	0,26
TOTAL ESPAÑA	**781.817.683,89**	**892.690.555,18**	**898.789.225,11**	**14,96**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de MOBILIARIO en España y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	22.853.272,50	26.577.766,24	32.317.629,31	41,41	7,13	6,77	7,36
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	22.040.438,49	28.105.373,79	33.726.884,16	53,02	6,87	7,16	7,69
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	4.719.295,01	5.845.583,15	4.528.032,78	-4,05	1,47	1,49	1,03
940330 Muebles de madera, para oficinas	17.459.481,16	21.087.876,98	25.564.636,99	46,42	5,44	5,37	5,83
940340 Muebles de madera, para cocinas	27.196.379,68	38.192.168,90	45.183.576,09	66,14	8,48	9,72	10,30
940350 Muebles de madera, para dormitorios	32.220.917,18	37.830.336,93	40.347.796,81	25,22	10,05	9,63	9,19
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	162.445.800,50	199.593.129,91	212.820.889,38	31,01	50,65	50,82	48,50
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	20.448.936,99	21.051.747,09	26.466.696,20	29,43	6,38	5,36	6,03
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	11.307.168,12	14.464.125,25	17.857.411,02	57,93	3,53	3,68	4,07
TOTAL ESPAÑA	**320.691.689,63**	**392.748.108,24**	**438.813.552,74**	**36,83**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de MOBILIARIO en España

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	426,03	399,66	368,90
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	112,30	100,21	78,78
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	9,42	18,86	14,50
940330 Muebles de madera, para oficinas	254,55	279,11	247,72
940340 Muebles de madera, para cocinas	303,48	228,36	174,10
940350 Muebles de madera, para dormitorios	413,97	399,93	320,62
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	230,10	216,66	213,56
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	105,31	118,03	91,27
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	31,57	17,67	12,99
TOTAL ESPAÑA	**243,79**	**227,29**	**204,82**

Datos de exportación por producto de MOBILIARIO en la UE y % sobre el total

PRODUCTO	EXPORTACIÓN				% S/TOTAL EXP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	2.942.183,00	3.369.727,00	3.473.228,00	18,05	19,68	20,24	20,91
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	495.879,00	526.154,00	495.134,00	-0,15	3,32	3,16	2,98
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	126.585,00	146.010,00	127.896,00	1,04	0,85	0,88	0,77
940330 Muebles de madera, para oficinas	994.291,00	1.113.485,00	1.081.910,00	8,81	6,65	6,69	6,51
940340 Muebles de madera, para cocinas	1.523.168,00	1.677.971,00	1.738.837,00	14,16	10,19	10,08	10,47
940350 Muebles de madera, para dormitorios	1.801.553,00	1.962.974,00	1.955.548,00	8,55	12,05	11,79	11,78
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	5.406.426,00	6.032.924,00	5.985.713,00	10,71	36,17	36,23	36,04
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	1.089.070,00	1.249.181,00	1.193.527,00	9,59	7,29	7,50	7,19
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	568.960,00	572.993,00	554.868,00	-2,48	3,81	3,44	3,34
TOTAL ESPAÑA	**14.948.115,00**	**16.651.419,00**	**16.606.661,00**	**11,10**	**100**	**100**	**100**

Datos de importación por producto de MOBILIARIO en la UE y % sobre el total

PRODUCTO	IMPORTACIÓN				% S/TOTAL IMP. MOBILIARIO		
	1999	2000	2001	D 2001 /1999	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	2.338.099,00	2.629.295,00	2.871.431,00	22,81	19,14	18,78	20,28
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	713.671,00	853.493,00	825.255,00	15,64	5,84	6,10	5,83
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	163.343,00	185.096,00	173.715,00	6,35	1,34	1,32	1,23
940330 Muebles de madera, para oficinas	678.251,00	814.506,00	818.856,00	20,73	5,55	5,82	5,78
940340 Muebles de madera, para cocinas	819.393,00	861.935,00	892.330,00	8,90	6,71	6,16	6,30
940350 Muebles de madera, para dormitorios	1.468.737,00	1.621.978,00	1.590.020,00	8,26	12,03	11,59	11,23
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	4.523.741,00	5.271.564,00	5.286.624,00	16,86	37,04	37,65	37,34
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	1.054.659,00	1.283.740,00	1.235.578,00	17,15	8,64	9,17	8,73
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	453.646,00	478.950,00	463.413,00	2,15	3,71	3,42	3,27
TOTAL ESPAÑA	**12.213.540,00**	**14.000.557,00**	**14.157.222,00**	**15,91**	**100**	**100**	**100**

Tasa de cobertura por producto de MOBILIARIO en la UE

PRODUCTO	COBERTURA		
	1999	2000	2001
940161 Asientos, c/ armazón de madera, tapizados	125,84	128,16	120,96
940169 Asientos, c/armazón de madera (exc. tapizados)	69,48	61,65	60,00
94019030 Partes de asientos, de madera, n.c.o.p.	77,50	78,88	73,62
940330 Muebles de madera, para oficinas	146,60	136,71	132,12
940340 Muebles de madera, para cocinas	185,89	194,67	194,86
940350 Muebles de madera, para dormitorios	122,66	121,02	122,99
940360 Muebles madera (exc. oficina, cocina, dormit.)	119,51	114,44	113,22
94039030 Partes muebles, no asientos, madera n.c.o.p.	103,26	97,31	96,60
94060010 Construcciones prefabricadas, de madera	125,42	119,64	119,74
TOTAL ESPAÑA	**122,39**	**118,93**	**117,30**

ANEXO H

ALGUNAS REFERENCIAS DE PROYECTOS DEL EQUIPO TÉCNICO G4+ (UNIVERSIDAD DE VIGO)

DIRECTOR DEL GRUPO

JORGE GONZÁLEZ GURRIARÁN

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Catedrático (E.U.) de Organización de Empresas

Escola Universitaria de Estudios Empresariais de Vigo

R/ Torrecedeira, nº 105, C.P: 36201 Vigo, Despacho 15

COORDINADOR DEL GRUPO

PEDRO FROILÁN FIGUEROA DORREGO

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesor Titular de Organización de Empresas

Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación

E.U. de Enxenería Técnica Forestal Campus A Xunqueira, s/n, C.P: 36005, Pontevedra

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Análisis estratégico y propuestas para la mejora competitiva de complejos de actividades empresariales.
- Diseño estratégico, organización del proceso de cooperación empresarial a través de la creación de clústeres.
- Diagnóstico, diseño de estrategias y formalización de las mismas para empresas, entidades y organizaciones.
- Dirección y Gestión del conocimiento. Capital Intelectual.
- Planificación estratégica para el desarrollo regional y de ciudades.
- Diseño de modelos de sistemas de información para el análisis y prospectivas. Modelos econométricos de investigación de mercados aplicados al diagnóstico estratégico.
- Arquitectura y desarrollo organizativo.
- Programas de formación y desarrollo para directivos.
- Organización y dirección del Master de Gestión de Empresas de Automoción, así como el diseño del contenido del Programa (actualmente en su II edición). Las entidades colaboradoras son: Universidade de Vigo, Cluster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA), Centro Tecnológico de Automoción de Galicia (CTAG) y PSA-Peugeot-Citröen-Vigo.
- Organización y dirección del Programa Superior de Internacionalización (diseño, dirección y organización, con la colaboración del Consorcio de la Zona Franca, la Universidad y otras entidades).

ALGUNAS REFERENCIAS DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE MADERA

- Análisis Estratégico de la demanda de **Madera,** Castañas y Setas al Monte Gallego (en realización, Consellería de Medio Ambiente) (2002-2003).
- **Proceso del Cluster de la MADERA de Galicia.** Diagnostico, selección de factores críticos, estrategias y acciones de mejora. CIS Madera. Ourense, (2001).
  - **"El Cluster de la Madera de Galicia como Instrumento de Integración y Cooperación para la Mejora Competitiva"** en Revista CIS-Madera, nº 5- 2º semestre 2000, pp. 6-24.
- La **cadena empresarial de la MADERA en Galicia.** Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. Fundación Pedro Barrié. La Coruña, (1998); **Mesa 1: Chapa y tablero** (Papeles de trabajo, nº 10. 1999); **Mesa 2: Carpintería** (Papeles de trabajo, nº 18. 1999); **Mesa 3: Mobiliario** (Papeles de trabajo, nº 19. 1999); **Mesa 4: Aserrío** (Papeles de trabajo, nº 20. 1999); "La cadena empresarial de la madera en Galicia. **Objetivos y estrategias en los mercados exteriores en las empresas de la madera en Galicia:** una tipología", (Papeles de trabajo, nº 19. 2001).

ALGUNAS REFERENCIAS DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE CADENAS DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

- Plan Estratégico de **Innovación** de Galicia 2010 (en realización), Dirección Xeral de I+D, Consellería de innovación, industria e comercio.
- Estrategias y Plan de Acción para la Potenciación del **Turismo** en la Comarca de O Salnés (Mancomunidad de Municipios de O Salnés) (2003).
- Aplicación del Modelo AEKA de Gestión del Conocimiento en PSA Peugeot-Citröen, (2002-2003).
- Análisis Estratégico del Conocimiento en **Automoción** (**Modelo AEKA**), 2001, CEAGA.
- Visión Estratégica del **Sistema Empresarial de Vigo** 2001 (2 Tomos), 2002, Instituto de Desarrollo Caixanova.
  - Tomo I: Análisis Estratégico, Diagnóstico y Algunas Propuestas (Sistema Productivo de Vigo y su Área de Influencia: Baiona, Cangas, Fornelos de Montes, Gondomar, Moaña, Mos, Nigrán, Pazos de Borbén, O Porriño, Redondela, Salceda de Caselas, Salvaterra de Miño, Soutomaior, Vigo).
  - Tomo II: Aspectos complementarios del Análisis Estratégico. Cadenas Empresariales relevantes (Automoción; Construcción Naval; Pesca y transformación de productos del mar; Productos transformados de la agricultura y la ganadería; **Productos transformados de la madera;** Rocas Ornamentales; Construcción y promoción; Textil-Confección; Química y Farmacia; Turismo-ocio y derivados; Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general; Servicios financieros; Comercio y distribución no específico; Logística y transporte; Otras actividades de apoyo en general).

  - Foro de Estrategias Empresariales de Galicia. Cadena de Pesca y Productos Transformados del Mar y Cadena de Turismo y Ocio. Instituto de Desarrollo Caixanova (en realización).

- Trabajos sobre las Cadenas productivas de **Turismo y Ocio, y Textil-Confección** en Galicia (diseño de propuesta de estudio, realización de Jornadas Técnicas) 2000-2002 (IEEGPBM).
- La Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa Gallega. Análisis, Diagnóstico y Posibles Estrategias, 2000, Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- Estudio y desarrollo de la **Cadena de los Productos Transformados del Mar**: Diagnóstico Estratégico y Propuestas de Mejoras de su Competitividad, 2000, IEEGPBM.
- Análisis Estratégico del **Factor Humano en la Empresa Gallega**, 1999, Universidad de Vigo.
- Estudios estratégicos de Actividades Empresariales de Galicia:
  - Actividades empresariales de Galicia: **Un enfoque para estrategas.** Consorcio de la Zona Franca de Vigo 1995.
  - Actividades empresariales de Galicia: **Un enfoque económico y financiero.** Consorcio de la Zona Franca de Vigo 1996.
  - Actividades empresariales de Galicia: **Diagnóstico y estudio económico-financiero.** Consorcio de la Zona Franca de Vigo 1997.
- Los costes y el control de gestión en empresas **fabricantes de bienes de equipo**. IV Jornadas de Control de Gestión. AECA. Madrid, (1996).
- Programa Intersectorial de Competitividad **MADERA**-CONFECCIÓN-PESCA-AVÍCOLA-GANADERO-MINERALES NO METÁLICOS. IGAPE. Santiago de Compostela, (1993).

- El IGAPE en el contexto del **sistema productivo de Galicia**. Diagnóstico, tratamiento y prioridades para el sistema productivo de Galicia. IGAPE. Santiago de Compostela, (1995).
- Estudios de apoyo en diseño estratégico del **Cluster de la Construcción Naval** de Galicia (ACLUNAGA), (1996-97) y La **Construcción Naval**. Balance situación y perspectivas. Banco Pastor. A Coruña, (1990).

ALGUNAS REFERENCIAS DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS TERRITORIALES

- **Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional 2010** (Dirección Adjunta del Plan y Dirección del Área de Sistemas Productivos), 2003, Fundación Provigo.
- Apoyo Técnico para la elaboración del **Proder del Salnés 2002** (Mancomunidad de Municipios del Salnés).
- **Análisis** Estratégico **de la Comarca del Salnés 2001** (estudio y constitución de los Concellos Sectoriales), (Mancomunidad de Municipios del Salnés).
- Asesoramiento en el **Plan Estratégico de Ourense** 2000-2010 (INORDE).
- El sistema empresarial como objetivo relevante de desarrollo local. Instrumentos de apoyo", Libro sobre IV Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacións Locais (1995).
- Estudio sobre nuevas **pautas de localización territorial de industrias y servicios a las** empresas, Dirección General de Planificación Territorial del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente (1995).
- Nuevos enfoques de la **planificación y promoción económica en Galicia**. Revista Cooperativismo y Economía Social, nº 5. Universidad de Vigo, (1991).
- Diseño y desarrollo del **Plan Estratégico del INORDE** 1990-91.
- Diseño y desarrollo del **Diagnóstico Estratégico de Vigo** 1989-90 (Confederación de Empresarios de Pontevedra).
- Apoyo en el Plan **Económico y Social de Galicia** (Xunta de Galicia).

- Diseño y desarrollo del **PDR Galicia** 1984-87 y 19986-90 / Proyectos para **FEDER, FEOGA-O y** FSE / Análisis para **PO´s y MAC´s** en la Comisión Europea / Análisis de inversiones de las **AA.LL**., (Xunta de Galicia).
- Análisis funcional de las **inversiones de las corporaciones locales**: Su interés para la programación económica regional, CEMCI. Granada, (1987).