

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
cadena de CONSTRUCCIÓN y PROMOCIÓN
INMOBILIARIA

Síntesis
cadena

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	3
1.1.	Antecedentes y objetivos del proyecto	3
1.2.	Estructura y composición de las mesas de trabajo	5
1.3.	Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	6
2.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA	7
2.1.	Fortalezas y Debilidades	7
2.1.1.	Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial	7
2.1.2.	Mercados de aprovisionamiento	8
2.1.3.	Mercados de venta y canales de distribución	9
2.1.4.	Productos/servicios	10
2.1.5.	Recursos: humanos, técnicos y económico-financieros	10
2.2.	Oportunidades y Amenazas	11
2.2.1.	Mercados de aprovisionamiento, proveedores	11
2.2.2.	Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales	12
2.2.3.	Competencia y barreras de entrada/salida	13
2.2.4.	Situación económica general	14
2.2.5.	Tendencias socioculturales	15
2.2.6.	Innovación y tecnología	16
2.2.7.	Universo público	17
3.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA	18
3.1.	Metodología de obtención de los Factores Clave	18
3.2.	Algunos comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo	18
3.3.	Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria	23
4.	DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA	28
4.1.	Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	28
4.2.	Algunos comentarios de la sesión de las Mesas 2-3 de trabajo	34
4.3.	Priorización de estrategias y algunas acciones de referencia para las actividades de esta cadena	37

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Jorge González Gurriarán
Director

Pedro Figueroa Dorrego
Coordinador

COLABORADORES UNIVERSIDADE DE VIGO

Miguel González Loureiro
José A. Tellería Couñago
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez
Jacobo Otero García

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

Carlos Palleiro Álvarez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:

fundación
caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Alfer Artes Gráficas

Dep. Legal: VG/ 174/04
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

Editorial



Quizás sobre muy pocas actividades se ha escrito tanto en los últimos meses como lo realizado en el ámbito de la promoción inmobiliaria: desaceleración del mercado inmobiliario, incidencia en su desarrollo de una subida de tipos de interés, modificaciones en el tratamiento fiscal de las inversiones en vivienda, cierto grado de sobrevaloración de activos en comparación con las

posibilidades reales de compra,

Y quizás, también, por todo ello, ha resultado de lo más oportuno el desarrollar el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales sobre la cadena de actividades que conforman la construcción y la promoción inmobiliaria, al objeto, entre otros, de que, ante probables cambios en el mercado, los agentes e instituciones más directamente implicados en estas actividades, reflexionen convenientemente sobre cómo dotarse de aquellas estructuras empresariales competitivas, que mejor ayuden a afrontar estos nuevos retos de una forma cada vez más profesional y con una visión estratégica del futuro.

Manteniendo la metodología desarrollada por el equipo de investigadores de la Universidad de Vigo, y con un grado altamente notable de afluencia y participación en las reuniones mantenidas, se han conseguido aportaciones y valoraciones con un alto nivel de representatividad del conjunto de las actividades que conforman esta cadena: construcción civil, construcción y promoción inmobiliaria, contratistas especializados, agencias inmobiliarias, fabricación y comercialización de materiales de construcción, empresas dedicadas a la madera y mueble para la construcción, las dedicadas a alquiler de maquinaria para la construcción, ingenierías, arquitectura y entidades de tasación y clasificación, otras entidades de apoyo a la cadena, ..., han prestado su apoyo en el desarrollo de las reuniones celebradas, lo que ha enriquecido notablemente las propuestas al contener éstas enfoques con ópticas muy diferentes.

Utilizando la simbología elegida en la portada de esta publicación de síntesis de los informes finales del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, probablemente de manera más significativa que en otras actividades, sea aplicable la necesidad de un "faro" en el horizonte y de una "brujula" que ayude a las empresas de esta cadena a descubrir y a desarrollar rutas de mejora de su competitividad y de su profesionalización. A través de las estrategias propuestas en ámbitos de la cooperación interempresarial, de la cualificación y profesionalización del capital humano, de dirección y gestión, de desarrollo de productos y mercados, de sistemas de comunicación e información orientados al marketing y de la gestión del suelo urbanizable, desde Caixanova esperamos que el destinatario de esta publicación realmente encuentre vías de mejora continua y ésta se constituya como un referente reiterado de acciones y propuestas que aporten ideas de competitividad y desarrollo a las empresas gallegas de estas actividades.





1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto.

Tal y como se sintetiza en los cuadros de la siguiente página, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales tiene como objetivos desarrollar un proceso dinámico de análisis estratégico para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas, a la vez de constituirse en un “germen” de redes de empresas que propicie un proceso de desarrollo endógeno y cambio estructural mediante la generación de una dinámica de aprendizaje colectivo. Para ello, se ha seguido una metodología de análisis tomando como base de referencia las cadenas de actividades, en el convencimiento de que este enfoque integral que supone no sólo la consideración de actividades principales, sino también de actividades de equipamiento, de apoyo y de suministros complementarios, aporta una riqueza de ópticas y un adecuado dimensionamiento del papel que cada actividad desarrolla en esta cadena de valor.

De las 15 cadenas de actividades consideradas en el ámbito gallego se asume en estos momentos la necesidad de desarrollo en profundidad de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria, para lo que, basados en un riguroso y actualizado análisis previo documental, se han desarrollado diversas reuniones de trabajo con directivos de empresas representativas del conjunto de las actividades, para, con sus aportaciones y valoraciones, elaborar un informe final del que la presente publicación es una síntesis documentada.

En las siguientes páginas se combina la descripción del proceso de desarrollo de las mesas y los resultados de las mismas, de manera que forman un todo cuyas conclusiones y propuestas son perfectamente aplicables al ámbito geográfico de Galicia, sin que las matizaciones de carácter local desvaloren el planteamiento estratégico global aportado para las actividades que conforman esta cadena.

Justificación



Objetivos Generales y Alcance

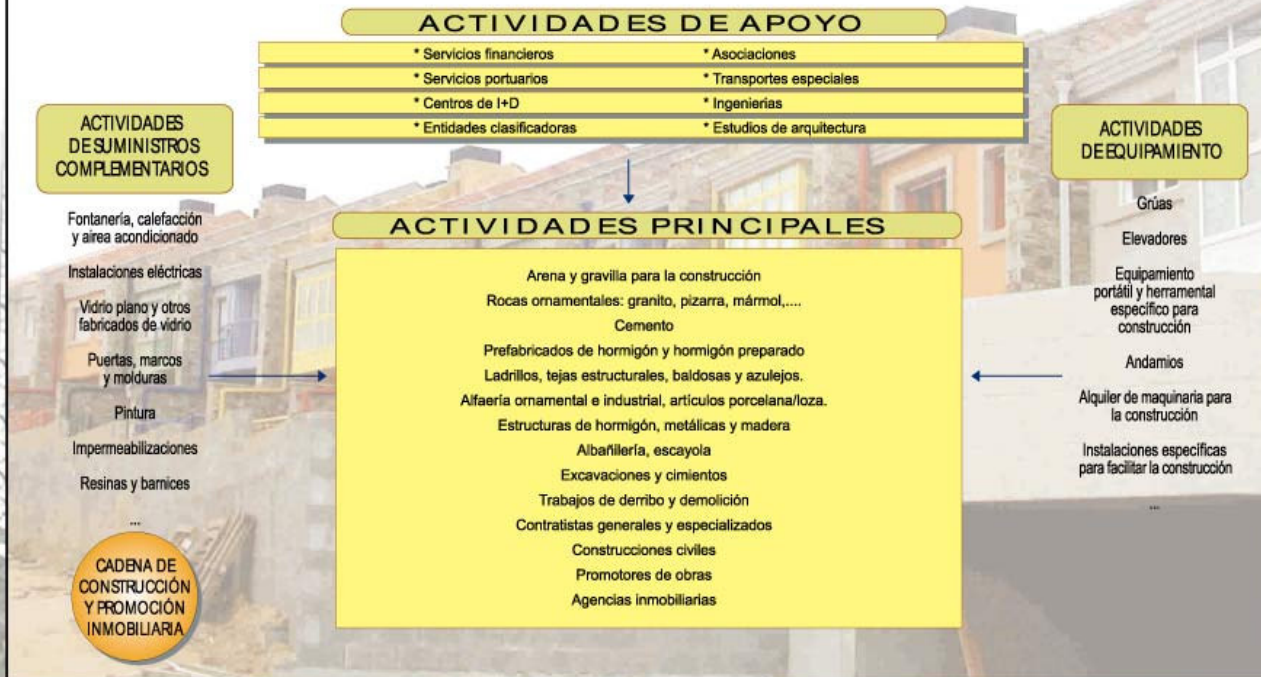
OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES; ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA

Estructura General de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria



1.2 Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA CADENA

Construcción civil
Construcción y promoción inmobiliaria
Contratistas especializados
Agencias inmobiliarias
Fabricación y comercialización de materiales de construcción

ACTIVID. SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS

Madera y mueble para la construcción

ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO

Alquileres de maquinaria para la construcción

ACTIVIDADES DE APOYO

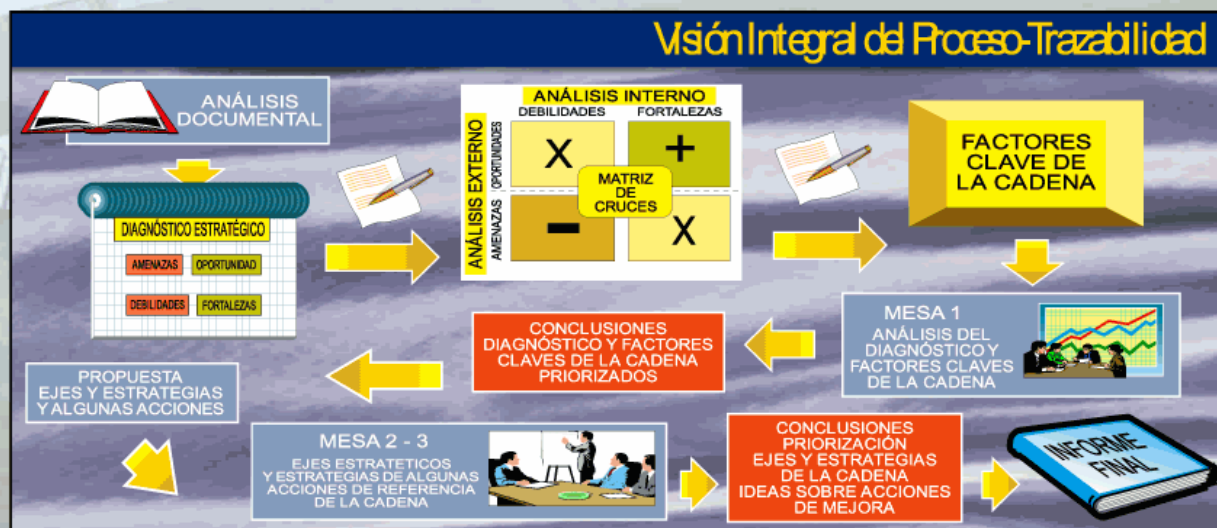
Ingenierías, arquitecturas y entidades de clasificación
Entidades financieras
Otras actividades de apoyo a la cadena

1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Del mismo modo que se desarrolló el trabajo para las anteriores cadenas de actividades, la metodología seguida conlleva a que, una vez que tengamos definidos los objetivos que perseguimos con este trabajo y analizadas las diferentes actividades a incluir en esta cadena productiva, se realiza una selección de empresas que, por un lado, llegue a ser lo suficientemente representativa del conjunto global de las actividades incluidas, y por otro, se constituya como un verdadero grupo de trabajo, lo que supone operar con un limitado número de representantes para poder incorporar todas las valoraciones, sugerencias y aportaciones que cada uno de ellos realice.

Tal y como se refleja en el cuadro siguiente, cada reunión ha ido precedida de un informe preparado por el equipo técnico y sus colaboradores, que se envía con anterioridad a la realización de cada una de las reuniones. Posteriormente se procede a su análisis, sobre el que se realizan aportaciones y complementaciones en la mesa de trabajo, a la que, también ha seguido el correspondiente informe de conclusiones.

En el cuadro siguiente se reflejan dos fases claramente diferenciadas en todo el proceso: en una primera fase, el objetivo fundamental es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados “factores clave”; en una segunda fase, los trabajos tienen como objetivo fundamental la evaluación de unos ejes estratégicos y unas estrategias propuestas, que posteriormente se priorizan, pasando, en una última parte, a la realización de propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran conveniente llevar a cabo, al menos bajo la óptica de las empresas participantes.



Partiendo del análisis documental ya descrito en el epígrafe anterior, en la mesa de trabajo se realizaron valoraciones y aportaciones al Diagnóstico Estratégico inicialmente aportado, aceptándose finalmente como suficientemente representativa la síntesis que seguidamente se expone



Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Escasa utilización de planteamientos estratégicos y de planificación de las actividades, principalmente entre las empresas de menor dimensión como instaladores o proveedores de materiales de construcción, lo que origina una importante <i>falta de eficiencia y productividad</i> en el conjunto de la cadena.	F1. Presencia de importantes grupos empresariales locales que desarrollan <i>estrategias de integración</i>, formándose agrupaciones de empresas cuya actividad se orienta a la construcción, acabado y promoción de edificios y obras.
D2. Insuficiente utilización de herramientas de planificación financiera y control de costes, repercutiendo en unos márgenes de explotación inferiores a los previstos inicialmente en el análisis de viabilidad de la obra.	F2. Percepción de la necesidad de alcanzar una mayor dimensión por parte de las empresas de menor tamaño de la cadena de la zona que les permita tener la capacidad suficiente para afrontar proyectos de mayor envergadura y mayor complicación técnica, logística y de gestión.
D3. Falta de definición de las estructuras organizativas que dificultan las funciones de supervisión y control, agravado además por la problemática de los diferentes niveles de <i>subcontrataciones</i> a lo largo de todo el proceso de ejecución de la obra.	F3. Concienciación creciente de la necesidad de desarrollar <i>estrategias de diversificación</i> de las actividades y de incorporar mayor valor añadido en los productos, para reducir el riesgo de un posible cambio de tendencia en el ritmo de crecimiento de la actividad.
D4. Gran <i>atomización empresarial</i> y pequeña dimensión de las empresas de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional, especialmente entre las empresas de promotores de obras, de construcción de edificios y las empresas dedicadas a actividades de acabado de edificios y obras.	F4. Importante desarrollo de <i>estrategias de cooperación</i>, especialmente en la subcontratación de tareas especializadas, que permiten una mayor eficiencia y mayores niveles de calidad del producto final, especialmente en actividades de instalación y acabado de edificios y obras.
D5. Insuficientes niveles de utilización de sistemas de información adecuados como herramienta de apoyo en el proceso de toma de decisiones de las empresas, dificultando así la elaboración de estrategias y planteamientos de largo plazo.	F5. Creciente preocupación por la aplicación de sistemas de gestión de la calidad como estrategia básica para conseguir mayores niveles de diferenciación y satisfacción de las necesidades de los consumidores finales, si bien todavía en menor medida que las empresas competidoras de otras áreas geográficas.
D6. Insuficiente implantación generalizada en la actividad de sistemas avanzados de dirección como la gestión de la calidad, la <i>gestión medioambiental</i>, la <i>prevención de riesgos laborales</i> y los sistemas de información por parte de las empresas de la zona.	F6. Creciente incorporación de TIC's para la gestión de proyectos y control de la obra, que permiten una mayor eficiencia, tanto en los tiempos y plazos de ejecución de la obra como en el consumo de recursos humanos y materiales.
D7. Insuficiente desarrollo de los sistemas de dirección de los recursos humanos, en un conjunto de actividades en los que la formación de los trabajadores, la seguridad laboral, la problemática de la estabilidad laboral y la contratación temporal son aspectos de gran importancia en el conjunto de las empresas de la cadena en el Vigo.	F7. Mayores niveles de implicación de las empresas en el desarrollo de estrategias de gestión medioambiental y desarrollo sostenible, fomentando una mejor gestión de los residuos (soluciones de reciclado, almacenamiento controlado) o reduciendo los niveles de contaminación atmosférica, acústica, del suelo, entre otros.
D8. Falta de estrategias de crecimiento orientadas a nuevos mercados geográficos nacionales o internacionales, centrándose toda la actividad en mercados locales, lo que supone concentrar un mayor nivel de riesgo.	F8. Creciente concienciación de la importancia de poner en marcha estrategias de prevención de riesgos laborales, que garanticen la seguridad de los recursos humanos y permitan reducir los elevados índices de siniestralidad laboral de la cadena.

Sistemas avanzados

Nuevos mercados

IMPLICACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1.2. Mercados de aprovisionamiento

DEBILIDADES

- D9. Encarecimiento relativo del *precio del suelo* en Vigo respecto a las demás ciudades de Galicia, siendo la ciudad gallega con una mayor tasa de variación durante el último año, con un incremento superior al 20% durante 2003.
- D10. Reducido tamaño de las parcelas rústicas de Vigo y su área funcional, incluso menor que la media de Galicia, dificultando enormemente la compra de terrenos adecuados para la construcción derivado de un mayor número de gestiones y negociaciones con los propietarios del suelo y que a menudo incide también en un incremento del precio de compra del terreno.
- D11. Existencia de un gran número de agentes en el canal de distribución de materiales para la construcción, que provoca incrementos excesivos en el precio final de los materiales, trasladándose luego ese incremento al precio final del producto terminado al constituir esos materiales una parte importante de los costes totales de la obra.
- D12. Insuficiente presencia de empresas fabricantes de bienes de equipo y maquinaria para la construcción, como grúas, andamios, elementos de transporte especializados, entre otros, que impiden unos mayores niveles de desarrollo integral de la cadena.

FORTALEZAS

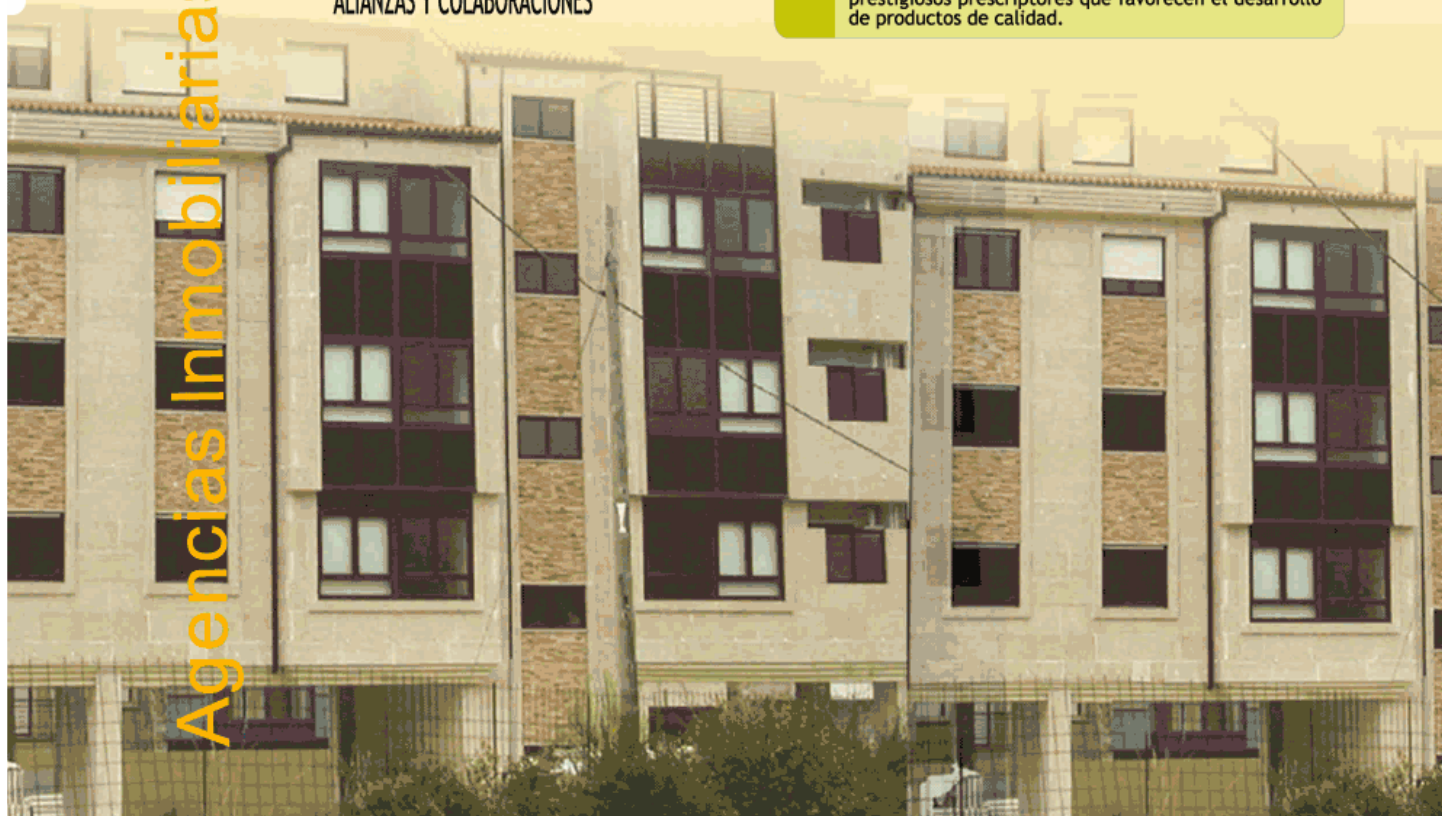
- F9. Incipiente desarrollo de mercados virtuales de compra y portales B2B que permiten una mayor eficiencia en el proceso de aprovisionamiento, disminuyendo los costes y permitiendo una mayor flexibilidad y menores tiempos de respuesta como consecuencia de una mayor comunicación entre constructores, promotores, arquitectos y proveedores de materiales.
- F10. Presencia en la zona de importantes proveedores de *suministros básicos* como el cemento y el hormigón, situadas entre las más importantes de su actividad a nivel nacional, suponiendo una importante ventaja para las empresas constructoras por el significativo ahorro en los costes de transporte y logística que implica esa cercanía geográfica.
- F11. Existencia en Galicia de un gran número de empresas transformadoras de materias primas como el *granito*, la *pizarra* o la *madera* que posibilitan el desarrollo de acuerdos de cooperación y la implementación de estrategias de diferenciación basadas en la calidad y origen autóctono de esos materiales.
- F12. Existencia en la zona de un amplio abanico de empresas proveedoras de suministros complementarios para el acabado y el equipamiento de las viviendas, como los productos gallegos de carpintería (puertas, ventanas, parquet, recubrimientos), mobiliario (tanto para viviendas como para oficinas), electricidad, fontanería y pintura reconocidos como productos de alta calidad en el mercado y de gran tradición en la comunidad.
- F13. Importancia de ciertos servicios de apoyo existentes como centros de investigación, servicios financieros, servicios logísticos y de transporte como el puerto de Vigo, entre otros, que potencian la actividad constructiva en el área.
- F14. Importancia del papel de los *prescriptores* en la *imagen de calidad* del producto final (arquitectos, aparejadores, ingenieros, diseñadores, decoradores, entre otros), existiendo en la zona un buen número de prestigiosos prescriptores que favorecen el desarrollo de productos de calidad.

materiales para la construcción

8

ALIANZAS Y COLABORACIONES

Agencias Inmobiliarias



2.1.3. Mercados de venta y canales de distribución

DEBILIDADES

- D13. Excesiva concentración en los mercados locales, en cierta forma condicionada por la atomización empresarial y falta de dimensión para atender otros mercados, lo cual puede poner en riesgo la supervivencia de las empresas en el momento de contracción de la demanda en dicho mercado local.
- D14. Importantes dificultades para las empresas de la zona de acceder a un segmento importante del mercado como son los **contratos de obra pública**, debido a su menor dimensión y falta de capacidad y recursos para asumir dichos de esa envergadura.
- D15. **Elevados plazos de cobro** por lo que se refiere a proyectos tanto de obra civil e infraestructuras como de edificación ejecutados para las diferentes administraciones públicas.
- D16. Proliferación de la **competencia desleal** por parte de agencias inmobiliarias poco profesionalizadas en Vigo, repercutiendo tanto en un descenso de los ingresos de las agencias profesionales como en una pérdida de imagen global de la actividad entre los consumidores finales.
- D17. Incidencia de la evolución económica general en el volumen de negocio, tanto en el segmento de obra pública por el recorte de la inversión pública en infraestructuras, como en la edificación residencial ante la falta de capacidad económica de las familias para adquirir una nueva vivienda.
- D18. Dificultad de las empresas locales para hacer frente a la entrada en el mercado de competidores exteriores con una mayor dimensión y capacidad productiva para hacer frente a obras y proyectos de gran envergadura.

FORTALEZAS

- F15. Potencial de las empresas del área de Vigo y su zona de influencia para atender el segmento de las obras de rehabilitación y restauración, dado que este segmento, en general, valora más la calidad y el tiempo de respuesta que el precio, condiciones que se adaptan mejor a la tipología de empresas de la zona, como por ejemplo el Urban-Vigo o el Urban-Pontevedra para la rehabilitación de cascos históricos.
- F16. Importancia de las oficinas de venta en la propia obra en las actividades de construcción y promoción inmobiliaria que favorecen la comercialización y permiten un mayor contacto con el cliente final que facilita la adaptación del producto a sus gustos y exigencias.
- F17. Implicación por parte de las agencias inmobiliarias profesionales para formalizar un acuerdo de cooperación empresarial que haga frente al intrusismo profesional y la competencia desleal practicada por agencias que tratan de aprovechar el boom inmobiliario.
- F18. Posibilidad de convertir los residuos derivados de la construcción en **subproductos** que generen ingresos, debido a la existencia en Galicia de empresas especializadas en el aprovechamiento y reutilización de áridos y otros residuos derivados de la construcción.
- F19. Cierta grado de integración de los canales de distribución de la cadena debido al frecuente desarrollo de ese tipo de estrategias entre empresas promotoras, constructoras y agencias inmobiliarias.

Empresas locales

COMPETENCIA

mercados locales

servicios de apoyo

Obra financiada por:

caixanova



2.1.4. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D19. Incremento continuado del precio de la vivienda, tanto en el mercado de obra nueva, como en el de segunda mano o en mercado de alquiler, lo que convierte a esta variable en crítica en el proceso de decisión del consumidor final, por delante de otros aspectos como la calidad o la atención al cliente.	F20. Importante tendencia al desarrollo de nuevos productos o nuevas aplicaciones de productos actuales, especialmente en materiales para la construcción, que favorece la percepción por parte de los consumidores finales de una mayor calidad.
D20. Dificultad de las pequeñas empresas para afrontar la política de precios cerrados en la contratación de obras públicas, lo cual supone disponer de adecuados controles de costes, de seguimiento del plan de ejecución y de una estructura organizativa bien definida.	F21. Incremento en los niveles de calidad de los productos terminados, como consecuencia del aumento de los acuerdos de subcontratación de las actividades con empresas especializadas, con gran conocimiento de los mismos y su aplicación, si bien todavía se percibe cierta problemática de calidad en los acabados.
D21. Problemática para seguir el ritmo de una mayor exigencia que demanda el mercado en aspectos como las instalaciones y los acabados de obra (carpintería, instalaciones de fontanería y calefacción, electricidad, etc.) en la calidad del producto percibida por el consumidor final, así como el grado de eficacia y rapidez de respuesta a sus exigencias y gustos, los cuales pueden resultar negativos, si no existen unos controles adecuados por parte de las empresas promotoras.	F22. Importantes posibilidades de desarrollar algunos segmentos del mercado inmobiliario como el segmento del <i>alquiler de viviendas</i>, favorecido por recientes medidas dirigidas a promover la salida al mercado de alquiler del gran número de viviendas vacías existentes en Vigo y, en general, en toda Galicia.
D22. Cartera de productos desequilibrada en las empresas de la zona, excesivamente orientada a edificación residencial y con poca capacidad para desarrollar productos del segmento de obra civil debido a su falta de dimensión empresarial.	F23. Concienciación de la importancia de alcanzar unos elevados niveles de <i>atención al cliente</i> y satisfacción de sus necesidades y exigencias por parte de las empresas constructoras e inmobiliarias, como elemento diferenciador (especialmente teniendo en cuenta el incremento de las demandas presentadas ante las organizaciones de consumidores).
D23. Escasa orientación al <i>mercado de reforma y rehabilitación</i>, con amplias posibilidades de crecimiento futuro, estando la oferta más centrada en el mercado de obra nueva.	F24. Elevados niveles de <i>flexibilidad productiva</i> derivados de la pequeña dimensión de la mayoría de las empresas y del alto grado de subcontratación de las actividades.
	F25. Aumento de la incorporación de las nuevas tecnologías como el diseño asistido por ordenador y la modelización y simulaciones, entre otras aplicaciones, para incrementar el valor añadido de los productos, mejorando además la estructura de costes de las empresas y, por consiguiente, los márgenes de explotación.

2.1.5. Recursos humanos, técnicos y económico- financieros

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D24. Dificultades para la contratación de personal con la <i>formación profesional</i> adecuada, dado que los centros de formación o los cursos existentes no contemplan módulos para todos los niveles de esta cadena empresarial.	F26. Concienciación de la necesidad de apostar por la <i>formación continua de los trabajadores</i>, como vía para mejorar la eficiencia y productividad de las actividades, así como para mejorar las condiciones de seguridad y prevención de riesgos laborales.
D25. Insuficientes niveles de <i>cualificación</i> de los trabajadores de la cadena, basada fundamentalmente en la <i>experiencia acumulada</i>, lo cual puede limitar la capacidad para adaptarse a los cambios normativos o tecnológicos como la utilización de nueva maquinaria y herramientas de trabajo.	F27. Existencia de un importante número de profesionales con amplia experiencia y conocimiento sobre las actividades de construcción, que deben ser aprovechados para mejorar la formación de los nuevos trabajadores, tanto en las tareas de desarrollo constructivo de la obra como en los montajes, instalaciones y acabado de la misma.
D26. Insuficiente formación empresarial y de gestión, especialmente en herramientas de planificación, gestión y control, en gran parte debido a la pequeña dimensión de las empresas y el carácter familiar y local de las actividades desarrolladas.	F28. Concienciación de la necesidad de apostar decididamente por la inversión en nuevas tecnologías, para mejorar la productividad y eficiencia de la cadena, así como para mejorar y facilitar los canales de comunicación con los clientes finales.
D27. Elevada intensidad de la mano de obra en las actividades de la cadena, predominando la contratación eventual, lo cual reduce los niveles de rendimiento y productividad del personal por la falta de experiencia y de implicación en sus funciones, aumentando además el riesgo de siniestralidad laboral.	F29. Mayores niveles de los márgenes de explotación de las empresas de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria que en el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área, si bien una rotación de activos menor, reduce el efecto sobre la rentabilidad económica de la cadena.
D28. Poca disponibilidad a la <i>movilidad geográfica</i> de los recursos humanos, que impide el crecimiento de las empresas de tamaño medio y pequeño y ralentiza su proceso de penetración en nuevos mercados.	
D29. Reducidos niveles de inversión en tecnología, que permitan una mayor modernización de la maquinaria y un aumento de la productividad general de las actividades de la cadena.	
D30. Inadecuados niveles de rentabilidad económica en las pequeñas empresas de construcción, debido en gran medida, a la falta de utilización de herramientas de control y gestión de costes.	

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Mercados de aprovisionamiento, proveedores

AMENAZAS

- A1. Problemática derivada de la *falta de suelo edificable* tanto industrial como habitable provocando un freno para el desarrollo de la actividad y un incremento continuado de los precios.
- A2. Dificultades para desarrollar de forma generalizada un sistema de comunicación y coordinación ágil, debido al gran número de pequeños proveedores de materiales de construcción, que impiden la implantación de sistemas JIT en las actividades de construcción.
- A3. Falta de renovación y actualización de los *planes urbanísticos* en la zona, si bien en algunos municipios se está reorientando la situación a través de una actualización de la planificación del desarrollo urbanístico.
- A4. Encarecimiento de los costes de los materiales de construcción como consecuencia del crecimiento continuado de la demanda por parte de las actividades de síntesis.

OPORTUNIDADES

- O1. Importante poder de negociación de las empresas constructoras y promotoras con los proveedores de materiales de construcción, generalmente de pequeña dimensión y centrados en el mercado local, excepto en el caso del cemento y del acero, (ayudado además por escasos niveles de diferenciación de dichos materiales).
- O2. Proceso de reestructuración y adecuación a la normativa existente en las actividades de fabricación de materiales de construcción, con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado y cumplir con los niveles exigidos de calidad, confort y respeto al medioambiente, entre otros.
- O3. Desarrollo de nuevos suministros complementarios como los productos derivados de la madera para la rehabilitación de viviendas y otros segmentos de la construcción, que pueden aportar un mayor valor añadido al producto final.
- O4. Existencia de *ferias especializadas* en el sector de construcción y materiales de construcción, que facilitan el intercambio de experiencias y el conocimiento de las tendencias del mercado, así como la realización negocios y de contactos con proveedores y clientes.

Fortalezas

Debilidades

TENDENCIA CRECIENTE

Nivel de demanda

2.2.2. Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales

AMENAZAS

- A5. Dificultades para la obtención de adecuados niveles de *sinergias con otras actividades* principales y complementarias del entorno específico, debido principalmente al desarrollo de la subcontratación de las actividades a diferentes niveles desde la promotora encargada de ejecutar la obra y el último eslabón de instaladores y responsables del acabado (carpinteros, fontaneros, electricistas, etc.) y con otras actividades vinculadas indirectamente con la construcción (textil, electrodomésticos, ...)
- A6. Posible desaceleración de la demanda en el segmento de la *ingeniería civil* en España en los próximos años tras la conclusión del Plan de Infraestructuras y el descenso en la aportación de los fondos estructurales de la UE, lo que puede provocar un incremento de la competencia al introducirse las grandes constructoras de obra civil en el segmento de la edificación.
- A7. Descenso en el ritmo de crecimiento de la *edificación no residencial privada*, a causa de la moderación de la actividad global y las incertidumbres existentes en el panorama internacional para los próximos años.
- A8. Frecuente imprecisión en cuanto a sus demandas por parte de los *usuarios domésticos*, con escasa capacidad de explicitar sus necesidades y/o un insuficiente asesoramiento por parte de los prescriptores.
- A9. Continua evolución en las sociedades avanzadas hacia demandas más complejas y especializadas (demanda de seguridad para usuarios, demanda exigiendo un mayor confort) como viviendas para la tercera edad, para discapacitados, para jóvenes solteros.
- A10. Incremento en el número de denuncias y reclamaciones ante las organizaciones de consumidores y usuarios relacionados con problemas en la vivienda, debido a los mayores niveles de exigencia por parte de los consumidores sobre la calidad y condiciones de la vivienda adquirida.

OPORTUNIDADES

- O5. Tendencia mundial a la subcontratación de la mayor parte de las actividades de edificios y obras, asegurando de ese modo un mayor nivel de cualificación de los recursos humanos y, en definitiva de calidad del producto final en base a esa mayor especialización.
- O6. Existencia de grandes oportunidades para aquellas empresas que apuesten por desarrollarse en nuevos mercados de gran potencial, como los países del Este de Europa, que con su próxima adhesión a la UE experimentarán en los próximos años un importante desarrollo de sus infraestructuras y edificaciones para adecuarse al nivel del resto de países.
- O7. Favorables expectativas para el segmento de *rehabilitación y mantenimiento de edificios* en los próximos años a nivel nacional, si bien se prevé una ligera contención de la demanda en el segmento relacionado directamente con el mantenimiento de las viviendas, el cual está sensiblemente por debajo de la media de los países más desarrollados de la UE
- O8. Expectativas de crecimiento del segmento de *vivienda en alquiler* a nivel nacional, con incidencia tanto en el negocio de las agencias inmobiliarias como en la actividad de construcción de edificios destinados a viviendas principales.
- O9. Aparición de un nicho de mercado importante en la *edificación residencial* por parte de los turistas extranjeros para establecer una vivienda temporal o permanente en España, con unas mayores exigencias de calidad y mayor valor añadido, de gran potencial.

Existencia de grandes oportunidades

Precio/ calidad
continua evolución

2.2.3. Competencia y barreras de entrada/salida

AMENAZAS

- A11. Mayor predisposición a introducirse en los mercados locales por parte de grandes empresas extranjeras y de ámbito nacional, con altos niveles de profesionalización, integración, diversificación y especialización de sus actividades que les permite disponer de una mayor capacidad productiva y volumen de recursos para afrontar proyectos de gran dimensión, por lo que se puede intensificar la competitividad ante la entrada de nuevos competidores.
- A12. Gran atomización empresarial y aparición de nuevas empresas sobre todo en épocas de gran auge de la demanda, debido a las escasas barreras de entrada existentes en el sector.
- A13. Desarrollo incipiente por parte de las grandes empresas de estrategias orientadas al cliente, con mayores plazos de garantía de las viviendas, por ejemplo, que puede afectar al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (algunas empresas aseguran durante 20 años las viviendas a sus compradores).
- A14. Existencia de ciertos niveles de economía sumergida, dificultando la profesionalización en las empresas, siendo una fuente relevante de competencia desleal que provoca distorsiones en la percepción del mercado de productos y factores, dificultando una planificación a largo plazo.
- A15. Tendencia a realizar estrategias de diversificación e integración por parte de actividades relacionadas con la construcción, como puede ser el caso de instaladores que se extienden "aguas abajo" poniendo en marcha su propia constructora.

OPORTUNIDADES

- O10. Posibilidad de adaptarse y conocer las necesidades y gustos específicos del mercado local por parte de las empresas de la cadena de construcción y promoción, caracterizadas, en general, por ser pequeñas y medianas compitiendo fundamentalmente en los ámbitos locales/regionales, pudiendo utilizar esa especialización y conocimiento del mercado local como elemento de diferenciación ante competidores foráneos.
- O11. Reducida actividad de empresas extranjeras, en general, en el mercado nacional, así como del volumen de capitales extranjeros en las empresas españolas.
- O12. Reducido grado de concentración de la oferta de construcción, en donde las 5 empresas nacionales más importantes no alcanzan el 20% de la cuota de mercado total nacional del sector, por lo que existe la oportunidad de crecimiento vía concentración, fusiones o cooperación.
- O13. Incremento de la *competencia como motor dinamizador* a lo largo de toda la cadena, exigiendo a las empresas unos mayores niveles de calidad y eficiencia en sus actividades, resultando de todo ello una mejor atención y satisfacción de las necesidades del consumidor final.

Favorables expectativas rehabilitación y mantenimiento de edificios



GRAN ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL Y APARICIÓN DE NUEVAS EMPRESAS
TENDENCIA A REALIZAR ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN POR PARTE DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONSTRUCCIÓN

2.2.4. Situación económica general

AMENAZAS

- A16. Evolución negativa de los precios de locales, edificios y suelo industrial en Galicia, fundamentalmente en las zonas próximas a las áreas más industrializadas, motivado en gran parte por el minifundismo en la propiedad de la tierra y una insuficiente ordenación urbana y de suelo empresarial en general.
- A17. Excesiva dependencia de la demanda de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria de factores externos como la situación económica general del momento (tipos interés, ciclo económico, mercado bursátil, empleo, demografía, nivel salarial, entre otros).
- A18. Visión negativa de la globalización de la economía entre las pequeñas y medianas empresas, por cuanto abre la entrada a nuevos competidores en la zona, no percibiendo las oportunidades de negocio que se presentan en otros mercados exteriores como consecuencia de dicha globalización.
- A19. Perspectivas de incremento de los tipos de interés en la zona euro en los próximos años, pudiendo suponer en muchos casos un estrangulamiento económico de las familias, ya con elevados niveles de endeudamiento, frenando el crecimiento de la demanda (si bien están todavía en unas cotas aceptables).
- A20. Probable disminución de la demanda derivada de la repercusión de la evolución creciente del precio de la vivienda, tanto en propiedad como en alquiler, con unas tasas de crecimiento muy elevadas en los últimos años (acumulando un incremento próximo al 80% en los 5 últimos años en la adquisición de vivienda en propiedad).
- A21. Consideración negativa de los costes de tratamientos de residuos, que dificulta el desarrollo de una gestión medioambiental más eficiente.

OPORTUNIDADES

- O14. Estabilidad de la situación socioeconómica en el entorno de la zona euro, considerada en positivo como un aspecto importante, teniendo en cuenta el elevado grado de vinculación entre la evolución de la economía y el desarrollo de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria.
- O15. Importante impacto de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria sobre el conjunto de la economía nacional, suponiendo el VAB de estas actividades más de un 8% del PIB nacional y alcanzando casi el 60% de las inversiones nacionales en formación bruta de capital fijo.
- O16. Mejora del nivel de vida en los países desarrollados de nuestro entorno, lo que implica un incremento del consumo de productos y servicios con un fuerte valor añadido, así como una mayor capacidad de ahorro y de inversión privada en inmovilizados (construcción, por ejemplo).
- O17. Significativo peso de la cadena de construcción y promoción en la *generación de empleo* tanto directo (más del 11% del empleo total) como indirecto, ya que provoca un efecto arrastre sobre el empleo en otras cadenas empresariales (rocas ornamentales, productos transformados de la madera, equipamiento, etc.) que se traduce en una mayor renta disponible.
- O18. Consideración positiva del entorno económico general desde las empresas más dinámicas y con vocación internacional, destacando la liberalización de mercados y la ampliación de la Unión Europea como factores positivos que presentan unas favorables perspectivas para la penetración en nuevos mercados de gran potencial.
- O19. Incremento de la demanda para la adquisición de bienes inmuebles como alternativa de inversión, provocado por la buena situación económica, el crecimiento del mercado inmobiliario y los reducidos niveles de rendimiento de otros instrumentos financieros tradicionales y del mercado de valores, si bien la estabilización de ese mercado puede reducir la demanda.
- O20. Capacidad innovadora de las entidades financieras, con nuevos productos crediticios específicos para el mercado hipotecario e inmobiliario, que permiten una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores.

INCREMENTO DE LA DEMANDA



PIB en Galicia

2.2.5. Tendencias socioculturales

AMENAZAS

- A22. Desfavorable evolución demográfica en Galicia, con un claro envejecimiento de la población y, por consiguiente, una significativa disminución en la disponibilidad de recursos humanos, problemática que se ve agravada por las dificultades de retención de los profesionales existentes, dada la pequeña dimensión de las empresas. Al mismo tiempo, esa evolución demográfica incide en un posible descenso de la demanda.
- A23. Insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en Galicia, que implica una falta de adecuación de las especialidades y planes de estudio a las necesidades de las empresas y dificultades para la retención de los recursos humanos, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas gallegas.
- A24. Frecuente utilización de la posesión de la tierra como una inversión a largo plazo, provocando incrementos en el precio de los terrenos para construcción sobre todo en épocas de gran demanda y crecimiento de actividad constructiva.
- A25. Excesiva fragmentación de la propiedad del suelo en Galicia, con un gran número de propietarios de pequeñas parcelas, lo que dificulta la gestión y encarece el precio de la tierra para usos urbanísticos y de construcción.
- A26. Cultura y tradición de la sociedad gallega orientada a la posesión de una vivienda en propiedad, no valorándose la alternativa de acceder a la vivienda a través del mercado de alquiler, tal como sucede en la gran mayoría de países europeos, donde el porcentaje de viviendas en alquiler supera al de viviendas en propiedad.
- A27. Dificultad de acceso a la vivienda por parte de la mayoría de los jóvenes, que alargan su estancia en el hogar familiar, no existiendo tampoco un mercado de viviendas en alquiler suficientemente desarrollado.
- A28. Existencia de una estructura de población rural, con una importante dispersión de la población, que dificulta un desarrollo urbanístico ordenado del área.

OPORTUNIDADES

- O21. Mejoras en la disponibilidad a medio plazo de personal especializado en Galicia, existiendo centros de enseñanza superior significativos, especialmente en lo relacionado con estrategia y nuevas tecnologías, si bien la orientación de las titulaciones de Formación Profesional se muestra todavía insuficiente para cubrir la demanda existente de técnicos en el ámbito operativo y de nivel intermedio.
- O22. Existencia de recursos endógenos de calidad en Galicia, que favorecen la creación de una imagen de productos de calidad que puede facilitar el desarrollo de cadenas de actividades ligadas a productos naturales como la madera o las rocas ornamentales, entre otros, directamente vinculadas con las actividades de construcción.
- O23. Importante capacidad emprendedora y dinamismo empresarial de la zona, como un relevante factor cultural que fomenta la mejora competitiva de las actividades empresariales del área y, en particular, de las actividades de la cadena de construcción y promoción.
- O24. Tendencia de la población a vivir en la periferia y en las zonas costeras, si bien, se observa cierto dinamismo en áreas de interior rural apoyado por políticas de la administración pública para asentar a la población en dicha zona, suponiendo una clara oportunidad para la rehabilitación y reforma de casas y edificios en el rural, así como para su desarrollo urbanístico.
- O25. Creciente preocupación de la sociedad por la naturaleza y el respeto al medioambiente, valorándose de forma positiva las actividades empresariales que fabrican sus productos teniendo en cuenta criterios de desarrollo sostenible y gestión medioambiental.
- O26. Existencia de valores arquitectónicos relevantes y propios de la cultura y tradición gallega, especialmente dentro de los cascos históricos de las ciudades y municipios del área.



CAPACIDAD EMPRENDEDORA

dinamismo
empresarial

2.2.6. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A29.** Insuficiente nivel de gasto público y privado en I+D en España y Europa en esta actividad, que supone una clara pérdida de competitividad ante la importancia creciente en relación con la protección, mejora del medio ambiente y desarrollo sostenible.
- A30.** Escasa estructuración, registro y aprovechamiento de la innovación, que actúan como barreras a la innovación, dado que los resultados de la I+D en la construcción no suelen ser patentables y pueden ser fácilmente copiados por otras empresas en periodos cortos de tiempo, limitándose así la innovación de los procesos productivos a la solución de problemas puntuales de la forma más rápida posible.
- A31.** Insuficiente aprovechamiento de las nuevas tecnologías en el ámbito de Internet observándose un escaso desarrollo de las páginas web, tanto como elemento de comunicación y marketing como de canal de información directo con el cliente final a través de buzones de sugerencias o solicitudes de información que pueden desencadenar posteriormente incrementos en el volumen de negocio (domótica, vivienda conectada,...).
- A32.** Escasa utilización de sistemas informáticos en la mayoría de agencias inmobiliarias, como bases de datos actualizadas sobre las ofertas existentes, que permitan agilizar la búsqueda de las alternativas que mejor se adecuan a las exigencias o necesidades del cliente, mejorando la flexibilidad, el plazo de repuesta y los niveles de calidad ofrecidos al cliente.

OPORTUNIDADES

- O27.** Importantes avances que han supuesto mejoras sustanciales en los materiales empleados (nanomateriales, materiales fotónicos), en la maquinaria utilizada y en los métodos de construcción, entre otros, que permiten obtener unos mayores niveles de eficiencia y calidad.
- O28.** Creciente convicción de la necesidad de desarrollar programas de I+D y actividades de innovación y disponer de medios económicos y humanos necesarios para ello que se observa en el desarrollo de la implantación de gestión de la calidad en las empresas constructoras que están introduciendo una mecánica de trabajo que facilita el desarrollo de innovación.
- O29.** Cierta innovación en España por los importantes proyectos de infraestructuras desarrollados (AVE, red de autovías,...) en la que se resulten múltiples problemas, absorbiendo y adaptando las innovaciones de actividades próximas como la electrónica, las telecomunicaciones y la informática.
- O30.** Importancia creciente de la *domótica*, las *viviendas inteligentes* y las *viviendas conectadas*, como forma de atender nuevas necesidades en los hogares relacionadas con las nuevas tecnologías.
- O31.** Creciente interés por el desarrollo de la *bioconstrucción* y la utilización de certificados de *materiales ecológicos*, como una forma de atender la creciente repercusión social sobre el desarrollo sostenible y la gestión medioambiental, minimizando los niveles de consumos eléctricos en las viviendas o la utilización de materiales no contaminantes.
- O32.** Importante inversión en TIC's especialmente en el área B2B en España que disminuyen los costes de aprovisionamiento, flexibilidad y disminución de los tiempos de respuesta entre otros, así como la utilización de software de cálculo y CAD para el diseño en los procesos constructivos.
- O33.** Existencia de asociaciones dinamizadoras de las actividades de innovación en la cadena de construcción, a través de la realización de estudios y proyectos innovadores y de la posible aplicación de sus resultados a los productos de la cadena, como pueden ser APEC, APROIN, entre otros.

Innovación

16

Ayudas públicas



2.2.7. Universo público

AMENAZAS

- A33. Próxima ampliación de la UE, representando una potencial disminución de la cifra global de fondos disponibles destinados a infraestructuras al incrementarse el número de países beneficiarios y con menores niveles de desarrollo.
- A34. Insuficiente planificación urbanística y gestión pública del déficit de suelo urbano e industrial, con una insuficiente y poco rigurosa ordenación urbana que repercute en la existencia de movimientos especulativos que encarece los costes asociados a nuevos proyectos.
- A35. Consideración negativa de la gestión pública en los temas urbanísticos, destacando elementos como el ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos, planificación de obras públicas, ordenación urbana o la creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines.
- A36. Falta de centros públicos de formación profesional práctica para las actividades de construcción, debido fundamentalmente a que se requieren grandes espacios, aire libre, entre otros lo que dificulta su existencia.
- A37. Insuficientes infraestructuras de carreteras tanto internas como de comunicación con otras zonas, que supone un freno a la actividad empresarial y el tráfico de mercancías, especialmente, por la carencia de adecuadas vías de circunvalación en las áreas urbanas y en lo que se refiere a los accesos portuarios, constituyendo un condicionante negativo en Vigo en cuanto a localización empresarial.
- A38. Impacto de la aplicación del seguro decenal a todas las nuevas obras, suponiendo tener que asumir mayores riesgos por parte de las empresas constructoras, si bien se ofrecen mayores garantías a los compradores, incrementando así el valor añadido de la obra.

OPORTUNIDADES

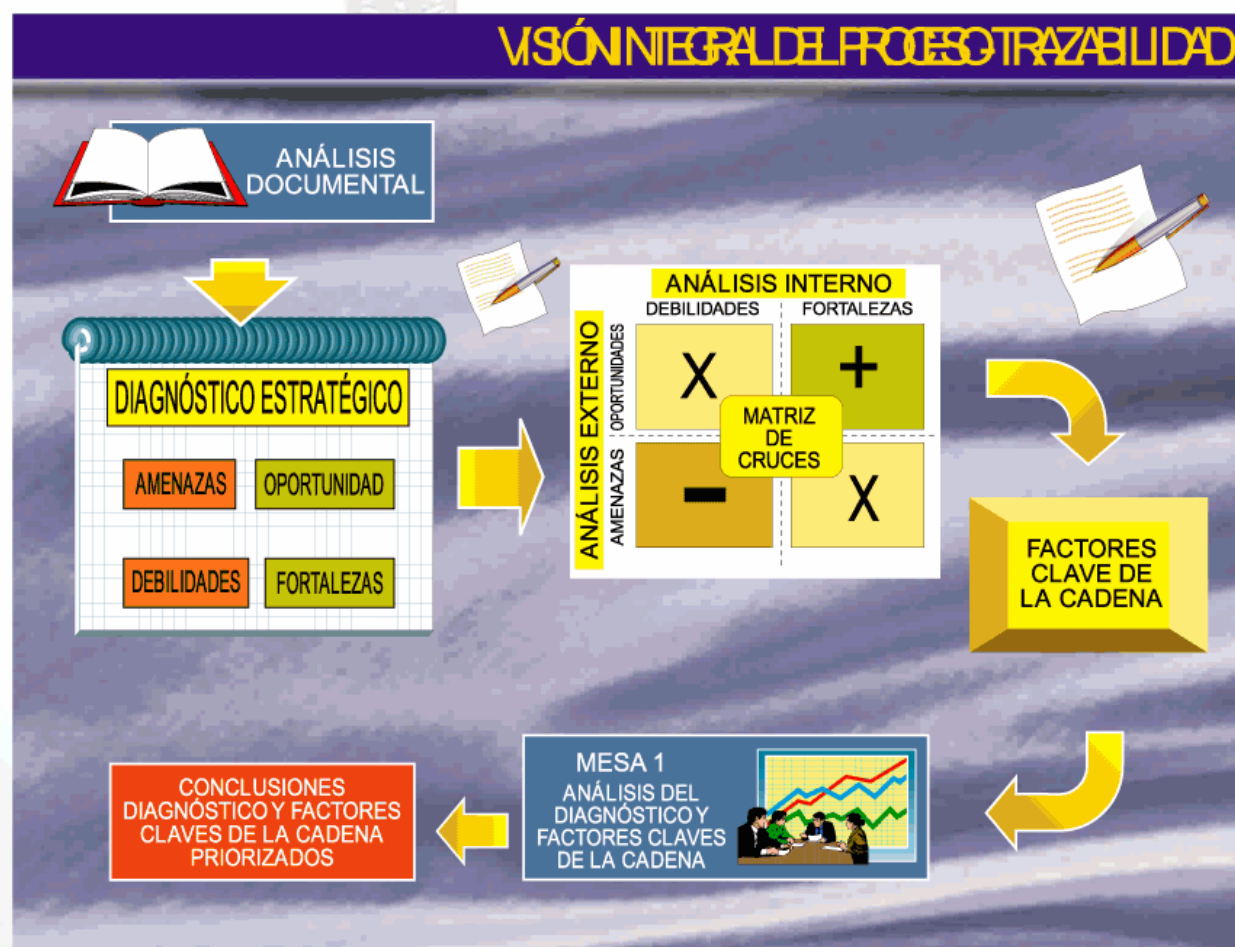
- O34. Consideración positiva de las normativas sobre prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente, especialmente en materia de prevención de riesgos laborales y seguridad e higiene en el trabajo, que favorecen la reducción de los elevados índices de siniestralidad laboral en la cadena de construcción y promoción inmobiliaria.
- O35. Apoyo institucional para la creación de Clusters Empresariales en Galicia (como el de la Madera, del Naval o de Automoción), que pueden servir de ejemplo para la creación de un cluster de actividades de construcción, favoreciendo una mayor integración de las actividades y completando los ciclos productivos que generen un mayor valor añadido en Galicia.
- O36. Positiva incidencia de la utilización del Puerto de Vigo como elemento logístico y de transporte de mercancías y materiales relevante para gran parte de las actividades empresariales de la zona, y en especial, para las actividades de construcción (cemento, rocas ornamentales, gravas, madera, prefabricados, etc.)
- O37. Existencia del Instituto Galego de Vivenda e Solo (IGVS), cuyo objetivo básico es la promoción de viviendas públicas y suelo industrial, así como la creación de instrumentos para su financiación.
- O38. Existencia de instituciones públicas como elementos dinamizadores de las actividades empresariales en la zona, como es el caso de la Universidad de Vigo, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, la Autoridad Portuaria o Caixanova que promueven y financian obras de gran importancia para el área de Vigo o actúan como servicios de apoyo básicos para el desarrollo de la cadena.
- O39. Existencia de programas de ayudas europeos específicos relacionados con la construcción, como los programas Urban para la rehabilitación de los cascos históricos de las ciudades y la recuperación de su patrimonio.
- O40. Desarrollo de ayudas públicas destinadas a fomentar el crecimiento del mercado de viviendas de alquiler, con ventajas tanto para los inquilinos de dichas viviendas como para los propietarios de las mismas.
- O41. Favorables perspectivas para los próximos años del mercado de viviendas de protección oficial, como una parte importante del mercado de obra nueva.

PROGRAMA DE AYUDAS



3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

De la **Síntesis del Diagnóstico**, que incluía 79 aspectos relacionados con el entorno (41 oportunidades y 38 amenazas) y 59 aspectos internos de las empresas de la Cadena (29 fortalezas y 30 debilidades), **se obtuvieron 19 Factores Claves para la Cadena**, a través de un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce. Los denominados “factores clave”, normalmente definidos en un ámbito “neutro” (con posibles derivaciones tanto positivas como negativas en la competitividad de las empresas de la cadena) reflejan una síntesis de las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico estratégico y son conceptos mucho más “maneables” que lo que supondría operar y tratar todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades consideradas para esta cadena de actividades.



3.2. Algunos comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, se inició una **ronda de intervenciones** por parte de los asistentes. Cada uno de ellos expuso, de forma sintética, cuáles eran los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en las distintas actividades que componen la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria. Dichas opiniones dieron paso al coloquio entre todos los participantes de la sesión para matizar o corroborar las distintas aportaciones, realizándose matizaciones sobre el diagnóstico estratégico realizado y sobre la propuesta de factores clave mostrada.

De forma genérica, los aspectos tratados, tanto en la ronda de intervenciones como en el debate abierto, podrían recogerse en torno a 8 grandes temas:



Importancia de la dimensión empresarial y de la cooperación como fórmula para acometer proyectos de gran envergadura y contrarrestar la entrada de nuevos competidores.

En este punto destacamos comentarios, según los cuales, la excesiva atomización empresarial y la insuficiente dimensión empresarial suponen *"un importante problema para la competitividad de la cadena, ya que no permite a las empresas locales acceder a contratos que requieren de una gran dimensión, especialmente en el caso del mercado de obra civil, como carreteras, vías de alta velocidad, entre otros"*. Esa situación facilita la entrada en el mercado local de nuevos competidores nacionales de mayor dimensión como promotoras, constructoras e inmobiliarias. Además, el problema de la dimensión no sólo se refiere a la capacidad de ejecutar el proyecto, sino que *"en muchos casos la limitación se debe a la falta de recursos en el ámbito de la administración y gestión, así como para el cumplimiento de las normativas de licitación, ó la falta de capacidad financiera para hacer*

frente a unos proyectos con largos plazos de ejecución y cobro, asumiendo los costes incurridos durante todo ese tiempo". Sin embargo, otros asistentes apuntaron hacia las ventajas

derivadas de una estructura de reducida dimensión, *ya que esto proporciona una mayor flexibilidad y permite desarrollar las obras con iguales o mejores condiciones que las empresas grandes, alcanzando importantes niveles de especialización en los productos en los que son especialistas"*. La capacidad para poder desarrollar contratos de gran dimensión y poder competir con otras



empresas con mayores capacidades y recursos puede ser conseguida a través de una adecuada implantación de acuerdos de cooperación con los demás eslabones de la cadena, tanto entre las actividades de la cadena principal como de las actividades laterales y de apoyo.

Relevancia de los sistemas de dirección y gestión empresarial, desarrollando una mayor planificación y visión estratégica en las actividades

Las actividades de construcción constituyen un pilar estratégico básico de la economía del país, por la repercusión que tiene en la sociedad en general y es tema de importantes debates en los ámbitos políticos, en aspectos relacionados con el empleo, el acceso a la vivienda o la gestión del suelo. Sin embargo esa importancia estratégica no se traduce en unos adecuados niveles de planificación y gestión entre las empresas de nuestro entorno. Para los asistentes, *“existe un importante déficit en cuanto a la visión estratégica y la planificación a largo plazo en las actividades de construcción promoción inmobiliaria, principalmente desde el punto de vista de la relación con los clientes y la orientación a la satisfacción de sus necesidades con una visión a medio y largo plazo.”*

Otra de las áreas en las que la planificación estratégica todavía se encuentra en niveles insuficientes es en la no utilización de herramientas de planificación y control de costes, que incrementen la eficiencia y productividad de los recursos disponibles. Las empresas de menor dimensión, con escasa capacidad financiera para invertir en la modernización de maquinaria y equipamiento, *“no son conscientes de que para mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros escasos pueden acudir a fórmulas como el alquiler, el renting*

u otros productos financieros que le permitan disponer de esas mejoras tecnológicas que incrementen la productividad y mejoren su competitividad.”



Formación y profesionalización de los recursos humanos

Por lo que se refiere a los aspectos vinculados con la formación y profesionalización de los recursos humanos de las empresas de construcción y promoción inmobiliaria, la percepción inicial es de unos niveles de profesionalización y cualificación insuficientes, tanto en el ámbito de la gestión como a nivel de operarios y mano de obra directa.

En el ámbito de la gestión empresarial, directamente vinculado con la falta de visión estratégica comentada con anterioridad, *“existe cierta carencia de profesionales en los niveles de dirección y gestión de las empresas de la cadena”* que dificultan la obtención de una eficiencia mínima en las funciones propias de esos niveles jerárquicos. Esa sensación de falta de profesionalización en el conjunto de la cadena se ve incrementada por *“el intrusismo profesional que provoca la aparición de nuevos intermediarios dedicados en gran parte a la especulación”*.

En relación con los niveles operativos, las empresas se encuentran con importantes dificultades para conseguir mano de obra directa con la formación profesional adecuada. *“Cada vez es más complicado encontrar mano de obra especializada con la cualificación necesaria”*. Esa falta de especialización en determinadas actividades como, por ejemplo, los instaladores, *“tienen una repercusión directa sobre la calidad de los productos percibida por los clientes”*. Una de las causas de esa falta de profesionales cualificados, según los asistentes, es la falta de escuelas de formación orientadas a la formación práctica relacionada con la construcción. *“No existe formación práctica para la mano de obra directa orientada a promover determinados oficios, favoreciendo la especialización”*. En definitiva, *“existe una importante falta de adecuación de los planes de estudio a las necesidades reales del mundo empresarial”*.

Importancia de la información y la comunicación, especialmente orientados hacia los prescriptores, los servicios financieros

Una especial mención merece el análisis sobre la incidencia de mejorar los sistemas de información y comunicación entre las empresas de materiales de construcción (pizarra, granito, madera,...) y las empresas de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria, así como con los prescriptores. *“Los prescriptores, como arquitectos o aparejadores entre otros, son una parte muy importante para estas actividades, si bien existe una falta de comunicación e información sobre las condiciones y características técnicas*

de los productos que incentiven una corriente de opinión favorable por parte de esos prescriptores”. Las empresas de la cadena relacionadas con los materiales de construcción, *“apenas utilizan, en la actualidad, herramientas de marketing como catálogos o campañas de comunicación que aumenten el conocimiento de sus productos y de sus características técnicas por parte de los prescriptores”* limitando en muchos casos las posibilidades de aplicación de sus productos simplemente por la inseguridad o el desconocimiento que de esos productos tienen los propios prescriptores.

Aspectos relativos a los mercados de venta y a los clientes

En cuanto a los mercados de venta, los asistentes opinaron sobre las posibilidades y perspectivas de crecimiento futuras para el conjunto de actividades de la cadena, ante el continuo crecimiento experimentado por las mismas en los últimos años. En ese sentido, *“el crecimiento del sector durante estos últimos años supone un cierto peligro para el futuro, en la medida que ese crecimiento no es sostenible, por lo que las empresas deberán buscar nuevas alternativas de crecimiento, bien por vía de la internacionalización de actividades y apertura de nuevos mercados, bien mediante un redimensionamiento y especialización empresarial que les permita cubrir nuevos segmentos con mejores perspectivas”.* La alternativa de la internacionalización y de la búsqueda de nuevos mercados geográficos, en opinión de los asistentes, se presenta como una opción menos favorable, *“principalmente debido a la reducida dimensión y carácter local de gran parte de las empresas de la zona”.* Si bien, para aquellas empresas con una mayor vocación internacionalizadora *“la posibilidad de abrir nuevos mercados en el Este de Europa o en Latinoamérica resulta atractiva como fórmula para enfrentarse a la entrada de nuevos competidores en los mercados locales”.*

Por lo que respecta a los diferentes segmentos de mercado que cubren las actividades de construcción y promoción inmobiliaria, el mercado de las viviendas de obra nueva y sus posibilidades de desarrollo fue uno de los más comentados.

En este sentido, *“si se analiza la pirámide de población y las tendencias sociales actuales, el incremento en la demanda de nuevos hogares se debe, además de a causas tradicionales como los matrimonios, al aumento en el número de separaciones, la llegada de un importante número de inmigrantes y emigrantes retornados o al incremento en el número de ancianos que viven solos”.* Además, *“también se percibe un importante nicho de mercado en la llegada de clientes europeos que eligen España como lugar para establecer su segunda residencia, siendo éstas, en general, viviendas de mayor calidad, con mayores niveles de confort y con un mayor valor añadido para las empresas constructoras y promotoras”.*



Otro de los segmentos de mercado tratados en la sesión fue el mercado de la rehabilitación, reforma y mantenimiento de edificios. En este caso, las empresas se muestran muy optimistas, ya que creen que es un segmento con unas perspectivas muy favorables para el futuro más inmediato. *“La rehabilitación de los cascos históricos y la recuperación del patrimonio histórico de las ciudades supone unas importantes oportunidades para las empresas de construcción especializadas en este tipo de actividades”.* Asimismo, también se aprecie un gran potencial en cuanto a la rehabilitación y mantenimiento de viviendas. *“El desarrollo de las llamadas ITV's de las viviendas supone un importante mercado para empresas pequeñas especializadas cuyas condiciones y flexibilidad se adaptan mejor a las necesidades de este segmento del mercado”.*

Aspectos relativos a las materias primas, los proveedores de suministros complementarios, los instaladores y el equipamiento

La existencia en el mercado local de un importante mercado de aprovisionamiento de materias primas básicas y suministros complementarios para las actividades de construcción como el granito, la pizarra y la madera, entre otros, es valorada por los asistentes de forma muy positiva. *“Existen numerosas empresas gallegas transformadoras de materias primas y materiales de construcción de gran prestigio internacional y que aportan un mayor valor añadido a los productos de construcción que deben ser aprovechados por las empresas locales para diferenciarse de los competidores procedentes de mercados exteriores, incluso pudiendo desarrollar acuerdos de cooperación a largo plazo con dichos proveedores”.* Sin



embargo, las empresas constructoras y promotoras *“no conocen suficientemente las distintas posibilidades de aplicar materias primas como el granito en sus obras o incluso la pizarra con nuevos usos para el interior, no sólo para tejados y recubrimientos”.*

Otra de las oportunidades derivadas de contar con una red de empresas proveedoras de materias primas de gran calidad y reconocido prestigio en los mercados internacionales es precisamente la *“posibilidad de aprovechar las sinergias producidas por el hecho de que esas actividades proveedoras ya estén internacionalizadas para que las empresas constructoras y promotoras se decidan a dar el salto hacia los mercados internacionales”.*

Importancia del suelo como base para el desarrollo de las actividades de construcción

La problemática derivada de la importancia del suelo como punto de partida para el desarrollo de la industria de la construcción y la promoción inmobiliaria se convirtió en uno de los aspectos más ampliamente comentados por los asistentes, si bien prácticamente todas las intervenciones reflejaban una opinión común. La falta de suelo y las poco adecuadas condiciones del suelo disponible existente centraron gran parte de esos comentarios, así como la incidencia de la gestión pública del suelo, la cual será comentada más detalladamente en el siguiente apartado. *“El problema fundamental es la estructura de la propiedad del suelo”.* La propiedad del suelo en Galicia es mayoritariamente minifundista, existiendo un gran número de pequeñas parcelas pertenecientes a distintos propietarios, por lo que las gestiones de las empresas promotoras y constructoras para conseguir el suelo necesario para ejecutar una obra se multiplican. *“Además,*

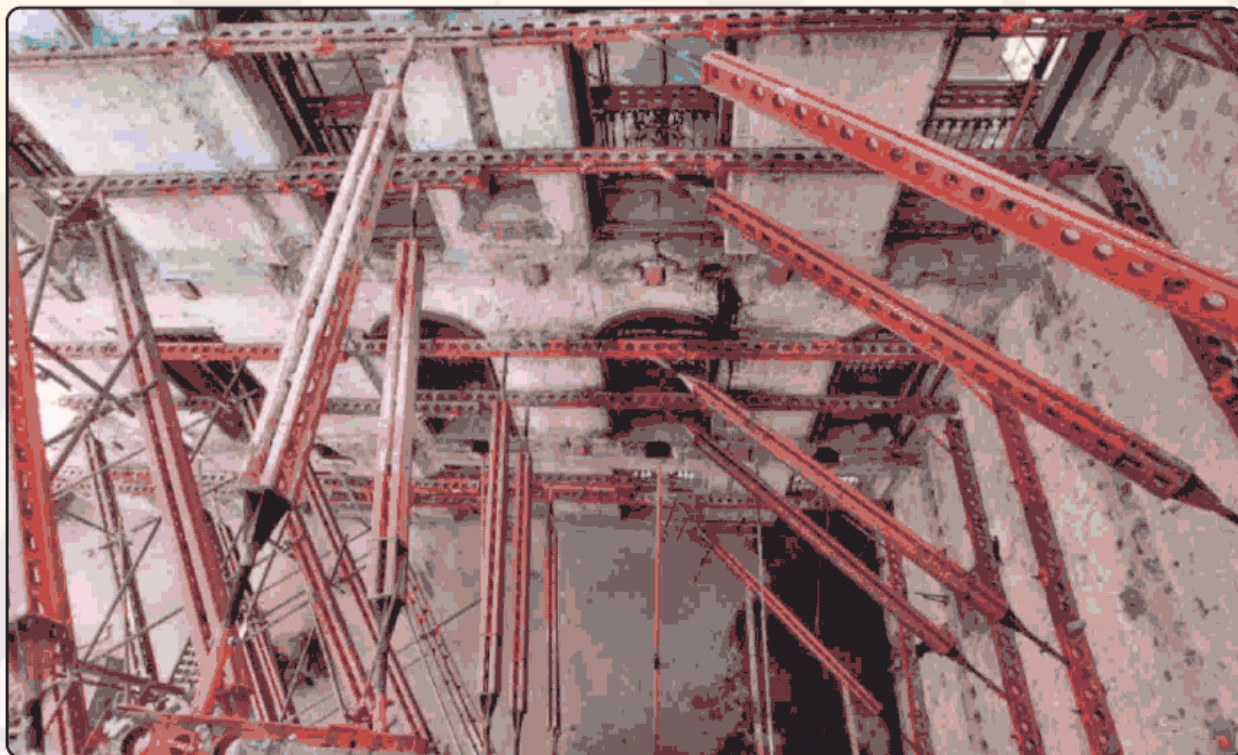
la cultura individualista de esos propietarios hace que el coste la cual será comentada más detalladamente en el siguiente apartado. “El problema fundamental es la estructura de la propiedad del suelo”. La propiedad del suelo en Galicia es mayoritariamente minifundista, existiendo un gran número de pequeñas parcelas pertenecientes a distintos propietarios, por lo que las gestiones de las empresas promotoras y constructoras para conseguir el suelo necesario para ejecutar una obra se multiplican. *“Además, la cultura individualista de esos propietarios hace que el coste de ese suelo se incremente notablemente debido a la dificultad de cerrar esas negociaciones”.* Esa es la razón de que en muchos casos *“la idiosincrasia de los propietarios gallegos impida incluso que empresas de carácter nacional con gran capacidad tengan dificultades para adquirir suelo en Galicia”.*

Incidencia y repercusión de las actuaciones de las Administraciones Públicas

Además de la incidencia de las administraciones públicas en las políticas de gestión del suelo, éstas desarrollan una función de gran importancia en otros ámbitos de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria que también fueron comentados a lo largo de la sesión.

Por lo que respecta a las actuaciones públicas relacionadas con la gestión del suelo, los asistentes consideran que *“la gestión urbanística del suelo en los distintos niveles de las administraciones públicas no es la adecuada, si bien es cierto que se trata de una gestión muy compleja y con una*

gran cantidad de legislación que en muchos casos está obsoleta”. Además, la intervención de las administraciones públicas en la gestión urbanística y la liberalización de suelo *“supone con bastante frecuencia un incremento de los costes del suelo, siendo además esa gestión del suelo una de las principales fuentes de ingresos, principalmente en las administraciones locales”*. Todo ello refleja *“cierto desconocimiento del mercado inmobiliario por parte de las administraciones públicas, así como una clara falta de orientación de las actuaciones públicas hacia sus principales clientes, que son precisamente las empresas constructoras, promotoras y agencias inmobiliarias”*.



3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a matizar y, posteriormente, priorizar los 19 Factores Clave identificados para la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 19 Factores Clave acordados. En general, se valora por parte de los asistentes como de gran prioridad todos los factores relacionados, ya que la valoración media del conjunto de los 19 Factores Clave ha sido de 3,69, e, incluso, 4 de los factores obtuvieron una valoración superior o igual a 4 (sobre un máximo de 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 líneas estratégicas y planes de acción.

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (I)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCC19	REPERCUSIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA GESTIÓN URBANÍSTICA DE LAS CIUDADES Y EN LA LIBERALIZACIÓN DE SUELO DISPONIBLE PARA EL MERCADO INMOBILIARIO, ADEMÁS DE SER UN CLIENTE IMPORTANTE EN EL MERCADO DE OBRA CIVIL Y EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA DE PROTECCIÓN OFICIAL .	4,78
FCC17	INCIDENCIA DEL COSTE DEL SUELO , EN EL INCREMENTO DEL PRECIO FINAL DE LA VIVIENDA, ESPECIALMENTE EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA, CON UN IMPACTO NEGATIVO SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA .	4,67
FCC6	INSUFICIENTES NIVELES DE FORMACIÓN DE LA MANO DE OBRA DIRECTA , NO DESARROLLÁNDOSE FORMACIÓN PRÁCTICA ESPECÍFICA PARA ESTAS ACTIVIDADES EN LA ZONA, AGRAVADO ADEMÁS POR UNOS ELEVADOS NIVELES DE TEMPORALIDAD EN EL EMPLEO , REPERCUTIENDO NEGATIVAMENTE EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA Y LA CALIDAD FINAL .	4,28
FCC18	ACTUACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA POTENCIAR EL MERCADO DE VIVIENDA EN ALQUILER A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE AYUDAS ESPECÍFICAS, QUE PUEDEN SUPONER UNA IMPORTANTE REACTIVACIÓN DEL MERCADO INMOBILIARIO .	4,11
FCC4	IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN UNAS ACTIVIDADES CON UNA ELEVADA UTILIZACIÓN DE EMPLEO EVENTUAL , CON BAJOS NIVELES DE CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y ELEVADOS RIESGOS DE SINIESTRALIDAD .	4,06
FCC1	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN , ESPECIALMENTE A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN CON PEQUEÑAS EMPRESAS LOCALES E INSTALADORES ESPECIALIZADOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD FINAL DE LA OBRA, SI BIEN REQUIERE DE UNOS MAYORES NIVELES DE CONTROL DEL ACABADO.	3,89
FCC7	INSUFICIENTE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA A NIVEL DE GESTIÓN , CON REPERCUSIÓN EN LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO Y EN UNA INEFICIENTE GESTIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES QUE REDUCE SU COMPETITIVIDAD FRENTE A OTRAS EMPRESAS MÁS PROFESIONALIZADAS Y CON MAYORES NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.	3,89
FCC12	ELEVADOS NIVELES DE CALIDAD DE ALGUNAS MATERIAS PRIMAS LOCALES COMO LA MADERA, EL GRANITO O LA PIZARRA QUE PUEDEN SER UTILIZADOS COMO ELEMENTOS DIFERENCIADORES Y QUE APORTAN UN MAYOR VALOR AÑADIDO FRENTE A OTROS POSIBLES COMPETIDORES EXTERNOS.	3,72
FCC15	IMPORTANCIA DE LOS PRESCRIPTORES Y DE LA FORMACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS MISMOS, CON UN INSUFICIENTE DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE MARKETING ORIENTADAS A DICHOS PRESCRIPTORES, Y DE INFORMACIÓN TÉCNICA VERAZ ORIENTADA AL CONSUMIDOR FINAL	3,67
FCC8	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LA REPERCUSIÓN DE LOS INSTALADORES EN LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA OBRA O EN LOS NIVELES DE ATENCIÓN AL CLIENTE , EN MUCHOS CASOS NEGATIVA, PERJUDICANDO DIRECTAMENTE LA IMAGEN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA O PROMOTORA DE LA OBRA.	3,61

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (II)

5= más prioritario
1= menos prioritario

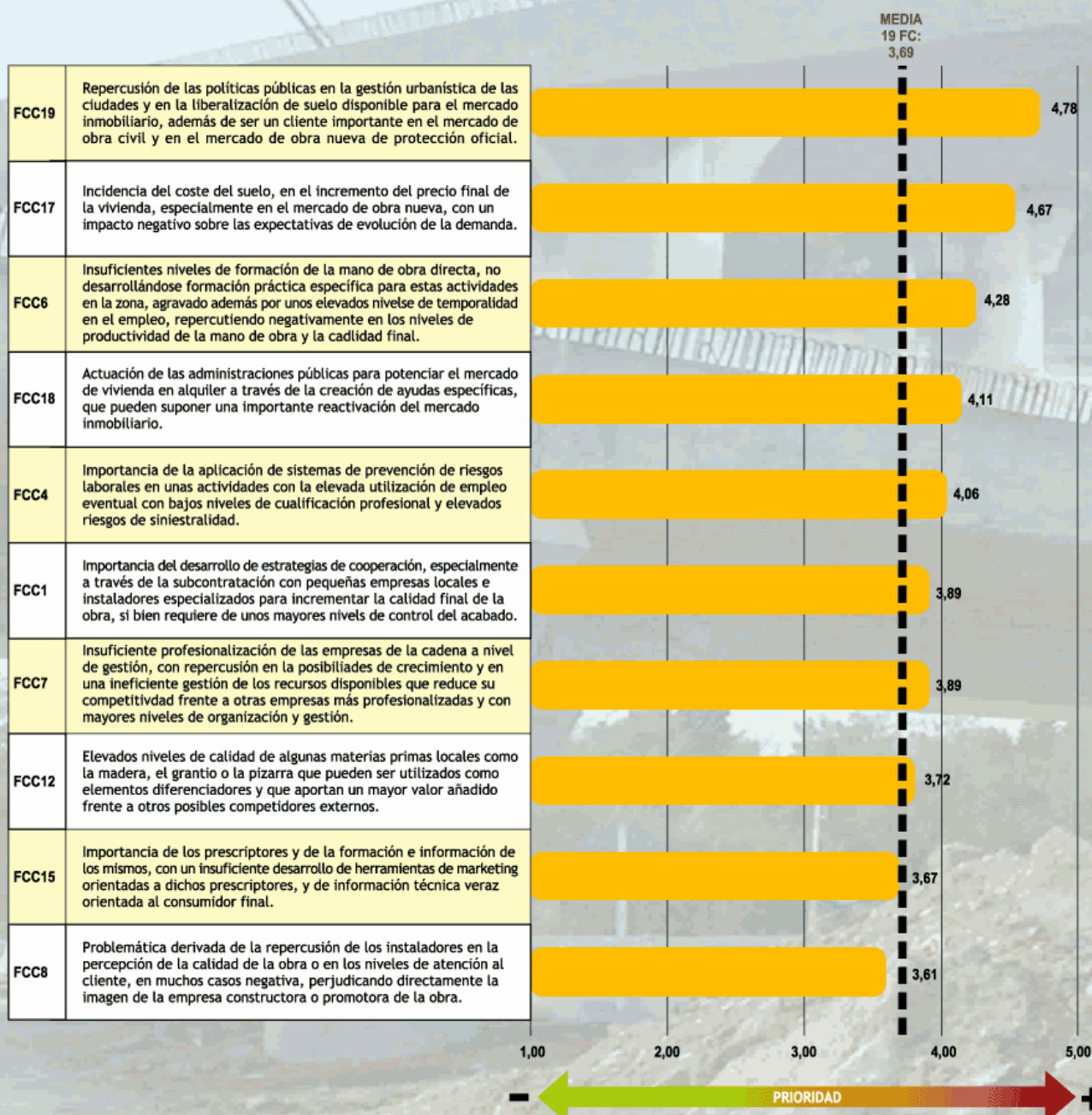
CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCC5	PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, LOS RESIDUOS Y SU REUTILIZACIÓN, SUPONIENDO A LAS EMPRESAS, POR UN LADO, UNOS MAYORES COSTES PERO, AL MISMO TIEMPO, ABRIENDO UN NUEVO MERCADO COMO LA BIOCONSTRUCCIÓN Y SUPONIENDO UNA OPORTUNIDAD PARA AQUELLAS EMPRESAS QUE SEPAN ADAPTARSE E INCORPORAR ESOS VALORES A SUS PRODUCTOS.	3,50
FCC10	INSUFICIENTE NIVEL DE INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE PERMITAN INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA O INCLUSO FAVORECER EL DESARROLLO DE PRODUCTOS CON UN MAYOR VALOR AÑADIDO.	3,50
FCC16	EXCESIVA DEPENDENCIA DE LA DEMANDA DEL CICLO ECONÓMICO GENERAL, QUE UNIDO A UNOS ELEVADOS NIVELES DE ENDEUDAMIENTO DE LAS FAMILIAS, HACE QUE LAS PREVISIONES DE INCREMENTO DE TIPOS DE INTERÉS SUPONGAN UN FRENO PARA LA DEMANDA DE OBRA NUEVA, SI BIEN PUEDE INCREMENTAR LA DEMANDA DE LA VIVIENDA DE ALQUILER.	3,50
FCC3	ESCALA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE COSTES, EN GRAN MEDIDA DEBIDO A LA REDUCIDA DIMENSIÓN DE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS.	3,44
FCC9	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA BASADO EN LA UTILIZACIÓN DE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA COMO ALTERNATIVA DE INVERSIÓN A OTROS INSTRUMENTOS DE AHORRO, QUE REPERCUTE DE FORMA NEGATIVA EN UN INCREMENTO CONTINUADO DE LOS PRECIOS DE LA VIVIENDA, FAVORECIDO POR EL COMPORTAMIENTO ESPECULATIVO DE MUCHOS INVERSORES.	3,33
FCC2	FALTA DE DIMENSIÓN EMPRESARIAL DENTRO DE LA CADENA, DIFICULTANDO EL ACCESO DE GRAN PARTE DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA A PROYECTOS DE GRAN DIMENSIÓN, ESPECIALMENTE LOS DE OBRA CIVIL, PERMITIENDO ADEMÁS LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO LOCAL.	3,11
FCC11	INSUFICIENTES NIVELES DE ESPECIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN SEGMENTOS COMO EL MERCADO DE REFORMA, CON UN AMPLIO POTENCIAL EN LOS PRÓXIMOS AÑOS, TANTO EN EL ÁMBITO URBANO CON LA RECUPERACIÓN DE LOS CASCOS HISTÓRICOS COMO EN EL MEDIO RURAL, A TRAVÉS DE LA REHABILITACIÓN DE CASAS RURALES.	3,11
FCC14	INTENSIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO LOCAL, CON LA ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS DE ÁMBITO NACIONAL O INTERNACIONAL DE MAYOR DIMENSIÓN Y CAPACIDAD PRODUCTIVA EN EL SEGMENTO DE OBRA CIVIL, QUE LUEGO DIVERSIFICAN SUS ACTIVIDADES HACIA OTRAS ÁREAS COMO LA EDIFICACIÓN.	3,11
FCC13	INSUFICIENTE ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS DE DESTINO, POTENCIADO POR UNA ESCASA PREDISPOSICIÓN DE LA MANO DE OBRA A LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA, SI BIEN SE COMIENZA A VER COMO NECESARIA LA APERTURA HACIA NUEVOS MERCADOS POTENCIALES COMO EL ESTE DE EUROPA.	2,89



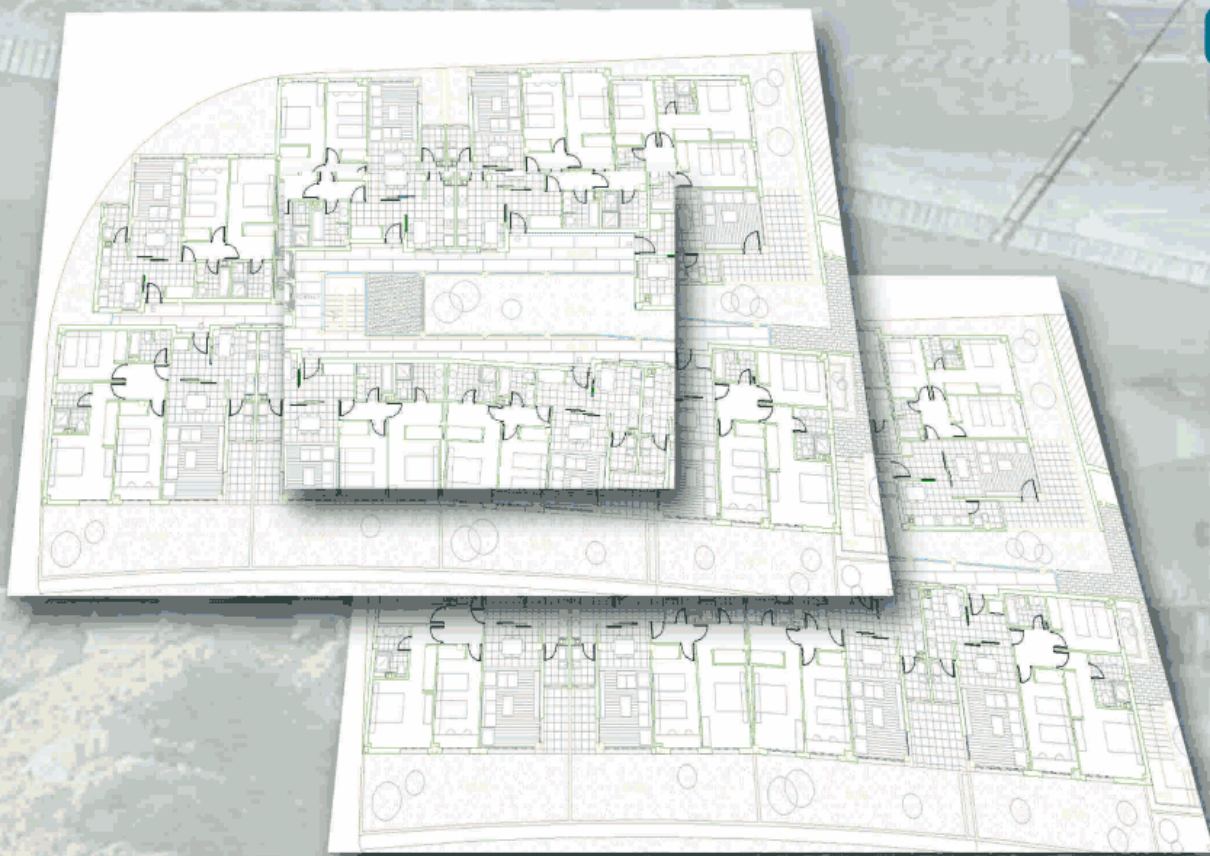
En la Figura adjunta se ilustran los 10 Factores Clave cuya valoración resultó superior a la media global de los 19 Factores Clave.

En general, entre los Factores Clave más prioritarios se aprecia la presencia de los principales temas tratados en la sesión, si bien se percibe una mayor preocupación por la importancia de los temas relacionados con el suelo y las actuaciones de las administraciones públicas como organismos reguladores de la actividad. Así, la repercusión de las políticas públicas en la gestión urbanística de las ciudades y en la liberalización del suelo disponible, así como en la oferta de viviendas de protección oficial alcanza una valoración de 4,78 sobre un máximo de 5, seguido de otros temas como la incidencia del coste del suelo en el precio final de las viviendas y el impacto de las políticas públicas para potenciar el mercado de alquiler mediante ayudas específicas (FCC 19, FCC 17 y FCC 18, respectivamente).

Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria 10 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS



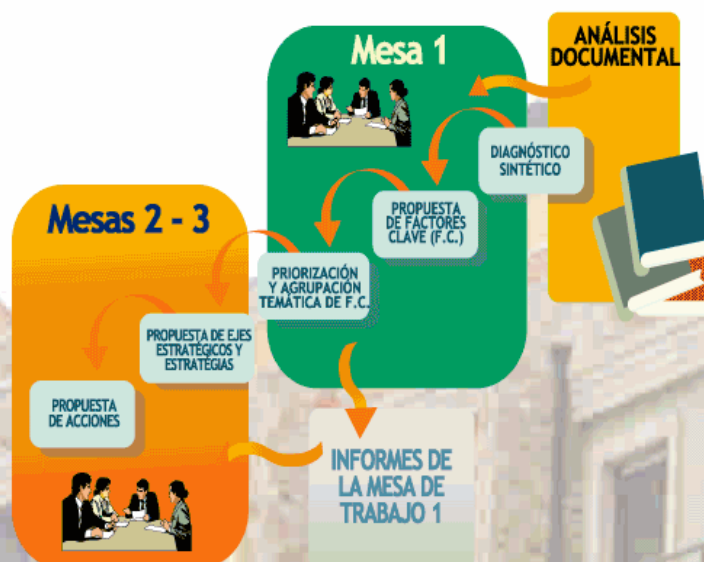
Otro de los temas con una posición destacada entre los factores clave priorizados son los referidos a la formación y la cualificación de los recursos humanos, especialmente en cuanto a la repercusión de una insuficiente formación de la mano de obra directa y una excesiva temporalidad del empleo en los niveles de productividad. También, la inadecuada profesionalización de las empresas en los niveles directivos limita su crecimiento y competitividad respecto a otros competidores (FCC 6 y FCC 7, respectivamente).



4.1. Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias

En la figura anexa se representa de forma resumida el proceso metodológico seguido para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias: la síntesis del Diagnóstico Estratégico para el conjunto de la Cadena y la identificación y determinación conjunta de los Factores Clave, permitió realizar al equipo técnico diseñar y definir una propuesta inicial de estrategias que, para un tratamiento más homogéneo, se han agrupado en torno a unas grandes áreas temáticas.

Este trabajo se constituyó como una información básica de partida para el desarrollo de la segunda mesa de trabajo.



Seguidamente se ilustran los denominados **6 Ejes Estratégicos** en los que se agrupan las 27 estrategias que se han propuesto en la mesa de expertos para su análisis.

Ejes Estratégicos para la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria



A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, así como cada una de las estrategias propuestas por el equipo de trabajo, que posteriormente, se propusieron a la mesa de expertos para su matización y priorización. Para cada estrategia propuesta se relacionan los Factores Clave en los que se sustentan dichas estrategias.

EE 1.	COOPERACIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
	Contar con una favorable predisposición y cultura empresarial hacia el desarrollo de estrategias de cooperación es un factor de gran relevancia en el conjunto de las actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria. Así, la cooperación entre empresas de la cadena principal puede ayudar a superar limitaciones derivadas de la reducida dimensión empresarial, así como a incrementar los niveles de especialización de las actividades empresariales que mejoren la calidad final de los productos e incrementen el valor añadido de los mismos. Además, también se puede mejorar la competitividad global de la cadena a través de acuerdos de cooperación entre las empresas y las administraciones públicas y otras empresas de las cadenas laterales y servicios de apoyo. En el ámbito de las empresas de construcción y promoción inmobiliaria, los prescriptores y las empresas instaladoras cobran una relevancia especial, ya que en ambos casos tienen una incidencia muy importante en el grado de diferenciación y satisfacción del cliente final, por lo que la cooperación y coordinación con estos agentes puede suponer una gran oportunidad de mejorar la posición competitiva de las empresas constructoras y promotoras.
EE 1. E1	Fomentar el desarrollo de mesas y foros de debate que favorezcan las relaciones entre las empresas, así como con las administraciones públicas y promuevan una mayor cultura y orientación hacia la cooperación. Factores clave relacionados FC1, FC2, FC11, FC12, FC19.
EE 1. E2	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de diferentes niveles de la cadena principal (fabricantes de materiales de construcción, promotoras, constructoras, agencias inmobiliarias) que permitan ofrecer un producto de mayor calidad y una mejora de la eficiencia global de esas actividades principales. Factores clave relacionados FC1, FC2, FC11, FC12.
EE 1. E3	Impulsar la realización de acuerdos de cooperación entre las empresas de la cadena principal y las empresas de las cadenas laterales (equipamiento, instaladores y suministros complementarios) buscando unos mayores niveles de integración y desarrollo conjunto de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria. Factores clave relacionados FC1, FC8, FC10, FC11.
EE 1. E4	Fomentar el desarrollo de acuerdos de cooperación a largo plazo con agentes como los prescriptores, los instaladores y suministradores de otros servicios de apoyo, con gran incidencia en el diseño, coste, calidad e imagen de los productos finales de las actividades de construcción y promoción. Factores clave relacionados FC1, FC10, FC15, FC18, FC19.
EE 1. E5	Promover la cooperación como alternativa o complemento de las fusiones o absorciones entre empresas para alcanzar una dimensión empresarial eficiente y favorecer la especialización de actividades, manteniendo las ventajas derivadas de la flexibilidad. Factores clave relacionados FC1, FC2, FC11.

EE 2. CUALIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO

Los aspectos formativos y de profesionalización en el ámbito de la construcción y promoción inmobiliaria juegan un papel destacado, especialmente en los niveles operativos, donde la existencia de unos elevados índices de rotación en los puestos de trabajo dificultan la consecución de unos óptimos niveles de productividad de la mano de obra directa y el aprovechamiento del efecto experiencia y el know-how en el puesto de trabajo. Además, esa falta de cualificación incide negativamente en el incremento de los índices de siniestralidad laboral ante la falta de concienciación sobre la necesidad de cumplir con las normas de los sistemas de prevención de riesgos laborales. Pero también en los niveles de cuadros y directivos, en cierta medida derivado del carácter familiar y la pequeña dimensión de las empresas, se percibe cierta falta de profesionalización que permita a las empresas aplicar modelos de gestión y planificación estratégica que incrementen los niveles de eficiencia interna y crecimiento empresarial.

EE 2. E1 Impulsar una **mayor profesionalización en los cuadros y niveles directivos** de las empresas de menor dimensión de la cadena, buscando una mayor eficiencia en los ámbitos de dirección y gestión empresarial.
Factores clave relacionados FC2, FC3, FC7.

EE 2. E2 Promover una **mejora de la formación y cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos**, potenciando la formación en la **utilización de nuevas tecnologías** aplicadas a las actividades de construcción y promoción inmobiliaria, **compatibilizando especialización y polivalencia**.
Factores clave relacionados FC4, FC6, FC7, FC8, FC11.

EE 2. E3 Fomentar una **mayor motivación y fidelización de los trabajadores** con las empresas utilizando **sistemas de incentivos basados en el conocimiento** vinculado a la experiencia y a la formación dentro de las empresas mejorando así los **índices de productividad y temporalidad/estabilidad** en los puestos de trabajo.
Factores clave relacionados FC6, FC7, FC14.

EE 2. E4 Promover una **mayor adecuación de la formación reglada, tanto en estudios universitarios como en módulos de formación profesional**, acorde con las necesidades reales detectadas por las empresas de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria.
Factores clave relacionados FC6, FC7, FC15.

EE 2. E5 Consensuar con los diferentes niveles de las administraciones públicas la adaptación o creación de **centros de formación y escuelas taller** orientados a la **potenciación de ciertos oficios y la especialización de la mano de obra directa**.
Factores clave relacionados FC6, FC8, FC11.

f o r m a c i ó n
r e c u r s o s h u m a n o s
c o m p e t i t i v i d a d

Á M B I T O D E G E S T I Ó N

I N F O R M A C I Ó N

M E J O R A D E L A C A L I D A D

EE 3. DIRECCIÓN Y GESTIÓN CON UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

La modernización de los sistemas de dirección y gestión empresarial a la situación competitiva actual debe promover un cambio de orientación en la cultura empresarial a nivel de cuadros y directivos, promoviendo una visión estratégica de las actividades de las empresas, a partir de un análisis sistemático que facilite el diseño de los ejes estratégicos y las posibles actuaciones para su mejora competitiva. Para ello, la implantación generalizada en las empresas de la cadena de sistemas de información, gestión de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales, entre otros, deben contribuir a mejorar la posición competitiva de las empresas de la cadena, mejorando su imagen social y reduciendo los índices de siniestralidad laboral. La adecuación y modernización de los sistemas de dirección y gestión en las empresas de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria, debe propiciar en muchos casos la adecuación/optimización de una empresa de pequeña dimensión y de carácter familiar hacia una organización con mayor visión estratégica y orientación al mercado.

EE 3. E1 Favorecer la elaboración de **estudios y análisis estratégicos del entorno de la construcción y promoción inmobiliaria y del análisis interno de las actividades empresariales de la cadena**, que sirvan de base para detectar los factores claves del diagnóstico estratégico empresarial y su posterior aplicación en el **diseño de las estrategias adecuadas**. Factores clave relacionados FC2, FC3, FC9, FC13, FC14, FC18.

EE 3. E2 Promover la **aplicación de herramientas e instrumentos de dirección estratégica** en las empresas, favoreciendo la elaboración de planes estratégicos con una visión de largo plazo y una **actitud anticipativa y proactiva** ante los cambios del entorno. Factores clave relacionados FC3, FC7, FC9.

EE 3. E3 Impulsar la **implantación en las empresas de sistemas de gestión de costes y control presupuestario**, que les permitan mejorar sus niveles de eficiencia y productividad. Factores clave relacionados FC3, FC5, FC7.

EE 3. E4 Potenciar la **implantación de sistemas de gestión de calidad** entre las empresas de la cadena, como elemento fundamental para mantener su posicionamiento competitivo en el mercado. Factores clave relacionados FC1, FC6, FC8, FC12.

EE 3. E5 Fomentar una **mayor sensibilización y preocupación y la utilización de sistemas de gestión medioambiental** entre las empresas de la cadena. Factores clave relacionados FC5, FC7, FC10.

EE 3. E6 Promover una **mayor concienciación de la necesidad de actualizar constantemente los sistemas de prevención de riesgos laborales** como vía para reducir los índices de siniestralidad y accidentes en el trabajo. Factores clave relacionados FC4, FC6, FC7.

I N V E S T I G A C I Ó N

E S T R A T E G I A S D E C R E C I M I E N T O
i n n o v a c i ó n c o n t i n u a

NUEVAS TECNOLOGÍAS

EE 4. DESARROLLO DE PRODUCTOS Y MERCADOS

La búsqueda de innovaciones continuas que permitan mejorar los productos e incrementar su calidad y el valor añadido puede favorecer la diferenciación de las empresas de Construcción y Promoción Inmobiliaria. Esa diferenciación puede derivarse de la utilización de nuevos materiales y nuevas tecnologías en los productos o bien de la innovación en las estructuras organizativas, comercialización, logística, entre otros, a nivel empresarial. Por otra parte, el desarrollo de nuevos productos también puede favorecer un mayor impulso en algunos segmentos de mercado todavía poco desarrollados, favoreciendo también una mayor especialización de las empresas en esos segmentos del mercado e, incluso, la apertura a nuevos mercados internacionales. La dimensión de una gran parte de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional, hace que la reestructuración de la reglamentación relacionada con los concursos y licitaciones de obras, se oriente a potenciar la incorporación de nuevos productos y soluciones tecnológicas como elemento de valoración, más que a la consecución de un menor precio tasado en las mismas.

- | | |
|----------|---|
| EE 4. E1 | Potenciar el desarrollo de nuevos productos que incorporen un mayor valor añadido , basados en la utilización de nuevos materiales de construcción , nuevas tecnologías y la incorporación de valores de respeto con el medioambiente . Factores clave relacionados FC5, FC10, FC12. |
| EE 4. E2 | Apoyar la creación de proyectos empresariales orientados a incrementar la especialización y diversificación en las actividades de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria. Factores clave relacionados FC1, FC5, FC11, FC14. |
| EE 4. E3 | Modernizar los procedimientos de desarrollo y valoración de los proyectos presentados en las licitaciones y concursos públicos/institucionales . Factores clave relacionados FC2, FC10, FC19. |
| EE 4. E4 | Impulsar segmentos de mercado poco desarrollados, en colaboración con la administración pública. Factores clave relacionados FC11, FC18, FC19. |
| EE 4. E5 | Fomentar la búsqueda de nuevos mercados de venta y la internacionalización empresarial como vía de crecimiento y, en su caso, de optimización de la dimensión de las empresas. Factores clave relacionados FC2, FC13, FC14. |

EE 5. POTENCIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CON ESPECIAL ORIENTACIÓN AL MARKETING

Las empresas relacionadas con las actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria deben promover un mayor desarrollo de los sistemas de información y comunicación que les permitan, a través de estrategias de marketing adecuadas, incrementar su notoriedad y presencia en los mercados nacionales e internacionales. En especial, la comunicación y adecuada coordinación entre las empresas constructoras/promotoras y los prescriptores y empresas instaladoras es un elemento de gran importancia, debido a la incidencia que su función puede tener sobre la calidad de la obra y el grado de satisfacción percibido por el cliente final, repercutiendo por tanto, en la imagen social de las propias empresas de las actividades principales de la cadena. Así mismo, la utilización de herramientas de investigación de mercados y la incorporación de las nuevas tecnologías pueden favorecer un mayor acceso a la información que permita a las empresas una mayor flexibilidad en los procesos de toma de decisiones y diseño de actuaciones futuras.

- | | |
|----------|---|
| EE 5. E1 | Mejorar los canales de acceso a la información a través de la utilización de sistemas de información asociados a las nuevas tecnologías . FC3, FC10, FC15. |
| EE 5. E2 | Potenciar la utilización de instrumentos de marketing como la investigación de mercados o el análisis de posicionamiento que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y detectar las tendencias futuras del mercado y de la competencia. FC3, FC10, FC14. |
| EE 5. E3 | Impulsar una mejora en los niveles de comunicación e información entre las empresas de la cadena principal y los prescriptores (arquitectos, ingenieros, sociólogos, urbanistas, decoradores, entre otros), así como con los instaladores y subcontratistas. FC1, FC8, FC15. |

EE 6. DESARROLLO DE SUELO URBANIZABLE Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN URBANÍSTICA	
	La problemática relacionada con la gestión urbanística y la utilización del suelo supone uno de los grandes temas a los que deben enfrentarse las empresas de Construcción y Promoción Inmobiliaria. Sin embargo, se trata de aspectos en los que las principales competencias están en gran medida en manos de las administraciones públicas a distintos niveles territoriales, por lo que la capacidad de control sobre ellos es reducida. En ese sentido, es necesario una adecuación y coordinación entre las propias empresas y las administraciones públicas para que la gestión pública del suelo y las normativas vinculadas al mismo estén en consonancia con las necesidades de las empresas y, principalmente, no incidan negativamente en la demanda por parte de los clientes finales como consecuencia de la excesiva repercusión del suelo en el incremento del precio de las viviendas.
EE 6. E1	Potenciar una ordenación y actualización de normativas y reglamentos relativos a la gestión urbanística, mejorando la transparencia y comunicación de las medidas adoptadas. Factores clave relacionados FC18, FC19.
EE 6. E2	Potenciar la elaboración de planes urbanísticos y mejora de los existentes atendiendo a criterios de ordenación del suelo adecuados, en los que se combinen áreas edificables con zonas verdes y de ocio. Factores clave relacionados FC5, FC17, FC19.
EE 6. E3	Impulsar medidas para contrarrestar los continuos incrementos en el coste del suelo de los últimos años, con importante repercusión en el aumento del precio final de las edificaciones. Factores clave relacionados FC9, FC17, FC19.

Seguidamente se expone una matriz de cruce entre los factores clave en su momento definidos y los ejes estratégicos anteriormente descritos, demostrativa de la trazabilidad y correlación entre los mismos, y en la que tanto se refleja el efecto de cada factor clave en cada eje estratégico como la base documental y justificativa de cada eje en función de los factores clave priorizados.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

		EJES ESTRATÉGICOS					
		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FACTORES CLAVE	FCT1	✓		✓	✓	✓	
	FCT2	✓	✓	✓	✓		
	FCT3	✓	✓	✓		✓	
	FCT4		✓	✓			
	FCT5			✓	✓		✓
	FCT6		✓	✓			
	FCT7	✓	✓	✓			
	FCT8	✓	✓	✓		✓	
	FCT9			✓			✓
	FCT10	✓		✓	✓	✓	
	FCT11	✓	✓		✓		
	FCT12	✓		✓	✓		
	FCT13			✓	✓		
	FCT14		✓	✓	✓	✓	
	FCT15	✓	✓			✓	
	FCT16			✓			
	FCT17						✓
	FCT18	✓			✓		✓
	FCT19	✓			✓		✓

4.2. Principales comentarios de la sesión de las Mesas 2-3 de trabajo

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, de los que destacamos los siguientes:

Cooperación para mejorar la competitividad

Las estrategias de cooperación, tal como se comentó anteriormente, fueron uno de los ejes tratados más intensivamente por los asistentes. Se comparte la idea de que *“la cooperación nace del conocimiento y el contacto continuado entre las empresas, por lo que impulsar la celebración de foros y sesiones de trabajo, en los que las propias empresas pongan en común sus necesidades, problemáticas y recursos de información, es de gran importancia para buscar una solución conjunta y mejorar la competitividad de la cadena”*. Además este tipo de encuentros y mesas de trabajo puede extenderse para *“mejorar la cooperación entre las empresas y las administraciones públicas, de tal forma que éstas conozcan los problemas y necesidades básicas del ámbito empresarial y lo tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones, así como para mejorar el nivel de transparencia y comunicación entre los agentes públicos y los privados”*.

Por otra parte, el desarrollo de acuerdos de **cooperación entre empresas de distintos eslabones de la cadena principal** también se destacó como una línea a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas de la cadena. *“Las empresas de la cadena principal deben buscar la especialización de sus actividades, centrándose en el corazón del negocio y externalizando el resto de las*

actividades a otras empresas, promoviendo acuerdos de cooperación a largo plazo entre ambas partes”. En esa misma línea de cooperación se apuntaron líneas de actuación orientadas a *“promover la cooperación entre empresas mediante fórmulas como las UTE’s, para que las empresas de menor dimensión puedan participar en grandes concursos y proyectos de obra y que, al mismo tiempo, suponga un mecanismo de adecuada influencia en la elaboración de los planes urbanísticos”*.

También fue recogida en los comentarios de los asistentes la necesidad de buscar nuevas vías para **potenciar la cooperación entre las empresas de la cadena principal con otras cadenas laterales y de apoyo, así como con los prescriptores**. *“Debe potenciarse la puesta en común de know-how entre empresas de la cadena principal y de las cadenas laterales que genere sinergias y permita aprovechar las ventajas derivadas de la*

cooperación. Por ejemplo, debe mejorarse la cooperación entre las empresas de suministros complementarios y las promotoras/constructoras para desarrollar unos productos que tengan en cuenta y se adapten a las necesidades de los clientes finales”. Por lo que respecta a la mejora de la cooperación entre las empresas de la cadena y los **prescriptores**, *“es necesario que los prescriptores (arquitectos, diseñadores, ingenieros,...) asuman un mayor compromiso en la realización de los proyectos y obras y participen activamente en el desarrollo del mismo”*.



Cualificación y profesionalización para la mejora del capital humano

Los temas vinculados con el desarrollo del capital humano en las empresas de la cadena fueron un elemento central a lo largo de toda la sesión, partiendo en la mayoría de los casos de la idea de que **el capital humano es el principal patrimonio de las empresas** y que el incremento de su cualificación y profesionalización es fundamental para la mejora de la competitividad de las empresas en el mercado. Desde esa visión, las empresas de la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria deben impulsar medidas encaminadas a solucionar algunas deficiencias en cuanto a la formación de

sus empleados a nivel operativo. *“Existe una preocupante falta de disponibilidad de mano de obra directa para el conjunto de las empresas de la cadena, con una media de edad a nivel operativo próxima a los 50 años, teniendo que recurrir en muchos casos a la contratación de personal sin la formación adecuada para desempeñar estas actividades (y con procesos de adaptación cultural en el caso de inmigrantes). Por ejemplo, no hay suficientes profesionales en determinados oficios como maquinistas o encofradores, entre otros”.*

Dirección y gestión con visión estratégica

Los aspectos relativos al eje estratégico de dirección y gestión de las empresas con una visión estratégica, están en gran medida condicionados por dos **características intrínsecas de las empresas de la cadena en Vigo** y su área funcional: **pequeña dimensión y carácter familiar** de las mismas. *“Para modernizar los sistemas de dirección y gestión, en primer lugar, es necesario que se produzca un profundo cambio en la cultura empresarial, pasando de una mentalidad de pequeña empresa familiar a la de una empresa más profesionalizada y orientada a las exigencias del mercado. Sin embargo, en la actualidad ese cambio es complicado y requiere de bastante tiempo para que esa nueva filosofía se implante entre las empresas de la cadena”.* En ese sentido, *“la celebración de foros donde se den a conocer y se detallen experiencias y prácticas llevadas a cabo por otras empresas, a la hora de poner en marcha un cambio de cultura, puede favorecer o*

acelerar el proceso entre los directivos de las demás empresas dispuestos a impulsarlo en sus propias organizaciones”.

Otra de las líneas sobre las que se basaron los comentarios de los asistentes, es la referida a la importancia en la actualidad de contar con adecuados **sistemas de gestión de calidad**. *“La competitividad de las empresas de la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria va directamente asociada con la implantación de un sistema de gestión de calidad integral, en el que participen todos los eslabones implicados en la ejecución de la obra, desde los proveedores de materiales y demás suministros hasta los instaladores y empresas subcontratadas por la empresa promotora/constructora”.* La implantación de estos sistemas, *“además de transmitir un mayor grado de confianza a los consumidores finales, supone una mejora de la imagen de las empresas en el mercado”.*



Desarrollo de productos y mercados

En relación con el desarrollo de productos y mercados, los asistentes señalaron especialmente la necesidad de promover la **incorporación de un mayor valor añadido a los productos**, a través de la incorporación de nuevos materiales, nuevos diseños y la aplicación de las nuevas tecnologías, así como el fomento de una mayor estandarización de los productos. *“La utilización de las nuevas tecnologías en las actividades de construcción y promoción inmobiliaria, como simuladores y vistas virtuales de la vivienda, supone un importante avance para el diseño de las obras y la adaptación del mismo a las necesidades y gustos del cliente final con un reducido coste, incrementando, de manera muy significativa, el valor añadido del producto final”.*



Otra de las posibilidades para el desarrollo o mejora de los productos actuales de las empresas de la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria es *“promover una mayor estandarización en las medidas y características de los materiales y productos, favoreciendo la modularización y estandarización de los procesos productivos, si bien esta alternativa resulta bastante complicada debido a que, en general, las actividades y productos de esta cadena se pueden considerar artesanales con un elevado grado de adaptación y acondicionamiento a las exigencias de los clientes finales”.*

Pontenciación de sistemas de comunicación e información con especial orientación al marketing

Asimismo, la mejora de la **comunicación entre las empresas constructoras/promotoras y los prescriptores** es percibido como un elemento esencial para la mejora de la posición competitiva de los productos entre los clientes finales. *“La relación de las empresas de la cadena principal con los prescriptores debe ser mucho más intensa para dar a conocer las posibilidades y características técnicas de los distintos materiales de construcción, entre otros, ya que en la actualidad,*

la función crítica de los prescriptores es mejorar la calidad global del proyecto de obra”. En ese sentido, las empresas verían de forma positiva *“un mayor desarrollo de servicios de arquitectura vinculados a la construcción con una visión más empresarial e involucrados en la ejecución de la obra, y no simplemente como un servicio de asesoramiento inicial que luego se desentienda del proyecto”.*

Desarrollo de suelo urbanizable y modernización de la gestión urbanística

En cuanto a las estrategias vinculadas con el desarrollo de suelo urbanizable, los comentarios en su mayoría se orientaron a analizar las alternativas y posibilidades que las diferentes administraciones públicas tienen para actuar en ese sentido. *“Es necesario agilizar la gestión urbanística y que se desarrollen foros de debate para que los planes urbanísticos se realicen de una manera ordenada y se conozcan las necesidades de las empresas constructoras/promotoras, favoreciendo su elaboración final por consenso entre las partes implicadas”.* Además esos planes urbanísticos también *“deben realizarse pensando en los usuarios finales que son los ciudadanos, adaptándose a sus necesidades y al modelo de ciudad que ellos demandan”.* En ese sentido, es especialmente

significativa la exigencia, por parte del mercado, de una reducción de los precios del suelo que encarece de forma directa el precio final de las viviendas y las instalaciones industriales.

Por otra parte, los asistentes consideran que *“la elaboración de los planes urbanísticos debe ser más pormenorizada, promoviendo además una mayor estabilidad de los mismos”.* Ese mismo criterio de durabilidad en el tiempo, debe ser seguido *“para la elaboración de leyes y normativas que regulan la utilización del suelo, potenciando además que todas esas normativas y legislaciones vigentes sean conocidas por todos los agentes implicados o relacionados con las mismas”.*

4.3. Priorización de estrategias y algunas acciones de referencia para las actividades de esta cadena.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.

Dicha priorización se hizo en función de la importancia que tuvieran las Estrategias en la competitividad de las empresas de la Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria. Los asistentes debían valorar las 27 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La siguiente tabla recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 27 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 3,84 (sobre un máximo de 5). Asimismo, es destacable que existan 2 estrategias que obtuvieran un valor promedio de 4,45, lo cual las convierte en muy prioritarias e importantes, además de otras 9 cuya valoración es también mayor o igual a 4.

Tabla 2: Priorización de Estrategias (1)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E2	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de diferentes niveles de la cadena principal (fabricantes de materiales de construcción, promotoras, constructoras, agencias inmobiliarias) que permitan ofrecer un producto de mayor calidad y una mejora de la eficiencia global de esas actividades principales.	4,45
EE2.E2	Promover una mejora de la formación y cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la formación en la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a las actividades de construcción y promoción inmobiliaria, compatibilizando especialización y polivalencia.	4,45
EE6.E3	Impulsar medidas para contrarrestar los continuos incrementos en el coste del suelo de los últimos años, con importante repercusión en el aumento del precio final de las edificaciones.	4,36
EE2.E1	Impulsar una mayor profesionalización en los cuadros y niveles directivos de las empresas de menor dimensión de la cadena, buscando una mayor eficiencia en los ámbitos de dirección y gestión empresarial.	4,27
EE3.E4	Potenciar la implantación de sistemas de gestión de calidad entre las empresas de la cadena, como elemento fundamental para mantener su posicionamiento competitivo en el mercado.	4,27
EE6.E1	Potenciar una ordenación y actualización de normativas y reglamentos relativos a la gestión urbanística, mejorando la transparencia y comunicación de las medidas adoptadas.	4,27
EE6.E2	Potenciar la elaboración de planes urbanísticos y mejora de los existentes atendiendo a criterios de ordenación del suelo adecuados, en los que se combinen áreas edificables con zonas verdes y de ocio.	4,27
EE1.E1	Fomentar el desarrollo de mesas y foros de debate que favorezcan las relaciones entre las empresas, así como con las administraciones públicas y promuevan una mayor cultura y orientación hacia la cooperación.	4,09
EE1.E5	Promover la cooperación como alternativa o complemento de las fusiones o absorciones entre empresas para alcanzar una dimensión empresarial eficiente y favorecer la especialización de actividades, manteniendo las ventajas derivadas de la flexibilidad.	4,09
EE2.E3	Fomentar una mayor motivación y fidelización de los trabajadores con las empresas utilizando sistemas de incentivos basados en el conocimiento vinculado a la experiencia y a la formación dentro de las empresas mejorando así los índices de productividad y temporalidad/estabilidad en los puestos de trabajo.	4,09
EE3.E6	Promover una mayor concienciación de la necesidad de actualizar constantemente los sistemas de prevención de riesgos laborales como vía para reducir los índices de siniestralidad y accidentes en el trabajo.	4,00
EE2.E4	Promover una mayor adecuación de la formación reglada, tanto en estudios universitarios como en módulos de formación profesional, acorde con las necesidades reales detectadas por las empresas de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria.	3,91
EE2.E5	Consensuar con los diferentes niveles de las administraciones públicas la adaptación o creación de centros de formación y escuelas taller orientados a la potenciación de ciertos oficios y la especialización de la mano de obra directa.	3,91
EE4.E1	Potenciar el desarrollo de nuevos productos que incorporen un mayor valor añadido, basados en la utilización de nuevos materiales de construcción, nuevas tecnologías y la incorporación de valores de respeto con el medioambiente.	3,91
EE5.E3	Impulsar una mejora en los niveles de comunicación e información entre las empresas de la cadena principal y los prescriptores (arquitectos, ingenieros, sociólogos, urbanistas, decoradores, entre otros), así como con los instaladores y subcontratistas.	3,91

Tabla 2: Priorización de Estrategias (II)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E3	Impulsar la realización de acuerdos de cooperación entre las empresas de la cadena principal y las empresas de las cadenas laterales (equipamiento, instaladores y suministros complementarios) buscando unos mayores niveles de integración y desarrollo conjunto de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria.	3,82
EE4.E3	Modernizar los procedimientos de desarrollo y valoración de los proyectos presentados en las licitaciones y concursos públicos/institucionales.	3,73
EE5.E1	Mejorar los canales de acceso a la información a través de la utilización de sistemas de información asociados a las nuevas tecnologías.	3,73
EE1.E4	Fomentar el desarrollo de acuerdos de cooperación a largo plazo con agentes como los prescriptores, los financiadores y suministradores de otros servicios de apoyo, con gran incidencia en el diseño, coste, calidad e imagen de los productos finales de las actividades de construcción y promoción.	3,64
EE3.E2	Promover la aplicación de herramientas e instrumentos de dirección estratégica en las empresas, favoreciendo la elaboración de planes estratégicos con una visión de largo plazo y una actitud anticipativa y proactiva ante los cambios del entorno.	3,55
EE3.E3	Impulsar la implantación en las empresas de sistemas de gestión de costes y control presupuestario, que les permitan mejorar sus niveles de eficiencia y productividad.	3,55
EE4.E2	Apoyar la creación de proyectos empresariales orientados a incrementar la especialización y diversificación en las actividades de la cadena de construcción y promoción inmobiliaria.	3,45
EE3.E1	Favorecer la elaboración de estudios y análisis estratégicos del entorno de la construcción y promoción inmobiliaria y del análisis interno de las actividades empresariales de la cadena, que sirvan de base para detectar los factores claves del diagnóstico estratégico empresarial y su posterior aplicación en el diseño de las estrategias adecuadas.	3,36
EE3.E5	Fomentar una mayor sensibilización y preocupación por la utilización de sistemas de gestión medioambiental entre las empresas de la cadena.	3,36
EE5.E2	Potenciar la utilización de instrumentos de marketing como la investigación de mercados o el análisis de posicionamiento que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y detectar las tendencias futuras del mercado y de la competencia.	3,18
EE4.E5	Fomentar la búsqueda de nuevos mercados de venta y la internacionalización empresarial como vía de crecimiento y, en su caso, de optimización de la dimensión de las empresas.	3,00
EE4.E4	Impulsar segmentos de mercado poco desarrollados, en colaboración con la administración pública.	2,91

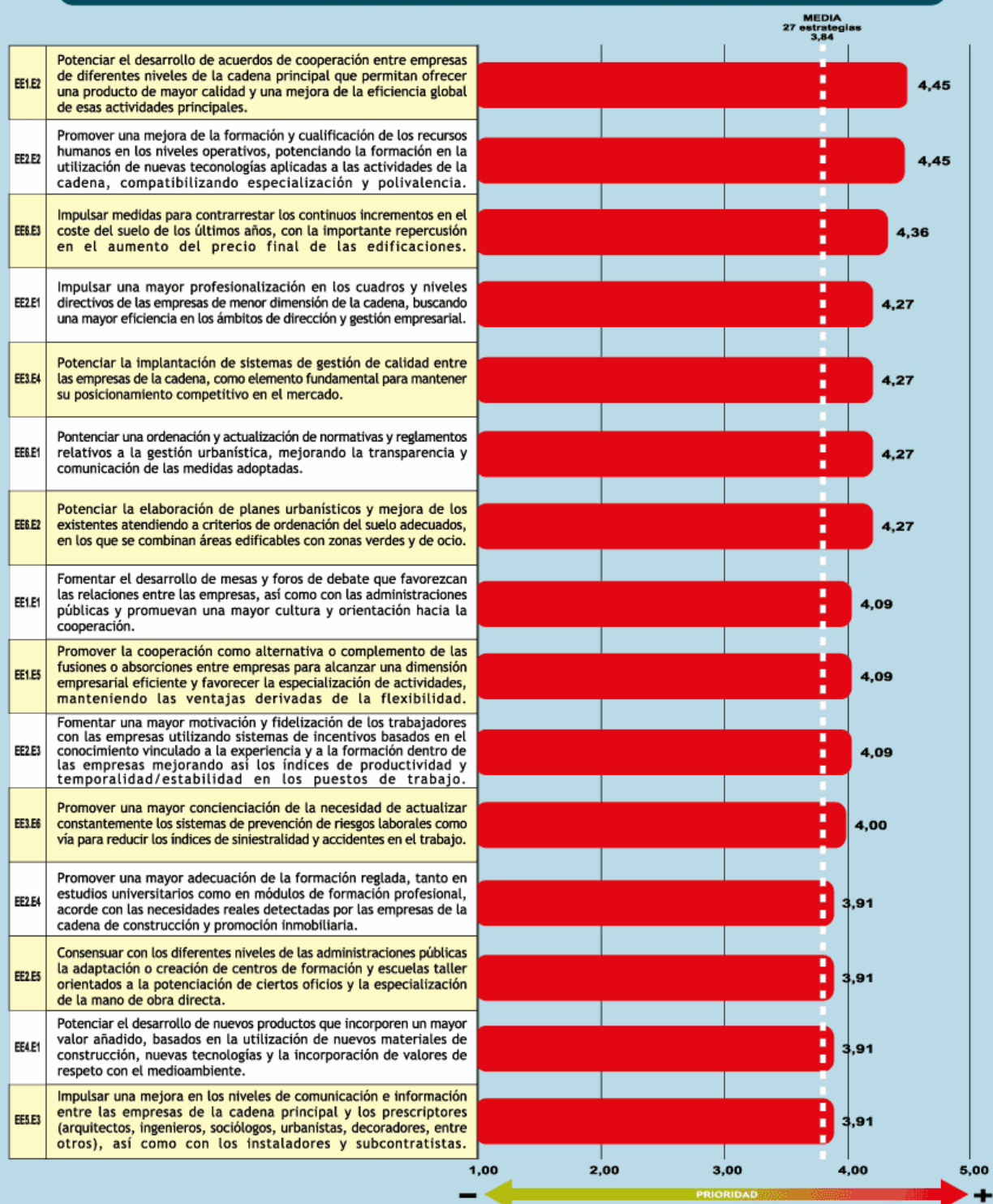
Seguidamente, de forma gráfica, recogemos las valoraciones de las **15 estrategias consideradas como más prioritarias** (valoración superior a la media) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 27 estrategias presentadas. En general, se percibe un **reparto bastante equilibrado** ya que, entre las más prioritarias, todos los **Ejes Estratégicos** están representados por al menos una estrategia. El Eje referido a la **Cualificación y profesionalización para la mejora del capital humano (EE2)**, con cinco estrategias, representa un mayor peso entre las estrategias más prioritarias. Por su parte, los ejes de **Cooperación para mejorar la competitividad (EE1)** y **Desarrollo del suelo urbanizable y modernización de la gestión urbanística (EE6)** (con tres estrategias cada uno) se sitúan a continuación con un peso intermedio entre las estrategias prioritarias, así como las estrategias de **Dirección y gestión con visión estratégica (EE3)**, con dos estrategias. Además, los ejes **Desarrollo de productos y mercados (EE4)** y **Potenciación de la comunicación y la información con especial orientación al marketing (EE5)**, también están representados entre las estrategias prioritarias, si bien en menor medida, con 1 estrategia cada uno.

DESARROLLO DE LA IMAGEN

IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS
Aprovechamiento de las infraestructuras
MODERNIZACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS

Síntesis del diagnóstico estratégico

15 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)



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, realizándose propuestas de actuaciones, algunas de las cuales se reflejan priorizadas en función del consenso de los presentes, en los cuadros siguientes.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Promover medidas legislativas orientadas a agilizar la gestión urbanística del suelo, así como a acortar plazos y simplificar los trámites necesarios.

Potenciar la realización de foros de encuentro entre las administraciones públicas con competencias en la materia y las empresas de la cadena, para que las medidas adoptadas se realicen por consenso entre las partes y los organismos públicos conozcan los problemas y necesidades principales del mundo empresarial.

Propiciar convenios entre las empresas y los centros de enseñanza universitaria y profesional, que permitan adecuar los contenidos a las necesidades y la realización de prácticas en las empresas.

Promover subvenciones y mejoras fiscales para las empresas de la cadena, que favorezcan la implantación de sistemas de gestión de calidad y de prevención de riesgos laborales, así como la participación en programas formativos específicos para estas empresas.

Actualizar de forma continuada y ordenada los sistemas de divulgación de las normativas urbanísticas, en aras a mejorar la transparencia del mercado, haciendo que la información llegue de forma clara y concisa a todos los agentes implicados.

Potenciar la creación de centros de formación profesional y escuelas de oficios específicos para las actividades de la Construcción y Promoción Inmobiliaria, orientados a la realización de prácticas y creación de especialistas en los puestos con una mayor demanda por parte de las empresas de la cadena.

Promover desde las administraciones públicas, medidas encaminadas a la liberalización de parcelas de suelo urbanizable, como medio para buscar una disminución de los precios del mismo y frenar su utilización por motivos especulativos.

Fomentar la creación de elementos dinamizadores, como un cluster o lobbies, que propongan mejoras legislativas, fiscales, normativas y homologaciones globales para el conjunto de la cadena a través de los representantes políticos.

Fomentar una mayor armonización y accesibilidad de las normativas y regulaciones públicas que rigen la construcción en los núcleos urbanos o la rehabilitación de elementos patrimoniales, así como los que regulan la construcción en los ámbitos semi-urbanos y en las zonas rurales.

Participar en los Planes Nacionales de Vivienda para mejorar su eficacia y abaratar la vivienda, promoviendo medidas encaminadas a sancionar el fraude fiscal en viviendas para que aumente la oferta en el mercado de viviendas de alquiler.

Reestructurar los criterios de valoración en los concursos públicos de obra civil o de infraestructuras/equipamiento, dando una mayor importancia a la incorporación de soluciones innovadoras y aspectos diferenciadores como el diseño, la tecnología, la calidad y el servicio ofertado.

Desarrollar o mejorar los planes urbanísticos de las grandes ciudades y pueblos del área, orientados a mejorar las condiciones de habitabilidad de los ciudadanos y sus necesidades prioritarias, no primando otro tipo de intereses en esas decisiones.



Desarrollar una estrategia
a medio y largo plazo

Promover la elaboración
de estudios y procesos de trabajo



Agradecimientos:

En las reuniones mantenidas y en aportaciones sobre los documentos de trabajo intermedios en los que se han basado los trabajos desarrollados, en esta ocasión hemos contado con la colaboración de directivos de:

A.B.Arquitectura, SL
Alquileres del Atlántico, SL
Bouza Alta, SL
Cementos Cosmos, SA (Grupo CIMPOR)
Construcciones Conde, SA
Constructora San José, SA
Dismareate, SL
Doblada, SA (Grupo Viqueira)
Elias Posada, SL
Granitos de Atios, SA
Grupo Portadeza
Hermanos Sanchez Blanco, SA
Inmobiliaria Diz Formoso, SL
Movex Vial, SL
Obras, Caminos y Asfaltos, SA (Grupo COPASA)
Oreco, SA
Perez Leirós, SA
Tabubesa, SL
Tinsa, Tasaciones Inmobiliarias, SA

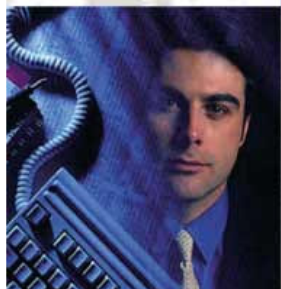
a los que reiteramos nuestro más sincero agradecimiento por su dedicación y por las aportaciones realizadas. Agradecimiento que hacemos también extensivo a la gran muestra de empresas de estas actividades que en su momento sirvieron de base para la elaboración por parte del equipo de investigadores de la Universidad de Vigo de los documentos de trabajo y publicaciones que, ahora, han dado como fruto el informe final de este Foro y la síntesis ahora publicada.

Hacemos a todos ellos partícipes y verdaderos creadores de la difusión de conocimiento que supone la presente publicación.

Foro caixanova de estrategias empresariales

Estamos preparados para inventar el futuro

Un futuro más ilusionante mediante el Estudio,
la Difusión del Conocimiento,
la Promoción Empresarial y el Fomento del Empleo.



EL ESTUDIO.

El Instituto profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Además de divulgar los contenidos del Instituto, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el Instituto apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+i.

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo Instituto es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.

instituto de desarrollo
caixanova 

Existe a disposición de quien pueda interesarle un informe completo en el que se basa esta síntesis publicada. También esta síntesis estará disponible a través de la www.idcaixanova.org



Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo
caixanova 