



Inventemos
el futuro
juntos

instituto de desarrollo
caixanova 

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de la Madera

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de la MADERA



Universidade
de Vigo



instituto de desarrollo
caixanova 

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 LA MADERA	7
2.1. Fortalezas y Debilidades	8
2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial	8
2.1.2. Productos/servicios	9
2.1.3. Proveedores y clientes	10
2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros	12
2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias	13
2.2. Oportunidades y Amenazas	14
2.2.1.- Situación económica general	14
2.2.2.- Aspectos socioculturales	15
2.2.3.- Innovación y tecnología	16
2.2.4.- Universo público	17
2.2.5.- Expectativas de mercados, competencia y barreras	18
3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE LA MADERA	20
3.1.- Metodología de obtención de los Factores Clave	20
3.2.- Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo	20
3.3.- Priorización de Factores Clave de la Cadena de la Madera	28
4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE LA MADERA	31
4.1.- Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	31
4.2.- Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesa 2-3	38
4.3.- Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales	46

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José A. Tellería Couñago
Alba Valdés Rodríguez
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabañero

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN
Carlos Pallero Álvarez

COLABORADORES
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:



Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Lúa Gráfica

Dep. Legal: VG/ 285/06
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

Editorial



La gran importancia que a nivel económico y social tienen para Galicia las actividades relacionadas con la madera y sus productos derivados hacían necesaria la convocatoria del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales para esta cadena productiva. Aún conscientes de los notables avances estratégicos que han desarrollado muchas de estas empresas en los últimos años. Consideramos que existían, y existen, múltiples potencialidades y capacidades no suficientemente aprovechadas a las que, bajo el enfoque seguido desde este Foro, se les podría dar un nuevo impulso que ayudase a mejorar la posición competitiva de las diferentes actividades que conforman esta cadena.

También estos sectores se ven afectados y condicionados por una globalización que, necesariamente, conlleva replanteamientos estratégicos no sólo en las actividades de carácter manufacturero, sino incluso a nivel de producción de materia prima. La madera gallega ocupa un lugar privilegiado a nivel productivo en el conjunto del Estado, si bien existen múltiples factores que pueden explicar su reducido nivel de aplicabilidad en carpintería y mobiliario, con el consiguiente escaso aprovechamiento del verdadero valor añadido que supone la disponibilidad de una extensa riqueza forestal.

Adicionalmente, nos encontrábamos con el reto que suponía el considerar y dar adecuado encaje a las líneas de trabajo ya avanzadas con anterioridad y que en su momento dieron plé a la constitución de un cluster en esta cadena y a la elaboración de planes estratégicos de algunas de sus sub-actividades; también es de destacar el importante trabajo desarrollado por unas asociaciones empresariales fuertemente estructuradas, que ya están aportando elementos de valor añadido entre sus asociados. En este cometido de integración de los diferentes eslabones del conjunto de la cadena para evaluar en qué momento nos encontramos y en qué pasos al frente debemos invertir nuestros mayores esfuerzos, hemos contado con representantes empresariales de explotaciones forestales y sus aprovechamientos silvícolas, de actividades de aserrio, de producción de tablero y elementos laminados de madera, de producción de pasta de papel y comercialización de derivados del cartón, así como comercializadores de maquinaria e instalaciones especializadas y centros tecnológicos y de formación profesional.

Además de agradecer las aportaciones de los participantes en las diferentes mesas de trabajo, quisiéramos destacar una valoración sobre las conclusiones derivadas de las reuniones mantenidas: el hecho de tener aceptado y compartido un diagnóstico estratégico y una prioridad en las acciones a acometer no es sinónimo de que dichas recomendaciones se pongan en práctica, por muy necesarias que parezcan. Ello nos lleva inevitablemente a darle una prioridad fundamental a las actuaciones que es preciso acometer para, precisamente, soslayar o anular los frenos e inconvenientes que están dificultando la puesta en marcha de las estrategias más relevantes; objetivo en el que, esperamos, la presente publicación ayude. También confiamos en que fundamente las decisiones de empresarios, instituciones y organismos con responsabilidades en la competitividad de estas actividades y se sume y complemente a otras iniciativas que con estos mismos objetivos se han puesto en marcha en los pasados meses en el entorno de estas actividades productivas de importancia relevante para esta comunidad gallega.

La presente publicación, conjuntamente con la ya anteriormente editada referida a productos de la agricultura y ganadería, puede conformar toda una línea integrada de reflexión que ayude en las necesidades del mundo rural gallego. Evidentemente que el monte debe ser susceptible de usos complementarios a la generación de madera y que hay que tener una especial atención en las peculiaridades del sistema de propiedad del monte gallego, pero no hay duda que en estos momentos se requiere un esfuerzo especial para intentar buscar instrumentos de fijación de la población en el medio rural, y las muy diferentes posibilidades que la madera conlleva puede ser una vía posible en dicho objetivo.

Julio Fernández Gayoso
Director General Caixanova





1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

Fieles a nuestros objetivos de posibilitar cauces que ayuden a la mejora de la competitividad del sistema productivo gallego, tomando como ejes de trabajo seis ámbitos estratégicos que son comunes al conjunto de las empresas (sistemas de dirección, sistemas de información estratégica, formación, marketing, cooperación y equipamientos), y partiendo del informe técnico realizado por el equipo de investigadores de la Universidad de Vigo, se ha elaborado este documento de síntesis, que tiene como hitos de desarrollo básico: el diagnóstico estratégico, la determinación de los considerados factores clave, la priorización de unas estrategias y la propuesta de acciones de trabajo.

A su vez, desde el ámbito metodológico, los conocimientos técnicos se han apoyado en una extensa base documental, en trabajos ya realizados con anterioridad para este tipo de actividades y, sobre todo, en las opiniones y valoraciones realizadas por representantes empresariales de actividades incluidas en la cadena productiva de la madera y sus productos transformados.

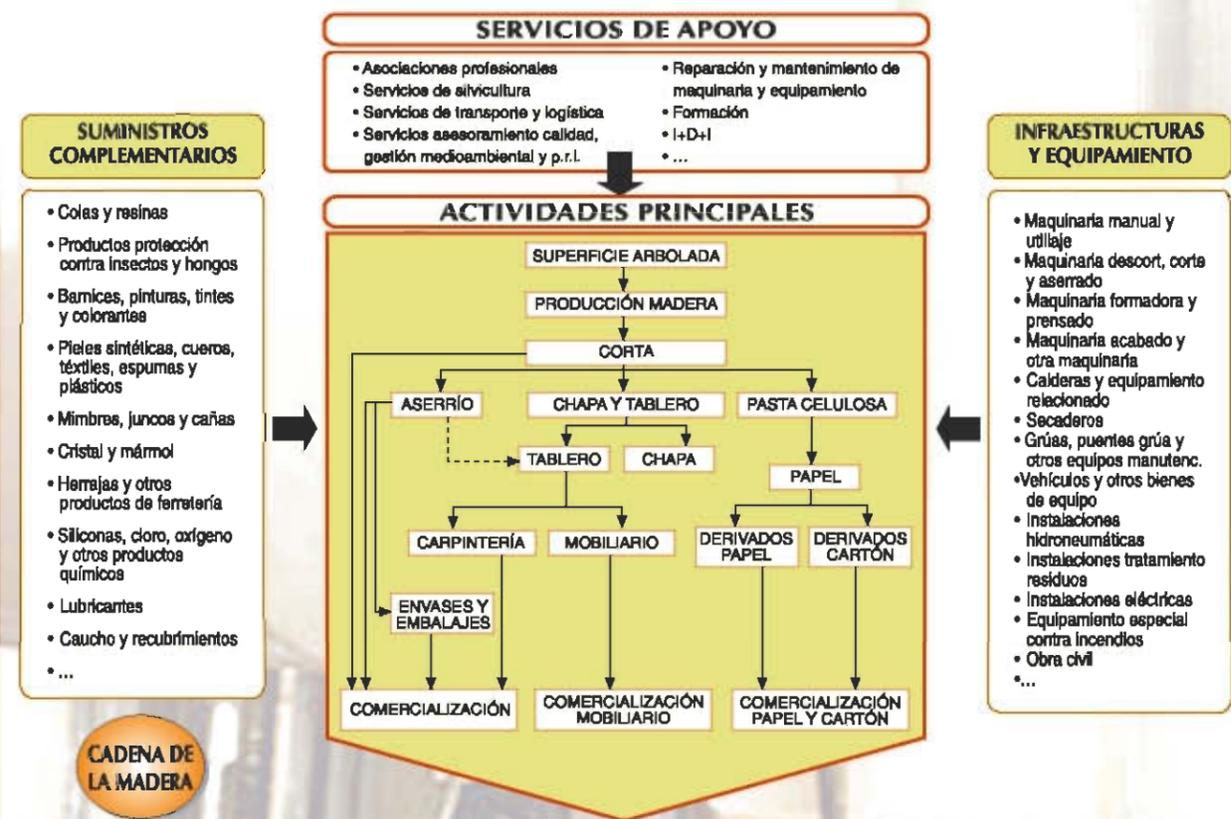
Con un planteamiento de la cadena productiva bajo la filosofía cluster, (en la que la competitividad empresarial tiene que tener en consideración no sólo aspectos internos sino también la cooperación con otras actividades que forman parte, directa o indirectamente, de sus procesos), no resulta sencillo conseguir un equilibrio entre las consideraciones de carácter propio de una actividad o un sector (que pueden, y deben, ser objeto de su propio plan estratégico) y la percepción y visión que se debe disponer del conjunto global de la cadena. En el caso concreto del presente trabajo, a pesar de que en muchos momentos de las reuniones celebradas se han centrado las valoraciones en aspectos específicos de problemática forestal, hemos tratado de dar constancia de todos los puntos tratados, con objeto de que el conjunto de las actividades de la cadena puedan verse reflejadas en los temas considerados.

Antecedentes y Justificación

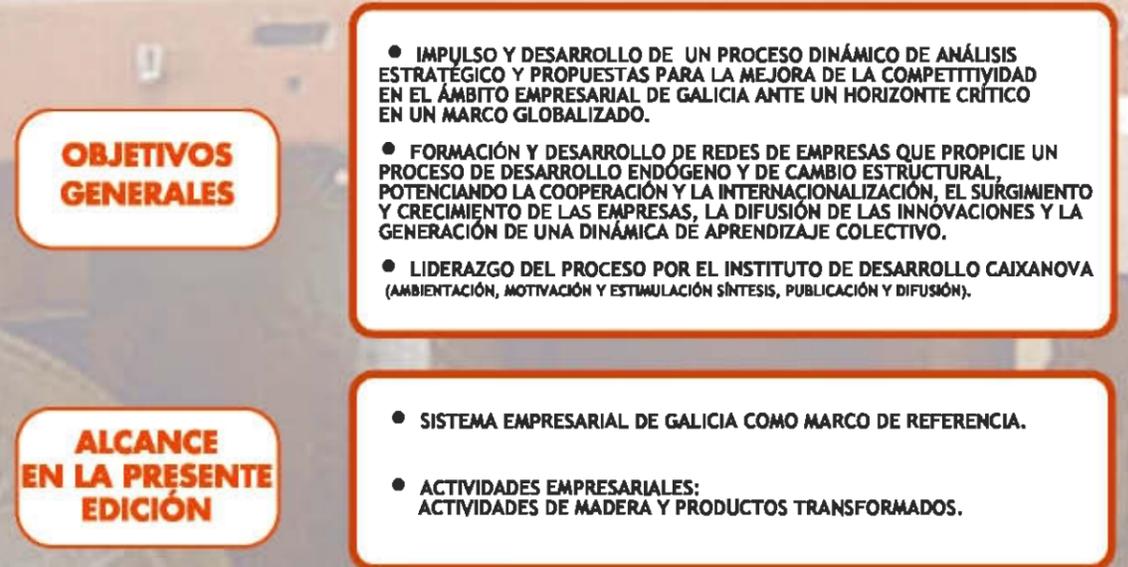


1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

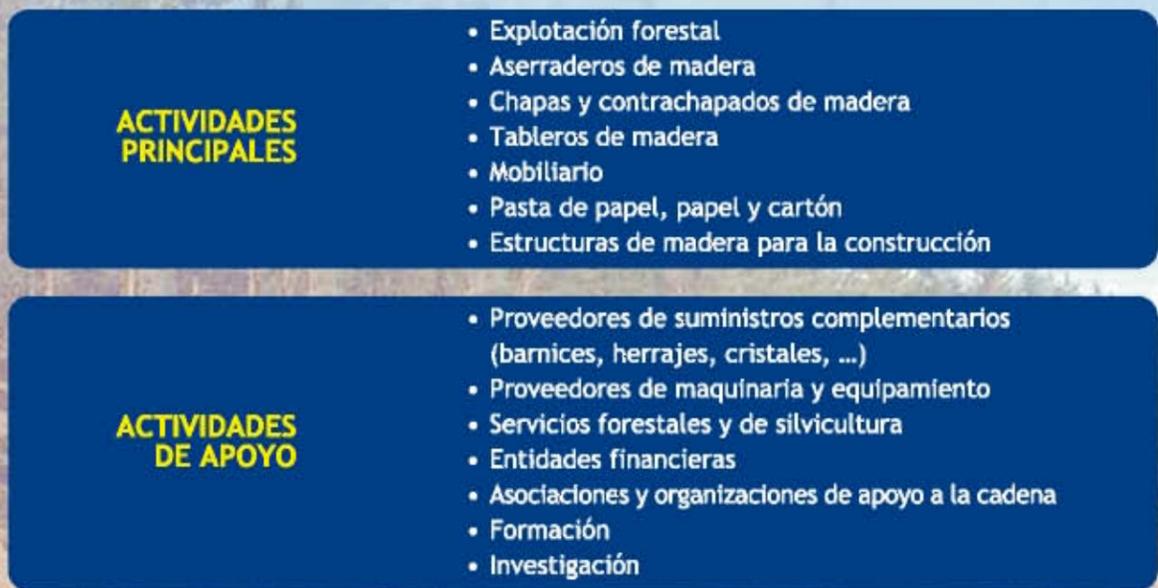
Estructura general de la cadena de madera



Objetivos generales y alcance



Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de trabajo



1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

La convocatoria de representantes empresariales se ha realizado entre empresas representativas de las diferentes actividades que engloban esta cadena productiva, ya expuestas en el epígrafe anterior, tratando de mantener un equilibrio entre las diferentes líneas de negocio, con objeto de que los diversos puntos de vista y preocupaciones sobre los aspectos a tratar tuvieran la mayor amplitud de enfoque posible.

Se ha seguido un proceso en el que, una vez consensuados los equipos de trabajo que desarrollarían las reuniones, previamente a cada convocatoria, se le ha remitido un informe preparatorio de dicha reunión, que ha servido de guión y de análisis y debate durante la sesión de trabajo. También cada reunión ha ido seguida del envío a cada uno de los asistentes de un informe sobre lo acordado en dicha reunión.

En el proceso desarrollado se distinguen fundamentalmente dos fases; una primera tiene por objetivo la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "factores clave" para, posteriormente, centrarse el trabajo de los expertos en la evaluación y priorización de unas estrategias y en la propuesta de acciones u orientaciones que deben ser llevadas a cabo por las empresas de manera individual, por las empresas de manera coordinada o colectiva y por las administraciones públicas.

Seguidamente se realiza una exposición del diagnóstico estratégico que se aceptó como válido por parte de los expertos convocados, que está basado en una propuesta realizada por el equipo técnico, matizada y complementada por las aportaciones y valoraciones realizadas durante la primera reunión desarrollada.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Innovación y tecnología



2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Excesiva atomización de las empresas de la cadena en general, con un fuerte minifundismo que conlleva estructuras de empresas poco desarrolladas, con limitados recursos financieros, humanos y tecnológicos y con dificultades para afrontar los procesos de modernización de las mismas que permitan su viabilidad a medio plazo.	F1. Existencia de tradición en las actividades de la madera en Galicia, con la existencia de un "saber hacer", que posibilita el aprovechamiento del efecto experiencia para la mejora de la eficiencia, si bien se ha ido deteriorando en los últimos años por la pérdida de los oficios tradicionales existentes en algunas actividades.
D2. Escasa dimensión y falta de profesionalización en la gestión de las explotaciones forestales en Galicia, predominando las propiedades atomizadas y divididas en pequeñas parcelas que determinan el carácter marginal de las propiedades forestales, dificultando su gestión de forma eficiente.	F2. Existencia de elementos empresariales dinamizadores con peso específico, tanto gallegos como pertenecientes a grupos foráneos, que pueden constituirse en el motor del desarrollo de la Cadena en Galicia, dada su capacidad y su carácter industrial.
D3. Bajo nivel de cooperación e integración de la cadena, tanto entre las actividades principales como de estas con las actividades laterales (suministros complementarios, equipamiento y de servicios de apoyo), que permita un mayor equilibrio y el aprovechamiento de las externalidades positivas.	F3. Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno derivados de la existencia de una estructura fundamentalmente de pequeña empresa en las actividades de segunda transformación de Galicia, facilitando por ejemplo la producción de pequeñas series y cambios frecuentes en las especificaciones, adaptación a diferentes gustos y preferencias de los clientes, si bien implica limitaciones en otros ámbitos.
D4. Insuficiente cultura de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas de la madera de Galicia, si bien la existencia de experiencias de asociacionismo (Cluster de la Madera, federaciones, entre otras), pueden ayudar a impulsar una mayor orientación cultural a considerar la cooperación como instrumento básico de mejora.	F4. Existencia de estructuras de ámbito asociativo-cooperativo e institucional (Cluster de la Madera, CIS-Madera, federaciones) que actúan como elementos aglutinadores y dinamizadores de las actividades de la cadena, facilitando la conexión entre los diferentes eslabones y contribuyendo a la mejora a nivel empresarial en los ámbitos de dirección, organización, financiación, aportación de recursos humanos y adquisición de nuevos conocimientos, entre otros.
D5. Bajo grado de productividad forestal e insuficiente desarrollo de una silvicultura adaptada al monte gallego por parte de los propietarios (desbroces, claras, clareos, distancia entre pies, entre otros), que repercute en deficiencias de la madera producida (deficiencias estructurales y dimensionales, entre otras) para su transformación en productos de mayor valor añadido.	F5. Existencia de una cultura especialmente orientada a la calidad de productos y servicios, que es uno de los factores de éxito más relevantes para competir en la actividad, facilitando un favorable posicionamiento de cara a competir en los mercados exteriores de Galicia (resto de España, resto de Europa, fundamentalmente).
D6. Insuficiente desarrollo de la industria de segunda transformación acorde con la importancia de la primera transformación, condicionada por las propias características de la madera gallega (carpintería y mobiliario) o por la existencia de eslabones vacíos en la cadena (papel).	F6. Existencia de un porcentaje significativo de montes vecinales en mano común, que aglutinan alrededor del 30% de la superficie forestal, posibilitando un mayor desarrollo de técnicas avanzadas de gestión del monte y su profesionalización.
D7. Escasa especialización entre las empresas gallegas de carpintería y mobiliario, que dificulta el aprovechamiento de sinergias derivadas de la especialización (eficiencia, costes, productividad), por ejemplo, a través de la realización de módulos o componentes y el desarrollo de empresas de síntesis.	F7. Presencia de algunas empresas orientadas a los aprovechamientos forestales que realizan prácticas de gestión forestal avanzadas, que permitirían incrementar los rendimientos del monte, pudiendo actuar como referencia para la transferencia de esos modelos de planificación y gestión a otras empresas de aprovechamientos forestales, con especial significación de las comunidades de montes vecinales.
D8. Insuficiente orientación a articular estrategias basadas en el diseño en las actividades de carpintería y mobiliario, restando capacidad competitiva y reduciendo las posibilidades de desarrollar estrategias de diferenciación, además de dificultar el desarrollo en Galicia de empresas de apoyo especializadas en dicho ámbito.	F8. Importancia de una fuerte industria transformadora como uno de los principales dinamizadores del ámbito forestal en Galicia, actuando como motor del desarrollo forestal, si bien se debe apostar por una mayor inversión en tangibles (plantaciones, pistas forestales en propiedades privadas, trabajos silvícolas...) e Intangibles (formación, comunicación, sensibilización) en el monte, así como por una mayor integración entre las actividades de primera y segunda transformación.
D9. Limitado número de empresas de la actividad de transformados de papel y cartón, con problemática de aprovisionamiento en el mercado gallego derivado de la falta de integración y cierre del ciclo productivo.	F9. Importante reestructuración de la industria de chapa y tablero en Galicia, con procesos de concentración de la actividad a través de acuerdos de compra/fusiones, favoreciendo la creación de grupos empresariales de mayor dimensión que pueden generar mayores sinergias y mejorar su eficiencia.
D10. Reducida dimensión de las empresas de aserrío existentes en Galicia, que generan desequilibrios con las actividades de segunda transformación al no ser capaces de atender las necesidades de demanda del mercado local, teniendo que recurrir a la importación de madera aserrada.	

2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D11. Ciertos desequilibrios en la producción forestal gallega, con una mayoritaria presencia de eucalipto, existiendo una insuficiente producción de maderas de otras especies demandadas por la industria transformadora gallega como el pino, el roble o el castaño, entre otros.	F10. Tendencia creciente en la comercialización de productos derivados de madera con sellos de gestión forestal sostenible (GFS) como elemento de mayor valor añadido y diferenciación, si bien todavía existe una baja demanda por parte de los consumidores finales, que supone un freno en el avance de sistemas de gestión forestal sostenibles aplicados al monte gallego y la incorporación de dichos atributos en los productos.
D12. Insuficiente crecimiento de coníferas en el monte gallego (pinaster, radiata, silvestre), especies muy valoradas por las actividades de aserrío y otras actividades con necesidades de madera maciza (carpintería y mobiliario).	F11. Creciente tendencia al desarrollo de un adecuado servicio de atención al cliente y tiempos de respuesta cortos por parte de las empresas de la cadena, que en entornos como el actual, con el dinamismo y flexibilidad que se exigen, son variables fundamentales para alcanzar un posicionamiento competitivo destacado.
D13. Insuficiente empleo de productos semielaborados en las actividades de segunda transformación, que dificulta el desarrollo de estrategias de especialización en la producción aprovechando el efecto experiencia, si bien entre las empresas de mobiliario se aprecia una tendencia a incrementar dichos acuerdos de cooperación.	F12. Importante peso del eucalipto dentro de la producción maderera gallega, siendo el subsector forestal de mayor crecimiento dentro de la producción final agraria, en un marco de estabilidad de ésta.
D14. Inexistencia de tablas de tarifas de la madera en función de calidades y características técnicas y desconocimiento generalizado en el ámbito forestal de las normas europeas de clasificación de madera en rollo, que no permiten ajustar el precio del lote de acuerdo con las características superficiales y estructurales de la madera, realizándose, en muchos casos, valoraciones erróneas, con el consiguiente impacto en costes y rendimiento.	F13. Desarrollo de proyectos innovadores para la elaboración de nuevos productos a partir de eucalipto, como parquet flotante, perfiles laminados, estructuras de madera, entre otros, que refuerzan las estrategias de innovación de productos con tonalidades claras, facilitando el aprovechamiento de los recursos forestales de Galicia y posibilitando el desarrollo de estrategias de cooperación "aguas arriba" (aprovechamientos forestales, aserrío, tableros de eucalipto, etc.)
D15. Problemática de la percepción de precios muy reducidos de la madera en origen por parte de los propietarios forestales, limitando la disponibilidad de recursos para incrementar las inversiones en madera en pie y en planes técnicos de gestión, demandando un mayor apoyo a las empresas transformadoras.	F14. Tendencia creciente a la especialización en determinadas especies de maderas por parte de las empresas de primera transformación (aserrío, chapa y tablero, pasta de papel), que facilita alcanzar cotas de eficiencia y productividad razonables, si bien en el caso de aserrío todavía se aprecia una excesiva orientación al aserrado de madera de pino que puede suponer cierto desequilibrio a corto y medio plazo, por la insuficiente disponibilidad en el monte gallego.
D16. Fuerte concentración de la producción de las empresas de tablero gallegas en una determinada tipología de productos, en los que existe una fuerte competencia en los mercados internacionales (MDF, tableros de partículas), en detrimento de tableros con demanda creciente, como pueden ser tableros laminados decorativos, tableros estructurales para la construcción (LVL, PSL) o tableros de virutas (OSB, OSL), con un importante crecimiento en Europa en los últimos años.	F15. Consideración de la pasta de papel gallega como una de las de mayor calidad en los mercados internacionales, derivado del empleo de madera de eucalipto blanco, que posee fibras cortas.
D17. Insuficiente aprovechamiento de la producción de pasta de papel existente en Galicia para generar un mayor desarrollo de industrias de segunda transformación orientadas a la elaboración de productos de papel, permitiendo cerrar el ciclo productivo de estas actividades dentro del territorio gallego.	F16. Importante equilibrio en la cartera de productos de carpintería y mobiliario gallegos en cuanto al grado de madurez del mercado, favoreciendo que los productos con importantes necesidades de inversión (innovadores/en crecimiento) sean financiados con productos con mayor grado de madurez que no necesitan grandes inversiones.
D18. Tendencia a la no utilización de madera certificada en los productos actuales de segunda transformación, especialmente Carpintería y Mobiliario, y escasa concienciación sobre su empleo futuro, existiendo una creciente presión social en el mercado a favor de la inclusión de consideraciones ecológicas en la transformación de la madera.	F17. Existencia de algunas experiencias de referencia en la gestión de subproductos para su reutilización y/o su venta, desarrollando procesos específicos para el tratamiento de residuos y de gestión medioambiental, especialmente por parte de las empresas más dinámicas de la cadena cuyas iniciativas pueden ser transferidas al resto de la cadena, reduciendo así el impacto negativo sobre el ecosistema que genera fuertes tensiones con algunos grupos ecologistas.
D19. Problemática de escaso tratamiento de residuos y de su insuficiente aprovechamiento y/o eliminación en el monte, que a corto y medio plazo no se ajusta a las exigencias de la normativa de la U.E., además de dificultar la regeneración natural del mismo y su limpieza, incrementando, de esta manera, el riesgo de incendios.	

2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES

- D20.** Deficiente ordenación y escasa transparencia del mercado de la madera en Galicia, que está provocando fuertes fluctuaciones en los precios de la materia prima, con consecuencias importantes en los costes y márgenes empresariales, además de generar conflictos entre los industriales madereros debido a la escasez de materia prima existente en el mercado local.
- D21.** Existencia de una estructura de la propiedad con escasa orientación por parte de los propietarios forestales a la planificación y realización de actividades de limpieza y mantenimiento del monte que dificultan el desarrollo de sistemas de gestión forestal sostenible, la propagación de incendios, así como la aplicación de medidas preventivas como cortafuegos, entre otros.
- D22.** Limitado uso de los canales de distribución especializados por parte de la industria transformadora, que permiten amplias posibilidades de mejora en el acceso a los mercados y el desarrollo de unos servicios de atención al cliente más eficientes, facilitando también el contacto directo con los consumidores finales para conocer las principales tendencias en gustos y necesidades básicas.
- D23.** Insuficiente formación técnica entre los intermediarios y agentes participantes en los procesos de compra de madera, con insuficientes conocimientos técnicos sobre tensiones superficiales, rajadas de testa, técnica de anillado, entre otras, repercutiendo en un escaso aprovechamiento de la madera.
- D24.** Insuficiente desarrollo del canal de comercio electrónico entre las empresas gallegas de la cadena (B2B y B2C), que dificulta el desarrollo de estrategias de crecimiento en nuevos mercados de fuera de Galicia y estrategias de cooperación en todos los niveles a través de plataformas telemáticas que, por ejemplo, pongan en contacto oferta y demanda, facilitando la gestión de almacenes y la reducción de costes, entre otros.

FORTALEZAS

- F18.** Elevado potencial de crecimiento de la producción forestal de madera en Galicia, derivado tanto del crecimiento de la demanda como del impulso del Plan Forestal de Galicia, teniendo en cuenta la existencia de importantes recursos naturales en la comunidad.
- F19.** Tendencia creciente en los últimos años a la certificación de bosques según criterios de gestión forestal sostenible en Galicia, favoreciendo un incremento de la disponibilidad de materia prima de calidad necesaria para el desarrollo de productos transformados.
- F20.** Orientación del monte gallego hacia cierta especialización funcional (pino y eucalipto), con importantes incrementos en el número de árboles (un 44% entre el IFN-2 y el IFN-3) y superficie forestal arbolada (un 35% entre el IFN-1 y el IFN-3), si bien existe un cierto desequilibrio en la producción pino/eucalipto del que pueden derivarse problemas de escasez (pino) o exceso de producción (eucaliptus globulus), si no se desarrollan las tecnologías y se promocionan los productos fabricados con esta última especie.
- F21.** Importante desarrollo en Galicia de la industria de tableros derivados de madera, siendo el principal productor español y con importantes niveles de estandarización de los productos, además de mejorar la adecuación a las necesidades de las empresas de segunda transformación (revestimiento de tableros, tableros técnicos, entre otros), con importantes experiencias en dicho sentido.
- F22.** Proximidad a los principales mercados proveedores de madera para las actividades de la cadena de Galicia, con el consiguiente aprovechamiento de ventajas en coste, teniendo en cuenta el potencial de los aprovechamientos forestales y de la primera transformación en Galicia, especialmente en la industria de chapa y tableros derivados de madera y en pasta de papel.

DEBILIDADES

- D25.** Insuficiente grado de internacionalización de las empresas de Carpintería y Mobiliario gallegas, ya que todavía son considerados mercados de bajo atractivo, que puede suponer un desfavorable posicionamiento en mercados exteriores, dada la tendencia actual de globalización.
- D26.** Insuficiente desarrollo en Galicia de empresas de servicios de recogida, reciclado y tratamiento de papel y cartón, en contra de la tendencia creciente de recuperación de papel por parte de la sociedad, que supone una mayor presión sobre el monte para la fabricación de papel no reciclado.
- D27.** Importante tendencia a incrementar las compras de madera a mayoristas por parte de las empresas de aserrío, que indica el desabastecimiento existente de madera del monte gallego a ese eslabón de la cadena principal, teniendo que recurrir a importaciones de madera para satisfacer su demanda.
- D28.** Insuficiente predisposición por parte de los prescriptores a emplear madera, especialmente en la construcción (arquitectos, diseñadores, entre otros) ante la falta de información y el desconocimiento de las garantías técnicas de los productos de madera, especialmente en elementos estructurales, en puertas y en ventanas de madera, entre otros.
- D29.** Fuerte reajuste en la actividad de aserrío en Galicia, con escasez de materia prima de calidad adecuada para su actividad y las necesidades de las empresas de segunda transformación, encontrando dificultades para adaptar la tecnología a las especies de mayor crecimiento en el monte gallego (por ejemplo, eucalipto), necesitando en consecuencia recurrir a mercados de compra externos a Galicia.
- D30.** Bajo nivel de cooperación entre clientes y proveedores dentro de la cadena, especialmente en relación a los suministros complementarios y equipamientos, que requieren una mayor cooperación cliente-proveedor para la aplicación y/o desarrollo de productos y maquinaria "especializada" en la madera que tengan efectos positivos en la calidad del producto y los costes de explotación, proporcionando una mayor competitividad a la Cadena.

FORTALEZAS

- F23.** Importancia del canal de construcción para diferentes actividades de la cadena de la madera (aserrío, carpintería, mobiliario, tableros, entre otros) que implica una tendencia a incrementar la demanda de productos derivados de madera, especialmente en la rehabilitación de edificios y de centros históricos de las ciudades.
- F24.** Peso actual del mercado gallego como principal zona de compra, con excepción de las actividades de fabricación y transformación de papel y cartón, y de la compra de equipamiento, que permite reforzar el grado de interrelación de las actividades de la cadena existente actualmente y el peso de Galicia en la misma.
- F25.** Buen nivel de fidelización de los clientes actuales, que es considerado como una de las mayores fortalezas de la cadena, si bien, es importante considerar, a medio plazo, la necesidad de innovar en producto y mejorar el nivel de competitividad para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.
- F26.** Importante tendencia a la incorporación de suministros básicos de otros materiales por parte del conjunto de empresas de segunda transformación, especialmente las de mobiliario, como metal, textil o PVC, entre otros, que permiten una mayor variedad en los productos e incorporar ciertos diseños e innovación en los mismos.
- F27.** Desarrollo y/o integración de algunas actividades de suministros complementarios y servicios de apoyo con la cadena principal, como pueden ser colas, barnices, transporte por carretera, equipamiento forestal, entre otros, que permiten mejorar la eficiencia global de la cadena en Galicia y reducir la dependencia de mercados exteriores.
- F28.** Creciente esfuerzo para desarrollar en el mercado gallego maquinaria y equipamiento específicos adaptados a las necesidades de las empresas de la cadena, como por ejemplo para el aprovechamiento del eucalipto como materia prima en actividades de carpintería y mobiliario, si bien todavía existe una importante dependencia tecnológica de los mercados internacionales.

ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL

PRODUCCIÓN FORESTAL



DESARROLLO DEL MERCADO GALLEGO



2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES

- D31.** Insuficiente profesionalización en los puestos directivos de gran parte de las pequeñas empresas de la cadena, existiendo un alto porcentaje de gerentes y cuadros intermedios sin formación superior o técnica, que puede dificultar el impulso de la innovación, la mejora de la producción, el mantenimiento y la aplicación de suministros complementarios.
- D32.** Insuficiente capacitación técnica del personal operativo y limitada presencia de personal con formación técnica relacionada con la madera, que puede dificultar a corto plazo la incorporación y utilización de tecnologías con cierto grado de complejidad técnica.
- D33.** Baja preocupación por la formación continua entre las empresas de la cadena, que permita un incremento de la preparación profesional de los recursos humanos y facilite además un adecuado reciclaje del personal.
- D34.** Bajo nivel de tecnificación en el eslabón de aprovechamientos forestales, con un empleo prácticamente inexistente de modernos métodos de saca, agravado por la inexistencia de lugares adecuados para el apilado en monte (zonas intermedias).
- D35.** Insuficiente implantación de tecnologías avanzadas en las empresas de menor dimensión, con ausencia en un número considerable de ellas de tecnologías relevantes (diseño asistido, marketing, gestión de inventarios), que limita la competitividad y el desarrollo de estrategias de diferenciación, con predominio de los sistemas productivos artesanales que afectan negativamente a su eficiencia y productividad.
- D36.** Problemática de la obsolescencia y falta de modernización tecnológica en algunas actividades de la cadena, especialmente en aserrijo, debido a su reducida estructura económico-financiera, limitando su capacidad inversora, ante los requerimientos de fuertes inversiones en tecnología y la presión de grupos competidores internacionales.
- D37.** Problemática de la evolución de los costes con impacto negativo en la evolución del beneficio neto y en la rentabilidad del negocio, que puede sugerir cierto descontrol en el escandalo de costes de los productos, si bien la expectativa es a reducirlos, lo cual puede favorecer por ejemplo la subcontratación de la producción.

FORTALEZAS

- F29.** Tendencia a una progresiva profesionalización de las empresas en los últimos años, existiendo un paulatino ingreso en los niveles directivos y cuadros intermedios de personal especializado en la gestión de empresas, si bien fundamentalmente con un perfil administrativo.
- F30.** Existencia de un importante número de empresarios autónomos con visión empresarial y ámbito de actuación en el mercado local, que supone un importante potencial para un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con otras empresas, actuando como instaladores y posibilitando la orientación a nichos de componentes.
- F31.** Intensificación de las inversiones en bienes de equipo en la industria transformadora, con claros efectos positivos sobre la productividad y la calidad del producto, permitiendo una mejor planificación de la producción y una mayor especialización que favorece la subcontratación de actividades y la reducción de los plazos de respuesta.
- F32.** Importante esfuerzo inversor y alto nivel de actualización de las tecnologías por parte de las empresas gallegas de la cadena, para adaptar progresivamente sus procesos productivos y productos a la tipología de la madera existente en Galicia.
- F33.** Elevado desarrollo tecnológico en la actividad de pasta de papel en Galicia, con un avanzado equipamiento para la transformación de madera de eucalipto, predominante en el monte gallego.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

- D38.** Limitado desarrollo de modernos sistemas de dirección estratégica en general en las pymes y planteamientos estratégicos a largo plazo, que limitan el potencial de desarrollo y consolidación de una cultura fuerte en torno a importantes factores determinantes de la competitividad de las empresas (toma de decisiones, innovación, conocimiento de mercados, clientes y competencia, entre otros), dificultando la modernización de los sistemas de dirección y gestión en las empresas.
- D39.** Insuficiente desarrollo de sistemas de gestión medioambiental por parte de las empresas de la cadena en Galicia, especialmente importante en lo que se refiere a efluentes líquidos, con ciertas dificultades para un mayor desarrollo derivado de la dimensión de las empresas y sus limitados recursos financieros.
- D40.** Insuficiente desarrollo de estrategias proactivas por parte de las empresas de la cadena gallegas que permitan actuar de forma dominante en el mercado, dificultando el liderazgo y la excelencia en las actividades de Galicia, en una actividad claramente marcada por una creciente intensidad competitiva en un mundo globalizado.
- D41.** Escasa importancia concedida a las estrategias de cooperación (subcontratación, cooperación productiva, comercial e I+D), sintomática de la existencia en las empresas de la cadena de Galicia de una cultura muy poco orientada a la cooperación, limitando las posibilidades de desarrollo de una actividad conformada por pequeñas y medianas empresas que no pueden alcanzar la dimensión adecuada para competir individualmente.
- D42.** Dificultades para el desarrollo de estrategias de subcontratación de la producción en las actividades de segunda transformación, debido a la falta de especialización de las empresas de carpintería y mobiliario gallegas (módulos, cajones, complementos, etc.), que repercute negativamente en la eficiencia global de las mismas.
- D43.** Escasa orientación a competir vía calidad en general en la cadena de Galicia, si bien existe una incipiente preocupación por esta variable en las actividades de segunda transformación donde ese parámetro es fundamental para mejorar su posicionamiento competitivo en el futuro.
- D44.** Bajo grado de desarrollo de estrategias de marketing (publicidad, promoción, entre otros) dificultando la potenciación de la imagen del producto y de la marca, teniendo en cuenta que las empresas gallegas de carpintería y mobiliario compiten fundamentalmente por diferenciación, estrategia que exige un conocimiento exhaustivo de las variables del mercado-cliente y un fuerte desarrollo de instrumento de marketing que potencien el valor de los productos, entre otros aspectos.
- D45.** Insuficiente desarrollo de estrategias de comunicación por parte de las empresas de cara a los consumidores finales y sociedad en general, dificultando la mejora de la imagen social de las mismas y un mayor consumo de productos transformados de madera, apreciándose también un insuficiente desarrollo y difusión de catálogos de productos con información técnica relevante en función de su posible uso (pavimentos, madera para construcción, elementos estructurales, ventanas, envases y embalajes, tableros, etc.).

FORTALEZAS

- F34.** Tendencia a la normalización de sistemas de gestión de la calidad por parte de las empresas más dinámicas de la cadena de Galicia, implantando sistemas de gestión de la calidad (ISO 9002) y obteniendo la certificación de producto con la marca "N" de AENOR o la certificación FSC, favoreciendo su expansión hacia el mercado de fuera de Galicia y siendo modelos para la incorporación futura de un mayor número de empresas.
- F35.** Tendencia creciente al desarrollo de estrategias de integración vertical y horizontal por parte de empresas y/o grupos gallegos, que inciden y favorecen una mayor integración y cohesión de la cadena, especialmente en las actividades de chapa y tablero.
- F36.** Creciente tendencia al desarrollo de estrategias basadas en la atención al cliente como ventaja competitiva fundamental para incrementar la fidelización de los mismos, indicativo de cierta orientación al cliente en unas actividades donde el porcentaje de ventas realizadas directamente al consumidor final es importante.
- F37.** Tendencia a seguir estrategias de crecimiento vía mercados nuevos nacionales e internacionales a largo plazo por parte de un número considerable de empresas, como respuesta a cierta inestabilidad de los mercados actuales, mayoritariamente locales y regionales, combinando productos actuales con productos nuevos adaptados a las especificidades de esos mercados.
- F38.** Incipiente interés por la cooperación y buena experiencia y desarrollo de acuerdos de comercialización en algunas actividades que puede servir de punto de arranque para su divulgación y aplicación a otras actividades de la cadena, especialmente con sus canales de distribución, si bien, todavía no existe una suficiente consideración de la cooperación como una herramienta de interés estratégico.
- F39.** Existencia de algunas iniciativas por parte de colectivos para impulsar la normalización en los procesos de gestión por parte de los propietarios y de las empresas de aprovechamientos y servicios forestales, si bien éstos todavía no la perciben como un instrumento capaz de ofrecer nuevas oportunidades de mercado o de mejorar la gestión forestal.

NORMALIZACIÓN

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general

AMENAZAS

- A1. Incidencia de la evolución de la situación económica y del poder adquisitivo en los ciclos de adquisición de productos de las actividades de segunda transformación (carpintería y mobiliario), que son considerados de forma generalizada por parte de los consumidores finales como bienes duraderos, con plazos de reposición muy elevados.
- A2. Elevado grado de dependencia del ciclo de la construcción en el consumo de productos de la madera, dificultando la planificación de algunas actividades y la programación de la producción en las empresas más dependientes de la evolución del sector de la construcción.
- A3. Progresivo proceso de envejecimiento de la estructura demográfica, con las más bajas tasas de natalidad de toda la UE, que impide la consolidación de un mercado interno (local y regional) sólido y asentado, y condiciona la generación de empresas y la disponibilidad de mano de obra en un futuro.
- A4. Incidencia negativa de los aspectos relacionados con los costes y el elevado precio del suelo industrial, que agrava la débil capacidad financiera de unas actividades en las que predominan las pequeñas empresas de carácter familiar cuya principal fuente de financiación son las aportaciones de los propietarios, limitando las posibilidades de crecimiento en el mercado de esas empresas.
- A5. Creciente déficit de la balanza comercial española y gallega, con un continuo incremento de las importaciones tanto de madera como de productos transformados que reflejan una pérdida de competitividad de los productos nacionales frente a los comprados en otras zonas.
- A6. Negativa evolución del precio del petróleo en los mercados internacionales, con un continuo incremento de las importaciones que reflejan una pérdida de competitividad de los productos nacionales frente a los de otras zonas geográficas.

OPORTUNIDADES

- O1. Carácter estratégico de la cadena de la madera en todas las provincias de la comunidad, existiendo un elevado peso de las actividades de la cadena de la madera en la economía gallega, con una importante participación en el PIB y en el nivel de empleo gallego, con tradición en el ámbito forestal y de actividades transformadoras de madera.
- O2. Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, con un desarrollo progresivo de un mercado multilateral, abierto y crecientemente liberalizado, avanzando en la supresión de obstáculos al comercio e incliniendo en los procesos de deslocalización de la producción y el incremento del comercio intraindustrial.
- O3. Crecimiento moderado de la economía en Galicia y España, con evolución favorable de algunas variables macroeconómicas (tipos de interés, déficit público, y generación de empleo, especialmente), si bien, el estancamiento en la Unión Europea y en otras áreas económicas mundiales provoca una cierta percepción de riesgo de inestabilidad futura.
- O4. Evolución del tipo de cambio del euro con respecto al dólar, favorable para las empresas importadoras de productos de fuera de la UE, teniendo en cuenta el déficit de madera en la UE, en España y en Galicia, si bien también implican una mayor facilidad de entrada al mercado de la UE por parte de países externos al ser sus productos relativamente más baratos.
- O5. Favorable evolución de los tipos de interés en la U.E. durante los últimos años, lo cual repercute de forma positiva en los costes de los recursos financieros de las empresas, favoreciendo el afrontar inversiones y mejoras en los procesos, y facilitando a las familias el endeudamiento para la adquisición de bienes inmuebles y su correspondiente equipamiento (mobiliario, decoración, pavimentos, etc.).
- O6. Liberalización del mercado de los productos transformados de la madera en la UE, no sujetos a contingentes según la Política Agraria Común (PAC), en un marco deficitario de productos transformados de la madera en la UE, en donde existe la necesidad de incrementar la producción.

2.2.2. Aspectos socioculturales

AMENAZAS

- A7. Desconfianza del consumidor para el empleo de la madera en la construcción debido a unas inadecuadas condiciones de productos no adaptados a la climatología de Galicia, por su calidad intrínseca, la falta de secado y tratamiento adecuados y el insuficiente conocimiento de las aplicaciones por parte de los profesionales.
- A8. Pérdida de la tradición artesanal y de ciertos oficios relacionados con la madera en Galicia, en gran parte debido al progresivo abandono de la población del medio rural, lo cual supone desaprovechar fuentes de know-how tradicionales que permitirían poder atender adecuadamente la demanda derivada de las nuevas tendencias culturales y nuevas necesidades y gustos de los consumidores (personalización de productos bajo demanda, diseños exclusivos, etc.).
- A9. Insuficiente sensibilización y concienciación por parte de las empresas de la importancia de un aprovechamiento racional de espacios naturales y la necesidad de reducir el impacto industrial sobre el ecosistema, ya que las empresas lo perciben más como un problema y un mayor coste sobre sus actividades que como una potencial ventaja para el futuro de la industria.
- A10. Insuficiente cultura empresarial en Galicia en general, con una cultura individualista y con escasa disposición al desarrollo de estrategias de cooperación, que limita el acercamiento con otras actividades que podrían ser complementarias para el desarrollo de ofertas conjuntas (acabados y tratamientos químicos, textiles, elementos de decoración y ornamentales, servicios de diseño, entre otros).
- A11. Problemática de la negativa percepción social generada por los incendios forestales que afecta a las actividades relacionadas con el monte y las administraciones públicas.
- A12. Progresivo abandono de las zonas rurales durante los últimos años en Galicia, en detrimento de los oficios tradicionales y de las propiedades forestales de particulares individuales, incrementándose el abandono de tierras y la desaparición de los sistemas tradicionales de aprovechamientos de combustibles, dificultando el control de los incendios forestales y reduciendo la calidad de la madera en pie.
- A13. Percepción negativa de la localización geográfica de Galicia por parte de las empresas de la cadena, ya que les coloca en cierta desventaja a la hora de poder acceder a otros mercados nacionales, tanto de ventas como de aprovisionamientos y, especialmente a mercados de la Unión Europea.
- A14. Percepción de una imagen social negativa de algunas actividades relacionadas con la madera, especialmente las ligadas al eucalipto, si bien desde las empresas manifiestan interés en fomentar la sostenibilidad de las plantaciones de madera y potenciar los usos alternativos de los montes gallegos.

OPORTUNIDADES

- O7. Existencia de una cultura social orientada hacia la importancia de la calidad, que incide de forma positiva en las empresas gallegas de la cadena, especialmente en las de carpintería y mobiliario, dada la manifiesta orientación que éstas muestran hacia las estrategias de diferenciación basándose en la calidad de sus productos y servicios.
- O8. Intensificación de la rehabilitación de viviendas tradicionales y la recuperación de los centros históricos de las ciudades, que incrementará el uso de productos derivados de la madera y tendrá un efecto positivo en la recuperación de oficios tradicionales (carpinteros, ebanistas, etc...), potenciado por la existencia de ayudas públicas destinadas a tal fin, si bien hay que considerar la tradicional inestabilidad de los ciclos de inversión en construcción.
- O9. Importancia del factor sociocultural ligado al monte en Galicia, potenciándose la importancia de otros usos del monte (paisajístico, eco-turismo, deportes vinculados a la naturaleza) que supone un aspecto generador de riqueza, favoreciendo un mayor desarrollo de las masas forestales y la complementariedad con su aprovechamiento para la industria de la cadena de la madera.
- O10. Creciente desarrollo de una cultura del bricolaje como ocupación del cada vez mayor tiempo dedicado al ocio en los países industrializados, que genera una necesidad creciente de productos que satisfagan las necesidades de este segmento particular del mercado; en especial de productos derivados de la madera.
- O11. Positiva incidencia de una creciente cultura de demanda de productos de madera, que supone un potencial para un mayor desarrollo de las actividades de la cadena de la madera, favoreciendo la generación de nuevas empresas y/o actividades empresariales ligadas a la madera.
- O12. Creciente interés social por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas, que incide positivamente en el "recurso madera" y en las empresas que sepan incorporar a su actividad dichos valores.
- O13. Creciente tendencia del factor moda como criterio utilizado por la sociedad en la decoración y reforma de viviendas y oficinas, favoreciendo una mayor rotación de productos en algunas actividades como la carpintería y el mobiliario, principalmente.

liberalización del mercado

calidad

globalización

cultura del bricolaje

conservación de espacios naturales



2.2.3. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A15.** Necesidad de fuertes inversiones para mantener la innovación tecnológica, en algunas actividades de la cadena, por los propios condicionantes del proceso productivo, que exige maquinaria y/o instalaciones costosas; imponiendo un determinado tamaño a las unidades productivas (tablero, pasta, papel y cartón).
- A16.** Dependencia tecnológica del exterior, que dificulta el aprovechamiento de sinergias entre las actividades de equipamiento y las actividades principales, suponiendo un freno para el desarrollo de innovaciones tecnológicas adaptadas a la realidad del sistema productivo gallego y, en algunos casos, incrementos en precios derivados de los contratos de mantenimiento asociados a la venta de dicha maquinaria, si bien existen algunos proyectos y empresas que pueden ayudar a reducir la brecha tecnológica existente a largo plazo.
- A17.** Mayor implantación de tecnologías para el tratamiento de la información y nuevas tecnologías de producción en las principales áreas competidoras que permite un mayor aprovechamiento de los inputs, incrementando sus niveles de eficiencia y productividad.
- A18.** Niveles de gasto en I+D+I en España y Galicia todavía muy inferiores a los que manejan los principales países de la U.E., tanto a través de organismos e instituciones públicas como a través de subvenciones y ayudas a las empresas privadas, lo cual supone una importante desventaja con respecto a dichas zonas, teniendo en cuenta la importancia de la incorporación de valores tecnológicos como defensa a la competencia en costes.
- A19.** Percepción de insuficiente desarrollo de actividades de investigación y transferencia de conocimiento generado hacia los agentes socio-económicos con capacidad de mejora en el ámbito forestal gallego (universidades, centros tecnológicos, otras empresas,...).

OPORTUNIDADES

- O14.** Mejoras en las tecnologías para el secado y tratamiento de la madera maciza orientada a la segunda transformación, con el desarrollo de técnicas de presecado y combinación de métodos (al aire libre, en cámara) que facilitan la aplicación de maderas como por ejemplo el eucalipto blanco a la carpintería y el mobiliario, reduciendo los posibles fallos derivados de un tratamiento deficiente, teniendo en cuenta el clima de Galicia.
- O15.** Importante aportación de nuevas tecnologías de diseño asistido por ordenador y tecnologías de producción, que permiten una mayor automatización de los procesos y desarrollo de mejoras en los procesos productivos en general, permitiendo adoptar estrategias de diferenciación basadas en el diseño de sus productos y la adaptación de la producción a pequeñas series más adecuadas para empresas que trabajan bajo pedido y con series limitadas, adaptándose a las demandas de los clientes.
- O16.** Nuevas tecnologías de producción menos contaminantes, que permiten la realización de nuevos productos y nuevos procesos, con menor impacto medioambiental, en línea con la actual y creciente preocupación ecológica de la población.
- O17.** Avances en nuevas tecnologías y técnicas para el aprovechamiento de la madera en productos de segunda transformación, tales como el serrado de madera de eucalipto, la madera laminada, el finger-joint o la madera modificada (térmica, química o enzimáticamente), entre otros, que potencian nuevas aplicaciones de la madera en productos de mayor valor añadido.
- O18.** Existencia de sistemas de cogeneración y aprovechamiento de la biomasa, para la obtención de energía calorífica y eléctrica, que permiten aprovechar los subproductos residuales.
- O19.** Existencia y desarrollo de centros de I+D+I relacionados con la cadena de la madera, (Centro de Investigaciones Fitopatológicas de Lourizán, Centro de Información e Tecnoloxía Ambiental, CIS-Madera, Universidades), que contribuyen al desarrollo e integración de las actividades de la cadena, así como a mejorar su posición competitiva mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos forestales y la aplicación de innovaciones en productos, sistemas productivos y organizativos que permitan una mayor calidad y valor añadido para los productos derivados.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Innovación y tecnología

2.2.4. Universo público

AMENAZAS

- A20.** Necesidad de fuerte adaptación de las empresas a la legislación y normativa general de la UE sobre medioambiente cada vez más desarrollada y exigente, como respuesta a las inquietudes medioambientales de la sociedad a nivel mundial sobre la necesidad de reducir el impacto industrial sobre el ecosistema.
- A21.** Limitaciones derivadas de la legislación de la UE sobre la utilización de especies tropicales, que restringe y/o prohíbe la importación de madera procedente de los bosques tropicales, en un marco de creciente sensibilidad social hacia la sostenibilidad, teniendo en cuenta la necesidad de importación ante la falta de respuestas en el monte gallego.
- A22.** Diversidad de ámbitos normativos con competencias en el tema forestal (legislación local, autonómica, estatal y comunitaria), que plantea dificultades para desarrollar una mayor coordinación de forma sistematizada de las actuaciones públicas y la aplicación de forma homogénea en el territorio, si bien existen elementos de coordinación en algunos organismos (Comité Forestal Permanente en la UE).
- A23.** Insuficiente grado de control del cumplimiento del plan forestal de Galicia, especialmente en lo referido a actuaciones para la mejora de la silvicultura y organización de productores forestales, suponiendo un freno en la mejora en origen de la calidad de la madera gallega y en la organización del mercado de madera.
- A24.** Insuficiente grado de colaboración de las administraciones públicas con las empresas de ámbito forestal y la industria transformadora para desarrollar una política forestal consensuada, que responda a las diversas demandas de uso del monte, compatibilizando usos productivos, medio ambientales y sociales, así como para diseñar programas de comunicación social conjuntos, desarrollo de manuales técnicos para el uso y conservación de productos derivados de la madera, entre otros.
- A25.** Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internamente entre distintos puntos de Galicia como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal, que incide negativamente en la competitividad de las empresas y supone una importante limitación al transporte de mercancías en general, tanto en las funciones de aprovisionamiento como de distribución de productos terminados.
- A26.** Insuficientes infraestructuras de acceso a los montes, que dificulta y encarece el proceso de corte en monte y la saca de las trozas, agravado por la existencia de zonas de especiales dificultades orográficas, dificultando también la prevención y extinción de incendios.
- A27.** Insuficiente oferta de suelo industrial en Galicia, en general, con condiciones y servicios no adecuados y con unos precios no competitivos en los centros geográficos de la actividad productiva.
- A28.** Percepción de insuficiente disponibilidad de medios técnicos, equipamientos y recursos humanos profesionales destinados por parte de las administraciones públicas a la extinción de incendios y conservación de la superficie forestal gallega.

OPORTUNIDADES

- O20.** Consideración favorable de la legislación y normativas sobre la calidad y, en menor medida, sobre la prevención de riesgos laborales y el medioambiente, que denota una preocupación y concienciación de las empresas en esos campos, si bien todavía son insuficientes las iniciativas para adaptarse a las mismas.
- O21.** Tendencia al desarrollo de normativa técnica orientada a la normalización y certificación de productos de madera en el ámbito de la Unión Europea, que facilitará la homogeneización y estandarización de calidades, durabilidad, protección, características físico-mecánicas, entre otras, favoreciendo el intercambio de productos en el ámbito de la Unión Europea y planteando ciertas barreras legales para la importación de productos de fuera de la UE, si bien existen ciertas dificultades en el control del cumplimiento de dichas normativas.
- O22.** Existencia de ayudas y subvenciones de la U.E. específicas para las actividades de la madera, orientadas a diversos aspectos como reforestación, inversiones en maquinaria y mejora productiva, exportaciones, ecología, entre otros, con especial incidencia en las pymes de países y zonas específicas (España y Galicia, entre otros), promoviendo además la fijación de población en el rural, la creación y desarrollo de empresas ligadas a dichos ámbitos (Leader+, Proder I y II) y la innovación en las empresas (red Cordis, Programas Marco).
- O23.** Importante avance en el desarrollo sostenible de los recursos forestales madereros, por la implantación de áreas forestales administradas con planes de gestión o sometidas a directrices desde la administración autonómica, así como por el desarrollo de normativas como la FSC para fomentar la producción forestal sostenible.
- O24.** Importancia de la visión productiva del monte en el desarrollo del Plan Forestal de Galicia, compatibilizado con otras funciones (ciclo del carbono, valores paisajísticos y de ocio, conservación de la biodiversidad y protección de espacios sensibles,...), favoreciendo el desarrollo de masas forestales regulares y continuas, si bien se observa cierta problemática en el control de su cumplimiento.
- O25.** Existencia de centros de formación universitaria y de familias de formación profesional relacionadas con la madera, con planes de estudio en los centros universitarios orientados a la formación de personal en el ámbito forestal, si bien las empresas manifiestan la existencia de cierto desajuste entre la oferta y la demanda formativa en temas relacionados con la industria de transformación de la madera.
- O26.** Incremento de la eficacia en la lucha contra los incendios forestales en Galicia, con actuaciones como el Plan INFOGA, que ha permitido incrementar la eficacia extintora, reduciendo la extensión afectada por incendios forestales mientras se mantiene la tendencia en el número de incendios, si bien las empresas siguen considerando los incendios como uno de los principales problemas.
- O27.** Positiva valoración de las infraestructuras de carreteras, cuyas mejoras continuas durante los últimos años han contribuido a mejorar de forma considerable la comunicación de las empresas de Galicia con los mercados nacionales y del Norte de Portugal, si bien son mejorables las infraestructuras internas y de conexión con el eje transcantábrico.
- O28.** Cierta grado de satisfacción con las infraestructuras y servicios portuarios, que facilita el empleo de este tipo de transporte para abastecerse de materias primas importadas y como vía de salida hacia mercados exteriores de venta, si bien las tarifas de esos servicios son percibidas negativamente.

2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS

- A29.** Especial orografía de Galicia que implica una particular problemática de acceso al monte, dificultando una explotación rentable de la silvicultura y/o de la biomasa, además de dificultar las tareas de mantenimiento de las zonas forestales y de extinción de incendios.
- A30.** Dificultades crecientes para el aprovisionamiento de madera maciza tropical y de zonas en vías de desarrollo, tanto por el volumen de importaciones permitidas como por el incremento en los precios que se produce como consecuencia del recorte en los volúmenes de madera disponibles, fruto del insuficiente control y desarrollo de una gestión forestal más rigurosa en dichos mercados de origen.
- A31.** Déficit de madera aserrada en Galicia, España y en el conjunto de la U.E., que obliga a buscar mercados de aprovisionamiento en zonas geográficas más alejadas; repercutiendo negativamente en los costes y en la necesidad de mantener un mayor volumen de stocks de materias primas.
- A32.** Dificultades para un desarrollo homogéneo de las mediciones en el monte (cubicaciones), al existir diferentes métodos y no utilizar medidas homogéneas entre zonas, recurriendo muchas veces a unidades locales, que implica dificultades para la gestión de aprovisionamientos e inventarios por parte de las empresas transformadoras (compra de madera por peso y no por volumen o calidad, tamaños de maderas inapropiados, deficiencias estructurales y/o dimensionales, entre otras).
- A33.** Incremento de la presión de las grandes cadenas de distribución, tanto especializadas como no especializadas, con la potenciación de marcas blancas a precios ajustados, especialmente en productos de tapicería, sillería y mesas o dormitorios, que dificulta el desarrollo de estrategias de imagen propias.

OPORTUNIDADES

- O29.** Características del medio natural gallego, que por sus condiciones generales favorables (lluvias abundantes y temperaturas moderadas, su especial orografía e influencia del litoral) permiten desarrollar una silvicultura intensiva, basada en una alta producción de madera en turnos de rotaciones cortas, y la diversificación de especies forestales.
- O30.** Existencia de iniciativas para impulsar el desarrollo del proceso de Certificación Forestal, con diferentes grados de implantación y desarrollo, como modelo de prácticas silvícolas, compatibles con el mantenimiento óptimo de las masas arbóreas, y en respuesta a la alta sensibilización social hacia todo aquello que afecta al medioambiente y al desarrollo forestal sostenible.
- O31.** Importante peso de los aprovechamientos forestales gallegos sobre el total español (Galicia representa más del 40%) y existencia de un importante número de empresas en Galicia dedicadas al aprovechamiento forestal y prestación de servicios relacionados, así como industrias de primera transformación.
- O32.** Posibilidad de diversificación del uso de la madera de eucalipto en producción de la industria transformadora, con un fuerte potencial de industrialización por desarrollar, para lo que es necesario desarrollar tecnologías específicas y transferir experiencias de otras zonas competidoras, aprovechando la existencia de relevantes masas arbóreas de eucalipto disponibles para su aprovechamiento en la fabricación de productos de madera maciza.
- O33.** Poder negociador de algunas actividades, con presencia de empresas con una alta capacidad de compra (especialmente en tablero, pasta de papel y cartón) que pueden imponer condiciones a sus proveedores, hecho significativamente relevante dadas las cualidades de la madera gallega especialmente apta para su utilización por las industrias del tablero y de pasta de papel.
- O34.** Existencia de positivas experiencias en la generación de rentas complementarias a la corta de madera, que favorece la profesionalización en la gestión del monte y el incremento de rentas en el medio rural gallego, a través de la explotación de otros productos silvícolas como setas y castañas.

AMENAZAS

- A34.** Importancia del poder negociador de los distribuidores y representantes de ventas, especialmente en los mercados de fuera de Galicia, ante la oferta limitada en cuanto a variedad de gama de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia respecto a la que le ofrecen otras empresas fabricantes de ámbito estatal o internacional con una gama de productos mucho más amplia y completa, tanto en precios como en estilos y calidades.
- A35.** Incremento de la presencia de algunos canales de distribución (franquicias y cadenas de tiendas especializadas) en España y en Galicia con mayor poder negociador, que supondrá un incremento de la presión de la distribución sobre las empresas transformadoras, previsiblemente reduciendo los márgenes de dichas actividades, si bien puede servir de acicate para la optimización de los procesos productivos y de su eficiencia a través de la especialización.
- A36.** Existencia de competidores multinacionales y grandes grupos de empresas en el mercado español de mobiliario, con tendencia a incrementar su presencia en dichos mercados que, intensifica los niveles de competencia (Ikea, But, Habitat, Conforama, entre otros), aprovechando sus recursos y capacidades para incorporar atributos en los productos como la etiqueta ecológica o la garantía de producto y desarrollando estrategias de integración hacia abajo abarcando desde la transformación a la comercialización, entre otros.
- A37.** Competencia de productos de alto valor añadido y diseño por parte de las empresas de las principales zonas competidoras nacionales, como son la Comunidad Valenciana o Cataluña en las actividades de Carpintería y Mobiliario, con un elevado nivel de desarrollo, significativos grados de eficiencia y mayor gama de producto.
- A38.** Incremento progresivo de la importación de productos de carpintería y mobiliario en Galicia, que crece a mayor ritmo que las exportaciones, poniendo de manifiesto la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado gallego.
- A39.** Tendencia a la sustitución de la madera por otros productos, (PVC, plásticos y polímeros), con un mayor desarrollo tecnológico y una mayor actividad de publicidad y promoción.

OPORTUNIDADES

- O35.** Nuevas necesidades de productos de madera para rehabilitación de viviendas y otras demandas derivadas de la construcción, actualmente insuficientes satisfechos por la industria maderera gallega, que permiten el desarrollo de nuevos productos, que satisfagan dichas necesidades actuales y potenciales de la demanda, incorporando un mayor valor añadido, especialmente en los productos de segunda transformación.
- O36.** Exigencias por parte de los consumidores finales de productos cada vez más novedosos y adecuados a sus gustos, necesidades y adaptados a las últimas tendencias, lo que implica una importante oportunidad para las empresas de incrementar cuotas de mercado a través de la flexibilidad a la hora de adaptar y renovar su gama de productos y sus procesos productivos, potenciando conceptos como "hecho a medida".
- O37.** Organización y desarrollo de jornadas y cursos formativos sobre el empleo de la madera para prescriptores y aplicadores, con objeto de incrementar la información y orientar sobre las posibilidades de aplicación de la madera por arquitectos, aparejadores y diseñadores.
- O38.** Avances en la reducción y/o supresión de barreras técnicas y comerciales, dentro de los procesos de integración regional en curso, que se unen al especial interés por el mercado iberoamericano, por razones culturales y de facilidad de comunicación.

CERTIFICACIÓN FORESTAL

RENTAS COMPLEMENTARIAS

PRODUCTOS NOVEDOSOS

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

El diagnóstico realizado incluye la consideración de 77 aspectos relacionados con el entorno (38 oportunidades y 39 amenazas) y 84 aspectos de carácter interno de las empresas de la cadena (39 fortalezas y 45 debilidades). Dado que el tratamiento de la globalidad de estas variables sería excesivamente laborioso, el equipo técnico ha presentado a la mesa de trabajo un informe con una propuesta de 25 Factores Claves para esta cadena productiva, tras de un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce. Uno de las líneas de trabajo de la primera reunión ha sido la evaluación y priorización de dichos factores clave, lo que, posteriormente, facilita la labor de determinación de estrategias y acciones a seguir.

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

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico, propuso una agrupación temática de los Factores Clave, con el objeto de sistematizar y optimizar las intervenciones de los asistentes en el coloquio y mantener cierta homogeneidad en las temáticas tratadas en cada momento. El siguiente cuadro recoge la agrupación temática propuesta para organizar el debate y orientar los comentarios de los asistentes.

Los participantes en la mesa de trabajo fueron exponiendo los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en cada uno de los bloques temáticos para el conjunto de las actividades que componen la cadena de la madera y productos transformados.

De forma genérica, los aspectos tratados durante el debate abierto se recogen en torno a 5 grandes temas:



Principales bloques temáticos para el coloquio y el debate

ESTRUCTURA DE LA CADENA Y COOPERACIÓN	
FCM1, FCM2, FCM3, FCM4, FCM5, FCM6, FCM9, FCM10, FCM11, FCM12	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión de explotaciones y empresas Disponibilidad de la propiedad forestal Procesos de fusión/adquisición, integración Acuerdos subcontratación y especialización Interrelación entre eslabones de la cadena Colaboración entre AA.PP, empresas y propietarios Cooperación con empresas de actividades laterales y de apoyo Planificación coordinada limpieza y mantenimiento del monte Impulso de asociaciones empresariales y otros organismos
CONOCIMIENTO, RECURSOS, INNOVACIÓN	
FCM13, FCM14, FCM16, FCM17, FCM22, FCM23, FCM24, FCM26	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la oferta formativa a las necesidades Profesionalización de la gestión Formación de mano de obra operativa Formación continua Trayectoria y experiencia en oficios tradicionales Formación e información de instalaciones y prescripciones Conocimiento sobre normativas y ayudas públicas Orientación a la innovación en materiales, productos, procesos y estructuras Implantación y modernización de tecnologías Productividad y gestión de costes Costes de infraestructuras y servicios públicos
ORIENTACIÓN AL MERCADO	
FCM8, FCM7, FCM18, FCM19, FCM20, FCM21	<ul style="list-style-type: none"> Incidencia de silvicultura en la calidad de la madera Criterios de Gestión Forestal Sostenible Disponibilidad de madera masiva de calidad para industria de primera transformación Competencia en mercado de aprovisionamiento local Actitud proactiva y anticipativa Estrategias de marketing Diferenciación en base a intangibles Sistemas de gestión de calidad y certificación Creación de mayor valor añadido Penetración en nuevos mercados atractivos Globalización e intensidad competitiva
GENERAL / GLOBAL	
FCM1, FCM2, FCM3, FCM4, FCM5, FCM6, FCM7, FCM8, FCM9, FCM10, FCM11, FCM12, FCM13, FCM14, FCM16, FCM17, FCM18, FCM19, FCM20, FCM21, FCM22, FCM23, FCM24, FCM25	



MODERNIZACIÓN DE EQUIPAMIENTOS
 PROYECTOS DE I+D+I
 COOPERACIÓN

Aprovechamiento del potencial de la cadena basado en la cooperación

Los asistentes manifestaron su convencimiento sobre el gran potencial de desarrollo de las actividades de la cadena de la madera en Galicia y de la importancia de potenciar una visión global de la cadena como elemento de unión y base para el desarrollo de acuerdos de cooperación. "En la actualidad, la mayoría de las empresas de la cadena no actúan con una visión amplia de las actividades relacionadas con la madera y tienen una insuficiente orientación hacia el desarrollo de acuerdos de cooperación que permitan mejorar la productividad y competitividad de la cadena en conjunto". En general, no se ha extendido entre las empresas de la cadena la "importancia del asociacionismo y la cooperación como una estrategia básica para mejorar la competitividad de las empresas, especialmente en el caso de aquellas de pequeña y mediana dimensión".



En ese sentido, "aunque se ha avanzado algo en los últimos años, todavía no se ha alcanzado un adecuado nivel de cooperación entre diferentes eslabones de la cadena (relaciones entre eslabones clientes y eslabones proveedores). Entre otros, se puede desarrollar una mayor implicación de las industrias transformadoras en la mejora de la gestión y aprovechamiento de las explotaciones forestales y viceversa, tratando de adaptar los propietarios su producción a las necesidades que las empresas transformadoras demandan del monte gallego". Además, también es mejorable la cooperación entre las actividades de primera y segunda transformación "que permitan la creación de nuevas empresas o la redefinición de las existentes para completar los ciclos productivos relacionados con la madera dentro de Galicia en actividades como la fabricación de productos de papel y cartón, entre otros".

En ambos casos, los asistentes consideran como una oportunidad la posibilidad de "aprovechar la experiencia y la inercia de los eslabones más avanzados y competitivos para impulsar el desarrollo de aquellos más atrasados o todavía inexistentes mediante acuerdos de cooperación que sirvan para potenciar la competitividad del conjunto de la cadena". Para ello, "es de gran importancia la labor de concienciación y sensibilización que se puede realizar desde las diferentes asociaciones empresariales y organismos de cooperación con visión de conjunto como el Cluster de la Madera, entre otros".

Por otro lado, la cooperación con las actividades de suministros complementarios, equipamientos y servicios de apoyo tampoco han alcanzado unos niveles que permitan aprovechar las posibles sinergias

generadas para mejorar la competitividad de la cadena en conjunto. Así, "la falta de interés por la cooperación y la subcontratación de servicios de apoyo han dificultado el desarrollo de servicios externos profesionales que permitiesen externalizar determinadas actividades del proceso productivo u otras actividades de apoyo al mismo". Algunos organismos de apoyo a las empresas de la cadena perciben "cierto avance en la demanda de sus servicios por parte de las empresas, si bien el proceso es progresivo pero lento, iniciándose el contacto por pequeños asuntos de asesoramiento legal o técnico, para luego colaborar en servicios de I+D+i y formación. Finalmente, cuando se alcanza un mayor grado de confianza, las empresas participan en proyectos de I+D de mayor dimensión".

Ordenación y gestión de la actividad forestal

La problemática relacionada con la política forestal y la falta de competitividad del monte gallego fue ampliamente comentada por los asistentes. Entre otros aspectos, diversos comentarios apuntan que "el minifundismo del monte gallego y la excesiva dispersión de las actividades forestales suponen un importante problema para alcanzar un mayor desarrollo de las actividades transformadoras de la cadena en Galicia". En la actualidad, "la existencia de catastros sin actualizar, los problemas de los deslindes de los terrenos o la existencia de una gran parte de la superficie forestal sin reforestar se valoran como algunos de los principales problemas que dificultan una adecuada ordenación y gestión de la propiedad forestal en Galicia". Asimismo, existe la necesidad de diseñar modelos de desarrollo que tengan en cuenta "la planificación de las explotaciones con una visión de largo plazo, con objeto de posibilitar una mayor capacidad extractiva y mejorar la calidad de la madera obtenida".



De acuerdo con la opinión de los asistentes "la falta de una política forestal orientada a mejorar la ordenación de la superficie forestal y la escasa eficiencia en la gestión del monte gallego por parte de muchos propietarios, tienen una gran incidencia en las industrias de primera y segunda transformación en Galicia, generando importantes problemas de aprovisionamiento, tanto por la cantidad como por la calidad de la madera obtenida

del monte gallego". En ese sentido, adicionalmente a la necesidad de desarrollar un plan de usos detallado a nivel de parroquia o lugar, en el que se determine de manera coordinada, qué es lo que realmente se desea de la superficie forestal, una vez que se decida la potenciación de la generación de la madera, "las acciones deben orientarse a plantear una reordenación (a través de los diferentes sistemas que se convenga) de las actividades forestales para conseguir que éstas tengan una mayor dimensión y alcancen un grado de rentabilidad y productividad adecuado al potencial existente en la zona o lugar en cuestión".

La pequeña dimensión de la mayoría de las explotaciones forestales existentes en Galicia hace que "muchas de ellas no lleguen a ser rentables y que la mecanización de las actividades extractivas y de corta sea ineficiente". Todo ello supone que "los costes de explotación y transporte sean muy elevados, pudiendo no ser compensados por el precio de la madera pagado por las actividades transformadoras". Además, "la tendencia demográfica de despoblación del medio rural supone un problema añadido para el mantenimiento y la gestión del monte, ya que el abandono o la falta de adecuada limpieza y mantenimiento de las explotaciones forestales facilitan en gran medida la propagación de incendios, dificultando además la planificación de la gestión forestal del futuro".

Cultura empresarial y sistemas de planificación

En el ámbito de la cultura empresarial, los asistentes manifestaron que existe desde la mayoría de las empresas de la cadena y de las administraciones públicas una "importante falta de predisposición para llevar a cabo las actuaciones necesarias para impulsar el desarrollo competitivo de la cadena en Galicia, ya que todos conocen cuales son los principales aspectos que inciden en la competitividad de las actividades de la madera en Galicia pero son pocos los agentes que se deciden a poner en marcha esas actuaciones". Así, "existe un escaso nivel de planificación de actuaciones a nivel global, tanto en cuanto a política forestal como para impulsar las industrias de primera y segunda transformación".



En cuanto a la elaboración de planes estratégicos, los asistentes consideran que "no se ha avanzado adecuadamente en el desarrollo de planes específicos para los distintos eslabones de la cadena, con la excepción de las actividades de carpintería y mobiliario que, en colaboración con el Cluster de la Madera, han elaborado

su propio plan estratégico". Mantener una visión estratégica global de la cadena es positivo y necesario, pero "la gran dispersión de actividades y problemáticas que afectan a los distintos eslabones de la cadena requieren la realización de planes específicos para cada uno de ellos que recojan las principales líneas estratégicas a seguir para mejorar su capacidad competitiva en los próximos años".

Así, además de promover planes específicos para actividades de aserrío, papel y cartón o chapa y tablero, entre otros, es especialmente necesario abordar el desarrollo de "un plan estratégico del monte que permita aprovechar de manera eficiente la superficie forestal que incluye planes de ordenación y gestión del monte gallego por

zonas geográficas, favoreciendo la consolidación de un monte más competitivo en Galicia y la obtención de un mayor número de explotaciones acogidas a procesos de certificación de la madera bajo criterios de gestión forestal sostenible, además de promover la diversificación de especies".

Conocimiento, recursos e innovación.

Desde el punto de vista de los asistentes, "la existencia de un insuficiente desarrollo tecnológico y una insuficiente cualificación de los recursos humanos en las empresas son dos de los principales problemas de competitividad de la cadena de la madera en Galicia, muy por debajo de los niveles alcanzados en otros países competidores como pueden ser Italia o Alemania, por ejemplo".

En relación con los niveles de profesionalización y cualificación de los recursos humanos entre las empresas de la cadena, los asistentes señalaron que "existe un insuficiente grado de profesionalización y mentalidad empresarial en el ámbito de los niveles directivos en la mayoría de las empresas de la cadena, especialmente en aquellas de menor dimensión". Además del reducido porcentaje de profesionales con la formación adecuada para llevar la gestión de una empresa de manera eficiente "desde las empresas tampoco se promueve adecuadamente la formación interna de sus directivos, de manera que permita incrementar el nivel de cualificación y la actualización de conocimientos".

Por lo que respecta a los niveles operativos de las empresas la percepción de los asistentes es que "existe un importante déficit de personal cualificado en determinados puestos de operarios y técnicos intermedios que elevan de manera significativa el coste de contratación de personas para esos puestos". Esa situación evidencia una "importante falta de adaptación de los programas formativos tanto a nivel universitario como de formación profesional a las necesidades de las empresas transformadoras de la cadena de la madera, a pesar de

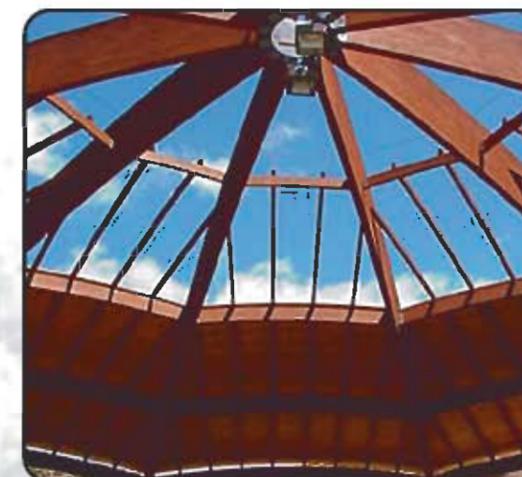
existir varias titulaciones y ciclos formativos de F.P. relacionados con estas actividades".

Sin embargo, existen significativas mejoras en la "planificación de programas de formación continua específicos para las empresas de la cadena, algunos apoyados desde el CIS-Madera, orientados a mejorar la formación de los puestos operativos en áreas como el diseño, el control numérico y los acabados, entre otros".

En cuanto a los temas de innovación y desarrollo tecnológico, "entre las empresas de la cadena no se ha avanzado suficientemente en la modernización de equipamientos, instalaciones y procesos productivos, especialmente entre las empresas más pequeñas". Algunos

asistentes consideran que "o se desconocen, o se valora que desde las administraciones públicas no se han lanzado suficientes ayudas públicas para la modernización de instalaciones y el apoyo a aquellas empresas que apuesten por la innovación para mejorar su posicionamiento en el mercado".

En el ámbito de la innovación de productos y procesos productivos, desde el Cluster de la Madera y el CIS-Madera se vienen desarrollando diversos "proyectos y estudios que permitan mejorar el rendimiento, la calidad y la utilidad de la madera gallega y los productos transformados, como ensayos de laboratorio, nuevas tecnologías de secado, pruebas de tratamientos químicos de la madera, aprovechamiento de la biomasa forestal, nuevas utilidades para la madera de eucalipto o un observatorio sobre necesidades de materiales, entre otros".



DESARROLLO TECNOLÓGICO

INNOVACIÓN

Por otro lado, las necesidades de financiación para acometer los proyectos de inversión y modernización de las empresas son muy diferentes en función de las actividades a las que se dedican. Así, "en cuanto a las actividades forestales, la escasa dimensión de las mismas y la existencia de unos ciclos de explotación y rotación muy amplios hacen que los productos financieros actuales sean poco adecuados a las necesidades de esas empresas de explotación forestal". Además, "existe la problemática de la falta de seguros sobre el monte que reduzcan la incertidumbre por causas como los incendios o las plagas, entre otros". Últimamente se han desarrollado nuevas modalidades para conseguir productos financieros que permitan la modernización del monte. "Mediante la agrupación de los propietarios forestales de una determinada área geográfica, se elaboran estudios de

rentabilidad avalados por los mismos propietarios y firmados incluso por las administraciones públicas, con los que se consigue una mayor implicación de las entidades financieras para conceder préstamos que permitan la modernización de esas zonas forestales".

Por su parte, "en las actividades de aserrío, carpintería y mobiliario, la excesiva atomización y la reducida dimensión de las empresas dificultan el acceso a recursos ajenos para financiar proyectos de inversión relevantes". En cambio, "en el caso de las actividades de chapa, tablero y pasta, en su mayoría se trata de empresas de gran dimensión que tienen menos dificultades para acceder a los recursos necesarios para financiar proyectos de inversión".



Orientación al mercado y competitividad

"A pesar de que en los últimos años se ha producido una importante evolución en la capacidad competitiva de las empresas de la cadena, ésta ha sido insuficiente porque, en líneas generales, se ha seguido perdiendo competitividad frente a otras zonas". Esto también explica en buena medida "la insuficiente orientación a la penetración en nuevos mercados potenciales por parte de las empresas gallegas de la cadena, con excepción de alguna empresa significativa a nivel particular y de las dedicadas a actividades de tablero y pasta de papel, con un importante grado de internacionalización de sus negocios".

Desde el punto de vista de los asistentes, "se está desaprovechando la importante ventaja comparativa que supone para las actividades de la cadena de la madera en Galicia tener un monte con un gran potencial de desarrollo, tanto en volumen como en calidad de la madera". Así, en lugar de ser la base para mejorar la competitividad de la industria transformadora, "la madera obtenida del monte gallego es mayoritariamente de baja calidad y es fundamentalmente aprovechable para fabricar pasta de

papel o para las actividades de tablero, por lo que las empresas de segunda transformación tienen que acudir a las importaciones para obtener la madera necesaria para la elaboración de sus productos".

Además, por lo que respecta a la industria transformadora, "el valor añadido de los productos finales es insuficiente, con una manifiesta necesidad de mejora en la incorporación de elementos intangibles como el diseño, la innovación o la marca, entre otros, que permitan

a las empresas gozar de una mejor posición competitiva tanto en los canales de distribución y comercialización como frente a los consumidores finales en el caso de las actividades de mobiliario, entre otros". Ligado a esta falta de valor añadido en la industria transformadora existe el problema de la "falta de empresas en algunos eslabones de segunda transformación de la cadena, como el papel y el cartón, por ejemplo, que

permitan cerrar los ciclos productivos en Galicia, favoreciendo que el valor añadido de esas actividades de segunda transformación se genere dentro de Galicia".



3.3. Priorización de Factores Clave de la Cadena de la Madera

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los 25 Factores Clave identificados para esta cadena de actividades, 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 25 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 25 factores clave de 3,50, si bien hay que destacar la amplitud del rango de valores obtenidos para los factores clave más prioritarios y los menos prioritarios, lo cual indica una importante distinción entre los aspectos de mayor y menor prioridad dentro de la escala. La distribución de los factores claves priorizados muestra un primer bloque de diez factores clave que obtienen una valoración superior a la media global, de los cuales dos están por encima del 4.

5= más prioritario
1= menos prioritario

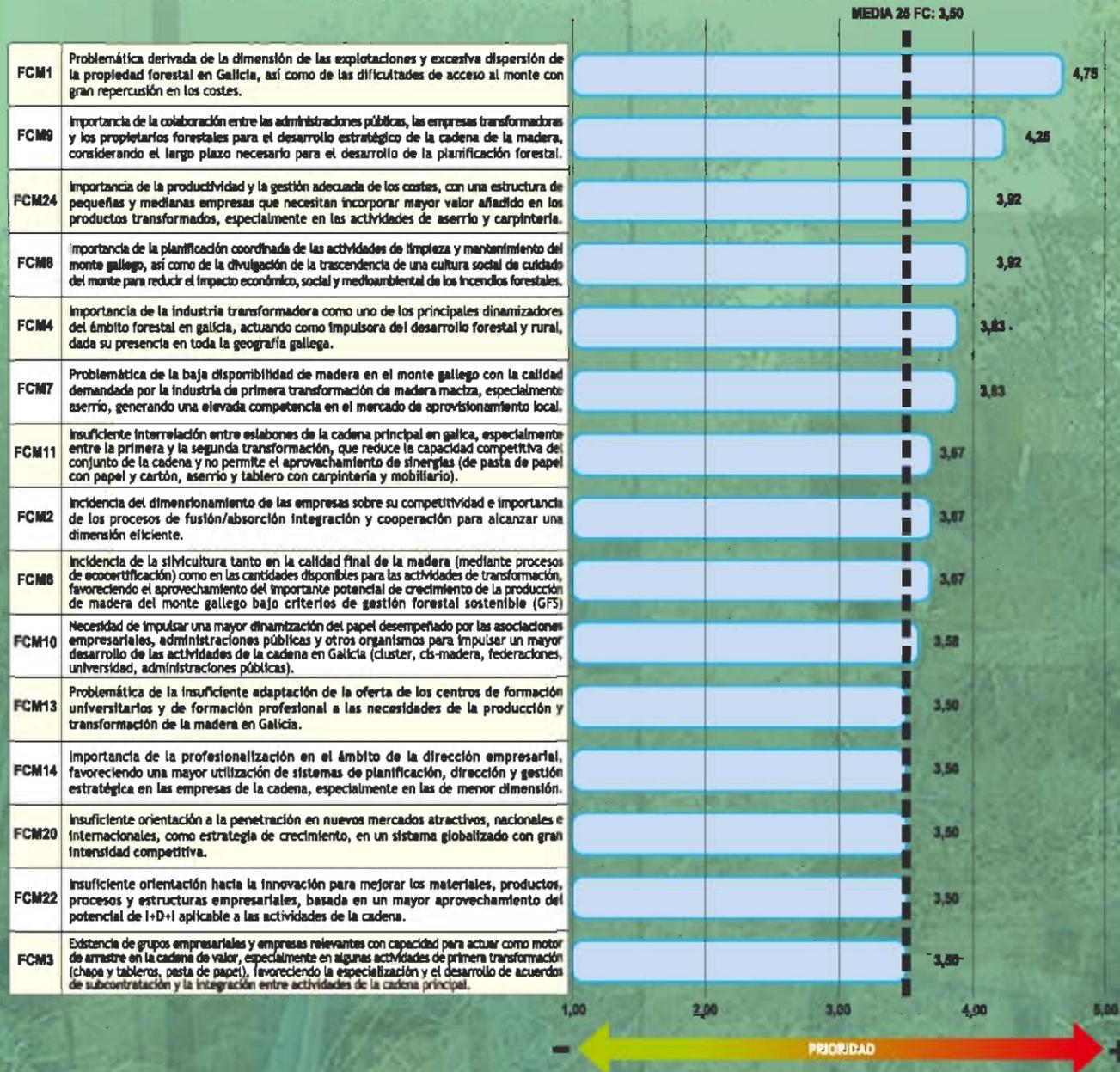
Factores Clave de la Cadena priorizados

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCM 1	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LA DIMENSIÓN DE LAS EXPLOTACIONES Y EXCESIVA DISPERSIÓN DE LA PROPIEDAD FORESTAL EN GALICIA, ASÍ COMO DE LAS DIFICULTADES DE ACCESO AL MONTE CON GRAN REPERCUSIÓN EN LOS COSTES.	4,75
FCM 9	IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS Y LOS PROPIETARIOS FORESTALES PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE LA MADERA, CONSIDERANDO EL LARGO PLAZO NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN FORESTAL.	4,25
FCM 24	IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA GESTIÓN ADECUADA DE LOS COSTES, CON UNA ESTRUCTURA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE NECESITAN INCORPORAR MAYOR VALOR AÑADIDO EN LOS PRODUCTOS TRANSFORMADOS, ESPECIALMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE ASERRÍO Y CARPINTERÍA.	3,92
FCM 8	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN COORDINADA DE LAS ACTIVIDADES DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL MONTE GALLEGO, ASÍ COMO DE LA DIVULGACIÓN DE LA TRASCENDENCIA DE UNA CULTURA SOCIAL DE CUIDADO DEL MONTE PARA REDUCIR EL IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LOS INCENDIOS FORESTALES.	3,92
FCM 4	IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA TRANSFORMADORA COMO UNO DE LOS PRINCIPALES DINAMIZADORES DEL ÁMBITO FORESTAL EN GALICIA, ACTUANDO COMO IMPULSORA DEL DESARROLLO FORESTAL Y RURAL, DADA SU PRESENCIA EN TODA LA GEOGRAFÍA GALLEGA.	3,83
FCM 7	PROBLEMÁTICA DE LA BAJA DISPONIBILIDAD DE MADERA EN EL MONTE GALLEGO CON LA CALIDAD DEMANDADA POR LA INDUSTRIA DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN DE MADERA MACIZA, ESPECIALMENTE ASERRÍO, GENERANDO UNA ELEVADA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE APROVISIONAMIENTO LOCAL.	3,83
FCM 11	INSUFICIENTE INTERRELACIÓN ENTRE ESLABONES DE LA CADENA PRINCIPAL EN GALICIA, ESPECIALMENTE ENTRE LA PRIMERA Y LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN, QUE REDUCE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DEL CONJUNTO DE LA CADENA Y NO PERMITE EL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS (DE PASTA DE PAPEL CON PAPEL Y CARTÓN, ASERRÍO Y TABLERO CON CARPINTERÍA Y MOBILIARIO).	3,67
FCM 2	INCIDENCIA DEL DIMENSIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS SOBRE SU COMPETITIVIDAD E IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE FUSIÓN/ABSORCIÓN, INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN PARA ALCANZAR UNA DIMENSIÓN EFICIENTE.	3,67
FCM 6	INCIDENCIA DE LA SILVICULTURA TANTO EN LA CALIDAD FINAL DE LA MADERA (MEDIANTE PROCESOS DE ECOCERTIFICACIÓN) COMO EN LAS CANTIDADES DISPONIBLES PARA LAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN, FAVORECIENDO EL APROVECHAMIENTO DEL IMPORTANTE POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE MADERA DEL MONTE GALLEGO BAJO CRITERIOS DE GESTIÓN FORESTAL SOSTENIBLE (GFS).	3,67
FCM 10	NECESIDAD DE IMPULSAR UNA MAYOR DINAMIZACIÓN DEL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y OTROS ORGANISMOS PARA IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA EN GALICIA (CLUSTER, CIS-MADERA, FEDERACIONES, UNIVERSIDAD, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS).	3,58
FCM 13	PROBLEMÁTICA DE LA INSUFICIENTE ADAPTACIÓN DE LA OFERTA DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN UNIVERSITARIOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL A LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA EN GALICIA.	3,50

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCM 14	IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL, FAVORECIENDO UNA MAYOR UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE LA CADENA, ESPECIALMENTE EN LAS DE MENOR DIMENSIÓN.	3,50
FCM 20	INSUFICIENTE ORIENTACIÓN A LA PENETRACIÓN EN NUEVOS MERCADOS ATRACTIVOS, NACIONALES E INTERNACIONALES, COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, EN UN SISTEMA GLOBALIZADO CON GRAN INTENSIDAD COMPETITIVA.	3,50
FCM 22	INSUFICIENTE ORIENTACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN PARA MEJORAR LOS MATERIALES, PRODUCTOS, PROCESOS Y ESTRUCTURAS EMPRESARIALES, BASADA EN UNA MAYOR APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D+I APLICABLE A LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA.	3,50
FCM 3	EXISTENCIA DE GRUPOS EMPRESARIALES Y EMPRESAS RELEVANTES CON CAPACIDAD PARA ACTUAR COMO MOTOR DE ARRASTRE EN LA CADENA DE VALOR, ESPECIALMENTE EN ALGUNAS ACTIVIDADES DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN (CHAPA Y TABLEROS, PASTA DE PAPEL), FAVORECIENDO LA ESPECIALIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE ACUERDOS DE SUBCONTRATACIÓN Y LA INTEGRACIÓN ENTRE ACTIVIDADES DE LA CADENA PRINCIPAL.	3,50
FCM 16	FALTA DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS DE LA MADERA ENTRE LOS INSTALADORES Y PRESCRIPTORES (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES), CON ESPECIAL INCIDENCIA EN EL CASO DE LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA.	3,42
FCM 19	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, QUE FAVOREZCAN UN MAYOR DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN SOBRE ASPECTOS DE DIFERENCIACIÓN DE SUS PRODUCTOS EN BASE A ELEMENTOS INTANGIBLES COMO PUEDEN SER LA INNOVACIÓN, EL DISEÑO, LA MARCA O LA IMAGEN, ENTRE OTROS, ESPECIALMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA Y MOBILIARIO.	3,25
FCM 23	DIFICULTADES PARA LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS LIGADAS A LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y AL TRATAMIENTO DE RESIDUOS, QUE REPERCUTE EN UNA IMAGEN SOCIAL INADECUADA DE ALGUNAS ACTIVIDADES DE LA CADENA.	3,25
FCM 12	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES CON EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES LATERALES Y DE APOYO GALLEGAS, ESPECIALMENTE CON GESTIÓN LOGÍSTICA, MAQUINARIA ESPECÍFICA E INGENIERÍAS.	3,17
FCM 15	DIFICULTADES PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN EL NIVEL OPERATIVO Y ESCASO APROVECHAMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS CON MÁS EXPERIENCIA (ESPECIALMENTE EN OFICIOS ARTESANALES) PARA IMPULSAR LA FORMACIÓN CONTINUA.	3,08
FCM 25	PERCEPCIÓN DE COSTES ELEVADOS DE ALGUNAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS (SUELO EMPRESARIAL, TARIFAS PORTUARIAS), CON ESPECIAL INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CADENA, QUE DIFICULTA EN MUCHOS CASOS UN MAYOR CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LAS ACTIVIDADES.	3,08
FCM 5	IMPORTANCIA DEL SECTOR FORESTAL GALLEGO Y DEL APROVECHAMIENTO MÚLTIPLE DEL MONTE (MADERA, CASTAÑAS, SETAS, ACTIVIDADES DE OCIO Y MEDIOAMBIENTALES) EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE GALICIA, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO RURAL, CON LA PERCEPCIÓN DE LA VISIÓN ECONÓMICO-PRODUCTIVA COMO MOTOR DE ARRASTRE DEL USO MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL.	3,00
FCM 17	INSUFICIENTE CONOCIMIENTO SOBRE LA NORMATIVA QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, A NIVEL AUTONÓMICO, ESTATAL Y DE LA UE, ASÍ COMO SOBRE LAS AYUDAS PÚBLICAS ESPECÍFICAS EXISTENTES PARA EMPRESAS RELACIONADAS CON LA CADENA DE LA MADERA.	2,92
FCM 18	IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN AVANZADOS, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS, QUE PERMITAN ADOPTAR UNA MAYOR ACTITUD PROACTIVA Y ANTICIPATIVA A LAS EMPRESAS GALLEGAS DE LA CADENA.	2,92
FCM 21	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MAYOR DIMENSIÓN A LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y OBTENCIÓN DE CERTIFICADOS ACREDITATIVOS (ISO, UNE,...), POTENCIANDO COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD LA DIFERENCIACIÓN DE SUS PRODUCTOS BASADA EN CALIDAD Y ACABADO.	2,92

En la siguiente figura se ilustran los 15 Factores Clave con una valoración superior o igual a la media del conjunto de los 25 Factores Clave propuestos.

Cadena de la Madera 15 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS



Los Factores Clave más prioritarios mantienen una relación directa con los temas más reiterados en la sesión, si bien se percibe una mayor preocupación por los aspectos relacionados con la ordenación y gestión de la propiedad forestal.

El factor clave considerado más prioritario, con una valoración media de 4,75 es el relativo a la problemática de la dimensión de las explotaciones y la excesiva dispersión de la propiedad forestal, con grandes dificultades de acceso al monte que suponen un incremento de los costes (FCM 1). Con una media también superior a 4, los asistentes valoraron la importancia de la colaboración entre las administraciones públicas, las empresas transformadoras y los propietarios forestales para impulsar el desarrollo estratégico de la cadena (FCM 9).

A continuación, y con una valoración entre 4 y 3,80 se sitúan otros cuatro factores clave relacionados con la productividad, la gestión de costes y el incremento del valor añadido en las pymes, la planificación coordinada de las actividades de limpieza y mantenimiento del monte gallego (ambos con 3,92), la importancia de la industria transformadora como impulsora del desarrollo forestal y rural y la baja disponibilidad de madera de calidad en el monte gallego (3,83) (FCM 24, FCM 8, FCM 4 y FCM 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 para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias. Así, a partir de un proceso de análisis inicial que derivó en una síntesis del Diagnóstico Estratégico y una propuesta de Factores Clave, el desarrollo de un debate y la priorización de éstos permitió realizar una agrupación de los mencionados Factores Clave en torno a unas grandes áreas temáticas que se incluyeron en el informe final de dicha mesa. Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos Ejes Estratégicos que agrupan temáticamente las propuestas de Estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la cadena de la Madera, acompañadas de algunas acciones y propuestas de actuación.



La siguiente figura ilustra los 6 Ejes Estratégicos considerados para el conjunto de empresas de la cadena de la Madera, que agrupan el conjunto de las 29 estrategias propuestas.

Ejes estratégicos para la cadena de la madera



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 técnico que, posteriormente, se propusieron a la mesa de trabajo para su matización, valoración y priorización en la reunión convocada. Para cada estrategia se relacionan los factores clave en que se sustentan dichas estrategias.

EE 1. COOPERACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

Dentro del eje de la cooperación y cultura empresarial, se agrupan estrategias que tratan de dar respuesta a un gran número de los factores clave identificados para el conjunto de la cadena. Mediante una mayor implicación de las empresas en el desarrollo de las funciones del Cluster de la Madera se trata de cubrir principalmente las carencias derivadas de la falta de dimensión de la mayoría de las empresas que componen la cadena. El fomento de la cooperación entre la industria transformadora de la madera y las actividades forestales debe permitir mejorar la adecuación de los productos forestales a las necesidades de las actividades de transformación, incrementando los niveles de calidad mediante sistemas de gestión forestal sostenible, que permitan aprovechar de una manera más eficiente el potencial del monte en Galicia, actuando además como motor de arrastre para el desarrollo del ámbito rural gallego. El establecimiento de estrategias de cooperación entre los distintos eslabones que integran la cadena principal, así como con las actividades de suministros complementarios, equipamientos y servicios de apoyo, debe favorecer la generación de sinergias que incrementen la competitividad global de la cadena, así como el incremento del valor añadido de los productos transformados y el desarrollo de nuevas actividades transformadoras orientadas a eslabones vacíos dentro del ciclo de producción de la cadena en Galicia. Por su parte, con el fin de impulsar la modernización tecnológica de las empresas y una mayor orientación a la innovación y al desarrollo del capital humano como elementos competitivos diferenciadores, se deben intensificar los acuerdos de cooperación entre las empresas de la cadena y los distintos centros tecnológicos y de formación existentes en Galicia. Asimismo, la existencia de algunos grupos empresariales relevantes y eslabones de la cadena con un alto grado de competitividad en los mercados internacionales, deben servir para fomentar el diseño de planes de reestructuración y redimensionamiento de aquellas actividades menos desarrolladas actualmente, para que éstas alcancen unos mayores niveles de rentabilidad y competitividad a medio y largo plazo.

- EE 1. E1 Potenciar una mayor implicación y participación de las empresas de la cadena en el desarrollo del Cluster de la Madera de Galicia como ente dinamizador de estrategias conjuntas y elemento aglutinador de las actividades de la cadena. Factores clave relacionados: FCM2, FCM9, FCM10, FCM11, FCM12.
- EE 1. E2 Fomentar una mayor cooperación entre empresas transformadoras y el ámbito forestal, favoreciendo la producción de maderas con las características demandadas por la industria transformadora que mejoren los rendimientos, las utilidades y los acabados de los productos derivados. Factores clave relacionados: FCM4, FCM6, FCM7, FCM8, FCM9, FCM11.
- EE 1. E3 Promover una mayor orientación al establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas de los distintos eslabones que componen la cadena principal, especialmente entre actividades de primera y segunda transformación, impulsando nuevas actividades (eslabones vacíos) para completar el valor añadido. Factores clave relacionados: FCM3, FCM4, FCM9, FCM11.
- EE 1. E4 Desarrollar actividades de cooperación entre empresas para compartir suministros complementarios y servicios de apoyo, especialmente en servicios financieros, equipamientos o empresas instaladoras, entre otros. Factores clave relacionados: FCM4, FCM10, FCM12, FCM16.
- EE 1. E5 Intensificar los niveles de cooperación entre los centros de I+D+i/formación y el ámbito del monte y la industria transformadora, potenciando el desarrollo de nuevas utilidades de la madera, así como el conocimiento sobre sus características técnicas. Factores clave relacionados: FCM13, FCM21, FCM22, FCM23.
- EE 1. E6 Impulsar acuerdos de cooperación para desarrollar planes de adecuada estructuración en algunos eslabones de la cadena caracterizados por una excesiva atomización y una mayoría de empresas que no alcanzan una dimensión suficiente para obtener niveles mínimos de rentabilidad. Factores clave relacionados: FCM1, FCM2, FCM9, FCM24, FCM25.

EE 2. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Este eje recoge un conjunto de estrategias que pretenden desarrollar en las actividades de la cadena, tanto extractivas como transformadoras y comercializadoras, un mayor nivel de profesionalización y cualificación de los recursos humanos en todos los niveles de la organización, favoreciendo un incremento de la productividad y competitividad de las empresas. Por un lado, fomentar una mayor profesionalización de los niveles directivos, especialmente en las empresas de menor dimensión y en las actividades forestales debe proporcionar una mayor capacidad para desarrollar los sistemas de dirección estratégica en las empresas de la cadena que permita planificar y gestionar los recursos y capacidades de cada organización de forma más eficiente, con una orientación de medio y largo plazo. Por su parte, es necesario incrementar la cualificación de los recursos humanos en los niveles técnicos y operativos para potenciar, entre otros aspectos, la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos (control numérico, diseño asistido por ordenador,...) mejorando la adaptación y eficiencia en su manejo por parte del personal de la empresa. Asimismo, se debe promover una mayor atención a la gestión del capital humano por parte de las empresas para evitar la continua pérdida de conocimientos y experiencia acumulada en las actividades relacionadas con la madera en Galicia por una inadecuada gestión de esos recursos, potenciando además la participación del personal más experto en programas de formación continua para favorecer la transferencia de conocimientos y capacidades a los operarios más jóvenes. Por otro lado, de forma complementaria, es necesario avanzar en la coordinación y acercamiento entre el mundo empresarial y el ámbito académico, favoreciendo la adecuación de los contenidos y métodos didácticos de las titulaciones y ciclos formativos a las necesidades de las empresas de la cadena.

- EE 2. E1 Desarrollar formación específica orientada a la dirección y gestión de actividades forestales y empresas transformadoras de pequeña dimensión, que impulse una mayor profesionalización y especialización. Factores clave relacionados: FCM13, FCM14, FCM24.
- EE 2. E2 Promover una mayor orientación a la formación en nuevas tecnologías y procesos productivos para actualizar las capacidades del nivel operativo de las empresas. Factores clave relacionados: FCM13, FCM15.
- EE 2. E3 Incentivar un mayor desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas de la cadena de la madera de Galicia, intensificando las actividades de formación continua y aprovechando la experiencia y "saber hacer" acumulados. Factores clave relacionados: FCM14, FCM15.
- EE 2. E4 Propiciar un mayor acercamiento entre empresas y centros de formación reglada para la adaptación y actualización de contenidos formativos, promoviendo el desarrollo y adecuación de titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional vinculados a la segunda transformación. Factores clave relacionados: FCM13, FCM14, FCM15, FCM16.

COOPERACIÓN

SERVICIOS DE APOYO



FORMACIÓN ESPECÍFICA

EE 3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La escasa profesionalización de los niveles directivos y la reducida dimensión de la mayoría de las empresas que componen la cadena de la madera en Galicia representan importantes inconvenientes para el desarrollo generalizado de los sistemas de dirección estratégica. A nivel general, es necesario desarrollar planes estratégicos individualizados para los diferentes eslabones de primera y segunda transformación, pero sin perder la visión integral del conjunto de la cadena para tratar de aprovechar las sinergias generadas a partir de planteamientos comunes y criterios unificados, estableciendo el marco general de competitividad de cada grupo de actividades en Galicia. La posibilidad de desarrollar nuevas empresas cuya actividad permita completar los ciclos productivos relacionados con la madera supone incrementar el valor añadido de los productos transformados de la madera generado en el territorio gallego. Asimismo, también es necesario promover una mayor especialización de actividades y desarrollo de acuerdos de subcontratación por parte de las empresas en algunos eslabones de la cadena, que favorezca la creación de una industria auxiliar de componentes en torno a actividades como la fabricación de mobiliario, entre otras, en las que existen grupos empresariales y empresas relevantes con capacidad para arrastrar a un gran número de pequeñas y medianas empresas especializadas. A nivel individual en las empresas, especialmente entre aquellas de menor dimensión, es necesario fomentar en el ámbito interno una mayor formalización de planes directores y funcionales, así como el uso de otras herramientas que faciliten las funciones de dirección y planificación, como la gestión de costes y análisis de rentabilidad, entre otras. La obtención de certificados y sellos de calidad permite a las empresas desarrollar estrategias de diferenciación de productos en base a la calidad, además de suponer una mejora de la eficiencia en los procesos productivos a nivel interno. Por su parte, los sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales, contribuyen al desarrollo de la ecocertificación y la gestión forestal sostenible, así como a lograr un mayor aprovechamiento de residuos y subproductos y al incremento de los niveles de productividad del personal de la empresa. Todo ello debe ayudar a mejorar la imagen percibida por la sociedad en general de las actividades relacionadas con la madera.

- EE 3. E1 Impulsar el desarrollo de planes estratégicos integrados para las distintas actividades de primera y segunda transformación de la cadena en Galicia. Factores clave relacionados: FCM2, FCM9, FCM10.
- EE 3. E2 Potenciar el desarrollo de nuevas actividades de segunda transformación como elemento generador de valor añadido en la cadena en Galicia, permitiendo cerrar los ciclos productivos relacionados con la madera. Factores clave relacionados: FCM3, FCM4, FCM9, FCM10, FCM11.
- EE 3. E3 Potenciar el desarrollo de una industria auxiliar y de componentes/ módulos alrededor de las actividades transformadoras de la cadena, favoreciendo un incremento de la productividad de las mismas basado en la especialización y subcontratación de actividades. Factores clave relacionados: FCM2, FCM3, FCM4, FCM11.
- EE 3. E4 Fomentar entre las empresas una mayor formalización de planes directores y funcionales, así como la utilización de otras herramientas de diseño estratégico. Factores clave relacionados: FCM9, FCM14, FCM18, FCM24.
- EE 3. E5 Promover la implantación generalizada de sistemas avanzados de gestión de calidad entre las empresas, favoreciendo la obtención de certificados y sellos de calidad que permitan incrementar el valor añadido de los productos y desarrollar estrategias de diferenciación. Factores clave relacionados: FCM6, FCM7, FCM17, FCM 21.
- EE 3. E6 Potenciar una mayor orientación por parte de las empresas de la cadena hacia la implantación de sistemas de gestión medioambiental, ecocertificación y prevención de riesgos laborales. Factores clave relacionados: FCM5, FCM6, FCM8, FCM23.

EE 4. MARKETING Y CRECIMIENTO DE MERCADOS

Este eje pretende agrupar aquellas estrategias relacionadas con la capacidad de las empresas para establecer mecanismos de comunicación con el mercado que le permitan transmitir y recibir la información necesaria para favorecer el incremento de la capacidad competitiva, la adaptación a los requerimientos demandados por el mercado y el acceso a nuevos mercados de interés. En cuanto al proceso de transmitir información al mercado, se debe potenciar entre las empresas de la cadena la implantación de sistemas de información avanzados y una mayor orientación a las estrategias de marketing que permitan incrementar el valor añadido de los productos y el conocimiento de las empresas entre los clientes a través de la diferenciación en base a intangibles como la imagen, la marca o el diseño, entre otros aspectos. Asimismo, la problemática de la negativa imagen social de algunas actividades de la cadena que puede extenderse al conjunto de actividades relacionadas con la madera, hace necesario promover una campaña de comunicación integral que ayude a sensibilizar a la sociedad sobre la relevancia de esta cadena en Galicia, además de dinamizar la demanda de productos de madera gallegos. Por lo que respecta a la captación de información proveniente del mercado, se debe fomentar entre las empresas la importancia de crear una actitud de proactividad y anticipación a las necesidades de la demanda, por lo que se hace fundamental promover la realización de estudios de mercado, tanto para conocer el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, así como las necesidades y segmentos de mercado potenciales todavía no satisfechos. Por otro lado, es necesario promover la búsqueda de nuevos mercados de interés y afrontar el reto de la internacionalización para aprovechar la globalización de los mercados y contrarrestar el incremento de la intensidad competitiva en el ámbito local y nacional.

- EE 4. E1 Impulsar una mayor orientación de las empresas hacia las estrategias de marketing y comunicación, promoviendo la creación de mayor valor añadido en sus productos en base a aspectos diferenciadores intangibles. Factores clave relacionados: FCM16, FCM18, FCM19, FCM21.
- EE 4. E2 Potenciar el desarrollo de estudios desde las empresas sobre mercados geográficos de interés y necesidades de clientes/consumidores finales, favoreciendo una eficiente segmentación y la detección de nichos de mercado potenciales. Factores clave relacionados: FCM5, FCM18, FCM19, FCM20.
- EE 4. E3 Promover entre las empresas una mayor orientación hacia nuevos mercados, impulsando el crecimiento en mercados de venta nacionales e internacionales. Factores clave relacionados: FCM18, FCM19, FCM20.
- EE 4. E4 Promover un plan de comunicación integral para lograr una mayor dinamización de la demanda de productos de madera "gallegos". Factores clave relacionados: FCM9, FCM23.



EE 5. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO

Las estrategias relativas a la cultura de innovación y la modernización tecnológica de instalaciones y equipamientos en las empresas de la cadena y en las actividades forestales son otro de los ejes fundamentales para las actividades de la madera. El impulso de una mayor cultura de innovación entre las empresas de la cadena debe permitir mejorar la conexión con los centros tecnológicos para favorecer un mayor aprovechamiento del potencial innovador e investigador existente en Galicia y para aumentar la demanda de servicios de I+D+I especializados. Una mayor orientación a la participación en proyectos de investigación permitiría el desarrollo de innovaciones en productos, promoviendo nuevos usos y aplicaciones de la madera, incorporando nuevos materiales y diseños a los productos como elementos diferenciadores. En cuanto a la innovación en los procesos productivos, la incorporación de nuevas tecnologías y la modernización de instalaciones, equipamientos y maquinaria favorecen un incremento de la capacidad productiva de las empresas, además de alcanzar unos mayores niveles de rentabilidad y eficiencia en los mismos, aspecto de especial relevancia en muchas empresas de pequeña dimensión con problemas de productividad e inadecuada gestión y control de costes en sus procesos internos. Por lo que respecta a las actividades forestales, una mayor orientación a la I+D+I permitiría un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva del monte gallego, mejorando los actuales problemas de aprovisionamiento de la industria transformadora gallega en cuanto a la calidad y adecuación de las características técnicas de la madera a las necesidades de las actividades de primera y segunda transformación.

- EE 5. E1 Impulsar una mayor cultura de innovación entre las empresas de la cadena, incrementando la demanda de servicios de I+D+I, bien individualmente o de forma conjunta en el caso de empresas de menor dimensión. Factores clave relacionados: FCM10, FCM12, FCM22.
- EE 5. E2 Potenciar una mayor orientación hacia la investigación para el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de nuevos materiales y la modernización de las estructuras organizativas de las empresas de la cadena. Factores clave relacionados: FCM19, FCM21, FCM22.
- EE 5. E3 Favorecer la modernización tecnológica de las instalaciones y equipamientos de las empresas de la cadena, permitiendo una mejora de la eficiencia de los procesos productivos que incremente la capacidad competitiva en el mercado. Factores clave relacionados: FCM21, FCM22, FCM23.
- EE 5. E4 Incentivar un mayor desarrollo de actividades de I+D en el ámbito forestal para mejorar la productividad del monte gallego, incrementando la cantidad y adecuación de los aprovisionamientos de materia prima en las empresas. Factores clave relacionados: FCM6, FCM7.

EE 6. MEJORA FORESTAL PARA EL DESARROLLO RURAL

La potenciación de la actividad forestal y de otras actividades productivas generadas a partir de un mayor aprovechamiento del monte es un elemento de gran importancia para impulsar el desarrollo del medio rural gallego. Es necesario incrementar la coordinación entre administraciones y propietarios forestales para desarrollar una mayor sensibilización y cultura de cuidado del monte en la sociedad, destacando su importancia como motor de arrastre para el desarrollo económico-social y productivo del monte, de acuerdo con criterios de desarrollo sostenible. La mejora de la imagen social de las actividades ligadas al monte y la divulgación de la utilidad del monte como recurso básico para el desarrollo del ámbito rural en Galicia deben ser otras líneas en las que las administraciones públicas y los propietarios forestales tienen que compartir responsabilidades. Asimismo, se deben potenciar los servicios de limpieza y mantenimiento del monte para incrementar los niveles de productividad y favorecer las labores de prevención y lucha contra los incendios forestales. En ese mismo sentido, también tienen un papel importante la mejora de las infraestructuras de acceso al monte, al mismo tiempo que favorece la reducción de los costes de corta y transporte de la madera, que, en la actualidad, tienen una gran incidencia en las explotaciones de reducida dimensión que predominan en el monte gallego. Por ese mismo motivo, es necesario abordar la elaboración de un plan de ordenación y redimensionamiento de las propiedades forestales gallegas que permitan aprovechar mejor la capacidad productiva del monte gallego, mejorando además los niveles de eficiencia y calidad de la madera obtenida, entre otros aspectos.

- EE 6. E1 Promover una mayor articulación y coordinación entre las administraciones públicas con competencias en materia de política forestal y los gestores de las propiedades forestales, mejorando los servicios de limpieza y mantenimiento del monte, así como las actividades de prevención y lucha contra los incendios. Factores clave relacionados: FCM1, FCM5, FCM8, FCM9.
- EE 6. E2 Apoyar la elaboración de un plan de ordenación y redimensionamiento de las propiedades forestales en Galicia, incentivando la agrupación de propietarios forestales y el aprovechamiento de unidades de gestión viables favoreciendo un aprovechamiento más eficiente de la capacidad productiva del monte gallego. Factores clave relacionados: FCM1, FCM5, FCM6.
- EE 6. E3 Potenciar desde las administraciones públicas una mayor visión económico-social-productiva del monte gallego y de su aprovechamiento, favoreciendo el desarrollo económico y social del ámbito rural gallego. Factores clave relacionados: FCM1, FCM4, FCM5, FCM6, FCM9.
- EE 6. E4 Impulsar desde las administraciones públicas la mejora de las infraestructuras de acceso al monte, permitiendo una reducción de los costes de saca y transporte de la madera. Factores clave relacionados: FCM1, FCM24, FCM25.
- EE 6. E5 Apoyar desde las administraciones públicas un incremento en los niveles de transparencia del mercado de la madera, así como una mayor sensibilización sobre la utilidad social del monte, favoreciendo la mejora de la imagen social de la cadena en su conjunto. Factores clave relacionados: FCM5, FCM8, FCM17, FCM19.

I+D+I

INNOVACION

MODERNIZACIÓN

PROPIETARIOS FORESTALES

ACCESO AL MONTE

En el siguiente cuadro aparecen representadas todas las relaciones existentes entre los 25 Factores Clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 6 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite determinar la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCM1	✓					✓
FCM2	✓		✓			
FCM3	✓		✓			
FCM4	✓		✓			✓
FCM5			✓	✓		✓
FCM6	✓		✓		✓	✓
FCM7	✓		✓		✓	
FCM8	✓		✓			✓
FCM9	✓		✓	✓		✓
FCM10	✓		✓		✓	
FCM11	✓		✓			
FCM12	✓				✓	
FCM13	✓	✓				
FCM14		✓	✓			
FCM15		✓				
FCM16	✓	✓		✓		
FCM17			✓			✓
FCM18			✓	✓		
FCM19				✓	✓	✓
FCM20				✓		
FCM21	✓		✓	✓	✓	
FCM22	✓				✓	
FCM23	✓		✓	✓	✓	
FCM24	✓	✓	✓			✓
FCM25	✓					✓

4.2. Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesas 2-3

Los ámbitos del desarrollo rural y la disponibilidad y cualificación del capital humano han sido los que tuvieron una mayor incidencia en las intervenciones realizadas por los participantes durante la sesión de trabajo realizada. En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada, en base a los 6 Ejes Estratégicos, los comentarios y conclusiones más relevantes del coloquio.

Cooperación y cultura empresarial

La falta de una cultura empresarial suficientemente orientada a la cooperación representa "un importante freno para el desarrollo de una mayor actitud participativa de las empresas de la cadena en acuerdos de cooperación". En ese sentido, "desde el Cluster de la Madera y otras asociaciones representativas se deben promover actuaciones para crear en la cadena una mayor sensibilización en materia de cooperación, potenciando la divulgación de información entre todas las empresas gallegas sobre las posibilidades y ventajas obtenidas de la participación en proyectos de cooperación".

Por lo que respecta a la colaboración entre los distintos eslabones que componen la cadena de la madera, los asistentes consideran que es necesario impulsar un mayor desarrollo de los acuerdos de cooperación para tratar de equilibrar el crecimiento y la competitividad de todas las actividades incluidas en esta cadena. "Existen eslabones que están ampliamente desarrollados, liderados por grandes empresas o grupos de empresas que gozan de una buena posición competitiva en los mercados y un grado de modernización tecnológica muy importante que pueden actuar como dinamizadores del conjunto de la cadena en Galicia". Sin embargo, otros eslabones, en los que predominan las pequeñas y medianas empresas, que no se han desarrollado suficientemente y presentan serias dificultades para alcanzar niveles de rentabilidad mínimos que garanticen su viabilidad a medio y largo plazo "podrían mejorar su situación a través de acuerdos de cooperación y estrategias de integración vertical con otras actividades de la cadena". Así, "es necesario incrementar el grado de interrelación entre las actividades de primera y segunda transformación de la cadena para tratar de generar sinergias y reducir las ineficiencias que lastran la competitividad de las empresas de esas actividades".

Por otro lado, "se debe promover una mayor conexión entre el monte y la industria transformadora que permita a los selvicultores y propietarios forestales desarrollar los productos demandados por las actividades transformadoras, adaptando la producción a las necesidades de calidad, cantidad y rendimiento de la madera". Mediante acuerdos de cooperación se debe "tratar de corregir la intensiva orientación del monte gallego a la producción de madera para la industria transformadora basada en la trituración y la falta de adecuación a las necesidades de actividades como carpintería y mobiliario". Asimismo, "el establecimiento de esos vínculos de cooperación debe mejorar la percepción que los propietarios forestales

tienen sobre el bajo nivel de precios pagados por la materia prima por parte de la industria transformadora".

Otro de los ámbitos en los que la cooperación ofrece alternativas que mejoran la competitividad global de la cadena en conjunto o de un eslabón en particular es el de la colaboración entre varias empresas de una misma actividad. "La participación de varias empresas en proyectos de cooperación orientados a cubrir necesidades comunes en aspectos como pueden ser servicios de logística, transporte y almacenamiento o servicios de instalación y montaje, entre otros, permiten disponer de una mayor capacidad negociadora y la generación de sinergias". Además, "el desarrollo de acuerdos de subcontratación entre empresas de una misma actividad favorece la aparición de una industria de componentes especializada, con unos mayores niveles de eficiencia derivados de la generación de economías de escala, afectando de forma positiva a la capacidad productiva y competitiva de esa actividad en su conjunto". Por su parte, debe promoverse un "incremento de la cooperación y el asociacionismo entre los propietarios forestales, permitiendo una mejora de la planificación forestal, la diversificación de especies y la realización de actividades de mantenimiento del monte, entre otros aspectos".

Por lo que respecta a la cooperación entre las actividades de la cadena principal y las actividades laterales y de apoyo, los asistentes creen que se deben tomar medidas para solucionar, por ejemplo, el bajo nivel de colaboración entre las empresas transformadoras y los proveedores de maquinaria y equipamiento. En ese sentido "es importante promover acuerdos para mejorar el grado de formación y capacitación de los recursos humanos en el manejo de la maquinaria, que permitan optimizar su uso e incrementar la eficiencia del proceso productivo, especialmente en las actividades de carpintería y mobiliario". Por otro lado, "en relación con las actividades de aprovechamientos forestales, se deben aprovechar las posibilidades que ofrece la diversificación de los servicios de apoyo ofrecidos por las empresas de selvicultura, como servicios de planificación forestal, gestión de ayudas y subvenciones, repoblación de tierras agrarias, información a propietarios sobre las ventajas de la agrupación y el asociacionismo, entre otros".

CAPITAL HUMANO

DESARROLLO RURAL

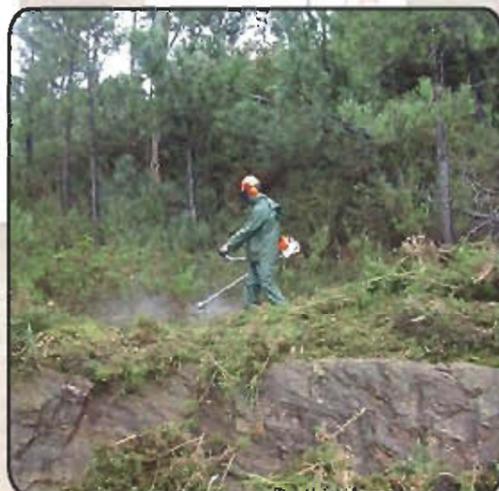
Desarrollo del capital humano

Por lo que respecta a los niveles directivos, "es necesario alcanzar un mayor grado de profesionalización, especialmente en aquellas actividades de transformación donde predominan empresas de reducida dimensión (como el aserrio, la carpintería y el mobiliario) y en las actividades forestales". En los eslabones más desarrollados como pasta de papel o tableros, "se percibe una mayor profesionalización en el ámbito de la dirección y la gestión, si bien se debe mejorar los procesos de transferencia de conocimientos y experiencia hacia otras empresas, favoreciendo el desarrollo de una mayor cualificación de los niveles directivos de otros eslabones menos profesionalizados".

En cuanto a los niveles operativos y mandos intermedios "se debe impulsar la mejora de la formación en aspectos como el manejo de la maquinaria y las nuevas tecnologías para favorecer un incremento de la eficiencia en los procesos productivos de la industria transformadora, así como un aumento de la capacidad productiva de las actividades forestales". En actividades como la carpintería y el mobiliario, por ejemplo, "existe una alta demanda por parte de las empresas de personal cualificado con formación en mecanizado y máquinas de control numérico pero sin embargo, no existe suficiente oferta de alumnos para cubrir esas necesidades del mundo empresarial".

Otro eslabón en el que existen problemas para cubrir la demanda laboral es el de las actividades

forestales. "Existe poca gente interesada en trabajar en el monte, ya que este grupo de actividades está asociada con aspectos negativos como una mala imagen social, falta de estabilidad del empleo o bajos ingresos, entre otros". Así, "existe una mayor demanda de formación especializada en actividades de jardinería que en actividades forestales y, al mismo tiempo, el nivel de colocación también es muy superior en dicho caso".



Por otro lado, es importante poder impulsar una mayor implicación de los directivos en el desarrollo de programas de formación continua, si bien en muchos casos "la reducida dimensión de la mayoría de las empresas de la cadena genera problemas a la hora de dedicar parte de las horas laborales del personal a actividades formativas, ya que supone atrasar la producción y alargar los tiempos de entrega de pedidos".

Los asistentes consideran fundamental también "promover un mayor acercamiento entre el ámbito académico y el mundo empresarial para tratar de adecuar los programas formativos, tanto a nivel universitario como de formación profesional, a los requerimientos y necesidades de las empresas de la cadena". Para ello, uno de los pasos a seguir es "tratar de incorporar a la función docente a profesionales del mundo empresarial con conocimientos y experiencia sobre las actividades de la madera".

Sistemas de dirección estratégica

Los aspectos relacionados con los sistemas de dirección estratégica comentados por los asistentes hacen referencia a dos niveles claramente diferenciados. Por un lado, desde una perspectiva global de la cadena, "debe fomentarse el desarrollo de planes estratégicos integrales para los distintos eslabones que componen la cadena de la madera en Galicia, estableciendo los principios básicos de competitividad y crecimiento para cada una de ellos, siguiendo el ejemplo de las actividades de carpintería y mobiliario". En ese sentido, sería importante que desde el Cluster y desde las propias empresas de carpintería y mobiliario "se impulse la transferencia de conocimientos y experiencias relacionadas con el proceso de análisis, diseño estratégico e puesta en práctica del plan desarrollado a otros eslabones para que éstos aprovechen todo ese saber hacer generado para la elaboración de los propios planes de cada empresa".



Además, la planificación estratégica de las actividades relacionadas con la madera permitiría "identificar segmentos dentro de la cadena que todavía no están suficientemente desarrollados, favoreciendo el crecimiento de nuevas actividades empresariales, especialmente en la industria de segunda transformación, que completen los ciclos productivos e incrementen el valor añadido de la cadena en Galicia".

Desde la perspectiva individual de las empresas, los asistentes creen que "es fundamental potenciar la utilización de planes directores y planes funcionales que definan las principales líneas estratégicas de cada empresa, así como la utilización de otras herramientas de gestión, como planes operativos anuales, análisis de balances o cuadros de mando, entre otros, que les permitan conocer mejor el rendimiento de su actividad y la capacidad de mejora para incrementar rentabilidad futura".

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

DEMANDA LABORAL

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Marketing y crecimiento de mercados

En general, los asistentes perciben una escasa orientación de las empresas de la cadena hacia el marketing y el conocimiento del mercado en el que compiten. "Por lo general, las empresas gallegas de esta cadena tienen una escasa visión de mercado, apenas desarrollan estrategias de marketing o elaboran estudios de mercado que permitan conocer las necesidades de la demanda y necesitan mejorar la transmisión de información para dar a conocer los productos ofertados".

En ese sentido, "saber lo que demanda el consumidor final es fundamental para adaptar la producción a esas necesidades del mercado, tratando de incrementar el valor añadido de los productos a través del diseño de estrategias de segmentación y diferenciación frente a los demás competidores". De igual manera, "conocer cuales son las demandas de la industria transformadora es de gran importancia para planificar el desarrollo forestal de Galicia, tratando de incrementar la plantación de especies forestales que interesen a medio y largo plazo a las actividades transformadoras, lo que, en el futuro podrá redundar en el aumento de los precios de la madera en el monte y el incremento de los rendimientos de la materia prima en los procesos productivos".

En relación con los flujos de información, los asistentes defienden que a pesar de los esfuerzos y avances realizados por algunas asociaciones, "todavía existe un importante déficit de información cuantitativa fiable relacionada con las actividades

de la madera, encontrándose a menudo datos contradictorios procedentes de diferentes fuentes, siendo necesario que desde las administraciones públicas se elaboren actualizaciones de las estadísticas forestales e inventarios de forma periódica que permitan tener disponible información oficial lo más vigente posible".

Por su parte, se valora que los mecanismos de comunicación con el mercado desde las propias empresas tampoco funcionan de forma adecuada. "En la actualidad, es fundamental que las empresas cuenten con adecuados canales de comunicación con el mercado para dar a conocer su oferta, permitiendo el desarrollo de estrategias basadas en elementos intangibles como la calidad, la imagen o la innovación, entre otros".

de vista de las actividades forestales "es importante transmitir a la sociedad el destacado papel que desempeña el monte, contribuyendo directa e indirectamente al desarrollo sostenible y al cuidado del medioambiente, a través de procesos como la purificación de acuíferos, la atracción de lluvias, generación de oxígeno y absorción de dióxido de carbono, etc.". Del mismo modo, en el caso concreto del eucalipto, "se deben potenciar campañas de comunicación para reducir la mala imagen social asociada al eucalipto como madera, generando información que demuestre a la sociedad que se trata de una especie que, además de destinarse a la industria de la pasta de papel, puede utilizarse, por ejemplo, en la fabricación de productos de carpintería y mobiliario de calidad".



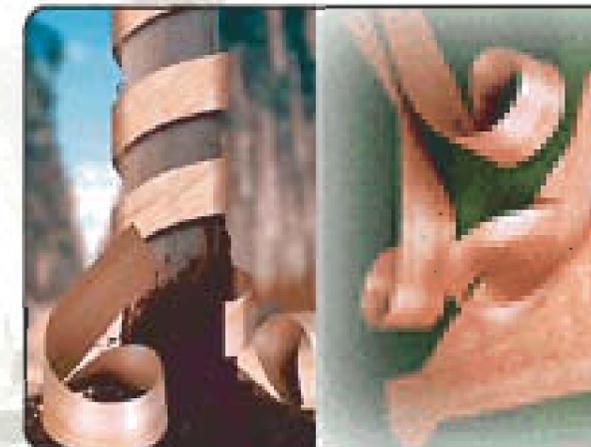
Innovación y modernización tecnológica para el desarrollo competitivo

En relación con la cultura de innovación y modernización tecnológica de las actividades de la cadena se puede decir que existen dos grupos de actividades claramente diferenciadas. Por un lado, "las actividades de pasta de papel y chapa y tablero, principalmente, cuentan con un importante grado de desarrollo tecnológico y con procesos productivos altamente automatizados, mientras que otras actividades como el aprovechamiento forestal, el aserrio, la carpintería y el mobiliario muestran una menor orientación hacia la modernización tecnológica de sus procesos productivos, salvo en las empresas de mayor dimensión".

En este segundo grupo de actividades, donde la mayoría de las empresas son de pequeña y mediana dimensión, "la modernización de equipamientos y maquinaria es un proceso muy lento pero progresivo". En algunos casos, "las inversiones en maquinaria y equipamiento no se realizan de forma planificada ni atendiendo a un análisis de las necesidades reales de las empresas, lo que supone disponer de capacidad productiva infrutilizada y falta de personal con la formación necesaria para utilizar adecuadamente esas inversiones". Uno de los aspectos que con frecuencia motivan a las empresas a realizar esas inversiones es "una cultura empresarial en la que prima la orientación a las subvenciones y ayudas públicas". Como medida para corregir el bajo grado de rentabilidad de ese tipo de subvenciones, los asistentes opinan que "desde las administraciones públicas se deben promover políticas mucho más selectivas en la concesión de subvenciones para la modernización tecnológica". En general, "las

subvenciones y ayudas públicas deberían tener como prioridad la de financiar intangibles, como pueden ser la formación del capital humano, la innovación o el diseño, entre otros".

Por lo que respecta a las actividades forestales, "existe una importante falta de inversión en I+D+i en el ámbito forestal, debido a los elevados ciclos de explotación que generan largos periodos de recuperación de la inversión y un alto riesgo asociado a la misma". Para favorecer un incremento de los fondos destinados al desarrollo forestal en Galicia "desde las entidades financieras se deben desarrollar nuevos instrumentos y mecanismos basados en criterios complementarios a los tradicionales de seguridad, rentabilidad y liquidez, así como la creación de ayudas públicas específicas como créditos participativos a interés cero, seguros, etc.". En cuanto a la orientación de las empresas de la cadena hacia la investigación para desarrollar nuevos productos y nuevas aplicaciones de materiales, los asistentes consideran que "deben producirse mayores avances tecnológicos en el desarrollo de nuevos productos basados en maderas de calidad procedentes del monte gallego, así como la aplicación innovadora de materiales para nuevos usos en productos transformados de la madera, como la utilización del eucalipto en productos de carpintería y mobiliario, la obtención de madera en rolla de mayor diámetro y con menos nudos, el aprovechamiento de las cortezas, frutos y hojas para usos alternativos como productos farmacéuticos y cosméticos o el desarrollo de nuevos procesos de selvicultura en el monte gallego, entre otros".



CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

FLUJOS DE INFORMACIÓN

NUEVOS PRODUCTOS

Mejora forestal para el desarrollo rural

Los temas vinculados con el aprovechamiento de la superficie forestal en Galicia y su incidencia sobre el desarrollo económico y social del medio rural gallego centraron un gran número de comentarios y opiniones de los asistentes. A modo de resumen y de manera adicional a lo ya comentado en anteriores epígrafes, se citaron aspectos como la importancia de la cooperación entre propietarios forestales, así como con la industria transformadora para adecuar la producción a las necesidades de madera de esos eslabones, la necesidad de una mayor profesionalización de la gestión forestal, la escasa oferta de personal operativo con formación para el trabajo en el monte, la conveniencia de incrementar la información cuantitativa disponible y de estadísticas forestales fiables, la necesidad de contribuir a una mayor concienciación sobre la importancia social del monte o la falta de modernización tecnológica e inversión en I+D+i de las actividades forestales en Galicia.



Los asistentes consideran que a pesar del crecimiento de las actividades de segunda transformación, que han estado basadas en gran medida en madera de importación, **"el desarrollo de las actividades forestales en Galicia supone un elemento fundamental para el crecimiento del resto de los eslabones de la cadena de la madera gallega"**.

"A pesar de la larga tradición e historia de las actividades forestales en muchas zonas de Galicia y la importancia del monte gallego actual como gran fuente de recursos forestales a nivel nacional y una de las principales en el ámbito europeo, no existe un

adecuado desarrollo de una cultura forestal acorde a esas circunstancias". Así, se deben plantear medidas orientadas a **"fomentar una mayor cultura forestal en la sociedad gallega que, seguramente, redundará en una reducción del número de incendios forestales, una disminución de las zonas agrarias sin cultivar, el fomento de una mejora de la imagen social del monte, ..., entre otros aspectos"**.

También se hace referencia al **"elevado grado de abandono e inadecuada gestión de la superficie forestal"**; al respecto, resulta difícil llegar a una conclusión única, concurriendo circunstancias y experiencias de todo tipo tanto en el ámbito de la propiedad particular como en el ámbito de la propiedad comunal, sea ésta gestionada de manera propia o bajo acuerdos o consorcios con las administraciones públicas. En ese sentido, **"se debe fomentar una mayor coordinación entre las administraciones públicas y los propietarios forestales en actividades de limpieza y mantenimiento del monte, así como en los servicios de prevención y lucha contra los incendios"**.

Por otro lado, para vincular la mejora forestal al desarrollo sostenible del medio rural es necesario **"apostar por una mayor diversificación de la producción forestal para maximizar el valor del monte gallega, tratando de ampliar la visión económico-productiva de los productos del monte a actividades como el aprovechamiento paisajístico, producción de castañas, setas y productos silvestres, aprovechamiento cinegético de la biomasa, usos deportivos, rutas de senderismo, por ejemplo"**.

Obstáculos y frenos especialmente relevantes para el desarrollo de estrategias y actuaciones

Esta cadena productiva integra un conjunto de actividades de carácter estratégico para la economía gallega, tanto desde el punto de vista de participación en el Valor Añadido Bruto generado, como en el número de empleos vinculados con el aprovechamiento, la transformación y la comercialización de madera y productos derivados. Dada esa importancia estratégica, durante los últimos años se han venido realizando diversos estudios y publicaciones que han tratado de analizar la situación y perspectivas para el conjunto de la cadena o para alguna de sus actividades en particular. Dichos proyectos han servido como punto de partida para impulsar el crecimiento de la cadena, permitiendo en su momento detectar los principales condicionantes internos y externos que han incidido en la competitividad de las empresas, así como han posibilitado el planteamiento de líneas estratégicas y de programas de actuación por la competitividad en un marco de una economía cada vez más globalizada y competitiva.



A pesar de todo lo avanzado, quisiéramos dedicar una especial atención a destacar los motivos por los cuales algunos de los aspectos recogidos en el diagnóstico estratégico y en los factores clave, y ya considerados en otros trabajos anteriores, siguen todavía hoy día condicionando de manera negativa el desarrollo de las actividades de esta cadena.

Desde la perspectiva de las actividades de aprovechamiento forestal, se apunta la práctica inoperancia de medidas que no vayan precedidas de una adecuada ordenación de la superficie forestal, que posibilitará la gestión agrupada de explotaciones de mayor dimensionamiento y favorecerá una mayor profesionalización de la gestión forestal. También se considera imprescindible una mayor adecuación de la producción forestal gallega a las necesidades de madera de la industria transformadora local así como una mayor coordinación entre las administraciones públicas y la propiedad forestal a los efectos de planificación y

ejecución de actuaciones en materia de política forestal.

Desde el ámbito de las actividades de aserrijo, se considera vital una necesaria reestructuración de la mayor parte de las empresas, precisándose probablemente pasar por procesos de fusión, absorción o integración en la actividad de otros eslabones. Esta medida posibilitará la necesaria actualización tecnológica que conlleve mejoras en la competitividad y capacidad productiva.

Desde la óptica de las actividades de chapa y tablero, se observa que se han alcanzado niveles relevantes de competitividad a través de procesos de concentración e importantes avances tecnológicos, centrándose,

quizás, el freno más relevante en la falta de desarrollo de estrategias de cooperación con otros eslabones de la cadena principal que facilita el aprovechamiento de sinergias.

Desde una perspectiva de las actividades de pasta de papel y papel y cartón elaborado, el freno se encuentra en el escaso desarrollo de nuevas actividades de segunda transformación, que permitan completar el ciclo productivo de la pasta de papel hacia productos finales. También se hace preciso una especial dedicación para mejorar la negativa imagen social del conjunto de las actividades de este eslabón productivo.

Desde el ámbito de las actividades de carpintería y mobiliario, los frenos siguen encontrándose en el desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra operativa cualificada y en la necesidad de mejorar los mecanismos de cooperación entre las propias empresas de estas actividades para impulsar el desarrollo de una fuerte industria auxiliar de componentes y módulos. También la imprescindible actuación en el terreno del marketing se considera de carácter vital para mejorar posicionamientos utilizando diferenciación de productos en base a elementos intangibles (diseño, innovación, imagen, marca, ...)

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

TRADICIÓN HISTÓRICA

4.3. Priorización de estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales

Durante la sesión de trabajo, una vez finalizado el coloquio entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su valoración y priorización. Dicha priorización se hizo en función de la importancia que para cada uno tuviera cada estrategia en la competitividad de las empresas de la cadena de la Madera. Los asistentes debían valorar las 29 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La siguiente tabla recoge el resultado final de la priorización realizada por el conjunto de los participantes en la mesa de trabajo, apareciendo, por orden de mayor a menor importancia, las 29 estrategias propuestas.

En conjunto, se percibe un elevado grado de acuerdo con las estrategias propuestas, ya que la valoración media de todas las estrategias es de 3,74 (sobre un máximo de 5), si bien la amplitud del rango en el que se mueven los valores obtenidos indican con claridad cuales son aquellas estrategias consideradas como más y menos prioritarias. Así, es destacable que entre las 29 estrategias propuestas, 12 de ellas alcancen un valor superior o igual a 4, siendo percibidas por los asistentes como muy prioritarias para el desarrollo de la cadena en Galicia. Además, otras 3 estrategias obtienen una valoración superior al valor medio del conjunto de las estrategias propuestas (3,74).

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE6.E2	Apoyar la elaboración de un plan de ordenación y redimensionamiento de las propiedades forestales en Galicia, incentivando la agrupación de propietarios forestales y el aprovechamiento de unidades de gestión viables favoreciendo un aprovechamiento más eficiente de la capacidad productiva del monte gallego.	4,50
EE1.E6	Impulsar acuerdos de cooperación para desarrollar planes de adecuada estructuración en algunos eslabones de la cadena caracterizados por una excesiva atomización y una mayoría de empresas que no alcanzan una dimensión suficiente para obtener niveles mínimos de rentabilidad.	4,30
EE2.E3	Incentivar un mayor desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas de la cadena de la madera de Galicia, intensificando las actividades de formación continua y aprovechando la experiencia y "saber hacer" acumulados.	4,30
EE5.E2	Potenciar una mayor orientación hacia la investigación para el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de nuevos materiales y la modernización de las estructuras organizativas de las empresas de la cadena.	4,30
EE6.E5	Apoyar desde las administraciones públicas un incremento en los niveles de transparencia del mercado de la madera, así como una mayor sensibilización sobre la utilidad social del monte, favoreciendo la mejora de la imagen social de la cadena en su conjunto.	4,30
EE2.E4	Propiciar un mayor acercamiento entre empresas y centros de formación reglada para la adaptación y actualización de contenidos formativos, promoviendo el desarrollo y adecuación de titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional vinculados a la segunda transformación.	4,20
EE3.E2	Potenciar el desarrollo de nuevas actividades de segunda transformación como elemento generador de valor añadido en la cadena en Galicia, permitiendo cerrar los ciclos productivos relacionados con la madera.	4,20
EE6.E1	Promover una mayor articulación y coordinación entre las administraciones públicas con competencias en materia de política forestal y los gestores de las propiedades forestales, mejorando los servicios de limpieza y mantenimiento del monte, así como las actividades de prevención y lucha contra los incendios.	4,20
EE1.E5	Intensificar los niveles de cooperación entre los centros de I+D+I/formación y el ámbito del monte y la industria transformadora, potenciando el desarrollo de nuevas utilidades de la madera, así como el conocimiento sobre sus características técnicas.	4,10
EE5.E4	Incentivar un mayor desarrollo de actividades de I+D en el ámbito forestal para mejorar la productividad del monte gallego, incrementando la cantidad y adecuación de los aprovisionamientos de materia prima en las empresas.	4,10

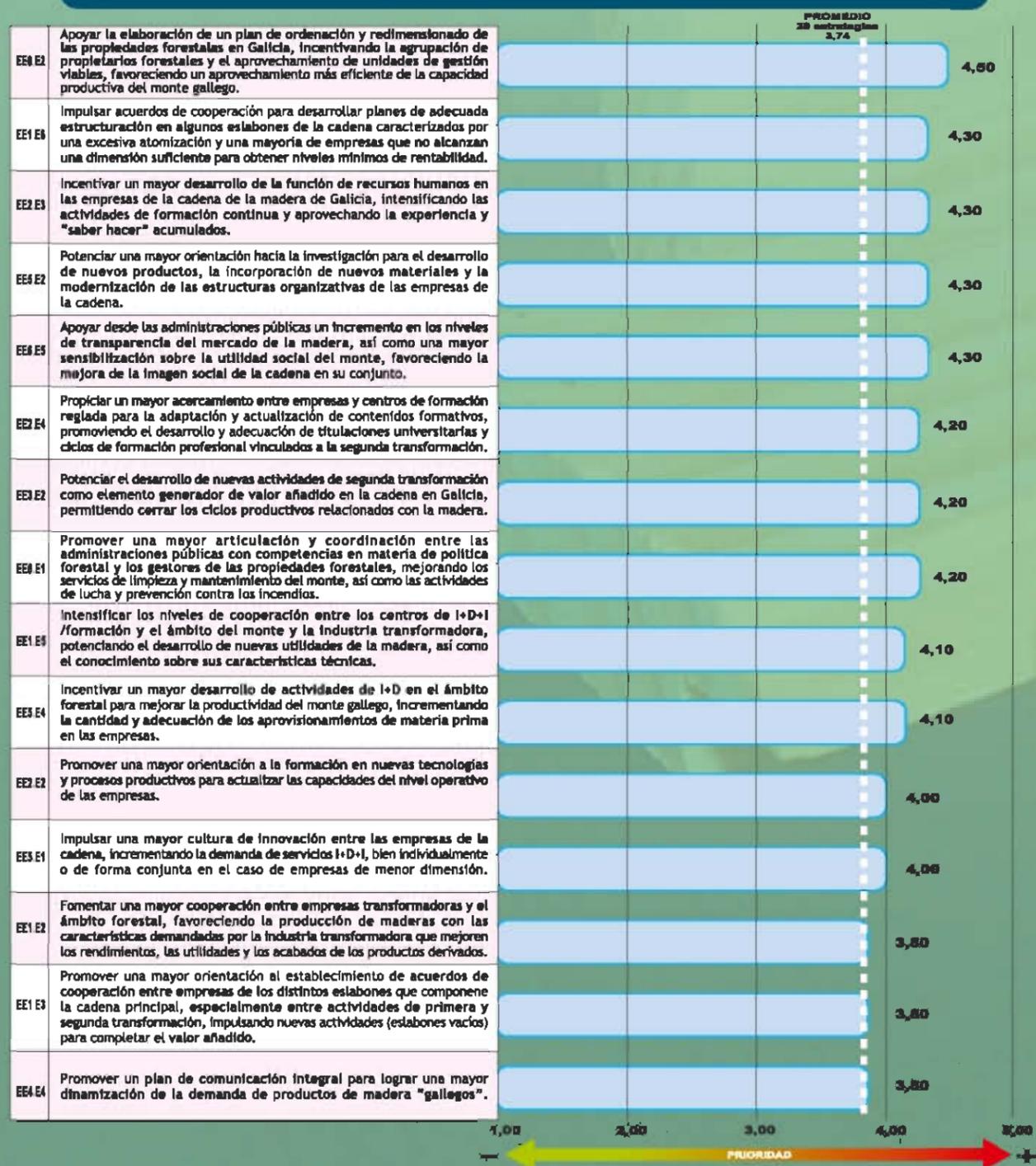
Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E2	Promover una mayor orientación a la formación en nuevas tecnologías y procesos productivos para actualizar las capacidades del nivel operativo de las empresas.	4,00
EE5.E1	Impulsar una mayor cultura de innovación entre las empresas de la cadena, incrementando la demanda de servicios de I+D+I, bien individualmente o de forma conjunta en el caso de empresas de menor dimensión.	4,00
EE1.E2	Fomentar una mayor cooperación entre empresas transformadoras y el ámbito forestal, favoreciendo la producción de maderas con las características demandadas por la industria transformadora que mejoren los rendimientos, las utilidades y los acabados de los productos derivados.	3,80
EE1.E3	Promover una mayor orientación al establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas de los distintos eslabones que componen la cadena principal, especialmente entre actividades de primera y segunda transformación, impulsando nuevas actividades (eslabones vacíos) para completar el valor añadido.	3,80
EE4.E4	Promover un plan de comunicación integral para lograr una mayor dinamización de la demanda de productos de madera "gallegos".	3,80
EE2.E1	Desarrollar formación específica orientada a la dirección y gestión de actividades forestales y empresas transformadoras de pequeña dimensión, que impulse una mayor profesionalización y especialización.	3,70
EE5.E3	Favorecer la modernización tecnológica de las instalaciones y equipamientos de las empresas de la cadena, permitiendo una mejora de la eficiencia de los procesos productivos que incremente la capacidad competitiva en el mercado.	3,70
EE6.E3	Potenciar desde las administraciones públicas una mayor visión económico-social-productiva del monte gallego y de su aprovechamiento, favoreciendo el desarrollo económico y social del ámbito rural gallego.	3,70
EE6.E4	Impulsar desde las administraciones públicas la mejora de las infraestructuras de acceso al monte, permitiendo una reducción de los costes de saca y transporte de la madera.	3,70
EE1.E1	Potenciar una mayor implicación y participación de las empresas de la cadena en el desarrollo del Cluster de la Madera de Galicia como ente dinamizador de estrategias conjuntas y elemento aglutinador de las actividades de la cadena.	3,60
EE4.E1	Impulsar una mayor orientación de las empresas hacia las estrategias de marketing y comunicación, promoviendo la creación de mayor valor añadido en sus productos en base a aspectos diferenciadores intangibles.	3,50
EE4.E2	Potenciar el desarrollo de estudios desde las empresas sobre mercados geográficos de interés y necesidades de clientes/consumidores finales, favoreciendo una eficiente segmentación y la detección de nichos de mercado potenciales.	3,50
EE4.E3	Promover entre las empresas una mayor orientación hacia nuevos mercados, impulsando el crecimiento en mercados de venta nacionales e internacionales.	3,30
EE3.E3	Potenciar el desarrollo de una industria auxiliar y de componentes/ módulos alrededor de las actividades transformadoras de la cadena, favoreciendo un incremento de la productividad de las mismas basado en la especialización y subcontratación de actividades.	3,20
EE3.E5	Promover la implantación generalizada de sistemas avanzados de gestión de calidad entre las empresas, favoreciendo la obtención de certificados y sellos de calidad que permitan incrementar el valor añadido de los productos y desarrollar estrategias de diferenciación.	3,10
EE1.E4	Desarrollar actividades de cooperación entre empresas para compartir suministros complementarios y servicios de apoyo, especialmente en servicios financieros, equipamientos o empresas instaladoras, entre otros.	3,00
EE3.E1	Impulsar el desarrollo de planes estratégicos integrados para las distintas actividades de primera y segunda transformación de la cadena en Galicia.	3,00
EE3.E6	Potenciar una mayor orientación por parte de las empresas de la cadena hacia la implantación de sistemas de gestión medioambiental, ecocertificación y prevención de riesgos laborales.	2,90
EE3.E4	Fomentar entre las empresas una mayor formalización de planes directores y funcionales, así como la utilización de otras herramientas de diseño estratégico.	2,70

De forma gráfica, la siguiente tabla recoge las valoraciones de las 15 estrategias consideradas como más prioritarias (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los participantes, así como la valoración media de las 29 estrategias presentadas. Es importante reseñar la variedad de temas señalados entre estas estrategias más prioritarias, ya que hay al menos una estrategia de cada uno de los 6 Ejes Estratégicos planteados.

15 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE LA MADERA (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)



Una vez realizada la priorización por parte de todos los participantes de las estrategias acordadas, la continuación de la sesión se dedicó a debatir y plantear algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las Instituciones y las Administraciones Públicas. Las propuestas que tuvieron un mayor grado de consenso entre todos los participantes se reflejan en los siguientes cuadros.

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Impulsar entre los propietarios forestales particulares y comunidades de montes la elaboración de proyectos de ordenación y planes técnicos de gestión de la superficie forestal y mejorar su formación en gestión, fomentando la implantación de sistemas de certificación forestal y una mayor plantación del monte con especies que permitan la producción de madera de calidad y alto valor añadido.

Desarrollo de formación específica del personal operativo en temas como las nuevas tecnologías de producción y diseño o herramientas de control numérico entre otros aspectos, facilitando la polivalencia de los recursos humanos de las actividades de la cadena.

Desarrollar estrategias de marketing orientadas a potenciar la diferenciación y el incremento del valor añadido de los productos en base a elementos intangibles como innovación, diseño, marca, respeto al medioambiente o imagen social, entre otros.

Realizar proyectos de modernización en equipamientos e instalaciones, incrementando la automatización de los procesos y la utilización de las nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos y el aprovechamiento de la capacidad productiva de las empresas.

Incrementar la inversión por parte de los propietarios forestales en medios y equipamientos propios para mejorar la eficacia de las labores de extinción del fuego, así como en tratamientos silvícolas y fitosanitarios que aumenten la producción de madera de calidad en el monte gallego.

Apostar por la diversificación de los usos del monte, potenciando la producción de castañas, setas, otros frutos silvestres, plantas aromáticas y medicinales, rutas de senderismo, usos paisajísticos, actividades deportivas, etc.

Crear en la empresa una mayor cultura innovadora, potenciando la participación en proyectos de I+D+i y el uso de prototipos, ensayos y pruebas como sistemas para posibilitar el desarrollo de nuevos productos y la aplicación de materias primas alternativas para usos innovadores..

Promover la realización de estudios para detectar necesidades de mercado todavía insuficientemente cubiertas, favoreciendo el desarrollo de nuevos segmentos de mercado o nuevas aplicaciones de productos de la madera.

Contratar servicios de consultoría especializados para elaborar planes directores que establezcan las principales líneas estratégicas y objetivos de las empresas, además de utilizar planes operativos anuales y otras herramientas de gestión para facilitar el análisis y seguimiento de los mismos.

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Tratar de dinamizar la demanda de productos de madera gallegos y mejorar la transparencia de los sistemas de comercialización de productos forestales, así como la mejora de la imagen social de las actividades de la cadena mediante la realización de planes de comunicación conjuntos, la creación de una marca ligada al origen gallego de los productos derivados de la madera, el diseño de canales de difusión (como un portal forestal de la madera gallega) o el desarrollo de jornadas de difusión de la cultura forestal en Galicia, entre otras.

Fomentar la asociación y agrupación de pequeños propietarios forestales que permitan la concentración de superficie forestal para incrementar la rentabilidad y capacidad productiva del monte en Galicia, así como para impulsar la forestación orientada a la producción de madera de alto valor añadido, complementado con un programa de apoyo para el aprovechamiento de la biomasa forestal con fines energéticos.

Fomentar entre las empresas existentes la especialización productiva y la subcontratación de la producción para el desarrollo de una industria auxiliar de componentes (cajoneras, patas de mesas, puertas de armario, etc.), favoreciendo la estandarización, la mejora de la productividad y la calidad de los productos semielaborados en las actividades de carpintería y mobiliario.

Potenciar la funcionalidad del cluster de la madera como elemento integrador de intereses y dinamizador de las actividades de la madera.

Fomentar un mayor nivel de mecanización y automatización de las actividades de aprovechamiento forestal en Galicia, mediante acuerdos de colaboración entre pequeños propietarios para la compra conjunta de maquinaria que haga rentable la inversión en activos de costes relevantes.

Realización, en colaboración con los centros tecnológicos, de proyectos de I+D+I conjuntos, creando "grupos de innovación" interempresariales (dentro del mismo eslabón) o intersectoriales (entre empresas pertenecientes a eslabones diferentes), limitando la repercusión de la carencia de dimensión suficiente para disponer de departamentos especializados en desarrollo de innovaciones, por ejemplo en el desarrollo de una silvicultura del eucalipto más orientada a la producción de madera para su aplicación en los procesos de carpintería y mobiliario.

Promover la realización conjunta de estudios sectoriales para cada eslabón de la cadena, tratando de favorecer la entrada en nuevos segmentos del mercado o áreas geográficas, desarrollar nuevos productos adaptados a las necesidades de la demanda o aplicar nuevas tecnologías en los procesos productivos, entre otros aspectos.

Promover la realización de acciones de marketing en conjunto, como el diseño de catálogos de productos complementarios, la asistencia a ferias, campañas de publicidad, entre otras.

Desarrollar programas de formación orientados a los propietarios y gestores de las actividades forestales, favoreciendo la aplicación de criterios económicos y de rentabilidad a medio y largo plazo en la gestión de los aprovechamientos forestales en Galicia.

COLABORACIÓN CON LOS CENTROS TECNOLÓGICOS

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

Revisar el Plan Forestal de Galicia, impulsando el proceso para una adecuada reestructuración y ordenación de la propiedad forestal que incremente la capacidad productiva del monte gallego a medio y largo plazo, implicando en su desarrollo a todos los eslabones de la cadena así como a otros agentes vinculados a la misma (administraciones públicas, centros tecnológicos, asociaciones y federaciones,...), con especial atención a la aplicación de criterios de Gestión Forestal Sostenible para la certificación de la madera obtenida.

Apoyar un incremento de la inversión en el monte y la mejora de la silvicultura para maximizar la diversificación productiva de especies forestales e incrementar la calidad de la madera gallega, tratando de satisfacer las necesidades de la demanda de la industria transformadora, con incentivos para el tratamiento y mejora de las masas forestales con visión y compromiso de largo plazo.

Incentivar una cultura de innovación y diseño entre las empresas mediante la concesión de ayudas para el desarrollo de prototipos, pruebas y ensayos virtuales que impliquen una mayor variedad de usos de las distintas especies del monte gallego, la diferenciación de productos transformados y la introducción de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos.

Impulsar la reestructuración de las actividades de aserrío, realizando los estudios previos necesarios, evaluando las posibilidades de compartir instalaciones/equipamientos entre varias empresas y fomentando acuerdos de fusión/absorción o procesos de integración en otras empresas/grupos con mayor capacidad competitiva.

Desarrollar desde las administraciones públicas incentivos y ayudas específicas que favorezcan la creación de nuevas empresas de capital gallego o, en su caso, la atracción de posibles inversores no localizados todavía en Galicia, interesados en la instalación de nuevas actividades empresariales de segunda transformación de la madera.

Promover desde las administraciones públicas la mejora del régimen fiscal de los montes vecinales en mano común, así como sistemas de incentivos y ayudas para la formación de silvicultores particulares y representantes de las comunidades de montes o para la contratación de servicios de asistencia técnica, administrativa, contable o fiscal.

Organizar desde las administraciones públicas sesiones informativas para difundir entre los propietarios forestales las posibilidades de aprovechamientos complementarios del monte gallego, como producción de castañas y setas, rutas de senderismo y ecoturismo o aprovechamientos de la biomasa, entre otros, potenciando una mayor visión socioeconómica y productiva del medio rural, contribuyendo además al cuidado del medioambiente

Desarrollar planes de comunicación institucionales para sensibilizar a la sociedad sobre el gran valor del monte, tanto económico como social y medioambiental, impulsando como sistema de información la creación, gestión y actualización de bases de datos que recojan datos cuantitativa y cualitativa más relevante de las actividades de la cadena, permitiendo su consulta tanto a las empresas de la cadena principal como a las de las actividades laterales y de apoyo.





Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

En todo el proceso de análisis de la información de base documental y de las propuestas de informes realizadas por el equipo técnico y en el desarrollo de las reuniones de trabajo hemos contado con la gran ayuda y dedicación de representantes de las compañías e instituciones siguientes:

MADERAS VILLAPOL / LAMINADOS VILLAPOL
SELGA, SL
COSTIÑA, SL
TAFIBER, SA (G. SONAE)
TABLICIA
GRUPO ENCE
JOSÉ LANTERO E HIJOS, SA
CARAMÉS SEOANE
ELISEO LÓPEZ, SL
HERRAMIENTAS DE GALICIA, SA (HEGASA)
CIS-MADERA
SELFORGA, SL
CENTRO DE FORMACIÓN OCUPACIONAL FORESTAL
JAIME BERMÚDEZ ALVITE

A todos ellos queremos expresar nuestro agradecimiento por su dedicación, esfuerzo, sus valoraciones y recomendaciones; muchos de ellos incluso nos han cedido de manera desinteresada las fotografías que ilustran esta publicación.

También agradecemos la colaboración de la Cámara de Comercio de Lugo, que nos ha acogido muy amablemente en sus instalaciones para el desarrollo de las jornadas de trabajo.

Publicaciones anteriores:

- 1.- Cadena de actividades de la pesca y de los productos derivados del mar (febrero 2004)
- 2.- Cadena de actividades del turismo y el ocio (junio 2004)
- 3.- Cadena de actividades de construcción y promoción Inmobiliaria (julio 2004)
- 4.- Cadena de actividades de textil, confección y moda (octubre 2004)
- 5.- Cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar (enero 2005)
- 6.- Cadena de actividades de productos de la agricultura y la ganadería (mayo 2005)
- 7.- Cadena de actividades de la logística y transporte (septiembre 2005)

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 