



**PLAN ESTRATÉGICO DEL CLUSTER DA MADEIRA E
O DESEÑO DE GALICIA**

INNOTECH 2016-2019

CMD INNOTEC 2016-2019

Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia

Proyecto cofinanciado por:



FONDO SOCIAL EUROPEO
"O FSE inviste no teu futuro"



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE ECONOMÍA,
EMPREGO E INDUSTRIA



Coordina: Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia



Elabora: Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia y Escuela de Negocios AFundación



Escuela de Negocios |
//Afundación

Período de elaboración: Septiembre 2015 – Marzo 2016

Última actualización: 1 de abril de 2016

ÍNDICE

1. Antecedentes y contexto
 - 1.1 Evolución del Cluster
 - 1.2 Evolución del AVANT 2012-2015
2. Caracterización
 - 2.1 Centros de Conocimiento tecnológicos y Formación que forman parte el Cluster
 - 2.2 Caracterización de la base tecnológica e innovadora de la Agrupación
 - 2.3 Relación de empresas del CMD y tipo de actividad de cada empresa
 - 2.4 Peso de cada empresa en la Agrupación
 - 2.5 Implantación geográfica de la empresa
3. Estructura y recursos del CMD
 - 3.1 Descripción el funcionamiento y gestión
 - 3.2 Descripción de los medios humanos y naturales
 - 3.3 Fuentes de financiación
4. Marco Estratégico
 - 4.1 Caracterización y coyuntura del sector de la madera en el contexto de Galicia
 - 4.2 Análisis estratégico
 - 4.3 Misión
 - 4.4 Visión
5. Plan de Acción
 - 5.1 Cartera de proyectos
 - 5.2 Definición de proyectos
 - 5.3 Planning de planificación
 - 5.4 Sistema de seguimiento del plan
6. Inversiones
7. Cuadro de mando
8. Cartas de apoyo
9. Bibliografía

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO



1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

1.1 Evolución del Cluster

1.1.1 Los primeros pasos de – estudios sectoriales de la madera

En la década de los 90, el Sector de la Madera se vio condicionado por un conjunto de debilidades estructurales y de nuevos retos, fruto de los cambios que estaba sufriendo el mercado: la globalización de la economía, la irrupción de nuevos competidores, los cambios en los gustos del consumidor, etc.

En el mercado mundial se estaba dando una mayor concurrencia de países que marcaban una fuerte y dura competencia para los sectores tradicionales, como el de la madera en Galicia. En este escenario, se vio que ya no se podía competir sólo por precio, el futuro del Sector pasaba por “actuar como una empresa global, capaz de avanzar hacia adelante, capaz de cooperar y establecer colaboraciones y alianzas estratégicas para conseguir tamaño y, así, poder invertir en lo fundamental, en I+D+i, en marca y en marketing”.

En este marco, se consideró vital iniciar un proceso de actuaciones que culminasen con la constitución del Cluster da Madeira de Galicia (CMA), actualmente denominado Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD).

De entre todos los trabajos previos a su creación, sobresalen algunos relacionados con cadenas empresariales en Galicia:

- **El Plan Intersectorial de Competitividad (PIC) del IGAPE.**

Desarrollado en 1994 por el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE), contemplaba al conjunto de actividades vinculadas a la madera, como uno de los clusteres empresariales de carácter estratégico en Galicia. Uno de los objetivos fundamentales del PIC era la mejora de la competitividad de las empresas de Galicia.

- Los trabajos de “**Actividades Empresariales de Galicia. Referencias Estratégicas para Competir**”, realizados por el **Consortio de la Zona Franca de Vigo**.

Entre las actividades principales contempladas, se encontraba la madera y actividades relacionadas. Además, entre las empresas que formaban las agrupaciones de actividades complementarias, de equipamiento y apoyo, figuraban también las más relacionadas con las empresas de la cadena de la madera, como pueden ser las de maquinaria, colas, barnices y logística, entre otros.

- La serie de **estudios sobre cadenas empresariales** desarrollados en el **Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrie de la Maza (IEEGPBM)**, desde el año 97.

Uno de los principales objetivos de este estudio fue el análisis integrado de las actividades relacionadas con la madera en Galicia, con el propósito de contribuir a la mejora de la competitividad a través de la aplicación de una metodología de cadenas o Cluster.

1.1.2 La constitución del CIS-Madeira

En el año 1996, la Xunta de Galicia crea el **Centro Tecnológico de la Madera de Galicia (CIS-Madeira)** que nace con el objeto de contribuir al desarrollo del tejido empresarial relacionado con la madera en Galicia e impulsar la competitividad de las empresas.

Desde su creación, el CIS-Madeira ha desarrollado una importante labor encaminada a impulsar las actividades de las empresas de transformación de la madera, a través de la investigación y desarrollo, de la formación y transferencia tecnológica.

En julio de 1999, se firma un convenio de colaboración entre la Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e Desenvolvemento Tecnolóxico de Galicia, el CIS-Madeira dependiente de la Consellería de Industria e Comercio y un equipo técnico de la Universidad de Vigo para el desarrollo del proyecto de constitución del Cluster da Madeira de Galicia (CMA).

El CIS-Madeira en colaboración con el equipo técnico de la Universidad de Vigo, desarrolló los estudios previos a la Constitución del Cluster (1999-2002), cuyos trabajos más relevantes se recogen en la publicación **“Proceso de Constitución del Cluster da Madeira de Galicia: Análisis-Diagnóstico, Selección de Factores Críticos, Estrategias y Acciones de Mejora”**. Dentro de este proyecto, se publicaron también, los papeles de trabajo correspondientes a las cuatro mesas de sensibilización (chapa y tablero, carpintería, mobiliario, aserrío), en las que participaron empresarios de las actividades principales referidas, así como con una muestra de empresarios de las cadenas laterales y de apoyo. En ellas, se trataba de completar el estudio validando y ampliando sus conclusiones, así como de progresar en la mejora de la competitividad de las diferentes actividades dentro de la cadena de la madera en Galicia.

1.1.3 La constitución del Cluster

El interés estratégico de incidir en una mayor cooperación e integración entre las actividades empresariales del Sector de la Madera en Galicia, a través de la creación del Cluster de la Madera en Galicia, viene dado por las experiencias de creación de clusters vinculados a la madera, llevadas a cabo en otras zonas que, con menos recursos y tradición maderera, han sido capaces de generar numerosos puestos de trabajo, incrementando la competitividad del Sector. En concreto, se analizaron diversos clusters relacionados con la madera, como el “Cluster de la Industria Forestal Sueca” o el “Cluster Forestal de Finlandia”.

En el caso concreto del Sector de la Madera de Galicia, se observaron aspectos comunes y complementarios que llevaron a la constitución del Cluster da Madeira de Galicia (CMA). Dentro de estos factores cabe destacar:

- La propia estructura industrial del Sector de la Madera, caracterizada por un alto nivel de fragmentación y atomización, y con un elevado porcentaje de empresas familiares y PYMES. Este tipo de empresas tienen un elevado potencial de mejora, y encuentran en el Cluster un instrumento básico para mejorar su competitividad y una plataforma para articular la cooperación con otras empresas.
- La existencia previa de un centro tecnológico, el CIS-Madeira, que ha aportado un pilotaje riguroso a todo el proceso.
- La amplia repercusión de esta cadena en toda la geografía gallega, no estando localizada en un área restringida.

- La voluntad de los empresarios de adaptarse y anticiparse a la evolución de los nuevos mercados mediante la cooperación.

El proyecto de constitución del Cluster da Madeira de Galicia (CMA), como ya se comentó en el apartado anterior se desarrolló formalmente a partir de la firma del convenio de colaboración, en Julio de 1999, entre la Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e Desenvolvemento Tecnolóxico de Galicia, el CIS-Madeira y un equipo técnico de la Universidad de Vigo.

Los empresarios de las actividades vinculadas a la cadena de la madera se implicaron en el proceso de constitución formal a través de las sesiones de cuatro Comités de Trabajo y de la Comisión de Seguimiento. A continuación, se adjunta un gráfico en el que se muestra de manera esquemática el proceso de creación del Cluster.



La creación del Cluster da Madeira de Galicia (CMA) supuso un nuevo enfoque ya que tenía en cuenta, no sólo las relaciones verticales del tipo proveedor-distribuidor, sino que iba más allá al tener en cuenta relaciones horizontales, apoyo financiero, investigación universitaria o puntos de encuentro, cuya coordinación e impacto son absolutamente decisivos para la generación de una ventaja competitiva sostenible.

El 20 de Abril de 2001, en Santiago de Compostela, tuvo lugar la presentación oficial del Cluster, y posteriormente en Santiago de Compostela, el 22 de Junio de 2001, a través del Acta Fundacional quedaba constituido el Cluster da Madeira de Galicia (CMA).

Los objetivos con los que nació originariamente el Cluster fueron:

- Establecer un sistema de cooperación sobre todos los asociados que permita aunar criterios, utilizar los mismos procedimientos productivos y coordinar las actuaciones conjuntas.
- Constituir un foro de debate y encuentro que propicie la eliminación de posibles causas de ineficiencia del Sector y promueva las actuaciones necesarias para la mejora de los eslabones menos desarrollados.
- Incrementar la capacitación tecnológica y el nivel de calidad productiva de los asociados, fomentando el desarrollo de la actividad industrial en todos sus ámbitos.
- Mejorar la cualificación y formación de los asociados, fomentando, coordinando e impartiendo cursos, seminarios y programas educativos tendentes a la formación profesional y cualificación de los agrupados.
- Desarrollar actividades de investigación conjunta a partir del estudio de las necesidades de los consumidores, incluidos proyectos para la optimización del uso de residuos y subproductos.
- Colaboración y coordinación con las Administraciones Públicas, Universidades, Centros Tecnológicos, empresas de las cadenas laterales y de apoyo o cualquier otro interlocutor, con la intención de lograr el óptimo desarrollo empresarial de los asociados, tanto dentro de la Comunidad Autónoma Gallega como en el exterior, actuando como intercomunicadores, contratistas y fomentando la realización de convenios.
- Promoción y estudio conjunto de la actividad empresarial que desarrollan los asociados con objeto de obtener una reducción de los costes.
- Constituir un instrumento de recopilación y transmisión de información.
- Establecer con todos los asociados normas de seguridad y prevención de riesgos laborales, así como protección medioambiental que tan especialmente afecta al Sector, para el riguroso cumplimiento de las disposiciones legales vigentes sobre el particular.
- Divulgar actividades empresariales y profesionales desarrolladas por sus asociados, difundiendo las innovaciones, estudios y actividades llevadas a cabo por aquellos.
- Cooperar con los medios de comunicación para la difusión de los fines de la asociación, potenciando la mejora de la percepción de la sociedad respecto a las actividades de la cadena.
- Establecer relaciones con entidades que persigan fines semejantes. Canalizar las necesidades de los asociados y dinamizar las actuaciones grupales.
- Dinamizar las actuaciones grupales.

El CMA se constituye con el objeto de lograr la unión, cooperación e integración del conjunto de empresas y agentes de la cadena de la madera de la Comunidad Autónoma Gallega, con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de competitividad en todo el Sector, establecer las bases de futuras actuaciones conjuntas, constituir un auténtico foro de debate y acción, en el fomento de la cultura maderera gallega, y en defensa general de todos sus intereses.

1.1.4 Renovación en el registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras

En el año 2015, el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD), de nuevo ha superado con éxito la evaluación de la comisión designada, y ha renovado su inscripción en el registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

El Cluster da Madeira de Galicia fue de los primeros en España en obtener la conformidad para formar parte del primer registro de Agrupaciones Empresariales Innovadora, a través de su Plan Operativo da Madeira (POMA) 2008-2011, con el que el Cluster obtuvo la calificación de “Excelencia” en la evaluación realizada.

La inclusión en este registro especial AEI’s ha facilitado el desarrollo de nuevos proyectos de innovación dentro del Sector, al tener acceso a la financiación del Plan Nacional de I+D+i y a los Fondos Tecnológicos reservados para las Agrupaciones Empresariales Innovadoras. Además, ha supuesto una ventaja competitiva para las empresas asociadas al Cluster, que han podido obtener una valoración adicional en las convocatorias públicas.

1.1.5 Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia: un paso más hacia la apertura de nuevos mercados

El Cluster da Madeira de Galicia se caracteriza por ser una organización dinámica, viva, diferente y con un marcado carácter competitivo. Por ello, ha dado un paso más en su apuesta por la innovación, el diseño y la creatividad, con un cambio de nombre, como muestra de su deseo de apertura a nuevos mercados, y para que sus empresas asociadas resulten más competitivas. La entidad pasa a llamarse de manera oficial: *Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD)*, nombre que fue aprobado en Asamblea General por sus asociados. Este cambio no supone ninguna modificación estatutaria, ni afecta a la cadena de valor actual. El objetivo es generar una nueva marca comercial que estimule las capacidades de las empresas asociadas para llegar al mercado, desarrollando nuevas ideas y proyectos más vinculados con sus clientes actuales y los potenciales.

Las empresas que forman parte del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia son conscientes de la importancia que tiene renovarse y abrir nuevos canales de comercialización para poder competir en un mercado cada vez más global. Además, coinciden en la importancia de hacer más énfasis en el mercado, en el diseño de productos y servicios, sin desvincularse del recurso forestal, recurso que necesita productos que resulten atractivos al mercado para continuar siendo un referente en la comunidad.

1.1.6 Planes previos CMD INNOTECH 2016-2019, Plan Estratégico DEL CLUSTER DA MADEIRA E O DESEÑO DE GALICIA 2012-2015

∞ Plan Estratégico de las Actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia (2003)

En los trabajos desarrollados con objeto de la constitución del CMA, se apreciaron algunos aspectos relativos a la necesidad potenciar la industria de la segunda transformación de la madera y mejorar la posición competitiva de las actividades de carpintería y mueble, generando mayor valor añadido.

Se observó un desequilibrio en la cadena de la madera en Galicia entre las actividades de primera y segunda transformación, ya que tan sólo se transformaba en Galicia alrededor de un 10% de la madera aserrada y un 11% de los productos de chapa y tablero.

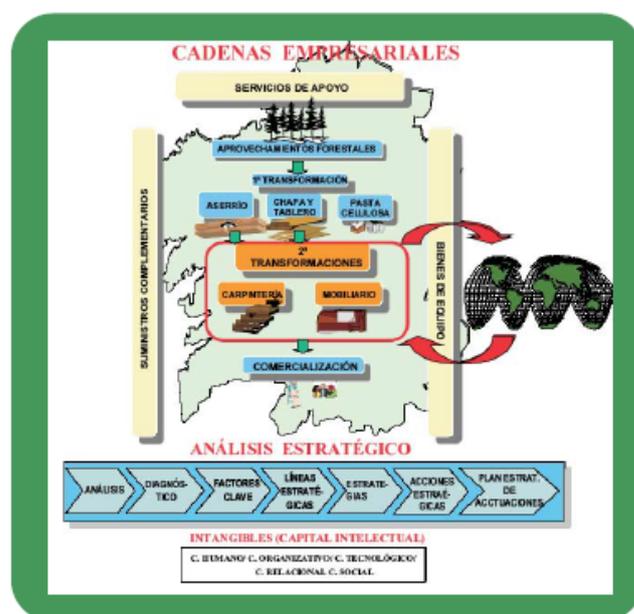
Con la realización de este estudio, se pretendía centrar y profundizar en las actividades de carácter empresarial de carpintería y mobiliario de Galicia, a través del análisis y diagnóstico de las diferentes temáticas de carácter estratégico, como son el sistema de dirección y cultura, la estructura organizativa, el producto-mercado, y los recursos humanos, tecnológicos y económicos financieros, entre otros. Para ello, se tuvo presente las diferentes dimensiones empresariales existentes, por su potencial de transformación y contribución en el desarrollo integral de dichas actividades.

EL proyecto se desarrolló bajo una metodología de Cluster o de cadenas de actividades, lo que permitió analizar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades y empresas que conforman dicha cadena (actividades principales / actividades de suministros complementarios / actividades de equipamiento / actividades de apoyo).

El objetivo fundamental del proyecto fue el de orientar las iniciativas empresariales y las políticas públicas para conseguir un mejor posicionamiento competitivo de las actividades de carpintería y mobiliario en un entorno globalizado.

Para ello, se desarrollaron diez programas para fomentar la cooperación empresarial y la incorporación de técnicas innovadoras al proceso productivo de la industria de la carpintería y el mueble.

El informe final del Plan Estratégico de las Actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia está estructurado en nueve capítulos y ocho anexos tal y como se recogen en la siguiente figura.



Plan Director de Innovación en la Cadena de la Madera de Galicia (2006)

Se trató de una iniciativa de la Dirección Xeral de Investigación, Desenvolvemento e Innovación da Consellería de Innovación e Industria de la Xunta de Galicia, que trataba de desarrollar la capacidad y calidad del sistema de I+D+i de la madera de Galicia y buscaba la consolidación de las actividades de este tipo en las empresas.

El objetivo principal del Plan Director era el de consolidar la actividad de I+D+i de las empresas para mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado global, así como favorecer la coordinación de la investigación y desarrollo realizada por los agentes públicos y privados del sistema de innovación de Galicia, con una mayor implicación de las empresas.

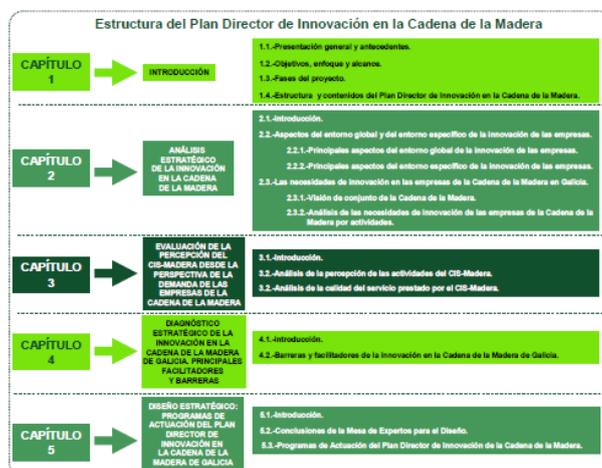
Este proyecto se inició con la firma de un convenio entre la Dirección Xeral de I+D+i y un equipo de la Universidad de Vigo en Mayo de 2006.

Las tareas desarrolladas fueron fundamentalmente dos:

- En primer lugar, se realizó un análisis y diagnóstico estratégico en el que se incluían el análisis documental, la realización de una encuesta lanzada a 222 empresas de la cadena, la realización de 15 entrevistas a expertos del Sector y la elaboración de los informes específicos
- Posteriormente, se convocó una representación del panel de expertos a una mesa para el diseño orientada a la valoración de los programas de actuaciones

Los resultados de la priorización de las propuestas, y, su relación con las barreras y facilitadores de la cadena (determinados en la encuesta a empresas y matizados en el panel de expertos), sirvieron de base para el diseño final de 19 Programas para la Dinamización de la Innovación de la Cadena de la Madera.

A continuación, se adjunta un gráfico en el que se muestra de manera esquemática como se estructura el estudio.



☞ POMA - Plan Estratégico Operativo de la Madera de Galicia (2007)

En 2007, el Cluster da Madeira de Galicia (CMA) decidió actualizar su Plan Estratégico ampliando su ámbito de actuación a toda la cadena de la madera, identificando su visión, principales líneas Estratégicas, objetivos e incorporando las directrices de innovación extraídas de los estudios anteriormente mencionados, con el fin de tener una mejor posición competitiva a la hora de afrontar los nuevos retos impuestos por el mercado. Estos retos eran fundamentalmente tres:

- Fomentar la segunda transformación de la madera en Galicia desarrollando las infraestructuras y capacidades necesarias
- Hacer frente a los movimientos del mercado en un Sector amenazado por la disminución de la materia prima (excepto en Europa)
- Posicionar a la industria de la madera como un Sector vanguardista e innovador

La principal novedad de este nuevo Plan Estratégico residía en que, a su vez, era un Plan Operativo, en el que se incluían las acciones a desarrollar, así como la financiación asociada a las mismas, incidiendo en una mayor cooperación e integración entre todas las actividades del CMA y, por lo tanto, del sector gallego de la madera.

El POMA fue elaborado y desarrollado a partir de los siguientes principios de partida:

- Un Plan abierto y dirigido a todas las empresas y Organismos de la cadena de valor de la Madera de Galicia
- Un Plan que constituya una Hoja de Ruta de innovación, mejora competitiva y crecimiento del Sector entre el 2008 y el 2011
- Un Plan realizado por y para las empresas, con un elevado nivel de implicación de los empresarios, gerentes y directivos, no un plan del consultor de turno
- Un Plan que se inspire en buenas prácticas y que, a la vez, sea creativo e innovador
- Un Plan realista hecho a la medida de las capacidades de gestión, tecnológicas y financieras de las empresas
- Un Plan Ejecutivo, con proyectos concretos de interés para las empresas, con una organización que lo soporte y con un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral que permita controlar su grado de avance y sus resultados.

El Plan Operativo se elaboró en base a una metodología de fases, con objetivos determinados e hitos de validación tal y como se muestra en la figura adjunta:



Así mismo, y en línea con la responsabilidad corporativa que ha caracterizado a esta entidad, el Cluster aprovechó para implantar un modelo de gestión de esta estrategia, que le permitiese realizar un seguimiento continuo de la misma y lanzar acciones / iniciativas de corrección cuando fuera necesario para obtener los resultados marcados en el inicio.

⌘ AVANT – Plan Estratégico del Cluster de la Madera de Galicia 2012 - 2015

En el año 2012 el Cluster da Madeira de Galicia puso en marcha el Plan Estratégico AVANT 2012-2015, el cual marcaría las acciones a realizar durante los siguientes cuatro años. Elaborado bajo un enfoque eminentemente operativo, partió de las siguientes premisas:

- Ser un plan abierto y dirigido a todas las empresas y organismos de la cadena de valor de la madera de Galicia
- Ser un elemento conducente a la innovación, la mejora competitiva y el crecimiento del sector entre 2012 y 2015.
- Estar realizado por y para las empresas, con un elevado nivel de implicación de los empresarios, gerentes y directivos.
- Ser creativo, innovador y que fomente las buenas prácticas
- Estar hecho a la medida de las capacidades de gestión, tecnológicas y financieras de las empresas
- Ser un plan ejecutivo, con proyectos concretos de interés para las empresas, con una organización que lo soporte, y con un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral que permita controlar su evolución.

A partir de estas premisas, se ha tratado de actualizar el anterior plan estratégico al nuevo contexto socioeconómico, abordando así el cambio que ha supuesto en la economía la crisis financiera y, por tanto, el nuevo escenario surgido al que se enfrentarían las empresas de la industria de la madera gallega: el fuerte descenso de las ventas y la drástica contracción de la financiación y el crédito.

Las principales líneas de actuación se centraron en:

- el incremento de las ventas
- la mejora de la eficiencia y, por tanto, la reducción de costes
- optimizar el nivel de gestión, para fortalecer las alianzas entre empresas e impulsar proyectos de colaboración entre los asociados
- y la internacionalización de las empresas que componen el Cluster

De este modo, se realizó un especial esfuerzo en poner en marcha iniciativas concretas que ayudasen a las empresas a salir al exterior, así como en buscar nuevas fórmulas de comercialización para tratar de llegar al mercado desde la fabricación.

Evolución del AVANT 2012-2015

1.2.1 Evolución de los proyectos planificación en el AVANT 2012-2015

Durante la elaboración del Plan Estratégico AVANT-2015, se identificaron factores críticos específicos por subsectores, y factores críticos comunes a nivel sectorial que se deberían mejorar para la prosperidad de las empresas del sector. Una vez identificados, se seleccionaron una serie de proyectos concretos, que finalmente se ejecutarían a lo largo de los cuatro años de vigencia del plan.

Posteriormente, los proyectos fueron definidos con detalle en el seno de la Comisión Técnica del CMD y el CIS-Madeira, y finalmente validados por la Junta Directiva y la Asamblea General del CMD.

En función de la tipología de los proyectos, se agruparon por áreas de negocio e iniciativas sectoriales, como se muestra en el esquema adjunto:

FORESTAL

- INNOWOOD – Innovación en el ámbito de la madera

1ª TRANSFORMACIÓN (MADERA INDUSTRIAL) Y 2ª TRANSFORMACIÓN (MUEBLE, COCINA Y BAÑO / ELEMENTOS DE DECORACIÓN / ELEMENTOS DE EDIFICACIÓN)

- OPTIWOOD - Programa de optimización de las operaciones
- CANALWOOD - Plan de desarrollo de canal
- INTERWOOD - Plan de desarrollo de nuevos mercados
- MARKWOOD - Plan de marketing
- CONSWOOD - Plan de potenciación del uso de la madera
- DISWOOD - Proyecto DLC (Diseño Low Cost)

PROYECTOS SECTORIALES

- LIGNUM FACILE - Marketing orientado a prescriptores
- FORMAWOOD - Programa de formación del sector de la madera
- NETWOOD - Programa de networking colaborativo

Además de los proyectos planificados inicialmente, a lo largo del periodo de ejecución del AVANT 2012-2015, se abordaron una serie de proyectos en colaboración con otras Instituciones. La evolución de todos ellos se recoge en la siguiente tabla adjunta:

EVOLUCIÓN PROYECTOS	2012	2013	2014	2015
Nº de Empresas (incluye CIS-Madeira)	36	34	31	34
Empleados en la Estructura de la AEI	3	3	3	3

Facturación agregada de empresas de la AEI	156.556.861,00€*	173.523.719,00€	149.525.038,00€	165.339.747,00€
--	-------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Empleo agregado de empresas de la AEI	El empleo sólo de Empresas del Sector es: 1087	El empleo sólo de Empresas del Sector es: 1241	El empleo sólo de Empresas del Sector es: 1094	El empleo sólo de Empresas del Sector es: 1123
---------------------------------------	---	---	---	---

	19	30	21	27
Proyectos de tipo horizontal realizados	(Optiwood, Visitas guiadas, Colaboración para la contratación de Gestores Internacionalización, Socio Honor, Día Mundial Construcción Sostenible, Lignum Facile, Formawood, Encuentros de Networking, Central de compras, Técnicas de reparación y refuerzo de forjados de madera existentes en edificios antiguos, Aplicación de micro y nano estructuras inorgánicas en madera encolada, Mejora de almacenamiento de biomasa, Aprovechamiento de ligninas, Desarrollo de materiales compuestos, Nuevos usos y sistemas para la madera sólida de eucalipto, Mejora genética y aplicaciones finales del castaño, Trees4Future - Proyecto europeo encuadrado en el séptimo programa marco (infraestructuras), GreenMotion-Proyecto INTERREG liderado por el CTAG, Proyecto Bolsas de Resina, Grupo Trabajo Interclusters con Igape, Grupo de Trabajo Cluster (Espacio	(Optiwood, Mapeado Cadena de Valor, Cloudwood, Visitas guiadas, Encuentros B2B, Colaboración para la contratación de Gestores de Internacionalización, Misiones Inversas, Campaña "Dende sempre contigo", Central de compras, Socio Honor, Jornada eficiencia energética, Colaboración con la Escuela de Bellas Artes de Pontevedra, Día Mundial Construcción Sostenible, Jornadas Arquitectura y Diseño, Jornadas MásMadera, Lignum Facile, Formawood, Encuentros de networking, Técnicas de reparación y refuerzo de forjados de madera existentes en edificios antiguos, Aplicación de micro y nanoestructuras inorgánicas en madera encolada, Mejora de almacenamiento de biomasa, Aprovechamiento de ligninas, Desarrollo de materiales compuestos, Nuevos usos y sistemas para la madera sólida de eucalipto, Mejora genética y aplicaciones finales del castaño, Trees4Future. Proyecto europeo encuadrado en	(Optiwood, Mapeado Cadena de Valor, Cloudwood, Visitas guiadas, Encuentros B2B, Jornada Técnica COAG Vigo, Colaboración para la contratación de Gestores de Internacionalización, Colaboración Intercluster de Vigilancia Europea, Cluster Go International- Crosscut (COSME), Misiones Inversas, Socio Honor , Día Mundial Construcción Sostenible, Proceso Constructivo en Madera, Jornadas MásMadera, Lignum Facile, Encuentros de Networking, Cluster Go International-Crosscut (COSME), Central de Compras, Grupo Trabajo Interclusters con Igape, Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters))	(E-Monte, Cloudwood, Visitas guiadas, Encuentros B2B, BuildingValueSMEs (INNOSUP-1), Colaboración Intercluster de Vigilancia Europea, Cluster Go International-Crosscut (COSME), Misiones Inversas, Socio Honor, Jornada CODDIG, Día Mundial Construcción Sostenible, Jornadas Arquitectura y Diseño, Jornadas MásMadera, Colaboración con la Escuela de Ingeniería Forestal de Pontevedra, Proyecto DLC, Lignum Facile, Formawood, Encuentros de Networking, Central de compras, Grupo Trabajo virtual con clusters madera País Vasco y Cataluña, Grupo Trabajo Interclusters con Igape, Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters), Proyecto Contract, Colaboración Agenda Competitividad Industrial, Colaboración Plan Operativo Internacionalización, Proyecto Identificación necesidades TIC sector madera, Proyecto Industria 4.0 sector madera y producto gráfico), Proyecto

At.Clusters))

el séptimo programa marco (infraestructuras), GreenMotion. Proyecto Interreg liderado por el CTAG), Grupo Trabajo Interclusters con Igape, Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters), Colaboración Estrategia Especialización Inteligente- RIS3, Proyecto Licitación Internacional), Proyecto Lignum (Interconecta), Proyectos Cambium (ContactaPeme)

Xilogracile (Interconecta), proyecto Digiwood (Interconecta)

Proyectos colaborativos de I+D+i realizados por miembros de la AEI	12 (Optiwood, Lignum Facile, Técnicas de reparación y refuerzo de forjados de madera existentes en edificios antiguos, Aplicación de micro y nano estructuras inorgánicas en madera encolada, Mejora de almacenamiento de biomasa, Aprovechamiento de ligninas, Desarrollo de materiales compuestos, Nuevos usos y sistemas para la madera sólida de eucalipto, Mejora genética y aplicaciones finales del castaño, Trees4Future-Proyecto europeo encuadrado en el séptimo programa marco (infraestructuras), GreenMotion-Proyecto INTERREG liderado por el CTAG))	12 (Optiwood, Lignum Facile, Cloudwood, Técnicas de reparación y refuerzo de forjados de madera existentes en edificios antiguos, Aplicación de micro y nano estructuras inorgánicas en madera encolada, Mejora de almacenamiento de biomasa, Aprovechamiento de ligninas, Desarrollo de materiales compuestos, Nuevos usos y sistemas para la madera sólida de eucalipto, Mejora genética y aplicaciones finales del castaño, Trees4Future. Proyecto europeo encuadrado en el séptimo programa marco (infraestructuras), GreenMotion-Proyecto INTERREG liderado por el CTAG))	3 (Optiwood, Cloudwood, Lignum Facile)	5 (E-Monte, Cloudwood, Proyecto DLC, Lignum Facile, BuildingValueSMEs (INNOSUP-1))
Estudios de Viabilidad de proyectos realizados	0	0	0	0
Proyectos realizados en colaboración con otras AEI	0	0	0	4 (Grupo Trabajo virtual con clusteres madera País Vasco y Cataluña, Proyecto Identificación necesidades TIC sector madera, Proyecto Industria 4.0 sector madera y producto gráfico, Proyecto Contract)
Proyectos Internacionales realizados por la propia AEI o	2	3	2	3

sus miembros	(GreenMotion-Proyecto INTERREG liderado por el CTAG), Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters))	(GreenMotion-Proyecto INTERREG liderado por el CTAG), Proyecto Licitación Internacional, Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters))	(Cluster Go International-Crosscut (COSME), Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters))	(BuildingValueSMEs (INNOSUP-1), Grupo de Trabajo Cluster (Espacio At.Clusters), Cluster Go International-Crosscut (COSME))
--------------	---	--	---	--

**Este dato es de las empresas asociadas sin incluir el importe de facturación de la entidad financiera*

A continuación se incluye una síntesis de los principales proyectos ejecutados.

FORESTAL

INNOWOOD: Innovación en el ámbito de la madera

- Proyecto E-Monte

El Proyecto E-Monte parte del estudio metodológico sobre el proceso de compra-venta de lotes de madera entre propietarios forestales y empresas rematantes, realizado por la *startup* E-Monte Soluciones Forestais SRL. Éste refleja el incremento de las dificultades existentes a la hora de conocer la disponibilidad de los lotes de madera para cortar y transformar, debido a la progresiva despoblación rural que sufre Galicia.

Consiste en el diseño de una herramienta moderna, intuitiva y de fácil manejo, que conectará en la nube al tejido empresarial con los propietarios de los recursos forestales mediante una plataforma web y una APP (iOS y Android). Con esta innovación se cambiará la forma de gestionar los lotes de madera disponibles en Galicia, y sin necesidad de desplazamientos.

🔗 PARTICIPANTES

El CMD ha articulado un consorcio compuesto por dos empresas asociadas: Maderas Villapol SA, y E-Monte Soluciones Forestais, SRL. y el propio CMD.

🔗 DURACIÓN

El proyecto se ha iniciado el 1 de noviembre de 2015 y finalizará el 31 de marzo de 2016

∞ COSTE

El coste del proyecto asciende a 27.630€

∞ RESULTADOS

Con este proyecto se pretenden alcanzar los siguientes resultados:

- Optimización de la explotación forestal en calidad y en costes
- Reforzar las relaciones de cooperación entre los distintos agentes de la cadena de valor del sector forestal gallego. El proyecto permitirá interconectar por primera vez a las empresas rematantes con las plantas de biomasa
- Incrementar el número de operaciones de corta e inversión en el sector de la madera de Galicia
- Fomentar la certificación del recurso forestal. La herramienta permitirá filtrar entre lotes de madera certificada y sin certificación.
- Agilización de los trámites en la solicitud de permisos ante la *Consellería do Medio Rural* de la *Xunta de Galicia*, al disponer previamente con la información de la finca y del propietario de la madera
- Establecer los cimientos para el impulso de un “modelo de concentración de la explotación forestal” centrado en los lotes de madera, y no en la superficie de las parcelas
- Sentar las bases para la realización de futuros proyectos innovadores en la cooperación en Cloud entre empresas de la Industria Forestal

Se busca, por tanto, crear un nuevo producto/servicio que modifique el tradicional proceso comercial. Su ejecución supondrá una innovación radical en el método de trabajo y un gran avance para el sector de la madera gallego.

Hasta el momento, ya que todavía está en ejecución, ha tenido muy buena acogida dentro del sector.



Imagen de la primera dinámica de grupo celebrada en el Centro Crowdworking Gaiás

1ª TRANSFORMACIÓN (MADERA INDUSTRIAL) Y 2ª TRANSFORMACIÓN (MUEBLE, COCINA Y BAÑO / ELEMENTOS DE DECORACIÓN / ELEMENTOS DE EDIFICACIÓN)

OPTIWOOD: Programa de optimización de las operaciones

- Proyecto Optiwood (I y II Edición)

Un programa de optimización de operaciones es clave para las empresas, porque al mejorar sus procesos, obtendrán ahorros significativos en términos de costes, mejorando así sus ratios financieros; eliminando desperdicios e incrementando la calidad del producto; además de disminuir el tiempo de reacción ante posibles incidencias con los clientes.

Durante el periodo de vigencia del AVANT, se ha trabajado en dos ediciones. Adicionalmente, se han puesto en marcha Planes de Acción de Mejora (PAM's), los cuales implicaban mejoras productivas y de gestión empresarial, a través de la eficiencia; también estimularía una mejora en términos medioambientales, pues se optimizaría el uso de la energía, la reducción de residuos, y la reducción de emisiones de gases contaminantes a la atmósfera, entre otros.

También se ha llevado a cabo el *Mapeado de la Cadena de Valor en el Sector de la Madera en Galicia*, cuyo objetivo es detectar nuevas oportunidades de negocio y atraer nuevas empresas al cluster. Análisis que permite profundizar y ampliar el conocimiento de la industria, así como actualizar la tradicional visión del sector.

∞ PARTICIPANTES

En la I Edición del proyecto han participado Ebanistería Allariz y Camuyde. Al año siguiente, ya eran ocho las empresas interesadas en formar parte de la II Edición, y siete el siguiente.

El estudio y elaboración del Mapeado de la Cadena de Valor, se ha realizado conjuntamente con otros clusters gallegos. Algunas de las reuniones celebradas han tenido lugar en el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE).

∞ DURACIÓN

Las gestiones para iniciar el proyecto comenzaron en el año 2012, y han continuado en 2013, hasta que en 2014 se ha descartado por problemas de financiación.

El Mapeado de la Cadena de Valor se ha realizado con éxito durante el año 2014.

∞ RESULTADOS

La imposibilidad de obtener financiación pública ha hecho que se incrementase bastante el coste por empresa para participar en la II Edición, lo que ha supuesto la baja de varias empresas inicialmente interesadas. Las dificultades financieras han desembocado en la cancelación de su lanzamiento.

Los resultados del Mapeado de la Cadena de Valor del Sector de la Madera en Galicia, se han materializado en un informe realizado a finales del año 2014.

CANALWOOD: Plan de desarrollo de canal

- Campaña de marketing digital
- Comunicación on-line. Gestión de redes sociales del propio CMD
- Proyecto Cloudwood: *Herramientas tecnológicas para la apertura de nuevos canales de comunicación y fidelización de clientes, y Sistema de vigilancia e inteligencia competitiva*
- Realización de visitas guiadas con arquitectos y personal técnico de las Oficinas de Rehabilitación y el COAG a las empresas del cluster
- Visitas de carpinteros
- Realización de encuentros B2B entre prescriptores y empresas del cluster (siete ediciones)

Las empresas deben buscar nuevos métodos de comercialización que les permitan acceder a nuevos mercados e identificar los más convenientes para su actividad. Es necesario que adopten nuevos modelos de negocio para conocer las preferencias del consumidor final y que los productos y servicios cubran las necesidades demandadas.

∞ COSTE

El coste del programa ha ascendido en total a 86.307,04€

∞ RESULTADOS

Canalwood ha obtenido unos resultados muy satisfactorios, todas las acciones llevadas a cabo han servido para desarrollar y mejorar la actual forma de comercialización de los productos, así como la difusión de la información.

CAMPAÑA DE MARKETING DIGITAL

Internet introdujo un nuevo escenario de ventas para las empresas. Con la llegada de las redes sociales y la web 2.0, ha cambiado por completo la forma de vender a través de Internet.

Para las empresas, cada día es más importante estar presente en las redes sociales más utilizadas y conseguir un posicionamiento en web SEO adecuado. Los beneficios son claros: proporcionan una

mayor exposición de los negocios, aumentan las ventas potenciales, y todo ellos con un bajo coste. Por tanto, las redes sociales ayudarán a las empresas a mejorar su posicionamiento, sirviendo para crear relaciones profesionales, fidelizar a los clientes, y conocer de primera mano sus opiniones y demandas.

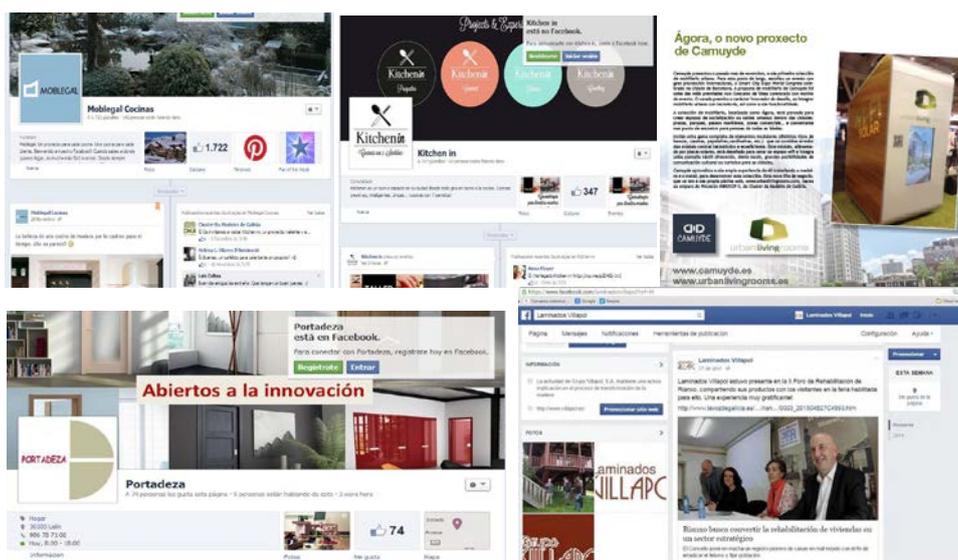
El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia ha trabajado en el lanzamiento de un servicio personalizado, para el diseño de una serie de Campañas de Marketing digital basándose en las redes sociales como canal de comunicación.

Participantes

Las empresas participantes han sido: Moblegal - proyecto *Kitchen In*; Pumade- Portadeza - novedades del catálogo; Laminados Villapol - perfiles en redes sociales; Camuyde - producto Urban Living Room.

Duración

El proyecto ha dado comienzo en el segundo semestre del año 2013 y se ha desarrollado durante todo el periodo de vigencia del Plan Estratégico AVANT 2012-2015.



Imágenes de algunas de las campañas de marketing digital

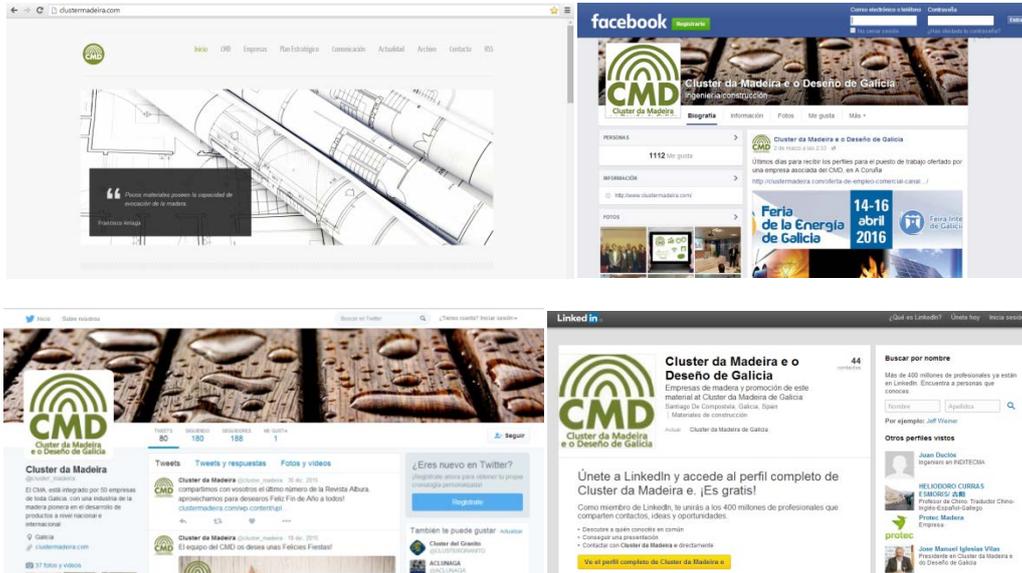
Resultados

Las empresas están muy satisfechas con el trabajo realizado por el personal del CMD, ya que en todo momento son conscientes del cambio de tendencias en el mercado; saben que las redes sociales son un medio de contacto directo con el consumidor final y que están creciendo con gran rapidez.

COMUNICACIÓN ON-LINE. GESTIÓN DE REDES SOCIALES DEL PROPIO CMD

El nuevo escenario surgido por la utilización de los medios online como método de comunicación, ha provocado el *restaling* y la actualización de contenidos en la página web del Cluster. Además, se ha

puesto en marcha la activación de perfiles en Facebook y Twitter, a través de los cuales se han realizado campañas de promoción y difusión de las actividades del Cluster, de sus empresas, y de los agentes relacionados. También se ha creado una cuenta en LinkedIn para poder acceder a una red de contactos profesional.



Imágenes de la página web del CMD y de las redes sociales donde está presente

La traducción de todos los contenidos de la página web al inglés es un paso adelante hacia la apertura de nuevos mercados.

Gracias al trabajo de actualización y respuesta inmediata, el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD) ha alcanzado un posicionado seo en Google, ocupando el primer puesto con respecto a otras entidades a nivel mundial.

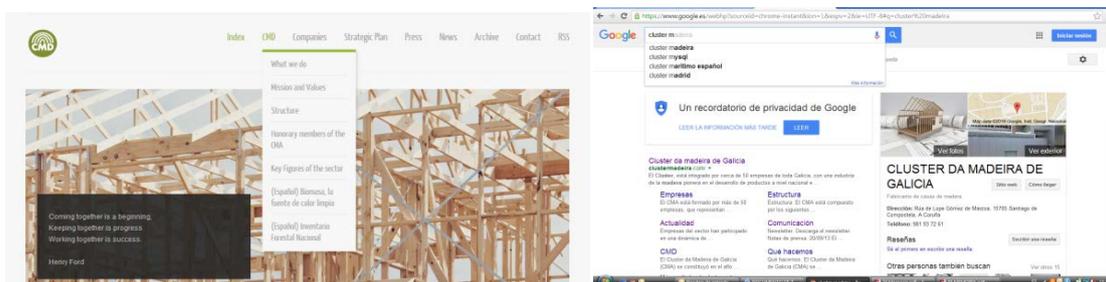


Imagen de la página web del CMD en inglés y de su posicionamiento en Google

PROYECTO CLOUDWOOD: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA APERTURA DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SISTEMA DE VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA

El proyecto se divide en dos líneas de actuación: la creación de una herramienta de base tecnológica, y la creación de una plataforma de vigilancia de mercados e inteligencia competitiva, dirigida a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y canales de comercialización.

La primera de ellas (herramienta tecnológica para la apertura de nuevos canales de comunicación y fidelización de clientes) es un innovador instrumento que las empresas podrán utilizar para la apertura de nuevos canales de difusión, comunicación y fidelización con los actuales, y potenciales clientes, a través de las nuevas tecnologías.

La segunda línea de este proyecto (sistema de vigilancia e inteligencia competitiva) se centra en una plataforma que consistirá en la recopilación de información que, posteriormente, deberá ser capaz de analizar, relacionar y aportar valor. El valor añadido del sistema será la interrelación de todos los conocimientos, los procesos de investigación y las herramientas y personas responsables del análisis e interpretación de la información.

🔗 Participantes

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD) cuenta con el apoyo del Instituto de Promoción Económica (IGAPE) para el desarrollo del proyecto, a través del programa Innoempresa. Esta línea de ayudas requiere la participación de, como mínimo, cinco empresas. En este caso son: Camuyde, SL; Carballo Biometanización, SL; Maderas Besteiro, SL; Molduras Noroeste, SL y Portomuíños, SL.

Además, han participado los proveedores del proyecto: Wireless Galicia e Infocenter (Digital Research Innovation).

Para la segunda línea de actuación se ha incorporado el Centro Tecnológico de la Madera (CIS-MADEIRA), y las siguientes empresas: Costiña SL, Molduras del Noroeste SL, Hermanos García Rocha SL y Galopín Parques SL.

🔗 Duración

La primera línea de actuaciones se ha iniciado en septiembre de 2013. La segunda parte del proyecto se ha llevado a cabo desde diciembre de 2014 hasta marzo de 2015.

🔗 Resultados

En la primera parte del proyecto, los servicios se realizaron a través de una plataforma de Vigilancia Intelligent Watcher (IW). Se ha podido acceder a un número ilimitado de fuentes de información y, bajo criterios de Inteligencia Competitiva, se ha filtrado y adaptado a las necesidades de los usuarios.

Con la segunda línea de actuaciones, las empresas participantes han experimentado una mejora de la competitividad y la anticipación, han identificado nuevas oportunidades de negocio y han generado nuevos proyectos de innovación.



Imágenes de los encuentros personales con los proveedores

REALIZACIÓN DE VISITAS GUIADAS CON ARQUITECTOS Y PERSONAL TÉCNICO DE LAS OFICINAS DE REHABILITACIÓN Y EL COAG A LAS EMPRESAS DEL CLUSTER

Se han organizado una serie de visitas guiadas a las empresas, con la colaboración del Colexio Oficial de Arquitectos de Galicia y de las Oficinas de Rehabilitación de Galicia. El objetivo ha sido dar a conocer el trabajo que se realiza en las empresas, los procesos productivos, así como establecer una comunicación fluida entre prescriptores (arquitectos, aparejadores, diseñadores, ingenieros, etc.) e industria.

⌘ Participantes

CMD, Colegio de Arquitectos de Galicia (COAG), las Oficinas de Rehabilitación de Galicia y las empresas: Finsa, Laminados Villapol, Molduras del Noroeste, Portadeza e Industrias Losán.

⌘ Duración

Las visitas se han iniciado en 2012 y se han mantenido en el tiempo durante la vigencia de todo el AVANT.

⌘ Resultados

Desde el CMD se va a continuar con la organización de este tipo de eventos, pues la respuesta por parte de los prescriptores es muy favorable.



Imágenes correspondientes a las visitas a Laminados Villapol y Molduras Noroeste en 2013



Visitas realizadas en marzo de 2014

VISITAS DE CARPINTEROS

Siguiendo la línea de las visitas a empresas y para acercar posturas con el gremio de la carpintería, así como para proporcionar una serie de pautas para su correcta manipulación de la madera, también se han organizado una serie de visitas guiadas. Éstas tienen el objetivo de unir a todos los sectores que formen parte del proceso constructivo y trabajar aunando esfuerzos. Una de las empresas participantes ha sido Finsa y se lleva a cabo el 4 de Diciembre de 2012.



Reunión con el colectivo de carpinteros

ORGANIZACIÓN DE ENCUENTROS B2B ENTRE PRESCRIPTORES Y EMPRESAS DEL CLUSTER

Se ha decidido organizar una serie de encuentros B2B, con el fin de que las partes compartan sinergias y establezcan nuevos contactos. Inicialmente, el formato elegido han sido sesiones de 3 horas, con reuniones personales de 30 minutos, pero posteriormente se han reducido a 15.

🔗 Participantes

Las empresas participantes han sido Molduras del Noroeste, Camuyde, Laminados Villapol, Grupo Losán, Maderas Acuña, Ebanistería Allariz, Sutega, Exfopino. Así como CIS-Madeira, Atplan Arquitectur y 3ABC Lasures.

🔗 Duración

Se han celebrado un total de seis ediciones a los largo de todo el período de vigencia del AVANT, abarcando el horizonte temporal 2013-2015. (I Edición - 5 de noviembre de 2013; II Edición - 26 de febrero de 2014; III Edición - 9 de abril de 2014; IV Edición - 14 de octubre de 2014; V Edición – 11 de noviembre de 2014; VI Edición - 19 de mayo de 2015; y VII Edición - 9 de septiembre de 2015).



Algunas imágenes tomadas en las diferentes ediciones de los encuentros

∞ Resultados

La valoración media de los encuentros B2B ha sido muy buena, lo que abre las puertas a la celebración de nuevas ediciones.

ORGANIZACIÓN DE UNA JORNADA TÉCNICA DIRIGIDA A ARQUITECTOS Y PRESCRIPTORES EN EL COAG-VIGO: “AS POSIBILIDADES DA MADEIRA EN OBRA”

La jornada “As posibilidades da madeira en obra” se ha centrado en el uso de la madera como material constructivo y ha abordado aspectos como: propiedades de la madera, normativa vinculada al uso de ésta como material de construcción, y productos de la madera y derivados empleados en la construcción, entre otros.

∞ Participantes

Los ponentes participantes en la jornada han sido Sergio Bernárdez, Director de I+D+i del Grupo Losán, y Abel Vega, Investigador do Centro Tecnológico Forestal y de la Madera de Asturias (CETEMAS).

∞ Duración

La jornada se celebró el 28 de mayo de 2014, en las instalaciones del Colexio Oficial de Arquitectos de Vigo

∞ Resultados

La jornada ha tenido muy buena acogida, acudiendo alrededor de medio centenar de arquitectos.



Jornada técnica celebrada en el COAG de Vigo

INTERWOOD: Plan de desarrollo de nuevos mercados

- Posicionamiento del Cluster en redes de colaboración internacionales
 - Obtención acreditación Gold Label - Participación activa en el Grupo CEEG (Cluster Excellence Expert Group)
 - Reunión de clúteres Gold Label en Linz (Austria)
 - Seminario ALPCLUSTER2020
 - Viaje de benchmarking a Burdeos (Francia)
 - IV Conferencia Internacional de clusters
 - Reunión de clusters internacionales en Oporto
 - V ATClusterses Internatonal Conference – III Spanish Clusters Conference
 - 3º Cluster –to-Cluster Conference and Matchmaking – Innovation by Combination
- Acciones de impulso y acompañamiento a la internacionalización
 - Colaboración con las empresas para contratar gestores de exportación – presentación del cluster a los agentes de comercio exterior
 - Colaboración Intercluster de Vigilancia Europea
 - Formación de un consorcio europeo – Cluster Go International
 - Reunión con el Centro Tecnológico Canadiense
 - Participación en acciones inversas
 - Misión Inversa agrupada Internacional
 - Encuentro de cooperación con el Sector Forestal de Canadá
 - Encuentro con representantes de la Embajada de la República de Cuba en España

El programa Interwood consiste en la realización de actividades que ayuden a las empresas asociadas a internacionalizarse y, por tanto, a incrementar las ventas en otros mercados. El CMD trata de conseguir que sus empresas mejoren el canal comercial, potenciando la marca y el desarrollo de nuevos mercados. Sus acciones, por tanto, servirán como elemento de arrastre de la iniciativa empresarial para la cooperación internacional de sus asociados.

∞ COSTE

El coste del programa ha ascendido en total a 60.396€

∞ RESULTADOS

Los resultados del Programa Interwood han sido muy satisfactorios. El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, como entidad, ha establecido relaciones con otras organizaciones y clusters a nivel mundial, lo que ha permitido crear grupos de trabajo para alcanzar fines comunes. Además, el hecho de conseguir entrar a formar parte de selecto grupo de clusters que poseen la acreditación Gold Label de Excelencia en Gestión, ha dado al CMD nuevas oportunidades de darse a conocer internacionalmente.

POSICIONAMIENTO DEL CLUSTER EN REDES DE COLABORACIÓN INTERNACIONALES

La colaboración con otras entidades europeas puede servir de impulso hacia la apertura de nuevos mercados. El posicionamiento del Cluster en redes de colaboración internacionales es un mecanismo indirecto de internacionalización para las empresas asociadas y la forma de materializar este posicionamiento pasa por establecer un consorcio europeo de colaboración estable y excelente.

OBTENCIÓN ACREDITACIÓN GOLD LABEL – PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL GRUPO CEEG (CLUSTER EXCELLENCE EXPERT GROUP)

∞ ¿Qué es?

La acreditación Gold Label es un reconocimiento promovido por la Unión Europea, a través de la Directorate-General Enterprise and Industry (DG-ENTR). La European Cluster Excellence Initiative (ECEI) ha sido la responsable de fomentar la excelencia en gestión, estableciendo tres niveles: Bronce, Silver y Gold Label. Ésta última es la máxima acreditación en gestión cluster a nivel internacional, certificando la eficiencia y el éxito en la implementación de los procesos de mejora y aprendizaje. Para su obtención hay que someterse a una auditoría consta de 31 indicadores que analizan la estructura y composición del cluster, la gestión y cooperación con otros agentes, el nivel de financiación, la definición e implementación de la estrategia, los proyectos, los servicios y el reconocimiento del cluster a nivel internacional. Ésta es otorgada a aquellos clusters en el que, al menos, un 80% de los indicadores evaluados hayan sido valorados positivamente.

Hoy en día, en América y Europa, hay 69 entidades que poseen esta distinción, siendo tan sólo tres de ellas españolas. Lo que posiciona al CMD y a sus asociados.



En azul oscuro se marcan los países de los clusters Gold Label y logotipo de la distinción

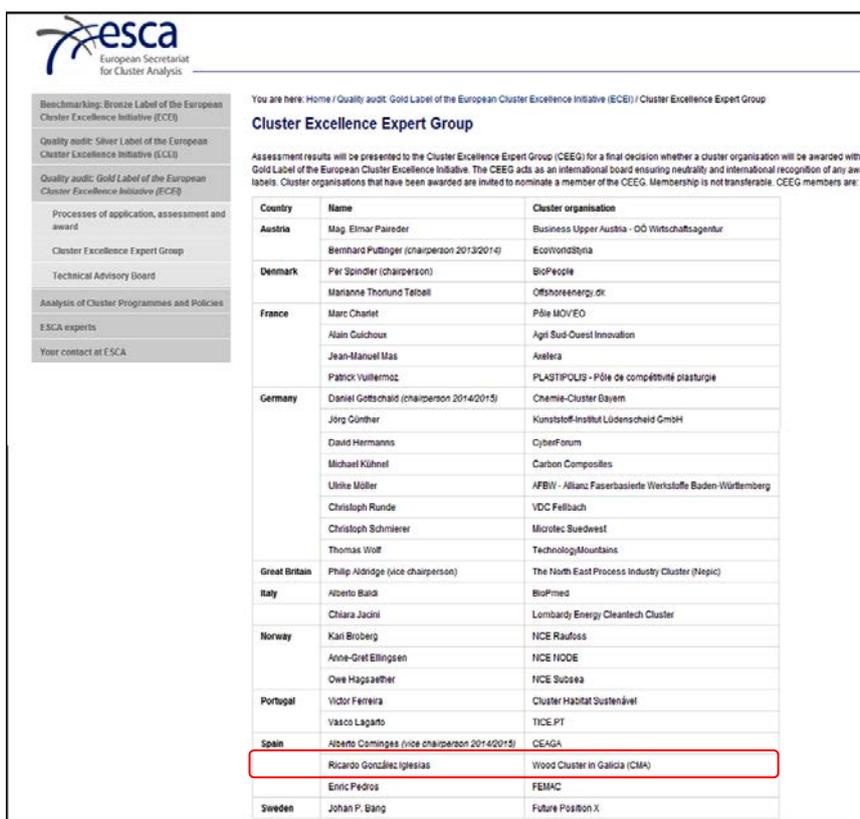
Fuente: www.cluster-analysis.org/gold-label-new

🔗 Fecha de obtención

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD) ha obtenido este reconocimiento e 3 de marzo de 2014.

🔗 Participación activa en el Grupo CEEG (Cluster Excellenc Expert Group)

Organismo que está formado por gerentes y representantes de los clusters europeos que poseen el reconocimiento Gold Label. El CMD se encuentra entre los integrantes.



Country	Name	Cluster organisation
Austria	Mag. Einar Paireder	Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsentwicklungsagentur
	Bernhard Putinger (chairperson 2013/2014)	EcoWortStyria
Denmark	Per Spindler (chairperson)	BioPeople
	Marianne Thorund Tølbell	Offshoreenergy.dk
France	Marc Charlet	Pôle MOVEO
	Alain Calchoux	Agri Sud-Ouest Innovation
	Jean-Manuel Mas	Arelera
	Patrick Vuillemoz	PLASTIPOLIS - Pôle de compétitivité plasturgie
Germany	Daniel Gottschald (chairperson 2014/2015)	Chemie-Cluster Bayern
	Jörg Günther	Kunststoff-Institut Lödenscheld GmbH
	David Hermanns	CyberForum
	Michael Kühnel	Carbon Composites
	Ulrike Möller	AFBW - Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg
	Christoph Runde	VDC Fellbach
	Christoph Schmierer	Microtec Suedwest
	Thomas Wolf	TechnologyMountains
	Great Britain	Philip Aldridge (vice chairperson)
Italy	Alberto Bana	BioPhmed
	Chiara Jacini	Lombardy Energy Cleantech Cluster
Norway	Kari Broberg	NCE Raufoss
	Anne-Gret Ellingsen	NCE NODE
	Owe Hagaæther	NCE Subsea
Portugal	Vitor Ferreira	Cluster Habitat Sustentável
	Vasco Lagarto	TICEPT
Spain	Alberto Cómegas (vice chairperson 2014/2015)	CEAGA
	Ricardo González Iglesias	Wood Cluster in Galicia (CMD)
	Enric Pedros	FEMAC
Sweden	Johan P. Bang	Future Position X

Imagen de los integrantes del CEEG

Fuente: www.cluster-analysis.org/gold-label-new/toolbox-for-potential-applicants

REUNIÓN DE CLUSTERES GOLD LABEL EN LINZ (AUSTRIA)

☞ **Fecha y lugar:** 13 de mayo de 2014. Linz (Austria)

☞ **Objetivo:** tratar las políticas cluster desarrolladas en la Unión Europea y los principales objetivos a alcanzar, así como el actual sistema de indicadores.



Imagen de los asistentes al evento

SEMINARIO ALPCLUSTER2020

☞ **Fecha y Lugar:** 14 de mayo de 2014. Linz (Austria)

☞ **Objetivo:** analizar los proyectos de internacionalización de los clusters y cómo pueden crear valor añadido a las pymes.



Imagen de la reunión y logotipo del proyecto

VIAJE DE BENCHMARKING A BURDEOS (FRANCIA)

☞ **Fecha y lugar:** 27 y 28 de mayo de 2014. Burdeos (Francia)

☞ **Objetivo:** reunirse con entidades afines a las actividades del Cluster y de sus empresas para compartir sinergias.

☞ **Visitas realizadas:** Xylofutur Cluster, donde se han reunido con su gerente Nicolas Langlet; Centro Tecnológico FCBA; instalaciones que la Plataforma Técnica de la Madera XYLOMAT tiene en la Universidad de Burdeos; y la empresa familiar FP BOIS.



Ricardo González, gerente del CMD, con los representantes del Centro Tecnológico

IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CLUSTERES

☞ **Fecha y lugar:** 20 y 21 de octubre de 2014. Bruselas (Bélgica)

☞ **Objetivo:** evento de *matchmaking*, en el que a través del perfil corporativo creado, se gestionasen encuentros entre los participantes.



Imagen de una de las jornadas del evento

REUNIÓN DE CLUSTERES INTERNACIONALES EN OPORTO

☞ **Fecha y lugar:** 29 de enero de 2015. Oporto (Portugal)

☞ **Objetivo:** firmar el documento MoU (Manifest of Understanding).

☞ **Clusteres participantes:** Cyebforum, GreenWin, Silicon-saxony, Dalarma University, AMUEBLA, Byggdialog Dalarma, InnoBYG, ZINNAE Cluster y el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD).

☞ **Resultados:** Todo ello ha dado lugar a la constitución de un consorcio que trabaja en diversos proyectos, como es el caso del “European Clusters Building a New Construction Value Chain Through SMEs”, cuyo objetivo es desarrollar una cadena de valor eco-innovadora y sostenible en la Unión Europea y países asociados, para abordar problemas y desafíos específicos



Asistentes a la reunión e integrantes del consorcio

V ATCLUSTERS INTERNATIONAL CONFERENCE – III SPANISH CLUSTERS CONFERENCE

☞ **Fecha y lugar:** 10 y 11 de septiembre de 2015. Santiago de Compostela (España)

☞ **Objetivo:** Ricardo González, gerente del CMD, asistió e intervino en la conferencia. En ella, presentó los proyectos en los que la entidad trabaja, así como los retos en materia de internacionalización.

☞ **Participantes:** Clusters de Lombardía, Dinamarca, Wallonia, Portugal y España.



Imagen de Ricardo González realizando su intervención en el evento

3º CLUSTER-TO-CLUSTER AND MATCHMAKING – INNOVATION BY COMBINATION

☞ **Fecha y lugar:** 17 y 18 de septiembre de 2015. Copenhague (Dinamarca)

☞ **Objetivo:** evento de *matchmaking* para establecer contacto, compartir sinergias e, incluso, futuras colaboraciones con los participantes.

🔗 **Resultados:** a raíz de estas reuniones, surgieron ideas de posibles colaboraciones que tomaron forma a través de posteriores reuniones.



Imágenes de los encuentros entre participantes y logotipo del evento

ACCIONES DE IMPULSO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El CMD desarrolla acciones para ayudar a sus empresas en sus procesos de exportación a través de actividades de impulso y acompañamiento. Las empresas asociadas desarrollan actividades muy heterogéneas dentro de la cadena de valor de la madera, con lo cual, es muy importante definir de una forma precisa a qué tipo de negocio se dirige cada una de las acciones, acotar el mercado objetivo, el canal de comercialización y el cliente final. El CMD ha iniciado una serie de acciones:

Colaboración con las empresas para contratar gestores de exportación – presentación del Cluster a los agentes de comercio exterior

El CMD proporciona a sus asociados un servicio de alerta de ayudas y acciones de interés para las empresas y colabora en su tramitación, siempre que éstas lo requieran. Como es el caso de las ayudas para la contratación de gestores de exportación.

🔗 **Período:** 2012-2014

🔗 **Participantes:** Anquín Torre, Costiña, Galopín, Pinturas Ibersa, Grupo Molduras, Moblegal y Cándido Hermida. Hasta 2014, cuatro empresas asociadas han incorporado, de forma individual, a su plantilla, un gestor de exportación.

El 13 de marzo de 2014, el CMD, invitado por el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE), hizo una presentación de la entidad a los agentes de comercio exterior, destacando los objetivos y actividades como entidad aglutinadora de empresas de toda la cadena de valor de la madera.



Presentación de Ricardo González, gerente del CMD, ante los agentes de comercio exterior

Colaboración Intercluster de Vigilancia Europea

✎ **Objetivo:** constitución de un grupo de búsqueda de información de interés relativa a ayudas y oportunidades a nivel regional, nacional y europeo.

✎ **Participantes:** Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD), en colaboración con los clusters que forman parte del espacio AT-Cluster Compostela: Cluster Audiovisual Galego (CLAG), Cluster Produto Gráfico e Libro Galego (GPGLg) y Cluster Alimentario de Galicia (CLUSAGA).

Formación de un Consorcio Europeo – Cluster Go International

A la hora de crear un consorcio a nivel europeo se ha optado por el modelo ESCP (European Strategic Cluster Partnership), dentro del programa de ayudas COSME, denominadas “Cluster Go International”. El proyecto se ha desarrollado de la siguiente forma: se ha hecho una selección de clusters susceptibles de participar, se ha establecido contacto y, una vez identificadas las partes interesadas, se ha mantenido el contacto para concretar objetivos y expectativas.

Reunión con el Centro Tecnológico Canadiense

✎ **Fecha:** 25 de septiembre de 2014.

✎ **Objetivo:** analizar la forma de trabajo de ambas entidades, intercambiar impresiones y compartir sinergias.

✎ **Participantes:** Ricardo González, junto con el director del Centro Tecnológico de la Madera, Fernando Sanz, han mantenido una reunión con Yil-Sun Park, representante del Centro Tecnológico de la Madera.

Participación en misiones inversas:

Misión Inversa Agrupada Internacional

Esta acción trata de acercar a los asociados del CMD a los mercados internacionales. En esta ocasión, han sido tres empresas quienes han dado la oportunidad de conocer sus instalaciones a clientes y potenciales clientes; además, una de ellas, conjuntamente con el Cluster, ha realizado un vídeo promocional de su proceso productivo para mostrarlo en otros países y dar a conocer así, su actividad empresarial.

Encuentro de Cooperación del Sector Forestal Canadá-Galicia

🌀 **Fecha:** marzo de 2013

🌀 **Participantes:** representantes de la Embajada Canadiense, de la Administración Autonómica, del Centro Tecnológico de la Madera y del Cluster da Madeira e Deseño de Galicia.

Encuentro con representantes de la Embajada de la República de Cuba en España

🌀 **Fecha y lugar:** junio de 2013. Santiago de Compostela (España)

🌀 **Objetivo:** conocer las oportunidades de negocio de España y trasladarlas al resto de empresas del sector.

🌀 **Participantes:** representantes de la embajada de Cuba, de la Administración Autonómica, Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, Naval, TIC, Energías Renovables, Alimentación y Salud.

Misión Directa en Colombia: Espacio Público y Autoestima Social. Colombia 2015

🌀 **Fecha y lugar:** 10 y 11 de noviembre de 2015. Colombia.

La organización de unas jornadas en Colombia por parte de una empresa asociada ha dado la oportunidad al CMD de darse a conocer en ese país. El presidente realizó una breve presentación de la organización, que se completaría con un vídeo corporativo.



Members List:

- carginteria
- > AGM Ebanistería S.L.U. www.ajolara.es
- > Camuyde S.L. www.camuyde.es
- > Carpintería J.M. Valverde www.carpvalde.com
- > Carpintería Ramón García www.grupongr.com
- > Ebamitería Allariz www.ebamiteriaallariz.com
- > Furo Naxos www.furonaxos.es
- > Hijos de Juan Vilas S.L. www.vilagproyectos.com
- > Maderas Berbeo www.mjberbeo.com
- > Maderas Orreanda www.maderasorrenda.com
- > M.C. Aresú www.grupogru.com
- > Maderas del Noroeste www.grupomaderas.com
- > Otero Transformación Maderera www.otm.es
- > Puertas Betanzos www.puertabetanzos.es

Servicios:

- > Agroamb Prodatt www.agroamb.com
- > Pérez Torres Marilma www.pereztorres.com
- > Seintag www.seintag.com
- > E-Monte
- > Representaciones Ivan Eric

Sector clave en la economía gallega

- Galicia es la novena potencia forestal europea, primera de España
- La industria de la madera gallega representa el 3,5% del PIB
- El sector cuenta con más de 3.000 empresas
- La facturación supera los 1.700 millones de euros
- La industria de la madera da empleo a 70.000 personas

Cluster da madeira e do deseño de Galicia
Cooperación y competitividad

Cluster Management Excellence

CMD
info@clustermadeira.com
+34 981 937 263
clustermadeira.com

EUROPEAN UNION
FEDERATION OF EUROPEAN CLUSTERS

La figura de un Cluster

Un Cluster es un grupo de empresas interconectadas e instituciones relacionadas en un determinado campo, que están vinculadas a través de elementos comunes y que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto, según el economista americano, Michael Porter

Apoyo decidido de la Administración gallega y de la Unión Europea a la figura de los Clusters

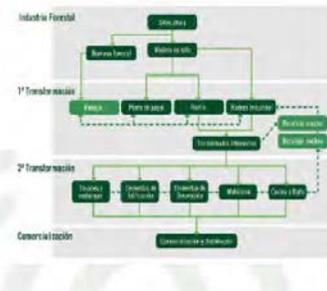
Cluster da Madeira e do Deseño de Galicia

El Cluster se constituye en el año 2001 por iniciativa de las empresas vinculadas al sector de la madera, junto al Centro Tecnológico de la Madera (IGAM CS Madeira) y la Universidad de Vigo

El CMD aglutina a empresas y agentes vinculados a toda la cadena de valor de la madera, comprendiendo a empresas relacionadas con la explotación forestal, aserraderos, empresas de chapa y tablero, empresas de carpintería y mobiliario y servicios

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia es el único de su clase que ostenta el reconocimiento Gold Label de la Unión Europea

Cadena de valor



Empresas asociadas al CMD

- | | |
|--|--|
| <p>Aserradero</p> <ul style="list-style-type: none"> > Coutfa www.zostina.es > Hermanns Garcia Rocha www.maderagarciarocha.com > Maderas Cajarville S.L www.maderascajarville.com > Maderas Gómez Orense www.madgom.com > Serreiras Rodríguez www.serreirasrodriguez.es <p>Gran Instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> > Industrias Cándido Hermeida www.candidohermida.com <p>Chespe y tallero</p> <ul style="list-style-type: none"> > Industrias Losán www.losan.es | <p>Forestal</p> <ul style="list-style-type: none"> > Biomasa Forestal www.bioforestal.es > Maderas Vilapoi www.vilapoi.com <p>Mueble</p> <ul style="list-style-type: none"> > Anquín Torre www.anquintorre.com > Galopin Parques www.galopin.es > Luis Sierra Carral www.volvan.es > Muebles Cantelina www.mcael.com > Muebles Facama www.mueblesfacama.com |
|--|--|

Imagen del tríptico informativo entregado a los asistentes



Los ponentes de la conferencias, de izquierda a derecha, arriba: Javier Aguilera, José Manuel Iglesias, Andrés Pulido y Alberto Melón. Abajo: Michael Parousel, Jorge Morillo y Noemí Basanta.

MARKWOOD: Plan de marketing

- Monitoring de revistas especializadas con información de valor para vincular las empresas al cluster y captar potenciales asociados
- Gestión de entrevistas, reportajes y medios de comunicación para mantener el posicionamiento del cluster en audiencias clave
- Campaña de promoción de la madera: “Dende sempre contigo”
- Vistas a socios del cluster – Plan de escucha semestral
- Visitas a potenciales asociados. Networking
- Nombramiento del Socio de Honor del Cluster
- Nuevas colaboraciones estratégicas con otros sectores, instituciones y colectivos
- Relaciones institucionales en distintos ámbitos y niveles de la administración para poner en valor las especificaciones de los productos de madera
- Edición de la revista corporativa del Cluster (Albura)
- Creación y gestión de un perfil corporativo en Facebook a través de la página web del CMD como plataforma de comunicación

Para favorecer la puesta en valor y la utilización de los productos fabricados en madera, es necesaria la elaboración de un plan de marketing y comunicación.

Entre las actividades a desarrollar, se incluirán todas aquellas que tengan como objetivo promover y potenciar los productos de las empresas del Cluster, poner en valor las especificaciones del producto y asociar el producto gallego con altos niveles de calidad y valor añadido. El programa incide en la mejora del canal comercial, potenciación de marca y desarrollo de nuevos mercados.

∞ COSTE

El coste del programa ha ascendido en total a 94.622,14€

∞ RESULTADOS

La ejecución del Proyecto Markwood ha reportado al CMD numerosos beneficios que se ven reflejados en las actividades desarrolladas por éste. Algunos ejemplos son las nuevas altas de asociados, gracias a *Plan de Visitas a Potenciales Asociados*, una comunicación fluida y personalizada con los socios derivada del *Plan de Escucha Semestral*; la creación de un perfil en Facebook ha permitido una comunicación más fluida con el Cluster y entre asociados; o la revista corporativa de la entidad, a través de la cual se difunden las actividades llevadas a cabo por el CMD. Se puede afirmar por tanto, que el balance del proyecto es muy positivo.

MONITORING DE REVISTAS ESPECIALIZADAS CON INFORMACION DE VALOR PARA VINCULAR LAS EMPRESAS AL CLUSTER Y CAPTAR POTENCIALES ASOCIADOS

∞ Período: Desde finales del mes de julio de 2013 hasta la actualidad.

El CMD realiza un seguimiento mensual de las principales revistas de diseño y arquitectura del país, con el fin de analizar las tendencias del mercado. Con la información extraída se elaboran unas fichas en formato ejecutivo, que permiten identificar la información estratégica de una forma rápida y sencilla.

∞ Objetivo: el estudio por parte de las empresas de los datos y adapten sus productos a las tendencias del mercado; es una vía muy útil para aumentar las ventas, pues el cliente demanda un producto actual y moderno.

GESTIÓN DE ENTREVISTAS, REPORTAJES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MANTENER EL POSICIONAMIENTO DEL CLUSTER EN AUDIENCIAS CLAVE

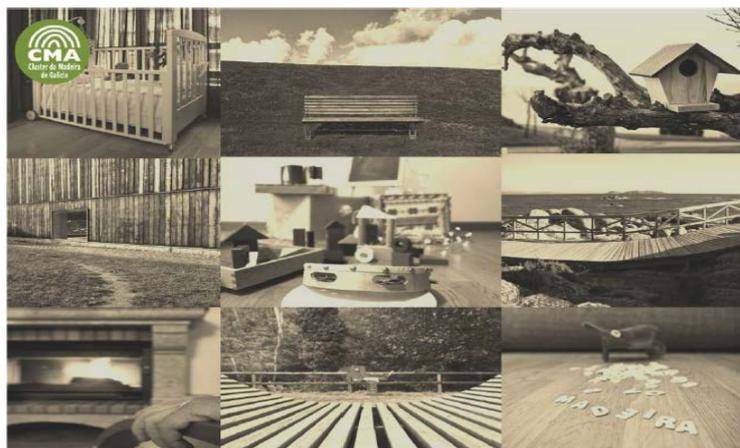
El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia ha creado un Gabinete de Comunicación interno con el fin de establecer relación con los medios de comunicación, y así lograr que se difundan las acciones y resultados de los proyectos que se llevan a cabo. Además de ser responsable de atender cualquier petición de los medios de comunicación, se posiciona como interlocutor del sector y fuente de información.

CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE LA MADERA: “DENDE SEMPRE CONTIGO”

🌀 **Fecha:** enero de 2013

🌀 **Objetivo:** La campaña “*Dende sempre, contigo*”, que trata de poner en valor las características de la madera frente a otros materiales. Cada mes se hizo pública una fotografía; ésta demostraba los múltiples momentos de nuestra vida en donde la madera está presente.

🌀 **Participantes:** CMD conjuntamente con el arquitecto y fotógrafo Roi Alonso



Conjunto de fotografías realizadas en la campaña

VISTAS A SOCIOS DEL CLUSTER – PLAN DE ESCUCHA SEMESTRAL

Se trata de la realización de visitas personalizadas a los socios del Cluster del CMD. Constituyen un canal directo de comunicación entre los asociados y el Cluster.

🌀 **Objetivo:** conocer de primera mano la situación de las empresas, sus necesidades a corto y largo plazo, obtener un *feedback* de las acciones llevadas a cabo por el Cluster, así como aquellas que les gustaría que éste pusiese en marcha.

🌀 **Duración:** se han iniciado en el segundo semestre del año 2013 y han continuado durante todo el periodo de vigencia del AVANT. A lo largo de todo el periodo, se han hecho un total de 112 visitas.

Nº	EMPRESA	DIRECCIÓN	CP	CIDADE	ROTA	DÍA PROPOSTO POR CMA	HORA	DÍA PROPOSTO POR EMPRESA
1	AGH EBANISTAS, S.L.U.	A Xunqueira, 1 (Nave Rubano) Bomingo - Gondomar	36376	Gondomar	ROTA 7	20/06/2015	12:00	REALIZADA
2	AGROMAS PRODALT, S.L.U.	Parque Tecnoloxico de Galicia, Edificio C.E.I. Nillo 17	33900	San Cibrao das Vilas	ROTA 6	07/07/2015	10:00	REALIZADA
3	ANQUIN TORRE, S.L.	Parque Empresarial de Xinzo de Limia, Faro 7-B	32630	Xinzo de Limia	ROTA 6	07/07/2015	16:30	PENDIENTE
4	BIDMASA FORTESAL, SA	Póligono de Pena Puresia, Parcela C, 3ª	15320	As Pontes	ROTA 2	08/10/2015	11:00	REALIZADA
5	CAMINDE, S.L.	Ctra. Cadreira, Km. 2 R/Centro Vite, 18-20	15578	Narón	ROTA 2	08/10/2015	15:00	REALIZADA
6	CARPINTERÍA J.M. VALVERDE, S.L.	Avenida Portugal, 111	36370	Nigrán	ROTA 7	26/10/2015	16:00	REALIZADA
7	CARPINTERÍA RAMÓN GARCÍA Y M.C.MESIA	Lugar O Campo, 2 Mesía	15695	Mesía	ROTA 1	29/09/2015	10:00	REALIZADA
8	COBBAL Y COUTO, S.L.	Ctra. A Estrada- Santiago Lq. Toledo, 10	36680	A Estrada	ROTA 8			PENDIENTE
9	COSTIÑA, S.L.	Lq. Berek s/n	37720	Albar	ROTA 5	06/07/2015	12:30	REALIZADA
10	FRANISTERIA ALLARD, S.L.	Ctra. N-525, Km 220	32660	Albar	ROTA 6	07/07/2015	12:00	REALIZADA
11	F-MONTE SOLUCIONES FORTESAL S.L.	Rúa San Pedro, 50 1º	15703	Santiago de Compostela	ROTA 8	08/07/2015	10:00	REALIZADA NO CMA
12	FUSO NAZCA, S.L.	C/Vintados, nº 15 4º Ofic. A.	15861	Boqueixón	ROTA 8	08/07/2015	12:30	REALIZADA
13	GALOPÍN PARQUES, S.L.	Póligono do Azevedo, parcela A	15185	Covoadra	ROTA 3	31/07/2015	11:00	REALIZADA
14	HERMANOS GARCÍA ROCHA, S.L.	Bendade: Culla, s/n	15380	Cua dos Ríos	ROTA 1	29/09/2015	12:15	REALIZADA
15	INDICE DE JUAN VILAS, S.L.	Rúa dos Frades, 92	36320	Nigrán	ROTA 7	26/10/2015	17:30	REALIZADA
16	INDUSTRIAS CARDO HERMIÑA, S.L.	Avenida Bernardo Romero, parcela G2	15570	Narón	ROTA 2	08/10/2015	17:30	REALIZADA
17	INDUSTRIAS LOSÁN, S.A.	Cabezas Quiroga 9	15008	A Coruña	ROTA 1	30/06/2015	11:00	REALIZADA NO CMA
18	IVÁN PEIX VÁZQUEZ LÓPEZ	Rúa Madal López, 50 Entradas	37620	Sarria	ROTA 5	06/07/2015	16:00	REALIZADA
19	LAMINADOS VILLARÓ, S.A.	Rúa do Concello, 20	37765	Trabada	ROTA 5	26/09/2015	12:00	REALIZADA NO CMA
20	LUIS SIERRA CARRAL, S.L.	Ctra. De Cadreira Km. 3	15578	Narón	ROTA 2			PENDIENTE
21	MADERAS BSTERRO S.L.	Ctra. Pías, Km 1, Apdo 368	37080	Lugo	ROTA 5	27/10/2015	16:00	REALIZADA NO CMA
22	MADERAS CAJARVILLE S.L.	Rúa Os Meixres, Puente Vea	15863	Teo	ROTA 4	08/07/2015	17:00	REALIZADA
23	MADERAS GÓMEZ ORENSE, S.L.	Lq. Looada, s/n	32137	Piñor	ROTA 6	07/07/2015	17:00	REALIZADA
24	MADERAS ORNANDA, S.A.	Mifortos	15300	Porto do Son	ROTA 8	28/09/2015	11:30	REALIZADA
25	MOLIBRAS DEL NOROESTE, S.L.	A Borella, 10	15660	Cambre	ROTA 1	30/06/2015	10:00	REALIZADA NO CMA
26	MUEBLES CASTIÑEIRA, S.L.	Carrifos - Chars - Breis	15298	Oee	ROTA 4			PENDIENTE
27	MUEBLES PECAMA, S.L.	Lq. Arriba - Calibve	36680	A Estrada	ROTA 8	28/09/2015	9:30	REALIZADA
28	OTERO TRANSFORMACIÓN MADERERA, S.A.	San Xurxo - A Pena, s/n	37751	Lousanzá	ROTA 5			PENDIENTE
29	PÉREZ TORRES MARTÍNEZ, S.L.	Muelle Comercial s/n	36201	Marín	ROTA 9			PENDIENTE
30	PUEBTAS BETANDOS SL	Lugar Monte Saqueiro - Muradros	15317	Aranga	ROTA 1	06/07/2015	16:00	REALIZADA
31	SEISTAG INNOVACIÓN, S.L.	Trav. Perognina 5, 3ª A	15220	Bertamirós	ROTA 8	28/07/2015	12:00	REALIZADA NO CMA
32	SERRERÍAS RODRÍGUEZ, S.L.	Outeiro- Sotocovos, 7	36645	Valga	ROTA 7	26/10/2015	10:00	REALIZADA

Plan de visitas para el año 2015

VISITAS A POTENCIALES ASOCIADOS. NETWORKING

Paralelamente al Plan de Escucha Semestral, también se realizan visitas a empresas estratégicas del sector con el fin de incorporarlas al cluster para fortalecer la entidad; pero también se planifican reuniones con aquellas otras que se ponen en contacto con la entidad, para obtener información general del cluster y saber cómo asociarse. En estos casos, se envía la información y se ofrece la posibilidad de concretar una visita con el gerente.

NOMBRAMIENTO DEL SOCIO DE HONOR DEL CLUSTER

Es un reconocimiento que realiza el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia anualmente.

Trata de poner en valor la labor de promoción de la madera por parte de personal, instituciones y grupos empresariales. La elección se centra en criterios de defensa y apuesta por impulsar el uso de la madera, por el posicionamiento estratégico dentro del sector, por el desarrollo de acciones colaborativas y proyectos desarrollados.

🏆 **Galardonados:** Grupo Inditex (2012); Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia (COAG) (2013); Fundación Juana de Vega (2014); Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la UDC (ETSAC) (2015).



Imágenes de los galardonados con el premio. Arriba, de izquierda a derecha: Grupo Inditex y COAG; Abajo, de izquierda a derecha: Fundación Juana de Vega y ETSAC

NUEVAS COLABORACIONES ESTRATÉGICAS CON OTROS SECTORES, INSTITUCIONES Y COLECTIVOS

Para el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia es muy importante establecer contacto con colectivos afines a los intereses del sector de la madera. El principal objetivo es colaborar con estas entidades, unir esfuerzos y conseguir establecer sólidas relaciones que permitan realizar acciones conjuntas desde los diferentes sectores estratégicos.

✎ **Colaboraciones:** COAG, Oficinas de Rehabilitación y Colegio de Aparejadores de A Coruña.

RELACIONES INSTITUCIONALES EN DISTINTOS ÁMBITOS Y NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PARA PONER EN VALOR LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS DE MADERA

La directiva del CMD periódicamente mantiene reuniones institucionales con distintos niveles de la Administración Gallega y otros organismos, con el fin de abordar las líneas estratégicas del propio Plan de Acción del Cluster, para dar a conocer las necesidades de las empresas asociadas, así como las especificaciones de los propios productos de la madera.

EDICIÓN DE LA REVISTA CORPORATIVA DEL CLUSTER (ALBURA)

La revista corporativa “Albura” es un canal de comunicación que se utiliza para la difusión de actividades realizadas, tanto por el CMD, como por sus asociados; para difundir noticias de interés, entrevistas, reportajes, etc., todas ellas relacionadas con el sector de la madera y actividades afines.

✎ **Periodicidad:** su difusión se realiza semestralmente en los meses de junio y diciembre.



Algunas de las portadas de la revista

CREACIÓN Y GESTIÓN DE UN PERFIL CORPORATIVO EN FACEBOOK A TRAVÉS DE LA PÁGNA WEB DEL CMD COMO PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN

Para fomentar la interacción entre las empresas asociadas, se ha creado un perfil corporativo de Facebook; en él se intercambia información y la interacción entre todos es posible. A través de la herramienta chat que esta plataforma incorpora, las partes interesadas pueden comunicarse de forma privada.

CONSWOOD: Plan de potenciación del uso de la madera

- Jornada de eficiencia energética
- Colaboración estratégica con la Escuela de Bellas Artes de Pontevedra
- Colaboración con el Colegio de Decoradores de Galicia – Jornada en la sede del CODDIG
- Celebración del Día Mundial de la Construcción Sostenible
- Grupo de Trabajo del Proceso Constructivo en Madera
- Jornadas de Arquitectura y Diseño (dos ediciones)
- Seminario- Taller de Rehabilitación en colaboración con CIS-Madeira y el Consorcio de Santiago de Compostela (tres ediciones)
- Colaboración estratégica con la Escuela de Ingeniería Forestal de Pontevedra
 - Para incorporar alumnos en prácticas a las empresas
 - Para organizar visitas de los alumnos a las empresas del sector

Conswood es un programa de capacitación de personal técnico y de sensibilización en el empleo de la madera en las nuevas edificaciones y en la rehabilitación de espacios. El objetivo marcado desde el CMD es, precisamente, el de actuar de arrastre de la iniciativa empresarial para el uso de este material.

∞ COSTE

El coste del proyecto durante el período de vigencia del AVANT 2012-2015 ha ascendido a 40.756,38€

∞ RESULTADOS

Todas las iniciativas enmarcadas dentro del Proyecto Conswood han tenido muy buena acogida. Prueba de ello, es que año tras año se siguen organizando jornadas como las de Rehabilitación en Madera o las Jornadas MásMadera, y cada vez con mejor aceptación entre el público. Las colaboraciones con otras instituciones y acciones como la celebración del Día Mundial de la Construcción Sostenible, promueven y conciencian directamente a los propios integrantes del sector, e indirectamente a la sociedad en general de las ventajas de la madera como material respetuoso con el medio ambiente.

JORNADA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

Cada vez más, la sociedad demanda la incorporación de mejoras para conseguir un producto cada vez menos contaminante y con mayor ahorro energético, por lo que los sectores productivos deben adaptarse a las exigencias del mercado. Por eso, el CMD, consciente de la situación, consideró de gran interés organizar una jornada técnica centrada en la eficiencia energética en el sector de la construcción.

🌀 **Fecha y lugar:** La jornada ha tenido lugar el 19 de junio de 2013 en el Salón de Actos del Instituto Galego de Vivenda e Solo (IGVS), en Santiago de Compostela.

🌀 **Participantes:** Javier Neila, Emértio Freire, María José Paniagua, Juan Montes, Ángel Panero, Jorge Rodríguez y Sonia Pazos.

🌀 **Resultados:** En el acto ha tenido muy buena acogida, en él se presentó a los asistentes una avanzada metodología de trabajo de eficiencia energética, así como la nueva normativa sobre la última certificación para edificios aprobada por el Gobierno.



En las imágenes, de izquierda a derecha: Ricardo González (CMD), Teresa Gutiérrez (IGVS), Emérito Freire (Inega), y los asistentes a la jornada.

COLABORACIÓN ESTRATÉGICA CON LA ESCUELA DE BELLAS ARTES DE PONTEVEDRA

La colaboración surgida entre el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia y la Escuela de Bellas Artes se ha ido gestando mediante la celebración de reuniones entre el gerente del Cluster y algunos miembros de la Escuela.

🌀 **Participantes:** CMD, Javier Tudela, Juan Fernando de la Iglesia y Silvia García

🌀 **Fecha:** año 2013

🌀 **Resultados:** Una vez analizadas con detenimiento las propuestas, los objetivos a corto plazo de ambas entidades son distintos, por lo que se han buscado nuevas vías de colaboración con otras entidades.

COLABORACIÓN CON EL COLEGIO DE DECORADORES DE GALICIA – JORNADA EN LA SEDE DEL CODDIG

El CMD ha establecido contacto con el Colegio de Decoradores de Galicia (CODDIG). Ambas entidades comparten sinergias y, desde un primer momento, mostraron interés en llevar a cabo acciones conjuntas.

Se ha organizado una **Jornada en la sede CODDIG** para que las empresas expongan detalladamente las diferentes posibilidades que ofrece la madera en el ámbito de la decoración. Como resultado de esta acción, se estableció contacto con la Asociación Gallega de Diseñadores (DAG)

CELEBRACIÓN ANUAL DEL DÍA MUNDIAL DE LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

El día 23 de Septiembre es el *Día Mundial de Construcción Sostenible*, por ello, el CMD cada año homenajea una construcción realizada bajo criterios de sostenibilidad. Lo que se pretende con esta iniciativa es concienciar y sensibilizar sobre la aportación que la industria puede hacer por la sostenibilidad medioambiental, enfatizando las ventajas de la construcción en madera.

Durante el periodo 2012-2015 las obras homenajeadas han sido las siguientes:

- *A Vaquería*, del arquitecto Víctor López Cotelo, en colaboración con el promotor Xosé Otero Pombo (2012).
- *Piscina Acor*, obra del arquitecto Patxi Mangado (2013).
- *Escuela Infantil del Campus de Ourense*, obra de Gonzalo Alonso y Elisabeth Ábalo (Ábalo Alonso Arquitectos) (2014).
- *Casa Chao* de Corcubiión, de los arquitectos Juan Creus y Covadonga Carrasco (2015).



Imágenes de arriba abajo y de izquierda a derecha: A Vaquería – Piscina Acor – Escuela Infantil del Campus de Ourense – Casa Chao

GRUPO DE TRABAJO DEL PROCESO CONSTRUCTIVO EN MADERA

El CMD ha detectado la necesidad de crear un grupo de trabajo, compuesto por los distintos agentes que forman parte del proceso constructivo, para abordar y solucionar problemas históricos que afectan al sector.

✂ **Fecha y lugar:** 28 de abril de 2014 en la sede del CMD

✂ **Participantes:** Ángel Panero, Celestino García Braña, Ana Domínguez Laíño, María Portela, Manuel Touza, Azahara Soilán, Francisco Javier López Rivadulla, César García Porto, Mónica Rúa Ferreño, Óscar Villapol, Ricardo González y Laura Rodríguez.



Imagen de los asistentes al Grupo de Trabajo

JORNADAS DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

Es un evento que sirve de punto de encuentro entre diseñadores, arquitectos y empresas de la madera. Durante el período de vigencia del AVANT se han realizado dos ediciones (*VII y VIII Jornadas de Arquitectura y Diseño*).

✂ **Fecha y lugar:** 28 de febrero de 2013 y 9 de septiembre de 2015, respectivamente. Edificio Cersia, Santiago de Compostela.

✂ **Participantes:** el Decano del Colegio de Arquitectos de Galicia, el Director de la Escuela de Arquitectura de la UDC, el Director del Área de Competitividad del IGAPE, Ismael Ameneiros, Santiago Rey, Javier Díez, Patricia Martínez, Xulio Turnes, Luís Sirvent, José Antonio Vázquez, Alberto Núñez Feijoo (Presidente de la Xunta de Galicia), Isabel Aguirre, Javier Tudela, Cristóbal Crespo, Estudio Acuadrado, y Ezcurra y Ouzande.

✂ **Resultados:** Ambas han tenido muy buen acogida, pero la última ha sido la que más número de inscripciones ha registrado.





Algunas imágenes tomadas en las diferentes ediciones

SEMINARIO DE REHABILITACIÓN EN COLABORACIÓN CON CIS-MADEIRA Y EL CONSORCIO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El CMD ha desarrollado actividades que potencien el uso de la madera en el ámbito de la rehabilitación. Se han llevado a cabo tres ediciones de las Jornadas a lo largo del período:

- Jornadas MásMadera: ejemplos prácticos de rehabilitación en madera (2013)
- Jornadas MásMadera: 20 años de rehabilitación en Galicia(2014)
- Jornadas MásMadera: en el corazón de la rehabilitación(2015)

☞ **Fecha y lugar:** Han tenido lugar los días 20 y 21 de marzo de 2013, 6 y 7 de noviembre de 2014, y 27 y 28 de octubre 2015, respectivamente. Todas ellas se han desarrollado en Allariz y Santiago de Compostela.

Participantes: CMD, Aula de Renovación Urbana, José Antonio Redondo, COAG, CIS-Madeira, Agustín Hernández, Jorge Duarte, Manuel Touza, GAIN-CIS Madeira, Ángel Panero, Ansedo Quintáns Arquitectos, Landa-Ochandiano Arquitectos, Celestino Feijoo, Oficina de Rehabilitación de Allariz, César Portela, Víctor Cotelo, Oficina Técnica del Consorcio de Santiago, Maderas Besteiro, Trycsa, Arrokae Arquitectos, Azahara Soilán, Unai Gorroño y Xosé Otero Pombo.

☞ **Resultados:** El balance final de los seminarios es muy bueno. Los asistentes, a través de los cuestionarios de satisfacción realizados, valoran muy positivamente este tipo de acciones.



Imágenes de las Jornadas MásMadera

COLABORACIÓN ESTRATÉGICA CON LA ESCUELA DE INGENIERÍA FORESTAL DE PONTEVEDRA

Para incorporar alumnos en prácticas a las empresas del Cluster

El CMD también mantiene una activa colaboración con la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Forestal. Se han mantenido reuniones con el Subdirector de la Escuela, Carlos Baso, para perfilar esta iniciativa; así como reuniones en paralelo con las empresas.

✂ **Participantes:** CMD, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Forestal, Corral y Couto, y Finsa.

✂ **Objetivo:** que las empresas del sector acojan a los estudiantes de cuarto curso para realizar prácticas en dichas organizaciones, y fomentar así, la inserción laboral de jóvenes sin experiencia.

✂ **Resultados:** han incorporado 3 becarios a las empresas.

Para organizar visitas de los alumnos a las empresas del sector

Visitas guiadas a los alumnos para explicar todos los aspectos técnicos y productivos de la empresa, en esta ocasión Galopín Parques, así como resolver las dudas surgidas.

✂ **Fecha:** 14 de mayo de 2014

✂ **Participantes:** diez alumnos de la especialidad Industria de la Madera de la Escuela de Ingeniería Forestal y GALOPÍN PARQUES SL.



Visita de los alumnos de la Escuela de Ingeniería Forestal a Galopín Parques

DISWOOD: Proyecto DLC (Diseño Low Cost)

- Proyecto Diseño Low Cost

A través de este programa se pretende facilitar el diseño multimaterial e incorporar el concepto “Low Cost Design” en la estrategia de las empresas. El objetivo es incrementar las ventas en un nicho de mercado que da prioridad al coste del producto, en detrimento de la calidad.

⌘ DURACIÓN

En agosto de 2015 se ha iniciado la planificación de actividades que se llevarán a cabo entre los últimos meses de 2015 y el primer trimestre de 2016. Se muestran en la siguiente imagen:

PUERTAS BETANZOS, SL								
ACTIVIDAD	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Definición de las condiciones de operación								
Definición técnica de los archivos informáticos que controlan el mecanizado								
Desarrollo de un diseño, producción del archivo para control de la herramienta de mecanizado, prototipado y validación del producto								
Desarrollo de una gama de productos para el canal contract								
Definición de la ficha técnica de el o los productos especiales desarrollados								
Definición de las limitaciones, reglas de validación de pedido y algoritmo para cálculo de costes para el proceso de personalización								
TÓRCULO COMUNICACIÓN GRÁFICA, SA								
Condiciones de operación								
Protocolo de calibrado								
Desarrollo de un conjunto de imágenes para testeo de calidad de impresión a escala de laboratorio								
Prototipado y verificación de producto conforme ISO 12647 a escala de laboratorio								
Desarrollo de las imágenes muestra en formato operacional para control de calidad de impresión								
Desarrollo de lienzos digitales a escala y resolución real								
Desarrollo de una experiencia de impresión a escala real en entorno operacional								

Esquema de las actividades previstas

⌘ PARTICIPANTES

Las empresas involucradas en el proyecto son Puertas Betanzos, SL. y Tórculo Comunicación Gráfica, SA. y el CMD.

⌘ COSTE

El coste del programa ha ascendido en total a 105.979€

⌘ RESULTADOS

Como resultado final, se ha redactado una memoria, con los objetivos concretos para cada una de las empresas participantes, tareas y resultados esperados. El proyecto ha sido cofinanciado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

PROYECTOS SECTORIALES

LIGNUM FACILE: Marketing orientado a prescriptores

- Celebración del Meeting Point Lignum: Encuentros de Innovación en Madera (cuatro ediciones)

EL objetivo de este programa es el de desarrollar y fomentar los valores y capacidades colectivas del sistema productivo de la madera de Galicia; establecer una red de colaboración entre agentes del sistema productivo, del sistema de innovación, agentes prescriptores y agentes del sistema institucional.

∞ DURACIÓN

EL proyecto cuenta ya con cuatro ediciones realizadas durante el periodo 2012-2015, y en los próximos años se realizarán más ediciones.

∞ COSTE

El coste del programa ha ascendido en total a 5.367,27€

∞ RESULTADOS

La iniciativa, ya desde un principio, ha tenido muy buena acogida, pues el número de personas conectadas a la plataforma habilitada se ha ido incrementando de edición en edición. Es el formato ideal, dada la envergadura del proyecto, pues las cifras alcanzadas son impensables para una jornada presencial, por lo que supone una modalidad muy novedosa y un claro avance hacia el futuro.

CELEBRACIÓN DEL MEETING POINT LIGNUM: ENCUENTRO DE INNOVACIÓN EN MADERA

Foro de intercambio de opiniones entre profesionales del sector de la construcción y de la madera, a través del portal www.meetingpointlignum.com. Mediante una serie de *webinars*, los profesionales de la arquitectura realizaron sus exposiciones y compartieron en tiempo real sus experiencias.

∞ **Fechas:** Los encuentros on-line se han celebrado en los días 20 y 21 de junio de 2012, 30 y 31 de enero de 2013, 29 y 30 de enero de 2014, y 11 y 12 de marzo de 2015.

∞ **Participantes:** Elizabeth Abalo y Gonzalo Alonso (Abalo y Alonso Arquitectos), Julio Touza, José Manuel Cabrero, Iván López, César Portela, Arrokae Arquitectos, Patrizia di Monte, Juan Domingo Santos, Celestino Braña, Ángel Panero, Patxi Mangado, BMJ Arquitectos, Creus y Carrasco, Joan Sabaté, y Juan Pinto Tasende. Además, los encuentros han sido seguidos por casi 10.000 internautas.



Imagen de algunos de los prescriptores participantes

FORMAWOOD: Programa de formación del sector de la madera

- Taller de negociación avanzada 2012
- Seminario-taller: “Diagnose e mellora financeira para pemes para a mellora da súa competitividade 2013”
- Taller de mejora del desempeño comercial 2015
- Taller de desarrollo de destrezas personales y habilidades directivas 2015

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia trata de anticiparse a las necesidades del sector, adaptando las competencias profesionales de las personas y completando los planes de formación específica de las empresas con una serie de acciones formativas que, en muchos, casos se diseñan en función de las necesidades demandadas por los asociados, y que tienen como objetivo:

- Fortalecer la capacidad de planificación y ejecución de estrategias en el largo plazo.
- Mejorar la gestión integral de los recursos humanos para lograr una gestión empresarial eficaz, apoyada en las personas y en la gestión del talento.
- Potenciar las competencias comerciales y de marketing que permitan abordar los retos de la internacionalización.
- Incrementar las competencias de I+D+i en la empresa.

∞ DURACIÓN

Las acciones formativas se han llevado a cabo a lo largo de los años 2012, 2013 y 2015.

∞ COSTE

El coste total de programa Formawood ha ascendido a 30.615,48€

∞ RESULTADOS

El principal resultado tras la ejecución del proyecto ha sido el aumento de la capacitación profesional de los asistentes, consiguiendo un mejor posicionamiento estratégico y mejorando los procesos de toma de decisiones.

Para evaluar el nivel de satisfacción, el CMD solicita a los participantes que rellenen un cuestionario. En él se valoran aspectos tales como: calidad y utilidad del curso, adecuación de los contenidos, así como el cumplimiento de los objetivos esperados. Los resultados de la formación impartida desde el CMD han obtenido muy buena valoración por parte de los asistentes.

TALLER DE NEGOCIACIÓN AVANZADA 2012

☞ **Fecha y lugar:** 5 al 19 de octubre de 2012 (16 horas lectivas). Santiago de Compostela.

☞ **Objetivo:** explicar las claves para afrontar con éxito una negociación, abordando los problemas más comunes, los tipos y estilos de una negociación. Se ha hecho hincapié en el impacto de la comunicación no verbal, y la importancia del entorno.

☞ **Participantes:** CMD, Escuela de Negocios Novacaixagalicia y Begoña Jamardo Suárez como docente. Han participado directivos y gerentes de las siguientes empresas: Anquín Torre, Camuyde, Costiña, Galopín, Pinturas Ibersa, Serrerías Rodríguez y el CMD.



Imagen de los asistentes y de la docente Begoña Jamardo Suárez

SEMINARIO-TALLER: “DIAGNOSE E MELLORA FINANCEIRA PARA PEMES PARA A MELLORA DA SÚA COMPETITIVIDADE 2013”

☞ **Fecha y lugar:** 25, 28, 29 y 30 de octubre de 2013 (30 horas lectivas). Santiago de Compostela.

☞ **Objetivo:** ayudar a diagnosticar la situación de la organización desde los estados financieros, y a partir de ahí, diseñar una estrategia adecuada y coherente, para garantizar la continuidad del negocio.

☞ **Participantes:** Escuela de Negocios Novacaixagalicia y los docentes: Fernando Martínez Valdueza y Manuel Somoza de la Fuente. Además de, trabajadores de empresas asociadas al cluster, y empresas del sector de la madera y afines.



Imágenes de una jornada formativa

TALLER DE MEJORA DEL DESEMPEÑO COMERCIAL 2015

☞ **Fecha y lugar:** 4, 11, 12 y 19 de junio de 2015 (32 horas lectivas). Santiago de Compostela.

☞ **Objetivos:** contribuir a la mejora de los resultados comerciales y, por tanto, económicos, a través de la eficiencia comercial.

☞ **Participantes:** Escuela de Negocios Afundación y Jesús Negreiro del Río, como docente; el CMD, junto con otras nueve empresas.



Imágenes de una de las jornadas del taller

TALLER DE DESARROLLO DE DESTREZAS PERSONALES Y HABILIDADES DIRECTIVAS 2015

☞ **Fecha y lugar:** 25 de junio, 3, 9 y 17 de julio de 2015 (32 horas lectivas). Santiago de Compostela.

☞ **Objetivo:** desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para la dirección de las organizaciones, en un entorno cambiante y cada vez más competitivo.

☞ **Participantes:** CMD, Escuela de Negocios Afundación, los profesores: Fernando Bringas, Carmen Blanco Teijeiro, y Pablo López Gutiérrez. Como asistentes al taller han participado el CMD, junto con otras empresas asociadas y no asociadas al cluster.



Asistentes al taller

NETWOOD: Programa de networking colaborativo

- Jornadas de Convivencia Netwood Interno (dos ediciones)
- Encuentro de networking en el marco de la Asamblea General del Cluster (dos ediciones)

El objetivo de este proyecto es aumentar el nivel de conocimiento de las actividades realizadas por las empresas del Cluster, y potenciar la colaboración. El Proyecto Netwood, basado en el *networking* colaborativo, organiza actividades que fomenten las relaciones entre empresas.

∞ COSTE

El coste total del programa ha ascendido a 2.548,74€

∞ RESULTADOS

El proyecto ha cumplido los objetivos inicialmente establecidos.

JORNADAS DE CONVIVENCIA NETWOOD INTERNO (DOS EDICIONES)

Jornadas de convivencia abiertas para todos los asociados del cluster y otras empresas del sector interesadas en participar.

∞ **Fecha y lugar:** 21 de julio de 2012 y 28 de septiembre de 2013. Fundación As Salgueiras, Cerceda (A Coruña).

∞ **Objetivos:** fomentar el conocimiento y confianza, además de servir de base para futuras acciones colaborativas.

∞ **Participantes:** han asistido varias empresas asociadas, y alguna empresa no asociada, pero susceptible de formar parte del CMD en un futuro, siendo un total de ocho empresas.



Algunas imágenes de las jornadas

ENCUENTRO DE NETWORKING EN EL MARCO DE LA ASAMBLEA GENERAL DEL CLUSTER (DOS EDICIONES)

☞ **Fecha y lugar:** 27 de junio de 2014 y el día 30 de junio de 2015. Santiago de Compostela.

☞ **Objetivos:** conocimiento e interacción de los asistentes

☞ **Participantes:** Asociados al CMD, Presidente de la Fundación Juana de Vega, y los Socios de Honor del Cluster.

☞ **Resultados:** Tras el encuentro, varias empresas se han reunido a posteriori, con el fin de conocerse mejor y llevar a cabo acciones conjuntas.



Imágenes de los encuentros de networking

1.2.2 Evaluación de resultados del Plan Estratégico AVANT 2012-2015

A continuación realizaremos un análisis mediante el cuadro de indicadores de cómo se desarrolló este Plan Estratégico AVANT 2012-2015. En el mismo se miden las acciones realizadas en estos 4 años.

En estos momentos no disponemos de los datos del sector referentes al año 2015.

INDICADOR	UNIDAD	2012	2013	2014	2015	Objetivo
RESULTADOS CLAVE						
Facturación de la cadena de valor	M€/año	1625	1668	1744	-	↑ 15%
Facturación silvicultura	M€/año					↑ 10%
Facturación aserrío	M€/año	220	254	297	-	↑ 10%
Facturación madera industrial	M€/año	635	653	685	-	↑ 15%
Facturación 2ª transformación	M€/año	396	369	358	-	↑ 15%
Generación de empleo (directos e indirectos)	Nº de empleados	70000	70000	70000	-	↑ 5%
MERCADO						
Ingresos por exportaciones / Total ventas	%	42%	46%	43%	-	↑ 10%
Incremento ventas anual por productos desarrollados en los últimos 3 años / Ventas totales	%			2,3%		↑ 7%
Colaboraciones anuales con centros tecnológicos, universidades	Nº colaboraciones	8	14	14	14	↑ 10%
PROYECTOS						
Reducción de mermas. INNOWOOD	% (en base anual)				En curso	↓ 25%
Nº de empresas con programas Lean y 6σ en curso	Nº empresas/año	6	8	7	6	4
Nº de empresas con programas de desarrollo de canal en curso	Nº empresas/año	4	4	8	6	5
Nº de empresas con proyectos de internacionalización en curso	Nº empresas/año		3	4	4	10
Nº de misiones directas / inversas ejecutadas	Nº misiones/año		1	1	1	3
Nº de empresas con planes de marketing en curso	Nº empresas/año		2	3	2	8
Nº de empresas suscritas a la marca	Nº empresas/año				36	8
Nº de obras emblemáticas (nueva construcción/rehabilitación) ejecutadas	Nº obras/año	1	1	1	1	2
Nº de empresas que empleen la misma plataforma de diseño.	Nº empresas/año				2	8
Nº de eventos realizados en el programa LIGNUMFACILE	Nº eventos/año	7	6	8	7	4
Nº de empresas participantes en el programa LIGNUMFACILE	Nº empresas/año	5	5	3	5	12
Nº de empresas participantes en actividades de formación	Nº empresas/año	7	5	0	20	15
Nº de personas formadas	Nº personas/año	7	11	0	22	30
Nº de eventos de networking	Nº eventos/año		1	1	1	4
Nº de empresas participantes en eventos de networking	Nº empresas/año		8	11	10	20

1.2.3 La necesidad de un nuevo Plan Estratégico para el horizonte 2016-2019

El AVANT 2012-2015 ha sido diseñado teniendo en cuenta la coyuntura económica de los últimos años, caracterizada por una drástica contracción de la financiación y el crédito a empresas y particulares, y por una caída general de la actividad económica.

Todo ello ha supuesto, para la mayoría de las empresas, una reducción apreciable de los ingresos y serias dificultades para financiar las actividades corrientes, en el corto plazo. Por lo que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, a través del Plan Estratégico AVANT, tratando de paliar esta situación, ha focalizado parte de sus proyectos en fomentar la apertura de las empresas a los mercados internacionales y la búsqueda de nuevos canales de comercialización, mediante iniciativas concretas.

El actual escenario económico, ligeramente más esperanzador, ha hecho imprescindible la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el horizonte 2016-2019, en el que se definan los resultados a obtener en este periodo de tiempo, así como las principales vías de actuación para llegar a ellos, gracias a la elaboración de Proyectos, Planes de Acción y Modelos de Seguimiento (modelo de gestión de la estrategia).

Estos mecanismos de gestión (Plan Estratégico + Modelo de Gestión de la Estrategia), facilitarán al CMD disponer de los elementos necesarios para ejecutar de forma exitosa su estrategia y obtener los mejores resultados, tanto en producto como en proceso, transformando el Sector de la Madera gallego en una industria más competitiva, innovadora y con las capacidades necesarias para anticiparse y hacer frente a los retos empresariales a medio y largo plazo.

2. CARACTERIZACIÓN



2. CARACTERIZACIÓN

2.1 Centros de conocimiento tecnológicos y formación que forman el Cluster

2.1.1 Centro de Innovación y Servicios de la Madera (CIS-Madeira)

El CIS-Madeira se creó en el 1996 como Centro Tecnológico sin fines de lucro y unidad dependiente del Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE). En 1998, fue transferido a la Consellería de Innovación, Industria e Comercio de la Xunta de Galicia, enmarcándose dentro de la Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e o Desenvolvemento Tecnolóxico de Galicia. Actualmente se enmarca dentro de la Axencia Galega de Innovación (GAIN), esta agencia es la responsable de apoyar a las empresas gallegas a ser más competitivas y a impulsar su crecimiento sobre bases sólidas y sostenibles en el tiempo, a través de la innovación e el espíritu empresarial creativo.

Este Centro Tecnológico al servicio de la Industria de la madera de Galicia, tiene reconocido su prestigio tanto dentro como fuera de la Comunidad Autónoma Gallega, con una intensa y reconocida actividad como elemento dinamizador de las actividades de innovación en la cadena de la madera gallega.

Entre los principales servicios ofertados, se encuentran los siguientes:

- Asesoramiento a las empresas industriales de la madera acerca de las oportunidades de mercado existentes.
- Desarrollo tecnológico, investigación e ingeniería de cara a la creación de nuevos productos y procesos, así como los ensayos técnicos, tanto de materias primas como de materiales conforme a los planes generales y específicos de la Xunta de Galicia, del Estado y de la Unión Europea, y en cooperación y coordinación con otros centros.
- Verificación y ensayos para la homologación y normalización.
- Formación técnica.
- Elaboración de informes, estudios, publicaciones, etc.
- En general, el desarrollo de cualquier actividad que haga progresar la tecnología, la calidad y la competitividad del Sector.

En este contexto, el CIS-Madeira tiene como objetivos fundamentales:

- Elaborar y ejecutar proyectos de investigación básica y aplicada.
- Transferir tecnología.
- Promocionar y difundir el conocimiento sobre la utilización de la madera en sus diversas aplicaciones, especialmente en construcción.
- Impartir formación en áreas relacionadas con la tecnología de la madera

2.1.2 Plataforma de Ingeniería de la Madera Estructural (PEMADE)

La Plataforma de Ingeniería de la Madera Estructural (PEMADE) ofrece servicios de formación, investigación y oficina técnica en el ámbito de la madera estructural.

PEMADE está integrada como Plataforma Tecnológica de la Universidad de Santiago de Compostela (USC), gozando de la autonomía académica que reporta el formar parte de un servicio público. Está compuesto por profesionales formados específicamente en el ámbito de la madera estructural: ingenieros agrónomos, ingenieros de montes y arquitectos.

Desde su fundación en 2008, PEMADE ha formado a más de 150 alumnos, desarrollado diversos proyectos de investigación, multitud de proyectos de consultoría técnica y 6 tesis doctorales.

PEMADE lleva a cabo diversos proyectos de investigación en el ámbito de la madera estructural. Tanto para empresas como para las Administración Pública.

La transferencia de conocimiento desde el ámbito académico hacia el mundo empresarial es un eje fundamental de PEMADE.

En el ámbito empresarial, la plataforma ha desarrollado diversos trabajos de investigación relacionados con la madera estructural:

- Aplicación web para cálculo de vigas rectas biapoyadas de forjado que lo realizó para la empresa perteneciente al CMD, Grupo Villapol, S.A.
- Determinación de resistencia y rigidez de cargas concentradas sobre tableros de clases técnicas P4, P5 y P6 según varios modos de instalación para la empresa FINSA, S.A.

Dentro de los programas de financiación de la I+D+i que los distintos estamentos públicos autonómicos, estatales y comunitarios proponen, PEMADE ha realizado una serie de proyectos de investigación contribuyendo a ampliar las fronteras del conocimiento de un material tan apasionante pero poco investigado hasta hace poco como es la madera estructural.

2.1.3 Relación con las Universidades

Ya desde su proceso de constitución, el Cluster da Madeira de Galicia trajo consigo la colaboración del empresariado con la Universidad. Por primera vez en Galicia, un equipo ligado a la Universidad prestó labores de asesoramiento y apoyo en el proceso de constitución de un Cluster. Esto supuso un refuerzo, al poder contar con recursos multidisciplinares ligados al mundo de la investigación y la empresa.

El Cluster da Madeira de Galicia ha llevado a cabo diversos proyectos con las tres Universidades Gallegas que, conscientes de la importancia del Sector de la Madera de Galicia como uno de los pilares básicos de la economía gallega, coinciden con el CMA en la necesidad de aunar esfuerzos, optimizando el aprovechamiento de los recursos disponibles.

- **Universidad de Vigo:** Proyectos como el Plan Estratégico de las Actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia o el proyecto PRM.
- **Universidad de A Coruña:** Proyectos de investigación en materia de diseño como el proyecto Concept-Furniture o las Jornadas sobre Estrategias de Diseño en el Sector del Mueble.

- **Universidad de Santiago de Compostela:** Asistencia técnica sobre la industria del aserrado en Galicia.

En este apartado, es importante destacar el papel de los grupos de investigación. Los grupos de investigación de las Universidades gallegas son un referente importante para el CMA. Las tres Universidades cuentan con competencias técnicas y capacidades para desarrollar proyectos de I+D, tanto por la experiencia acumulada en los últimos años con el desarrollo de diversos proyectos de investigación, como porque cuentan con equipos técnicos y profesionales que les permiten realizar acciones de investigación. Aunque es cierto que existe un alto nivel de competencias técnicas, las capacidades de investigación en materias relacionadas con el Sector de la Madera aún son algo limitadas, ya que el currículum de proyectos conjuntos con las empresas todavía es reducido, a pesar de que van aumentando año tras año.

2.2 Caracterización de la base tecnológica e innovadora de la Agrupación

2.2.1 Proyectos entre centros tecnológicos y empresas del Cluster

El CIS-Madeira viene realizando proyectos de investigación aplicada desarrollando convenios de investigación con empresas para la ejecución de actividades específicas. El Centro también ofrece una amplia gama de servicios de formación y asistencia técnica, orientados básicamente hacia el control de calidad de materiales y productos, la reingeniería de procesos y el asesoramiento técnico sobre construcción en madera (diseño constructivo, obras de rehabilitación, etc.).

🔗 Proyectos

Algunos de los proyectos que está llevando a cabo en estos momentos en las distintas actividades de la cadena de valor de la madera son:

- **Forestal**

En el ámbito forestal, el CIS- Madeira participa actualmente en un proyecto desarrollado en colaboración con 28 entidades europeas: centros tecnológicos y de investigación, universidades y asociaciones empresariales. Este proyecto pretende ayudar a que el sector forestal incremente, de manera sostenible, la demanda de productos de madera y servicios, en un contexto de cambio climático.

Para eso, congrega a toda la cadena de valor de la madera, desde los genetistas a los ambientalistas y desde la gestión forestal a la industria de transformación. De esta forma se integran las infraestructuras, la herramientas y el conocimiento en las siguientes áreas: condiciones ambientales vs genética; propiedades básicas de la madera vs calidad de los productos finales; estudio tanto individual como de la masa forestal completa.

- **Biocombustibles**

El centro ha desarrollado diversos proyectos de investigación para evaluar las posibilidades de aprovechamiento energético de las principales formaciones de matorral en Galicia, centrándose en el estudio de técnicas de recogida y aprovechamiento de matorral, en la caracterización física y energética de la biomasa, en la cuantificación de la biomasa de matorral en Galicia, y en los efectos ambientales de aprovechamiento de este recurso.

Algunos proyectos:

- Utilización de cultivos energéticos en la producción de biocombustibles sólidos densificados
- Desarrollo de un equipo integral para la recogida y tratamiento forestal (RETRABÍO)
- Posibilidades de aprovechamiento energético de la biomasa de matorral en Galicia
- Proyecto para el aprovechamiento de la biomasa forestal en la cadena monte-industria en Galicia

- **1ª y 2ª transformación**

Entre las iniciativas llevadas a cabo en los últimos años destacan:

- Desarrollo de mobiliario inteligente con integración de nuevas tecnologías
- Estudio metrológico de la humedad en especies de la madera de Galicia y mejora de sus técnicas de medida
- Ecodiseño en empresas de la industria de la madera y el mueble
- Proyectos de implantación de Gestión Lean
- Análisis de la industria transformadora de la madera en Galicia. La puesta en valor de sus potencialidades mediante un Sistema de Información Forestal – Industrial
- Diseño e implantación de una red eficiente en la creación, integración y transferencia de conocimiento del sistema productivo de la madera de Galicia (Lignum Facile)
- Desarrollo de un sistema de visión artificial para la clasificación decorativa y estructural
- Desarrollo de sistemas de clasificación y apilamiento automático de la madera
- Estudio de mejora en el embalaje y transporte en empresas del sector de la Madera
- Contribución a la investigación y desarrollo de procesos productivos destinados al uso optimizado de chapa decorativa en el revestimiento de elementos de carpintería y decoración
- Proyecto de desarrollo de métodos de tratamiento químico y termo tratamiento de la madera de *Eucalyptus globulus* para mejorar su resistencia frente a los agentes de degradación

- Proyectos de I+D de productos de madera con unas elevadas prestaciones frente al fuego.

- **Nuevos materiales**

En este ámbito de nuevos materiales, se está desarrollando un proyecto en colaboración con el Centro Tecnológico de Automoción de Galicia (CTAG) y otro colaborador portugués. El objetivo del proyecto es impulsar el uso de materiales de bajo impacto ambiental en el automóvil. Para ello, se analizan y caracterizan nuevos materiales compuestos por plástico reciclado y residuos de madera (biomasa forestal y subproductos de la industria de la madera). Esta incorporación de refuerzos de fibra de madera a los plásticos, permite reducir el contenido de derivados petroquímicos, sin limitar las prestaciones técnicas del material.

- **Construcción**

Con el objetivo de promover el uso de la madera como material de construcción, al igual que el Cluster el CIS- Madeira también desarrolla proyectos que facilitan la prescripción. Por su parte, llevó a cabo la caracterización estructural de vigas de gran tamaño de pino gallego. Este trabajo permite la aplicación del marcado CE a estos productos, cumpliendo con las exigencias del Código Técnico de Edificación (CTE).

También investigan técnicas de reparación y refuerzo de forjados de madera existentes en edificios antiguos. La aplicación de estas técnicas permitirá la conservación de las estructuras existentes con los consecuentes beneficios económicos, ambientales y culturales.

∞ Formación

Entre las actividades formativas y de apoyo a la innovación organizadas recientemente por el CIS-Madeira, destacan:

- **Congreso Contract**

El objetivo del encuentro es promover un espacio de colaboración entre la industria (productos y servicios destinados al equipamiento de hoteles y demás instalaciones de uso colectivo) y los demás agentes de la cadena de valor del CONTRACT (prescriptores, operadores hoteleros, hosteleros...). En las ediciones de 2011 y 2012, más de 150 profesionales de 93 empresas de primer nivel participaron en la *Semana Internacional del CONTRACT*. Se reunieron sectores tan diversos como la madera y el mueble, la iluminación, el textil, el frío industrial, la carpintería metálica, el vidrio, la arquitectura, el diseño, la construcción y la hotelería.

- **Taller revestimientos y deckings de madera**

“Diseño e instalación de revestimientos y deckings de madera” 2012

Actividad organizada en colaboración con proHolz, en la que se presentó información avanzada sobre productos e innovaciones en revestimientos y pavimentos de exterior, así como las ventajas de diseño constructivo e instalación que permiten alcanzar la máxima calidad y durabilidad del proyecto. Asistieron más de 100 profesionales.

Además, el CIS Madeira imparte docencia en cursos y jornadas de formación dirigidos a las empresas del sector y a colectivos profesionales, como los Másteres Universitarios: Ingeniería de la Madera Estructural; Renovación Urbana y Rehabilitación y Energías Renovables.

El Centro ha colaborado en el apartado de formación, con las siguientes entidades:

- Asociación de Empresarios de la Madera de Asturias.
- Asociación de Investigación Técnica de las Industrias de la Madera y el Corcho.
- Asociación Española de Importadores de Madera.
- Asociación Forestal de Galicia.
- Asociación Nacional de Fabricantes y Constructores de Casas de Madera.
- Asociación Profesional de Empresas Medioambientales de Galicia.
- Cámara de Comercio de Pontevedra.
- Cámara de Comercio de Vigo.
- Centro Nacional de Energías Renovables.
- Centro Tecnológico Forestal de Cataluña.
- Cluster da Madeira de Galicia.
- Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Ourense.
- Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria.
- Consellería de Innovación e Industria.
- Consellería de Medio Ambiente.
- Federación Empresarial de Aserradores y Rematantes de Madera de Galicia.
- Feira do Moble de Galicia.
- Feira Internacional Semana Verde
- II Simposium Forestalia. Biomasa: Energía y Medio Ambiente.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias.
- Sociedad para el Desarrollo Energético de Andalucía.
- Universidad de Santiago de Compostela.
- Universidad de Vigo.

También destacan las aportaciones realizadas en publicaciones técnicas:

- Beer, G. et. al. "Frente al Cambio Climático: Utiliza Madera." CEI-Bois, 2009. 83 p.
- Pedras Saavedra, F., Castilla Pascual, M.R. y Casanova Yáñez, B. "Manual de buenas prácticas en el embalaje". Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2009. 87 p.
- Pedras Saavedra, F. et. al. "Guía de la madera estructural." Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2008. 36 p.
- González Prieto, O., Touza Vázquez, M. y Pedras Saavedra, F. "Patología de la madera estructural." Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2008. 54 p. ISBN: 978-84-691-6284-2.

- González Prieto, O. y Touza Vázquez, M. Eucalyptus. “Aplicaciones de la madera.” Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2007. 39p.
- Plataforma Tecnológica Gallega de la Madera. Agenda Estratégica. Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2007. 110 p.
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Director de Innovación en la Cadena de la Madera de Galicia. Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2007. 109 p. ISBN: 978-84-611-9282-3.
- Sanz Infante, F. et. al. Aplicaciones industriales del “Pinus pinaster”. Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2006. 250 p.
- Bermúdez Alvite, J. et. al. Manual del Eucalipto blanco. Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2002. 143 p. ISBN: 84-607-4430-2.
- Revista Técnica “CIS Madera”. CIS-Madeira. Ourense: Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia, 1998-2005. 15 volúmenes.

Asistencias técnicas

El CIS-Madeira ofrece servicios de asistencia técnica, orientados básicamente hacia el control de calidad de materiales y productos, el asesoramiento técnico sobre construcción en madera (diseño constructivo, cálculo de estructuras, obras de rehabilitación, etc.), peritaciones y mejora de procesos industriales.

Ensayos de laboratorio

- Ensayos físicos a productos de madera y sus derivados: humedad, absorción de agua, estabilidad dimensional lineal y volumétrica, dureza, distribución de densidad, etc.
- Ensayos mecánicos a productos de madera y sus derivados: resistencia a la flexión, tracción y compresión, flexión dinámica y estática, de laminación en línea de cola, resistencia al arranque de tornillos y clavos, etc.
- Ensayos químicos: emisión de formaldehído y contenido de arena en tableros; composición química de la madera; determinación de la viscosidad y densidad, residuo seco y pH de los adhesivos; análisis de colas, barnices, productos protectores, etc.
- Ensayos a productos de acabado: resistencia a la abrasión; dureza; espesor de película; resistencia a la luz solar; resistencia a productos domésticos, al calor, al vapor de agua, etc.

El centro ha establecido un convenio con AITIM para la realización de todos los ensayos correspondientes a los sellos de calidad AITIM de varios productos (pavimentos de madera, molduras, tableros alistonados, perfiles laminados para carpintería, etc.), en el laboratorio del CIS-Madera.

Evaluación e inspección

- Identificación de especies de madera.

- Identificación de agentes xilófagos y diagnosis de estructuras y elementos de madera.
- Control de calidad de productos: tableros derivados de la madera, pavimentos, mobiliario de cocina, etc.
- Controles de calidad en obra: clasificación estructural de lotes de madera aserrada, control de calidad (penetración y retención) de madera tratada en autoclave con sales hidrosolubles, control de calidad de madera laminada encolada, etc.
- Realización de ensayos no destructivos para la caracterización de productos de madera, desde árboles a elementos estructurales: evaluación de la calidad de la madera, localización de defectos, ensayo de elementos de construcción, caracterización elástica de la madera.
- Asistencias de secado: desarrollo y prueba de alternativas de producción, métodos y tiempos, etc.
- Estudio de subproductos y residuos de madera: determinación de poderes caloríficos, composición, determinación del contenido en cenizas, etc.

Asesoramiento en construcción

- Revisión de diseño constructivo y estructural en madera
- Propuesta de especies y productos para los elementos estructurales, las envolventes y pavimentos exteriores de madera
- Propuesta de acabados protector y decorativo
- Control de calidad y supervisión en obra

En los últimos años se ha intensificado la prestación de servicios de asistencia técnica en proyectos de construcción en madera, tanto en obra nueva como en rehabilitación. Como ejemplos:

- Construcción – Estación Marítima de Vilanova
- Rehabilitación – Casa do Cabildo en Santiago

Convenios firmados

A continuación, se incluye una breve reseña de los principales contratos de I+D de especial relevancia con empresas y/o administraciones en el periodo 2007-2011:

- **Denominación: Sistema optimizado de producción, comercialización y consumo de biocombustibles forestales para producción de calor.**

Período: 2010-2012.

Firmantes: FORESTAL CANDO, S.L. y CIS-Madeira.

- **Denominación: Desarrollo de un sistema integral de secado para madera.**

Período: 2010-2012.

Firmantes: SECAGAL, S.L. y CIS-Madeira.

- **Denominación: Optimización de la producción y de la calidad de pellets biocombustibles a partir de diferentes fuentes de suministros de materia prima.**
Período: 2010-2011.
Firmantes: SARMAN, S.A. y CIS-Madeira.
- **Denominación: Mobiliario inteligente con integración de nuevas tecnologías para acceso a diferentes aplicaciones digitales.**
Período: 2010-2012.
Firmantes: COSMAN FÁBRICA DE MUEBLES S.L. y CIS-Madeira.
- **Denominación: Tratamiento con plasma sobre chapas de madera para mejorar los procesos de tintado y blanqueado.**
Período: 2009-2011.
Firmantes: Industrias Losan S.A. y CIS-Madeira.
- **Denominación: Tecnologías de modificación de madera maciza.**
Período: 2009-2011
Firmantes: Pina S.A y CIS-Madeira.
- **Denominación: Utilización de cultivos energéticos en la producción de biocombustibles sólidos densificados.**
Período: 2009-2011
Firmantes: Gaélica Solar S.A y CIS-Madeira.
- **Denominación: Estudio la calidad de la madera de frondosas nobles con métodos no destructivos.**
Período: 2008-2009
Firmantes: Bosques Naturales y CIS-Madeira.
- **Denominación: Impulso y divulgación del uso de la madera en la construcción.**
Período: 2007-2009
Firmantes: Consellería de Vivenda e Solo y CIS-Madeira.
- **Denominación: Madera laminada encolada de Eucalyptus Globulus para usos estructurales.**
Período: 2006-2009
Firmantes: Laminados Villapol S.A. y CIS-Madeira.

2.2.2 Base tecnológico y de innovación donde operan las empresas de la AEI

La apuesta del sector madera por la innovación industrial es clara, a lo largo de los últimos años, el CMD ha desarrollado una importante labor por la modernización del sector. Formación de directivos, impulso a proyectos de innovación, activación de la demanda en acciones para prescriptores y sensibilización de

la importancia del sector en términos económicos, sociales y medioambientales y un largo etcétera de actividades y presencia en medios.

La implicación del sector de la madera en la innovación y fábrica del futuro es manifiesta. En el ámbito de la productividad del sector primario, las empresas del Cluster han impulsado el proyecto LIGNUM (interconecta 2013) sobre valorización de madera sólida de eucalipto, el proyecto CAMBIUM (conecta PEME 2013) sobre desarrollo de producto para recuperación de madera en línea de producción y actualmente desarrollan el proyecto XILOGRACILE (interconecta 2015) para el desarrollo de productos optimizados para grandes mercados.

En el ámbito de las TIC, las empresas del Cluster han desarrollado inversiones para impulsar la entrada de la impresión digital en el sector y transferir los sistemas de organización en flujo propios de las imprentas digitales a los ámbitos industriales. Así en 2014 se lanzó un proyecto individual WOOD2PRINT que posteriormente ha posibilitado el proyecto DIGIWOOD (interconecta 2015) para desarrollo de una plataforma colaborativa de producción de tablero decorativo y ya en 2016 el proyecto europeo PRINTODECO (Consumer Orientated Small Medium Enterprises).

Por su parte el propio Cluster, como Asociación Empresarial Innovadora, ha impulsado los siguientes proyectos:

- CANALWOOD para incorporar herramientas de vigilancia de mercados y BIG DATA (2012-2015)
- DISWOOD sobre personalización de producto mediante tecnologías CNC e impresión digital (2015-2016)
- E-MONTE, una plataforma innovadora para la gestión de lotes de madera por parte de las empresas rematantes, que está orientado a la introducción de las tecnologías TIC en la actividad forestal (2015-2016)

A principios de este año el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, presentó en el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) un proyecto Piloto Fábrica 4.0 en el que participan 13 empresas del sector de la madera y se prevén unas inversiones de casi 3 millones de euros.

El objetivo del piloto fábrica 4.0 impulsado por el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia es impulsar la competitividad de las PYMEs, y de las empresas que mayoritariamente integran el tejido empresarial del sector.

Para ello se define un ambicioso plan de inversiones que se distribuye a lo largo de la cadena de valor abarcando todas las actividades englobadas dentro del sector de la madera. El impacto económico de las inversiones se produce en cuatro niveles:

- Mejora de la competitividad de las empresas que realizan la inversión
- Oportunidad de negocio para fabricantes de bienes de equipo e ingenierías encargada de ofertar servicios técnicos cualificados.
- Replicabilidad de las inversiones en un sector integrado por más de 3.000 empresas que abastecen un mercado en expansión y disponen de potencial de crecimiento gracias a la abundancia y proximidad del recurso forestal
- Mediante el aumento de la capacidad transformadora: aumento de la demanda de materia prima y, de esta forma, generación de actividad económica en el medio rural

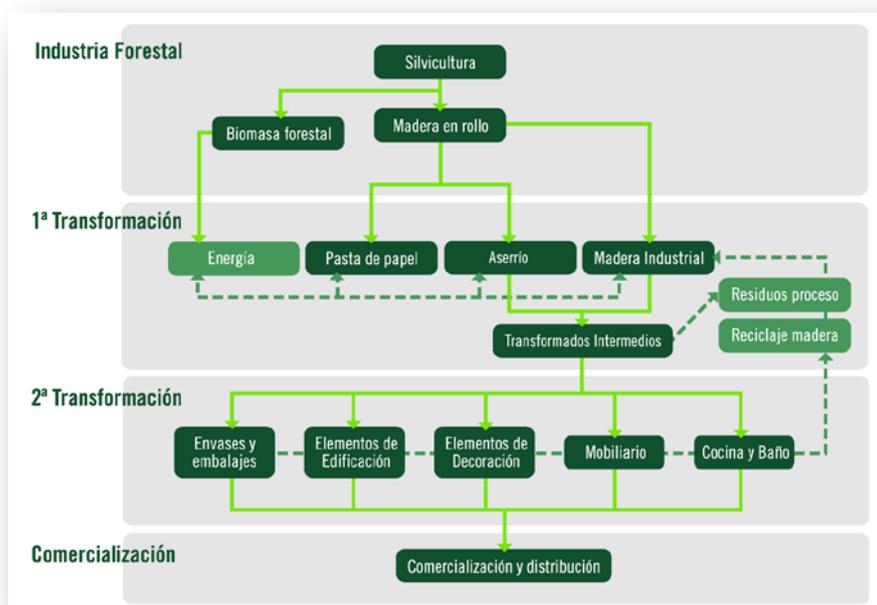
Este proyecto impulsado por el CMD está previsto que haga aumentar la facturación en Galicia en más de 200 millones de euros anuales.

2.3 Relación de empresas del CMD y tipo de actividad de cada empresa

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD) es una Asociación Empresarial constituida con el objeto de lograr la unión, cooperación e integración del conjunto de empresas y agentes de la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega. La finalidad es alcanzar un mayor nivel de competitividad en todo el Sector, establecer las bases de futuras actuaciones conjuntas, constituir un auténtico foro de debate y defender los intereses de todos sus asociados.

El CMD se considera el instrumento decisivo para la mejora de la competitividad del conjunto de empresas asociadas, ya que puede detectar eslabones escasamente desarrollados y promover actuaciones para su mejora. Este talante de cooperación por parte de todas las empresas relacionadas con la madera en Galicia es el que prima en el Cluster.

El CMD abarca toda la cadena de actividades de la madera, tanto principales como auxiliares.



▪ CADENA PRINCIPAL

- Industria forestal.
- 1ª transformación: aserrió, madera industrial (chapa y tablero) y pasta de papel.
- 2ª transformación: mobiliario, cocina y baño, elementos de decoración y elementos de edificación (carpintería), envases y embalajes.
- Actividades secundarias: energía, residuos de proceso y reciclaje de residuos (actividades cada vez más crecientes).

▪ CADENA AUXILIAR

- Actividades de suministros complementarios: Proporcionan materiales necesarios para la transformación del input principal (madera). Son, por ejemplo, adhesivos, herrajes, productos químicos, productos protectores, productos de acabado, etc.
- Actividades de equipamientos: Suministran algunos de los inmovilizados necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades principales. Algunos de estos inmovilizados son: maquinaria, bienes de equipo, sistemas estructurales, otras instalaciones, etc.
- Actividades de servicios de apoyo: Son aquellas que facilitan el desarrollo eficiente del conjunto de actividades de la cadena principal. Los más relevantes son: servicios de transporte, financiación, asesoramiento y gestión,...

A 1 de abril de 2016, el CMD está integrado por 36 empresas líderes procedentes de distintos eslabones de la cadena de transformación de la madera y cadenas auxiliares, de las cuatro provincias gallegas, y el Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera (CIS-Madeira) tal y como se detalla en la siguiente tabla:

Nº	Empresas CMD	CNAE	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	PROVINCIA
1	COSTIÑA, S.L.	N_161 y N_467	ASERRADO	Alfoz	LUGO
2	HERMANOS GARCÍA ROCHA, S.L.	N_161	ASERRADO	Oza dos Ríos	A CORUÑA
3	MADERAS CAJARAVILLE, S.L.	N_161	ASERRADO	Teo	A CORUÑA
4	MADERAS GÓMEZ ORENSE, S.L.	N_161	ASERRADO	Piñor	OURENSE
5	SERRERÍAS RODRÍGUEZ, S.L.	N_161	ASERRADO	Valga	PONTEVEDRA
6	AGM EBANISTAS, S.L.U.	N_433	CARPINTERÍA	Gondomar	PONTEVEDRA
7	ALIUSPORTA, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Lalín	PONTEVEDRA
8	CAMUYDE, S.L.	N_251 Y N_162	CARPINTERÍA	Narón	A CORUÑA
9	CARPINTERÍA J.M. VALVERDE, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Nigrán	PONTEVEDRA
10	EBANISTERÍA ALLARIZ, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Allariz	OURENSE
11	EURO NAZCA, S.L.	N_467	CARPINTERÍA	Boqueixón	A CORUÑA
12	HIJOS DE JUAN VILAS, S.L.	N_310	CARPINTERÍA	Nigrán	PONTEVEDRA
13	INDUSTRIAS CÁNDIDO HERMIDA, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Valdoviño	A CORUÑA
14	LAMINADOS VILLAPOL, S.A.	N_161	CARPINTERÍA	Trabada	LUGO
15	MADERAS BESTEIRO, S.L.	N_162 Y N_467	CARPINTERÍA	Lugo	LUGO
16	MADERAS ORNANDA, S.A.	N_162	CARPINTERÍA	Porto do Son	A CORUÑA
17	M.C. MESÍA, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Mesía	A CORUÑA
18	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Cambre	A CORUÑA
19	OTERO TRANSFORMACIÓN MADERERA, S.A.	N_161	CARPINTERÍA	Lourenzá	LUGO
20	PUERTAS BETANZOS, S.L.	N_162	CARPINTERÍA	Betanzos	A CORUÑA
21	FINANCIERA MADERERA, S.A.	N_162	CHAPA Y TABLERO	Santiago	A CORUÑA
22	INDUSTRIAS LÓSAN, S.A.	N_162	CHAPA Y TABLERO	Curtis	A CORUÑA
23	BIOMASA FORESTAL, S.L.	N_161	FORESTAL	As Pontes	A CORUÑA
24	MADERAS VILLAPOL, S.A.	N_161	FORESTAL	Trabada	LUGO

25	ANQUÍN TORRE, S.L.	N_310	MUEBLE	Xinzo de Limia	OURENSE
26	CARPINTERÍA RAMÓN GARCÍA, S.L.	N_162	MUEBLE	Mesía	A CORUÑA
27	GALOPÍN PLAY GROUNDS, S.L.	N_324	MUEBLE	Cerceda	A CORUÑA
28	LUIS SIERRA CARRAL, S.L.	N_310	MUEBLE	Narón	A CORUÑA
29	MOBLESSENCE, S.L.	N_162	MUEBLE	Barro	PONTEVEDRA
30	MUEBLES CASTIÑEIRA, S.L.	N_310	MUEBLE	Cee	A CORUÑA
31	MUEBLES FECAMA, S.L.	N_161	MUEBLE	A Estrada	PONTEVEDRA
32	AGROAMB PRODALT, S.L.U	N_381	SERVICIOS	San Cibrao das Viñas	OURENSE
33	CIS-MADEIRA	N_841	SERVICIOS	San Cibrao das Viñas	OURENSE
34	E-MONTE SOLUCIONS FORESTALS SRL	N_461	SERVICIOS	Santiago	A CORUÑA
35	PÉREZ TORRES MARÍTIMA, S.L.	N_504	SERVICIOS	Marín	PONTEVEDRA
36	REPRESENTACIONES IVÁN ERIC	N_461	SERVICIOS	Sarria	LUGO
37	SEISTAG INNOVACIÓN, S.L.	N_475 Y N_711	SERVICIOS	Ames	A CORUÑA

Los compromisos adquiridos por estas empresas al asociarse al Cluster son los siguientes:

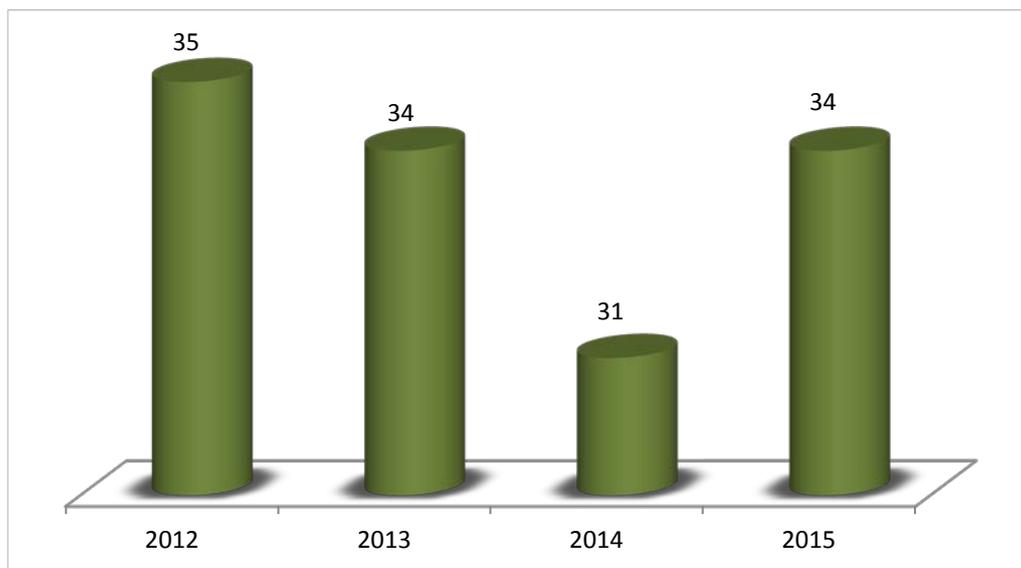
1. Participar en la elección de los representantes en los Órganos de Gobierno de la Asociación.
2. Acatar y cumplir los presentes Estatutos y demás pactos fundacionales, así como los acuerdos adoptados de forma legal por los Órganos de Gobierno de la Asociación.
3. Cumplir y facilitar el desarrollo de los fines de la Asociación dentro de las normas más estrictas de la ética profesional.
4. Colaborar, en la medida de sus posibilidades, en las actividades de la Asociación.
5. Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias y derramas que se acuerde por la Asamblea de Socios.
6. Desempeñar los cargos para los que fueren elegidos con la diligencia de un representante legal y responsable.
7. No comprometer con actuaciones propias, las acciones emprendidas por la Asociación, en base a los acuerdos de los Órganos de Gobierno competentes de la misma.
8. Facilitar a la Asociación la información, documentación y colaboración que se le demande para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Si estos puntos del Estatuto fuesen incumplidos, se perderá la condición de socio del Cluster

2.4 Peso de cada empresa en la Agrupación

El CMD reúne a casi cuarenta empresas líderes de la Comunidad Autónoma Gallega, pertenecientes a distintos subsectores de la cadena de la madera: forestal, aserrío, madera industrial, elementos de edificación y decoración, mobiliario y servicios.

Evolución de los asociados



Fuente: Elaboración propia

La evolución en el número de asociados comienza a ser de carácter ascendente a partir del año 2014, tras varios años en descenso debido al contexto económico general. A 1 de abril de 2016 ya son 36 las empresas asociadas. El objetivo a lo largo de los próximos años es que este número siga creciendo y seguir aglutinando el mayor número de empresas representativas de los distintos eslabones productivos de la cadena de la madera de Galicia.

El volumen de negocio que generan las empresas asociadas al Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia representa cerca del 23% de su ámbito de actuación dentro de todo el Sector de la Madera, dando empleo directo a más de 1.000 trabajadores.

El ámbito de actuación del CMD se define en base a los criterios de esta tabla:

CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA DEFINIR NUESTRO ÁMBITO DE ACTUACIÓN	
ACTIVIDAD	cadena de valor de la madera
FACTURACIÓN	≥ 500.000 €
EMPLEADOS	entre 7 y 125
EMPRESA EXPORTADORA	SI

Para la definición del ámbito de actuación del Cluster dentro del sector, nos apoyamos en los datos que exponemos a continuación, cuya fuente de información es el Instituto Galego de Estadística (IGE) y el directorio de empresas Ardán, que elabora el Servicio de Información Empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo (Ministerio de Economía y Hacienda).

Debido a la elevada atomización del sector y a la polarización en cuanto a su dimensión, no todo el sector de la madera es susceptible de participar de forma proactiva en las actividades y proyectos del Cluster. Para ello, la organización define unos criterios de selección para identificar nuestro ámbito de actuación, y en consecuencia, nuestro “target” objetivo.

La elección de estos criterios se hace por el interés del Cluster en que sus empresas asociadas tengan

un determinado tamaño que les permita la participación activa en las acciones que el CMD organiza. De ahí, que el número de trabajadores esté comprendido en una horquilla de entre 7 y 125, ya que empresas mucho mayores, por lo general, ya estarían organizadas en departamentos propios para la realización de estas acciones y, por el contrario, empresas de menos trabajadores le resulta más complejo prescindir de sus trabajadores para la participación y seguimiento de los proyectos.

El criterio de facturación se explica con los mismos argumentos. Por nuestra experiencia, empresas con un volumen de facturación inferior a 500.000 €, por lo general, no tienen un tamaño lo suficientemente grande como para involucrarse de forma activa en las actividades del Cluster.

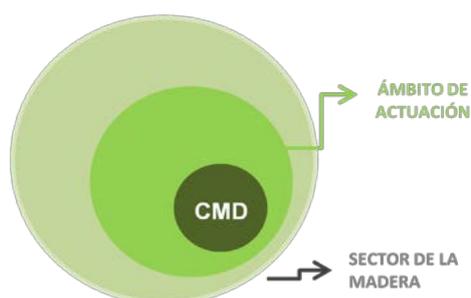
Que sean exportadoras nos interesa por los proyectos de internacionalización que el Cluster está llevando a cabo, para ayudar a nuestras empresas a buscar y aumentar su cuota de mercado en otros países.

La experiencia de los últimos 15 años de actividad nos permite identificar un perfil tipo de empresa asociada al Cluster que participa de forma proactiva en sus proyectos. Sin perjuicio de lo anteriormente descrito, el Cluster es permeable a cualquier empresa de la cadena de valor de la madera, tanto es así, que existen en la actualidad empresas asociadas que no responden a esta caracterización.

Por tanto, teniendo en cuenta estos criterios de segmentación, la composición de nuestro ámbito de actuación sería la siguiente:

COMPOSICIÓN DEL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DEL CLUSTER s/ CRITERIOS ANTERIORES	
FACTURACIÓN TOTAL EMPRESAS DEL ÁMBITO	730 M. €
Nº EMPRESAS DEL ÁMBITO	111

Con estos criterios obtenemos que la facturación total de las empresas que componen nuestro ámbito de actuación es de 730 millones de euros y el número de empresas es 111. Esta facturación del ámbito de actuación supone el 1,25% del PIB gallego.



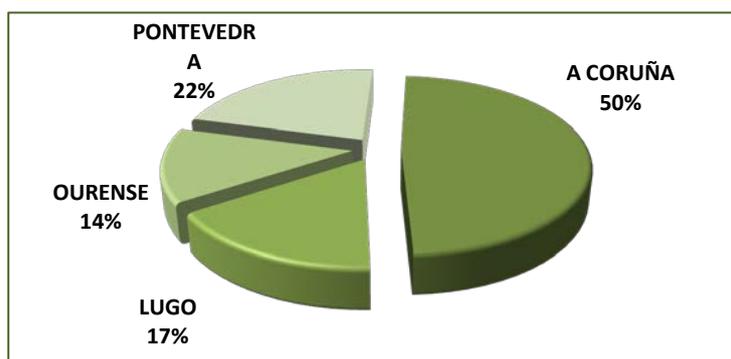
La representatividad del CMD, en su ámbito de actuación, sería el que se indica en la siguiente tabla:

REPRESENTATIVIDAD DEL CLUSTER RESPECTO A NUESTRO ÁMBITO DE ACTUACIÓN	
FACTURACIÓN	23%
Nº EMPRESAS	30%
EMPLEO	35%

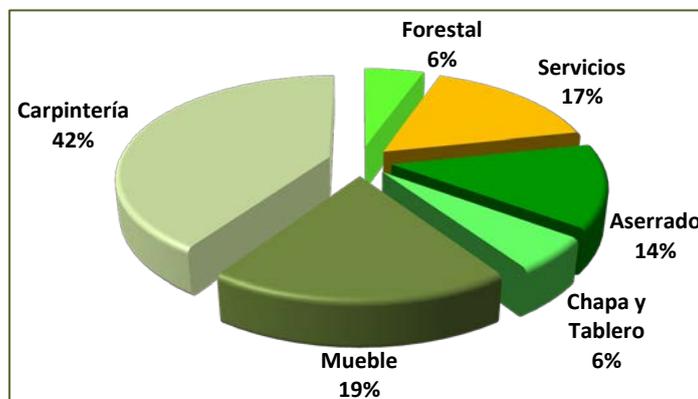
2.5 Implantación geográfica de la empresa

Desde el punto de vista territorial, la industria de la madera está implantada en la práctica totalidad de las comarcas gallegas, figurando entre las tres primeras actividades por empleo generado y siendo un elemento clave en la economía del rural. De esta manera, se demuestra el importante papel vertebrador de la cadena de la madera, contribuyendo a reducir el impacto de los desequilibrios territoriales entre el interior y la costa.

- Distribución de los asociados por provincia.



- Distribución de los asociados por subsectores.

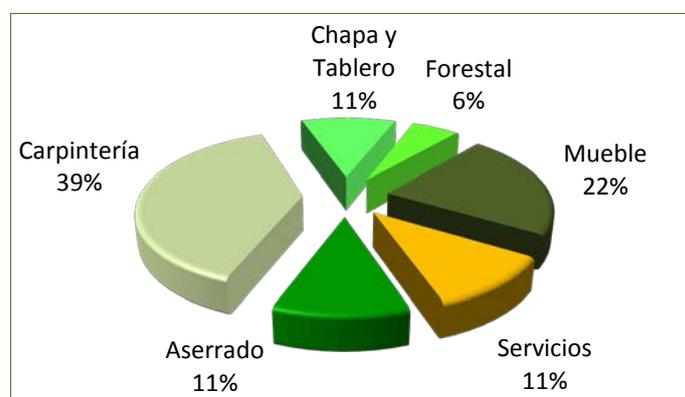


A continuación, se muestra la distribución de las empresas por provincias. En la primera tabla, se muestran todas las empresas de la provincia, el subsector al que pertenecen y su ubicación. En la segunda tabla, vemos la distribución de las empresas por subsectores y el peso de cada uno de ellos en la provincia. Finalmente, se representa gráficamente toda esta información.

A CORUÑA

Nº	Empresas CMD	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	PROVINCIA
1	HERMANOS GARCÍA ROCHA, S.L.	ASERRADO	Oza dos Ríos	A CORUÑA
2	MADERAS CAJARAVILLE, S.L.	ASERRADO	Teo	A CORUÑA
3	CAMUYDE, S.L.	CARPINTERÍA	Narón	A CORUÑA
4	EURO NAZCA, S.L.	CARPINTERÍA	Boqueixón	A CORUÑA
5	INDUSTRIAS CÁNDIDO HERMIDA, S.L.	CARPINTERÍA	Valdoviño	A CORUÑA
6	MADERAS ORNANDA, S.A.	CARPINTERÍA	Porto do Son	A CORUÑA
7	M.C. MESÍA, S.L.	CARPINTERÍA	Mesía	A CORUÑA
8	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L.	CARPINTERÍA	Cambre	A CORUÑA
9	PUERTAS BETANZOS, S.L.	CARPINTERÍA	Betanzos	A CORUÑA
10	FINANCIERA MADERERA, S.A.	CHAPA Y TABLERO	Santiago	A CORUÑA
11	INDUSTRIAS LÓSAN, S.A.	CHAPA Y TABLERO	Curtis	A CORUÑA
12	BIOMASA FORESTAL, S.L.	FORESTAL	As Pontes	A CORUÑA
13	CARPINTERÍA RAMÓN GARCÍA, S.L.	MUEBLE	Mesía	A CORUÑA
14	GALOPÍN PLAY GROUNDS, S.L.	MUEBLE	Cerceda	A CORUÑA
15	LUIS SIERRA CARRAL, S.L.	MUEBLE	Narón	A CORUÑA
16	MUEBLES CASTIÑEIRA, S.L.	MUEBLE	Cee	A CORUÑA
17	E-MONTE SOLUCIONS FORESTAIS SRL	SERVICIOS	Santiago	A CORUÑA
18	SEISTAG INNOVACIÓN, S.L.	SERVICIOS	Ames	A CORUÑA

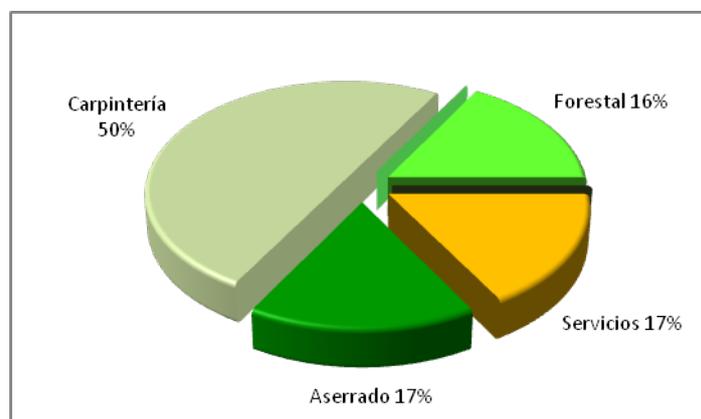
SUBSECTOR	Nº	%
Aserrado	2	11%
Carpintería	7	39%
Chapa y Tablero	2	11%
Forestal	1	6%
Mueble	4	22%
Servicios	2	11%



LUGO

Nº	Empresas CMD	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	PROVINCIA
1	COSTIÑA, S.L.	ASERRADO	Alfoz	LUGO
2	LAMINADOS VILLAPOL, S.A.	CARPINTERÍA	Trabada	LUGO
3	MADERAS BESTEIRO, S.L.	CARPINTERÍA	Lugo	LUGO
4	OTERO TRANSFORMACIÓN MADERERA, S.A.	CARPINTERÍA	Lourenzá	LUGO
5	MADERAS VILLAPOL, S.A.	FORESTAL	Trabada	LUGO
6	REPRESENTACIONES IVÁN ERIC	SERVICIOS	Sarria	LUGO

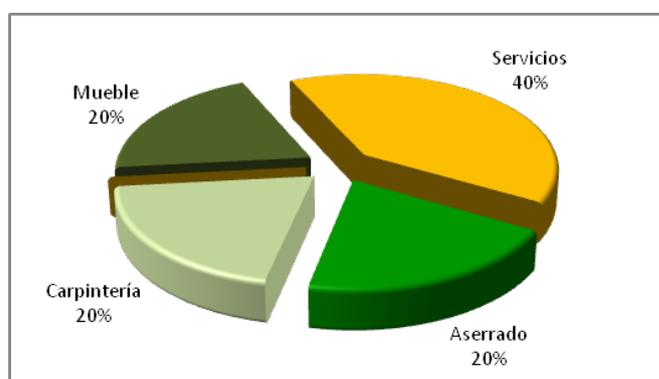
SUBSECTOR	Nº	%
Aserrado	1	17%
Carpintería	3	50%
Chapa y Tablero	0	0%
Forestal	1	17%
Mueble	0	0%
Servicios	1	17%



OURENSE

Nº	Empresas CMD	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	PROVINCIA
1	MADERAS GÓMEZ ORENSE, S.L.	ASERRADO	Piñor	OURENSE
2	EBANISTERÍA ALLARIZ, S.L.	CARPINTERÍA	Allariz	OURENSE
3	ANQUÍN TORRE, S.L.	MUEBLE	Xinzo de Limia	OURENSE
4	AGROAMB PRODALT, S.L.U	SERVICIOS	San Cibrao das Viñas	OURENSE
5	CIS-MADEIRA	SERVICIOS	San Cibrao das Viñas	OURENSE

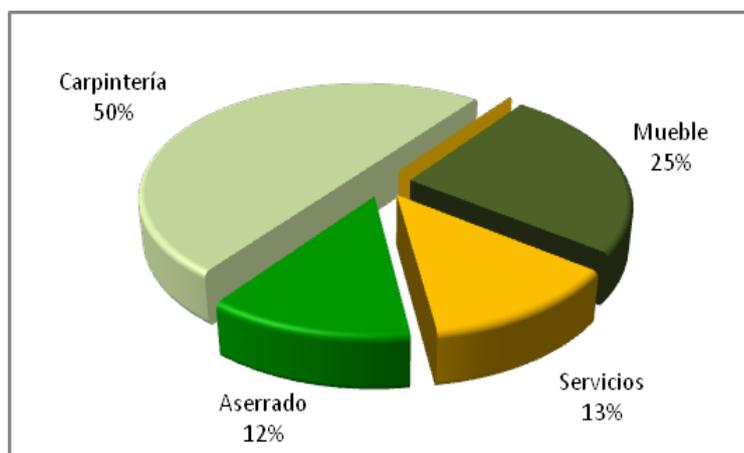
SUBSECTOR	Nº	%
Aserrado	1	20%
Carpintería	1	20%
Chapa y Tablero	0	0%
Forestal	0	0%
Mueble	1	20%
Servicios	2	40%



PONTEVEDRA

Nº	Empresas CMD	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	PROVINCIA
1	SERRERÍAS RODRÍGUEZ, S.L.	ASERRADO	Valga	PONTEVEDRA
2	AGM EBANISTAS, S.L.U.	CARPINTERÍA	Gondomar	PONTEVEDRA
3	ALIUSPORTA, S.L.	CARPINTERÍA	Lalín	PONTEVEDRA
4	CARPINTERÍA J.M. VALVERDE, S.L.	CARPINTERÍA	Nigrán	PONTEVEDRA
5	HIJOS DE JUAN VILAS, S.L.	CARPINTERÍA	Nigrán	PONTEVEDRA
6	MOBLESSENCE, S.L.	MUEBLE	Barro	PONTEVEDRA
7	MUEBLES FECAMA, S.L.	MUEBLE	A Estrada	PONTEVEDRA
8	PÉREZ TORRES MARÍTIMA, S.L.	SERVICIOS	Marín	PONTEVEDRA

SUBSECTOR	Nº	%
Aserrado	1	13%
Carpintería	4	50%
Chapa y Tablero	0	0%
Forestal	0	0%
Mueble	2	25%
Servicios	1	13%



3. ESTRUCTURA Y RECURSOS DEL CMD



3. ESTRUCTURA Y RECURSOS DEL CMD

3.1 Descripción del funcionamiento y gestión

∞ Forma jurídica

Con la denominación de Cluster da Madeira de Galicia (CMA), se crea una asociación empresarial sin ánimo de lucro, de acuerdo con la Ley 19/77, del 1 de Abril, así como la ley Orgánica 11/85, del 2 de Agosto, que declara expresamente la vigencia de la anterior en cuanto a las asociaciones de empresarios, entre otras, y en la que se regula el derecho de agrupación sindical, y demás normas complementarias.

La entidad se rige por unos Estatutos y por las normas emanadas por su Asamblea General, siempre de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias comunitarias, estatales o autonómicas, así como todas aquellas que le sean de aplicación.

∞ Estructura de Decisión: distribución de competencias y funciones

∞ Los **órganos de decisión** del CMD son los siguientes:

- A. **Asamblea General**
- B. **Junta Directiva**
- C. **Presidencia**

A continuación, describiremos las funciones de cada uno de ellos.

A. **Asamblea General**

La Asamblea General es el órgano soberano de la Asociación y está formada por todos los miembros asociados que acuden a la misma, tanto presentes como representados.

Las asambleas de la Asociación, tanto ordinarias como extraordinarias, son presididas por el Presidente de la Junta Directiva y en caso de ausencia, vacante o enfermedad es sustituido por el Vicepresidente de la Junta Directiva. Como Secretario actúa el de la Junta Directiva y en caso de ausencia, vacante o enfermedad, es designado por el Presidente, o por quien lo sustituya, entre los miembros de la Junta Directiva.

Todos los socios, incluso los disidentes y los que no participan en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos válidamente adoptados por la Asamblea.

Corresponden a la asamblea, ordinaria o extraordinaria, las siguientes facultades:

- Conocer y aprobar las cuentas de cada ejercicio, así como la memoria anual.
- Conocer y aprobar, si procede, los presupuestos tanto ordinarios como extraordinarios, fijando, de acuerdo con las necesidades económicas de la Asociación, las cuotas necesarias para el mejor desarrollo de esta.
- Establecer las normas para la elección de la Junta Directiva, con la debida garantía de representación de los socios y mediante sufragio libre y secreto.
- Nombramiento y separación de los miembros de la Junta Directiva.
- Acordar la exclusión de socios.
- Resolver los recursos interpuestos contra los acuerdos de baja de socios adoptados por la Junta Directiva.
- Modificación de los estatutos de la Asociación.
- Transformación, fusión, y disolución de la Asociación.
- Constituir o integrarse en federaciones o confederaciones de asociaciones.
- Fijar el domicilio social.
- Cualquier otro asunto que le someta a decisión a la Junta Directiva.

Dichas competencias y facultades se establecen simplemente de manera enunciativa, y nunca limitativa, siendo la Asamblea General el máximo órgano de gobierno de la Asociación, al que le incumben, además, todas aquellas funciones que no sean asignadas estatutariamente a otros órganos sociales.

B. Junta Directiva

Está compuesta por 9 miembros y el gerente, los cuales están facultados para acordar y representar al CMD en todos los actos específicos que constituyan el objeto social de dicha Asociación Profesional. Nunca podrá estar compuesta por menos de 8 miembros o por más de 14, elegidos todos ellos por la Asamblea General, adecuadamente. El cargo directivo no es retribuido.

La Junta Directiva tiene las más amplias facultades de dirección y de administración, exceptuándose únicamente los atribuidos expresamente por estos Estatutos a la Asamblea General, y siempre dentro de un cumplimiento de los fines asociativos y de los mandatos de la Asamblea.

La representación, administración y dirección de la Asociación, así como el uso de su denominación, queda atribuido a la Junta Directiva, a la que corresponden, a título enunciativo, las siguientes facultades o atribuciones:

- Acordar y representar a la Asociación en todos los actos y contratos normales o específicos que constituyen su objeto social, incluido el alquiler y, en general, los de administración más amplia, incluso de adquisición, alienación, transacción, obligación y gravamen de bienes de todas clases y derechos, con excepción expresa de bienes inmuebles, disponiendo del dominio, en la forma y las condiciones que estimen convenientes, ya sean mercantiles, civiles, penales, procesales, administrativos, laborales o sociales, contenciosos, económicos o de cualquier otra índole, con facultades expresas para

recursos de casación, revisión, contrafuero y amparo. Las facultades que se incluyen en los apartados siguientes no limitan las incluidas en el presente.

- Organizar y dirigir la marcha de la Asociación, llevando la dirección técnica, administrativa, laboral, comercial, y contable de la misma, así como ejecutar sus acuerdos.
- Admitir y despedir toda clase de empleados, ya sean técnicos o administrativos, fijando sus derechos, obligaciones y retribuciones, gratificaciones y demás emolumentos y sancionar sus faltas, sin más limitaciones que las establecidas en las Leyes Laborales vigentes en cada caso o en el reglamento de régimen interior.
- Aceptar las dimisiones de los miembros que la componen.
- Acordar la admisión de nuevos socios con efectos inmediatos.
- Personarse en las oficinas de correos, telégrafos y teléfonos, y recoger la correspondencia dirigida a la Asociación, giros y valores declarados, ya sea en forma ordinaria o certificada, contestar y seguir la correspondencia, o autorizar para todo ello a otras personas.
- Concertar seguros de todas las clases, firmar pólizas y demás documentos precisos: satisfacer el importe de aquellos y percibir el de las indemnizaciones, así como realizar protestas y reclamaciones.
- Tomar parte en concursos y pujas: formular y presentar propuestas, reservas y protestas y aceptar adjudicaciones.
- Constituir toda clase de depósitos y retirarlos, en todo o en parte, cuando se estime conveniente o proceda.
- Representar a la Asociación y realizar toda clase de gestiones y diligencias en Organismos públicos o privados, ya sean del Estado, Provincia, Municipio, autónomos o paraestatales, Delegaciones de Hacienda, Industria y Trabajo, o cualquier otra que tenga relación con el objeto social, Gobiernos Civiles, Aduanas, Comisarías de Policía y otras dependencias, firmando escritos o solicitudes; retirar documentos; asistir a Juntas y firmar actas, y cobrar y percibir las cantidades que correspondan a la Asociación por cualquier concepto, aunque se hallen reflejadas en órdenes o mandamientos de pago expedidos por la Administración.
- Concretar los servicios y suministros de gas, agua, electricidad, teléfono y similares y contratar obras.
- Intervenir en suspensiones de pagos, quiebras y concursos de acreedores; aceptar o impugnar nombramientos; asistir a juntas con voz y voto; hacer, modificar y aprobar o impugnar propuestas y convenios de cualquier clase, restringiendo, incluso la efectividad o la cuantía de los créditos.
- Librar, aceptar, avalar, endosar, negociar, descontar, cobrar, pagar, intervenir y protestar letras de cambio, comerciales o financieras y de cualquier tipo, talones, cheques, otros efectos, o en general documentos de crédito y giro. Abrir, seguir, cancelar y liquidar libretas de ahorro, cuentas corrientes y de crédito, pólizas de contra aval, contra garantía, descuento comercial y afianzamiento mercantil, y en general, constituir, modificar y cancelar y retirar fianzas provisionales y definitivas, así como depósitos de cualquier clase.
- Concertar, activa o pasivamente créditos de todo tipo, previniendo las cantidades que procedan en virtud de los mismos y abonando las que correspondan. Dar y tomar dinero a préstamo, con o sin interés.

- Comprar, vender cambiar, pignorar y negociar efectos y valores, y cobrar los intereses, dividendos y amortizaciones.
- Alquilar cajas de seguridad.
- En general, celebrar las actuaciones indicadas y operar con Cajas de Ahorro, Bancos, incluso el de España, Banco exterior de España, Banco de crédito a la Construcción y otros oficiales, nacionales o extranjeros, y sus sucursales, y entidades similares, disponiendo de los bienes y fondos existentes en ellos por cualquier concepto; solicitar saldos y extractos de cuentas, y hacer en general, cuanto permitan la legislación y la práctica bancaria.
- Las operaciones expresadas se pueden concertar con o sin garantía personal, de valores, mercancías, efectos comerciales u otro tipo de bienes, hipotecas mobiliarias o inmobiliarias, responsabilidades accesorias, en su caso. Tales garantías se pueden cancelar o reducir en su día.
- Comerciar, dirigir y administrar negocios mercantiles e industriales, tanto de la Asociación como de los confiados a la misma.
- Formalizar convenios colectivos y tributarios.
- Comparecer en Juzgados, Tribunales, Magistraturas, Fiscalías, Ministerios, Sindicatos, Delegaciones, Jurados, Comisiones, Asociaciones, Notarías, Registros, Autoridades y demás Organismos, en asuntos civiles, penales, administrativos, contencioso y económico-administrativos, gubernativos, laborales o sociales y fiscales o tributarios, de todos los grados, jurisdicciones e instancias, promover, instar, seguir, contestar y terminar como actor solicitante, coadyuvante, requerido, demandado, oponente o en cualquier otro concepto, toda clase de expedientes, manifestaciones, excepciones, reclamaciones, declaraciones, quejas y recursos, incluso de casación, revisión, amparo y contrafuero, con facultades expresas para ratificarse, desistir y transigir. Instar actas de toda clase notariales y hacer, aceptar y contestar requerimientos y notificaciones.
- Otorgar poderes con las facultades que se detallan a cualquier persona incluso generales para pleitos y asuntos judiciales, unos y otros con cláusula de substitución o sin ella.
- Firmar cuantos documentos públicos o privados se requieran para cumplir con las facultades otorgadas.
- Apoderar a los miembros de la Junta Directiva substituyendo todas o algunas de las facultades antes relacionadas.
- Redactar el Reglamento de Régimen Interno de la Asociación en el plazo de seis meses a partir de la celebración de la Asamblea constituyente.
- Conferir poderes generales a personas determinadas.
- Delegar de forma expresa, si lo estima conveniente, las facultades que considere oportunas en el Gerente de la Asociación.
- Regular su propio funcionamiento en todo lo que no esté especialmente previsto por la Ley o por los presentes Estatutos.

La presente determinación de facultades es solamente enunciativa y no limita en forma alguna las amplias facultades que competen a la Junta Directiva para dirigir y administrar los negocios de interés de la Asociación en todo cuanto no esté especialmente reservado a la Asamblea General.

Así mesmo, la Junta Directiva para llevar a buen término las finalidades de la Asociación podrá:

- Proponer a la Asamblea General las actuaciones para la defensa de los intereses de los asociados.
- Proponer a la Asamblea General los programas de actuación a seguir en defensa de los intereses de los asociados.
- Velar por el riguroso cumplimiento de los acuerdos tomados en la Asamblea General.
- Convocar reuniones extraordinarias y ordinarias de la Asamblea General, así como elaborar el Orden del Día.
- Proponer a la Asamblea General las cuotas que han de satisfacer los asociados.
- Presentar los presupuestos, balances y liquidación de cuentas para la aprobación por la Asamblea General.
- Elaborar la memoria anual de actividades para presentarla a su aprobación a la Asamblea General.
- Adoptar decisiones únicamente en casos rigurosos de extrema urgencia, que correspondan a la Asamblea General, convocando inmediatamente a ésta para someter a la misma su aprobación.

De este organismo se ha formado la figura de la Junta Ejecutiva la cual, está formada por el Presidente y los dos Vicepresidentes de la Asociación. El fin de la misma es agilizar ciertos trámites de gestión diaria de la organización.

C. Presidencia

De entre los miembros de la Junta Directiva, si no lo hubiera hecho ya la Asamblea General, se designa el Presidente. Con el objeto de representar al CMD en cualquier acto o contrato, previo al correspondiente acuerdo de la Junta Directiva.

El Presidente, además de las facultades que le son conferidas en los artículos precedentes, relativos a la Junta Directiva y a la Asamblea General, y de todas aquellas que la Junta Directiva o la Asamblea General estimen conveniente conferirle por el tiempo y con las condiciones que se establezcan, tiene las siguientes facultades específicas:

- Llevar, mancomunadamente con el Tesorero, la firma y actuar en nombre de la Asociación en toda clase de operaciones bancarias, abriendo y cerrando cuentas corrientes, disponiendo de ellas, interviniendo en letras de cambio como librador, aceptante, avalista, endosante, endosatario o tenedor de las mismas; hacer transferencias de fondos, rentas, créditos o valores, usando cualquier procedimiento de giro o movimiento de dinero; aprobar saldos de cuentas, finiquitos, constituir y retirar depósitos o finanzas, componer cuentas, formalizar cambios, etc., todo ello realizable, tanto con el Banco de España, la Banca Oficial y Cajas de Ahorros, como con entidades bancarias privadas y cualesquiera organismos de la administración pública.
- Realizar toda clase de pagos, disponiendo lo necesario para el debido cumplimiento de todas las obligaciones de la Asociación y exigir los recibos, cartas de pago y resguardos oportunos.

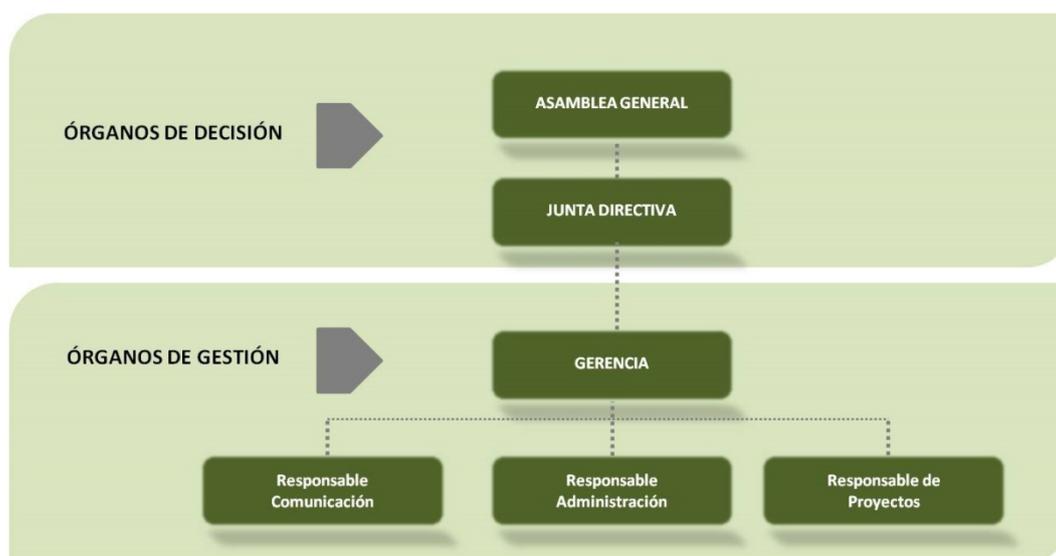
- Reclamar, cobrar y percibir cuanto por cualquier concepto deba ser abonado o pagado a la asociación, en metálico, en efectos o en cualquier otro tipo de prestación, por los particulares, entidades bancarias y de otra clase, por el Estado, Comunidades Autónomas, Provincia, Municipio y, en general, por cualquier otro ente público o privado. Dar y exigir recibos y cartas de pago, fijar y finiquitar saldos.
- Apoderar a personas determinadas, para actos concretos y en particular a la persona que asuma la gerencia, para llevar a cabo las atribuciones que se le confieren en el siguiente artículo y aquellas otras que la Junta Directiva estime oportuno.
- Presidir la Asamblea General, así como la Junta Directiva.
- Representar a la Asociación en cualquier clase de actos y contratos, previo el correspondiente acuerdo de la Junta Directiva.
- Ejercer las funciones específicas que le atribuyen los Estatutos.

∞ A nivel operativo, los **órganos de gestión** del CMD se organizar en:

A. Gerencia

B. Responsables de área

Tal y como se muestran en el siguiente gráfico.



A. Gerencia

El gerente de la Asociación es nombrado por la Junta Directiva, informando de su nombramiento a la Asamblea General en la próxima reunión de ésta.

Como máximo responsable de la organización interna del CMD, corresponde a gerencia el diseño y la planificación del Plan de Actuación Anual. Las responsabilidades y obligaciones de gerencia, se recogen en los Estatutos de Constitución del CMD y serán las siguientes:

- Representar a la Asociación cuando sea facultado para ello por la Junta Directiva.
- Funciones de dirección de la Asociación, realizando aquellos actos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines asociativos.

- Proponer la contratación o nombramiento de cargos que sean necesarios para la buena marcha de la Asociación.
- Redactar el balance, presupuesto y memoria anual, así como aquellas facultades que no estén reservadas en los Estatutos o en el Reglamento de Régimen Interior, a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al Presidente.
- Informar a la Junta Directiva de la marcha de la Asociación y solicitar de la misma autorización para la realización de aquellos actos que así lo requieran.

B. Responsables de área - proyecto

Se encargan de gestionar la operativa diaria de la Asociación y de los diferentes proyectos.

Se estructuran en tres grandes bloques:

- Responsable de Administración
- Responsable de Comunicación
- Responsable de Proyectos

3.2 Descripción de los medios humanos y materiales

En este apartado, se incluirán además de los medios propios del CMD, los de su socio tecnológico, el CIS-Madeira, ya que existe una cultura de colaboración.

☞ Medios humanos CMD

Siguiendo la estructura del apartado anterior, los medios humanos de los que dispone el CMD se reparten del siguiente modo:

☞ Órganos de decisión - Junta Directiva (representación empresarial):

La Junta Directiva está compuesta por un Presidente, dos Vicepresidentes, Tesorero, Secretario y cuatro vocales.

JUNTA DIRECTIVA CMD 2015-2017				
Nº	EMPRESA	NOMBRE CONTACTO	APELLIDOS CONTACTO	CARGO
1	GALOPÍN PARQUES, S.L.	D. José Manuel	Iglesias Vilas	PRESIDENTE
2	INDUSTRIAS LOSÁN, S.A.	D. Celestino	Vázquez Estraviz	VICEPRESIDENTE
3	LAMINADOS VILLAPOL, S.A.	D. Oscar	Villapol Fernández	VICEPRESIDENTE
4	COSTIÑA, S.L.	D. Alfredo	Rodríguez Rego	TESORERO
5	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L.	D. César	García Porto	SECRETARIO
6	CAMUYDE, S.L.	D. Juan A.	Rodríguez Díaz	VOCAL
7	HERMANOS GARCÍA ROCHA, S.L.	D. Benito	García Sánchez	VOCAL
8	INDUSTRIAS CÁNDIDO HERMIDA, S.L.	Dña. Cristina	Hermida Rodríguez	VOCAL
9	CIS MADEIRA (GAIN)	Dña. Sonia	Pazos Álvarez	VOCAL

☞ Órganos de gestión – Gerente y responsables (personal de la Asociación):

La gestión operativa es llevada a cabo por:

- Un gerente
- Un responsable de Administración
- Un responsable de Comunicación
- Un responsable de Proyectos

Todo el personal del cluster son titulados superiores, abarcando áreas de Administración y Dirección de empresas, Publicidad y Relaciones Públicas y Química. Además poseen distintos másters de especialización en Administración Financiera y Tributaria, MKT y Comunicación y Executive-MBA.

☞ Medios materiales CMD

El Cluster da Madeira de Galicia tiene sus oficinas ubicadas en Santiago de Compostela. Estas oficinas están dotadas de equipamiento informático y sala de reuniones.

☞ Medios humanos CIS-Madeira

La plantilla técnica del centro está integrada por doctores, titulados superiores y medios. Este equipo cubre varias disciplinas, como son ingeniería de montes, arquitectura, ingeniería industrial, etc.

☞ Medios materiales CIS-Madeira

El CIS-Madeira cuenta con unas instalaciones y un equipamiento que le permite llevar a cabo actividades como la caracterización de las propiedades físicas de la madera, productos derivados, acabados de productos, análisis del comportamiento de los materiales, etc.

☞ Instalaciones

La sede del CIS-Madeira, ubicada en el Parque Tecnológico de Galicia en Ourense.

En el edificio se distinguen tres zonas: zona de uso público, área de trabajo, y laboratorios, que se adaptan a su configuración en planta, de modo que el uso público no interfiera en las áreas de trabajo interno. En cuanto a los materiales empleados en la construcción, uno de los protagonistas, como no podría ser otro, es la madera.

☞ Equipamiento

El centro cuenta con el equipamiento necesario para poder realizar proyectos de investigación y asistencias técnicas, así como ensayos físico-mecánicos, químicos:

- Laboratorio físico-mecánico:
 - Cámaras climáticas.
 - Cámara de niebla salina.
 - Autoclave.
 - Cámara de envejecimiento acelerado, abrasímetro, durómetro, etc.
 - Máquina universal de ensayos, péndulo charpa izod, etc.

- Equipos para realizar ensayos no destructivos: resistógrafo, Director HM 200 HITMAN, Director ST 300, Microsecond Timer FAKOPP, Impulshammer IML.
- Laboratorio químico:
 - Bomba calorimétrica.
 - Horno mufla.
 - Cromatógrafo de gases.
 - Espectrofotómetro.
 - pH metro.
 - Viscosímetro.
- Plantas piloto: secado, mecanizado y CAD/CAM.
 - Secaderos pilotos, convencional y de vacío.
 - Prensas de platos fríos y calientes.
 - Control numérico (CNC).
 - Maquinaria y herramientas de carpintería para realizar prototipos.
- Centro de documentación:
 - Bases de datos y directorios de información empresarial.
 - Biblioteca especializada y hemeroteca.

3.3 Fuentes de financiación

Los recursos económicos con los que cuenta el CMD son los siguientes:

- Las cuotas anuales de los socios, o de otra periodicidad, así como las derramas fijadas por la Asamblea general con objeto de cubrir el presupuesto de la Asociación o cualquier otra necesidad prioritaria de ésta.
- Las demás aportaciones que realicen los mismos, a través de la participación en los distintos proyectos que se llevan a cabo, formación, actividades etc.
- Los patrocinios y la aportación de terceros por su participación en las actividades del CMD.
- Los ingresos y rentas que pueda obtener la Asociación, tanto derivados de sus actividades, como contraprestaciones por servicios específicos prestados a los socios o a terceros, venta de publicaciones o información, como por las rentas que pueda obtener por sus bienes mobiliarios, inmobiliarios o de cualquier otro tipo.
- Subvenciones, donaciones o legados que la asociación perciba de las Administraciones Públicas y demás entidades, organismos oficiales, personas públicas o privadas.
- Los derechos, tasas y sanciones que sean legalmente reconocidos.
- Cualquier otro ingreso que le pueda corresponder a lo establecido en la ley.

Acceso de futuros miembros al CMD

Para la adquisición de la condición de socio numerario será necesario cumplir los siguientes requisitos:

- Tener el domicilio social en la Comunidad Autónoma Gallega o su actividad principal en Galicia.
- Que su facturación total o parcial proceda, directa o indirectamente de la industria del Sector de la Madera.
- Que su actividad industrial esté integrada dentro de las denominadas industrias del sector maderero, tales como las de fabricación de chapas y tableros (madera industrial), carpintería (elementos de edificación y decoración) y mobiliario, madera laminada, pasta de papel, papel y cartón, aprovechamiento forestal, aserraderos, comercializadores, suministros complementarios, bienes de equipamiento, servicios de apoyo y otros.

La Junta Directiva, con carácter excepcional, podrá eximir a alguna empresa de todos o algunos de los requisitos señalados anteriormente.

Las empresas que reúnan los requisitos establecidos en el artículo anterior podrán solicitar su ingreso en la Asociación mediante solicitud escrita a la Junta Directiva, que deberá especificar el domicilio social donde se desarrolla la actividad, la facturación que proceda de manera directa o indirecta del sector maderero, así como el tipo de actividad que desarrolla dentro del sector.

Recibida la solicitud, la Junta Directiva, en su próxima reunión, podrá decidir sobre la admisión o no del nuevo socio solicitante, teniendo en su caso dicha admisión carácter definitivo, pasando a ser integrante de pleno derecho de la Asociación, salvo posterior acuerdo de exclusión de la Asamblea General.

La Junta Directiva establecerá las cuotas periódicas que deberá abonar el nuevo asociado en atención a su facturación. La asociación llevará un Libro de Socios, que deberá ser actualizado en el momento de la incorporación o baja de un socio.

4. MARCO ESTRATÉGICO



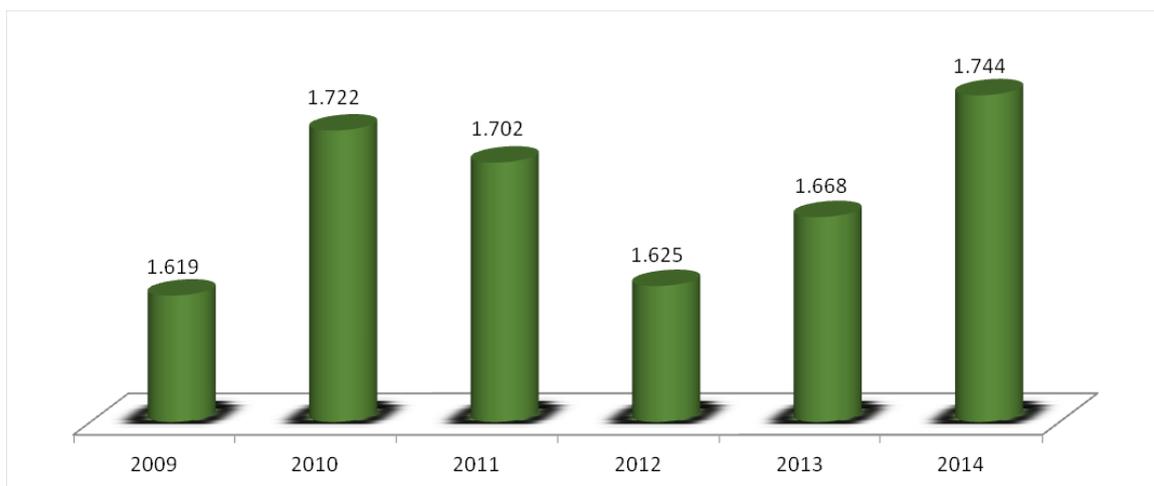
4. MARCO ESTRATÉGICO

4.1 Caracterización y coyuntura del Sector de la Madera en el contexto de Galicia

La importancia del Sector de la Madera en la economía española es innegable, pero es en Galicia donde su impacto se hace especialmente relevante. Diferentes estudios recientes confirman la condición de líder de nuestra comunidad en el sector, como lo viene siendo desde hace décadas.

- En Galicia se concentran el 50% de las cortas de madera de toda España.
- El 69% de la superficie total gallega es de uso forestal (2 millones de hectáreas). De las cuales, 1,4 millones de hectáreas son arboladas.
- Galicia lidera también el ranking del volumen de negocio de las exportaciones de madera cortada en 2014, alcanzando los 568 millones de euros.
- La industria de la madera y el mueble supone el 3,5% del PIB de la comunidad.
- En una veintena de comarcas, la industria de la madera supone el 25% del empleo industrial.

Facturación de la industria de la madera y el mueble en Galicia (millones de euros)

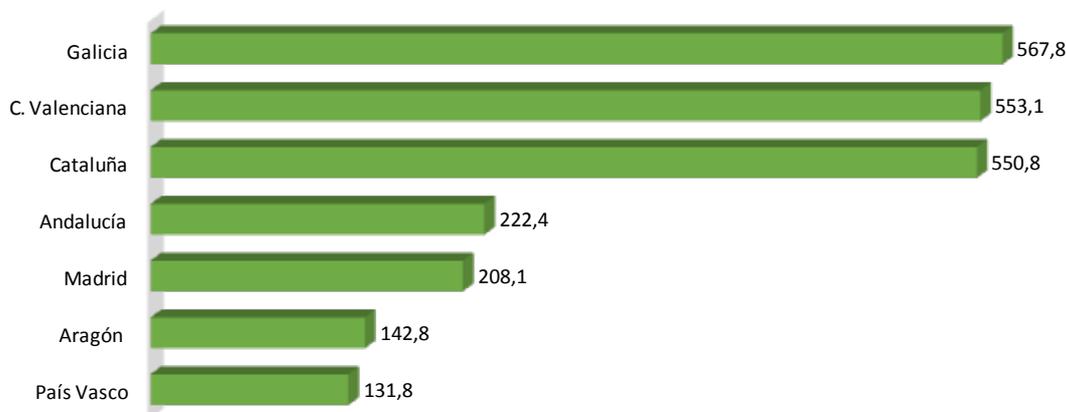


Fuente: Confemadera Hábitat Galicia

Solo en el año 2014, la facturación total de la industria gallega de la madera y el mueble ascendió a 1.744 millones de euros, lejos de los 2.400 millones del año 2007, pero recuperando las cifras marcadas en 2010 y confirmando una tendencia de recuperación del sector, tras la caída de 2012. Aunque conviene destacar que la industria de segunda transformación, carpintería y mobiliario, aportó sólo 358 millones de euros, haciendo evidente la diferencia con la primera transformación (incluida la fabricación de tableros), y mostrando un cierto desequilibrio en la cadena de valor de la madera en Galicia.

El liderazgo gallego también se observa en las cifras de exportación, que la sitúan ligeramente por encima de comunidades como la catalana o la valenciana. Según los últimos datos disponibles, en 2014 Galicia lidera el ranking de las comunidades autónomas exportadoras con un volumen de negocio de 567,8 millones de euros. Le sigue la Comunidad Valenciana (con 553,1 M€), Cataluña (550,8 M€) y Andalucía (222,4 M€).

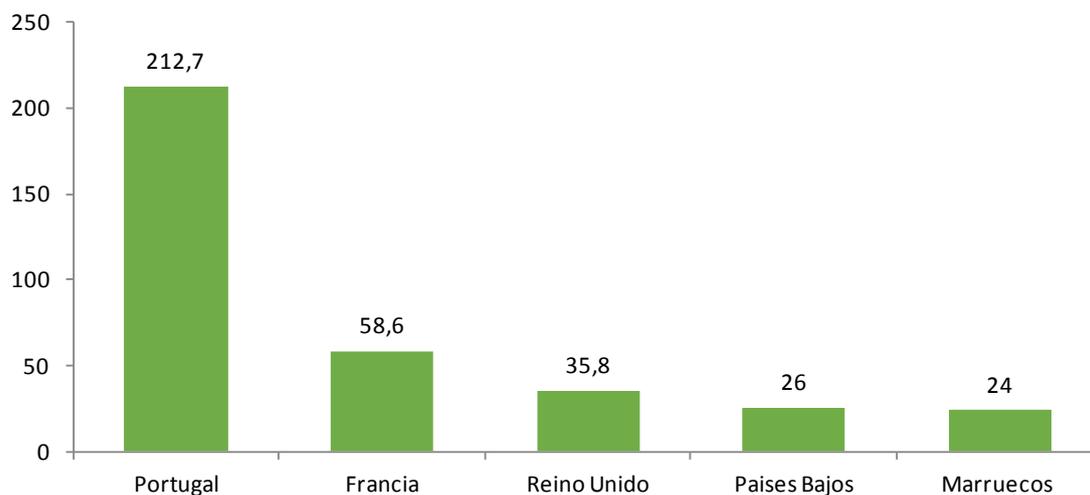
Exportación de madera y muebles en 2014 (millones de euros)



Fuente: ICEX

El principal país receptor de las exportaciones gallegas es Portugal, que absorbe casi el 40% del total, seguido por Francia, Reino Unido, Holanda y Marruecos.

Principales destinos de las exportaciones de madera y muebles de Galicia en 2014 (millones de euros)



Fuente: ICEX

El sector está compuesto por unas 3.000 empresas que se distribuyen por toda la geografía gallega, generando riqueza especialmente en zonas rurales poco industrializadas. En más de una veintena de comarcas, esta industria está entre los tres primeros sectores industriales por empleo generado.

En lo referente al tamaño de las empresas, existen diferencias en función del nivel de la cadena de valor al que pertenezcan. Por una parte, la gran industria de transformación (especialmente chapa, tablero y celulosa) está compuesta por empresas de gran tamaño que concentran gran parte de la producción y tienen cada vez más presencia internacional. En cambio, el resto de la industria de primera

transformación la constituyen un gran número de pequeñas y medianas empresas, esparcidas por todo el territorio y en su mayoría familiares. En cuanto al empleo, el directo asciende a unas 20.000 personas, y el indirecto a casi 50.000 trabajadores, representando así el 6,6% de la población activa de Galicia.

INDUSTRIA FORESTAL

El último Inventario Forestal Nacional, con cifras relativas a los bosques en 2014, calcula una superficie forestal en Galicia de algo más de 2 millones de hectáreas, de las que un 70% está arbolada, y con otras 600.000 hectáreas susceptibles de convertirse en productivas. Estos datos confirman una gran estabilidad en el potencial de nuestros montes, dado que apenas han sufrido modificaciones en los últimos años.

Sin embargo, cabe destacar los comentarios plasmados en el anterior Plan Estratégico del Cluster de la Madera de Galicia (Avant 2012-2015), donde estudios realizados por la Universidad de Vigo concluían que la cantidad de materia prima disponible es significativamente inferior a la calculada oficialmente. A estos datos habría que sumar las opiniones de diferentes industriales gallegos, que afirman que una parte importante de la madera disponible no está siendo convenientemente gestionada, reduciendo de facto la cantidad de “madera de calidad” que puede ser tenida en cuenta de cara a su industrialización.

Las cortas destinadas para la fabricación de pasta de papel no tienen esta perspectiva de escasez, por cuanto no necesitan el mismo nivel de cuidados en las fases de crecimiento de los árboles, pero la gestión de nuestros montes sí debe ser objeto de especial atención sobre la base de estas afirmaciones.

Si el nivel de cortas descendiese, por escasez de materia prima con los estándares de calidad demandados por la industria, el impacto en el colectivo de propietarios forestales podría ser relevante, especialmente por suponer una fuente de ingresos en zonas rurales con pocas alternativas económicas.

En 2014, por ejemplo, las cortas de madera provinieron de unos 70.000 propietarios forestales (10,4% del total de propietarios en Galicia), que talaron 7,5 millones de metros cúbicos (casi a partes iguales entre coníferas y eucalipto), por valor de 280 millones de euros, cifras todas similares a las alcanzadas el año anterior.

Uno de los aspectos más relevantes de la evolución de la gestión forestal es el claro aumento de los procesos de certificación en montes de gestión privada: un 16% sobre las cifras del año anterior (unas 115.000 hectáreas), en línea con las crecientes demandas de certificación de la madera que podemos observar en los mercados internacionales.

INDUSTRIA DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN

Según las cifras que maneja Confemadera en su resumen de actividad de 2014, el conjunto de las empresas vinculadas a la primera transformación de la madera (rematantes, aserraderos, tablero y pasta) ascendió a 1.386 millones de euros, con un incremento del 12,7% respecto a 2013.

Por subsectores, los rematantes cerraron ese ejercicio con un negocio de 404 millones de euros (un 3% más que en 2013), los aserraderos facturaron 297 millones (+14,5%) y la industria de tablero y pasta alcanzó una facturación de 685 millones de euros (+4,7%). El tirón de la demanda nacional, junto con las buenas perspectivas del resto de la Unión Europea, han animado al conjunto del sector transformador.

Una vez más es necesario destacar la presencia de Ence en Galicia, tanto por su actividad fabril como por el tirón que supone para el conjunto de la gestión forestal de la región. Es raro encontrar un

industrial gallego vinculado con la madera que no destaque el positivo influjo de la pastera, por cuanto genera por sí sola un mínimo de negocio que ayuda a rentabilizar las explotaciones forestales.

Las plantas de Pontevedra y Navia producen casi un millón de toneladas de celulosa de eucalipto al año, gestionando directamente unas 10.500 hectáreas de cultivos forestales.

∞ INDUSTRIA DE SEGUNDA TRANSFORMACIÓN

Una de las áreas de la cadena de valor que necesitan impulso en nuestra comunidad es la de la fabricación de mobiliario. Según datos del CIS, solo el 5,6% de las fábricas de muebles de España están establecidas en territorio gallego. Además, el 90% de ellas son empresas de reducida dimensión con menos de 10 empleados, y escasa capacidad productiva. El grado de especialización y automatización del sistema productivo es, en general, muy reducido. No obstante, existen ejemplos paradigmáticos en Galicia de fabricantes de carpintería y mueble, con sistemas de producción altamente automatizados y especializados.

El gran número de empresas que se dedican a actividades de aserradero y cepillado de madera en Galicia contrasta con la modesta presencia de segunda transformación. Entre las que se dedican a la fabricación de muebles, los muebles de cocina y baño constituyen el subsector que más porcentaje de facturación genera (un 50% de la facturación total), al que le sigue la ebanistería y elementos de mobiliario y carpintería (30%) y también el del mueble del hogar, con un 13% de la facturación. El subsector del mueble de oficina, por el contrario, es el que menor peso tiene.

En cuanto a los resultados alcanzados en la industria de segunda transformación gallega (mueble, cocina y baño, elementos de decoración y carpintería) continúa el descenso en su facturación conjunta: 358 millones de euros en 2014, un 3% menos que un año antes.

El subsector del mobiliario representa un 45% de estas ventas, sumido en una importante crisis por el cambio de los canales de comercialización. Cualitativamente podemos destacar el crecimiento vivido por aquellas firmas que se han especializado en el canal *contract*, donde las tiradas cortas y la especialización han permitido competir a empresas relativamente pequeñas. El tirón del grupo Inditex como iniciador de esta dinámica en algunas empresas de muebles gallegas es destacado por muchos industriales.

La negativa evolución del sector es clara cuando se compara con las cifras de 2007: la facturación cayó un 53,7%, con la consiguiente destrucción de empleo.

El subsector de la fabricación de cartón y embalajes mantiene una evolución divergente entre la segunda transformación gallega. En plena recuperación en toda España desde el año 2009, la escasa presencia de esta industria en Galicia (apenas media docena de empresas), reduce el impacto de la creciente demanda de embalaje de cartón y papel en la economía gallega.

4.2 Análisis Estratégico

La fuerte crisis sufrida por el sector de la construcción en España impactó súbitamente en el conjunto del sector de la madera, provocando agudos descensos de la facturación, pérdidas generalizadas de empleo y cierres de empresas en todas las fases de su cadena de valor. Esa situación vivía el Cluster de la Madera y el Diseño de Galicia en el año 2011, cuando redactaba su anterior Plan Estratégico.

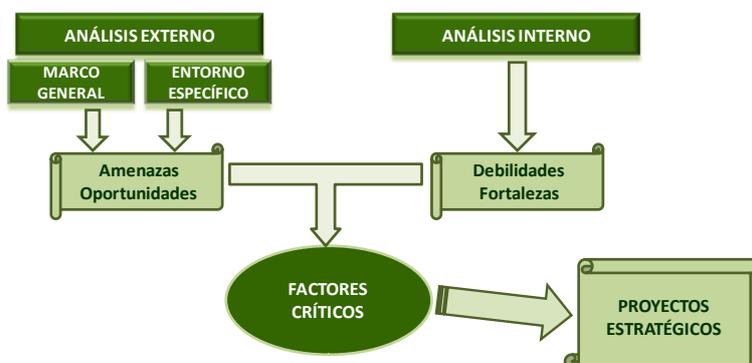
El año 2013 supuso el punto de inflexión para la economía española, y por ende el de los sectores más cíclicos y dependientes de la coyuntura del país, como la construcción. La caída de casi un 70% en el volumen de transacciones inmobiliarias, desde su techo del año 2006 al pozo del año 2013, dan fe de lo profundo de la recesión en el inmobiliario. Pero la mejora de los primeros indicadores se ha traducido también en una recuperación de la actividad, que se contagia a lo largo de todos los sectores vinculados a la construcción.

Esta mejora en el mercado interior, junto con los ingentes esfuerzos del sector maderero por internacionalizar sus actividades y escapar de un mercado constreñido en los últimos años, se ha traducido en una mejora en las cifras de producción y comercialización en todos los subsectores, dando pie a la esperanza de que los años venideros verán un crecimiento, aunque moderado, del conjunto del sector.

Ante esta situación, en pleno proceso de cambio desde al año 2013 y con vistas a un posible nuevo ciclo expansivo, parece necesario revisar la situación que rodea a las actividades del sector, para detectar las posibles amenazas que se avecinen y las oportunidades que sea conveniente aprovechar. Para ello hemos analizado los aspectos que pueden afectar a las empresas del Cluster, diferenciando entre aquellas provenientes de fuera del sector (Marco General) de aquellas intrínsecas a la actividad del mismo (Entorno Específico), desde una óptica internacional, dada la fuerte presión de los mercados y competidores internacionales en este campo.

La comparación entre las tendencias detectadas en este análisis externo y las fortalezas y debilidades reveladas en el estudio interno del cluster, mostrará los factores críticos sobre los que tendremos que basar nuestra estrategia a medio plazo. O bien definiendo acciones que nos protejan de los peligros detectados, o bien planteando medidas que nos permitan aprovechar las oportunidades que se presentan.

Representación gráfica de la metodología empleada en el trabajo



4.2.1 Marco General

∞ ECONOMÍA

Tras seis años de dura recesión económica, el repunte iniciado en la segunda mitad del año 2013 se reforzó en 2014 y 2015, con crecimientos trimestrales sostenidos en estos dos últimos años. Estimulado por la demanda interna, gracias a una mejora progresiva de la confianza de los consumidores, la mejora de las condiciones financieras en los mercados y a los buenos resultados de las exportaciones, las perspectivas a corto plazo apuntan a la apertura de un ciclo positivo para nuestra economía.

Las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional, publicadas el pasado mes de enero¹, pronostican que la economía española crecerá un 2,7% en 2016, y otro 2,3% en 2017, lo que supone una corrección al alza de 0,2 y 0,1 puntos porcentuales respectivamente respecto a sus previsiones de octubre pasado. De cumplirse estas cifras, exigirán crecimientos trimestrales entorno al 0,5%, casi la mitad de los registrados en los tres primeros trimestres de 2015.

Es importante destacar el intenso crecimiento de la economía española en comparación con el resto de países de la zona euro, ya que las previsiones sitúan nuestro país a la cabeza entre los países avanzados. España será el país europeo que más crezca de los cinco grandes, seguido de Reino Unido (2,2% cada año) y Alemania (1,7% tanto este año como el próximo). El Fondo mantiene sus previsiones para Italia (1,3% y 1,2%) y rebaja las de Francia, que queda en el 1,3% y 1,5%. Además, el crecimiento español también superará este año al de Estados Unidos, Japón y Canadá, aunque prevén que en 2017 la economía americana vuelva a situarse a la cabeza.

Cierto es que este impulso de la recuperación española no es suficiente para alcanzar los niveles de actividad económica previos a la crisis, como ya han conseguido la mayor parte de los países de la zona euro, y que el impacto no está siendo equitativo en todos los estratos económicos.

El FMI también prevé mejoría en los datos de desempleo, rebajando la tasa de paro al 15,8% en 2020, desde el 22,3% con que se cerró el pasado 2015, según datos Comisión Europea. Aún así, las previsiones para este año son de terminar en el 20,5%, la segunda más alta de la UE detrás de la de Grecia (27%).

La fase de recuperación económica que vive la zona euro, y la Unión Europea en su conjunto, completa su tercer año consecutivo, gracias a la conjunción de varios factores determinantes: los bajos precios del petróleo, el crecimiento sostenido de la economía mundial, la depreciación del euro, y las políticas económicas mayoritarias en la UE en pos del crecimiento. Aun así, a pesar de la evidente recuperación de Europa, es importante destacar que este crecimiento es relativamente débil, muy dispar entre los países miembros, y no exento de riesgos en caso de turbulencias en otras economías del planeta.

También se prevé un claro aumento de la inversión, debido principalmente a una mayor renta disponible de los hogares, mejores márgenes de beneficio de las empresas, mejoría de las condiciones de financiación y las mejores perspectivas de demanda. Con todo, las previsiones de crecimiento del FMI para la zona euro se sitúan en un 1,7 por ciento tanto para 2016 como para 2017.

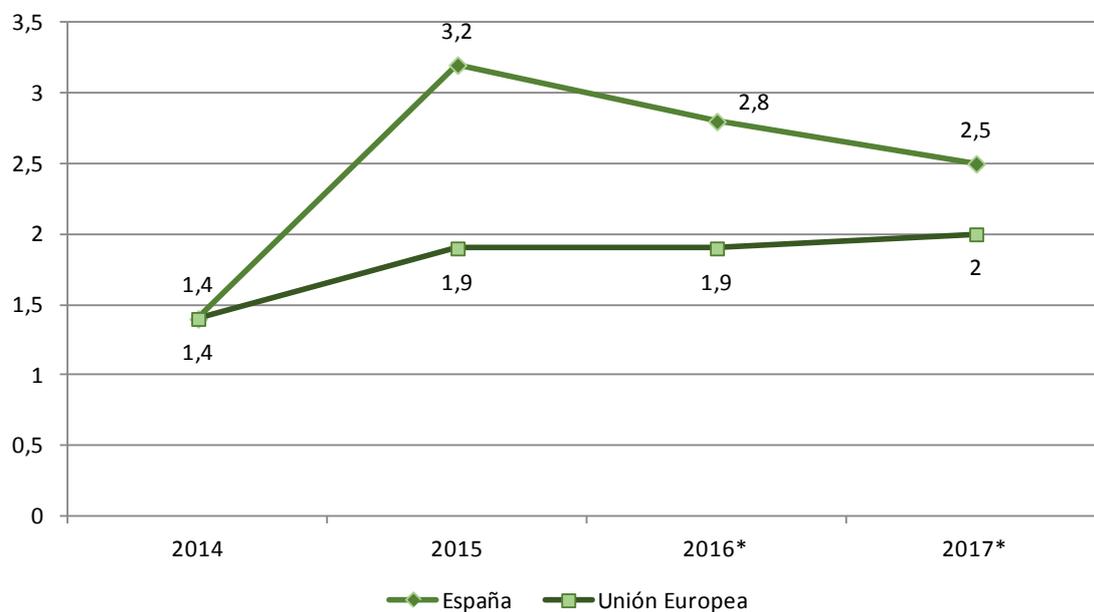
El último Informe de la Comisión Europea (European Commission, 2016) es ligeramente más optimista, elevando hasta el 1,9% el crecimiento de la economía de los 28 en 2016, y un 2% para 2017. Advierte,

¹ “Perspectivas de la Economía Mundial”:

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116s.pdf>

sin embargo, que algunas de las principales razones de la recuperación son factores temporales (ya mencionamos los precios del petróleo, el euro débil y la política monetaria acomodaticia del Banco Central Europeo), susceptibles de cambiar en el medio plazo.

Crecimiento del PIB en España y la Unión Europea



Fuente: Comisión Europea. (*) Previsiones.

Los mercados emergentes han sido protagonistas también en estos meses por el impacto de la ralentización de la economía china, con fuertes bajadas en la bolsa y depreciaciones del yuan. Pero en medio de esta crisis hay una excepción muy llamativa: los países de Europa oriental están en pleno crecimiento. Varias economías del antiguo bloque soviético, como Hungría, Polonia, la República Checa o Ucrania, surgen como mercados de interés a corto plazo, ya que no dependen de los precios de las materias primas y aún menos de una China volátil.

En una situación global poco favorable, a muchos de esos mercados les ha ido sorprendentemente bien, como es el caso de Hungría, que creció un 20% interanual a principios del último trimestre de 2015 mientras otras bolsas se desplomaban. En esa fecha, el mercado checo solo bajó un 8% y el polaco un 13% frente a una caída media de los mercados emergentes de casi un 19%. Entre los mercados fronterizos de la región, Estonia subió un 5,6% interanual en septiembre, y Rumanía un 3,8%. Croacia cayó apenas un 5% y Lituania un 5,6%, un rendimiento mucho mejor que el de la mayoría de sus semejantes asiáticos y sudamericanos. Por supuesto que también hay excepciones como el caso de Grecia o Turquía, pero lo cierto es que los mercados emergentes y fronterizos de Europa pueden suponer hoy en día una gran oportunidad.

Por su parte, el mercado de trabajo en Europa sigue recuperándose también a un ritmo lento y desigual entre los Estados Miembros. Se espera que los países más afectados por la aplicación de las reformas del mercado de trabajo experimenten mayores avances en las tasas de empleo, pero se prevé una tasa de paro en la Zona Euro del 10,6% en 2016 y del 10,3% en 2017. En el conjunto de la UE, el pasado año 2015 fue de 9,5%, y en dos años se espera que descienda hasta el 9%.

A nivel global, las previsiones de crecimiento del FMI se sitúan en un 3,4% para 2016 y un 3,6% para 2017. Según la institución financiera "la desaceleración y el reequilibrio de la economía china, la caída de los precios de las materias primas y las tensiones a las que se encuentran sometidas algunas de las principales economías de mercados emergentes continuarán lastrando las perspectivas de crecimiento en 2016-17"

Esta situación es sobre todo fruto del retroceso del bloque de potencias emergentes, con el freno del crecimiento en China y Brasil en aguda recesión. Según el FMI, China continúa su proceso de desaceleración y crecerá un 6,3 % este año y un 6 % el próximo, dentro de su transición hacia un modelo más basado en la demanda interna y el descenso en la inversión. Por su parte, Estados Unidos mantendrá su ritmo actual de crecimiento situado en un 2,6% en 2016 y 2017, pero "no logrará cobrar nuevo impulso" debido principalmente a la apreciación del dólar y el descenso del precio del petróleo, que está afectando a la inversión energética.

La institución recorta muy significativamente las previsiones para la región de América Latina y Caribe, cayendo un -0,3% en 2016, mientras que para 2017 pronostica un crecimiento del PIB de la región del 1,6%. Entre dichas economías, el país con situación más preocupante es Brasil, puesto que las previsiones avanzan una contracción este año de un 3,5%, tras retroceder un 3,8% en 2015, mientras que en 2017 su economía permanecerá estancada.

∞ SOCIEDAD Y LEGISLACIÓN

La sociedad del siglo XXI es, probablemente, una de las más concienciadas del impacto de sus actividades económicas en el medio ambiente. El crecimiento económico de las últimas décadas ha cobrado su factura en la pérdida o deterioro de ecosistemas de gran valor, y la población empieza a preocuparse por las consecuencias del uso desaforado de recursos naturales. Aunque mantenga un profundo interés por no recortar sus hábitos, que le han permitido desarrollar una sociedad más cómoda y segura.

El frágil equilibrio que los países occidentales intentan mantener entre el uso de los recursos naturales con fines industriales y la protección del medio ambiente a largo plazo, marcan el devenir de sectores como el forestal y sus derivados, que necesitan coordinar las necesidades de sus empresas, que generan empleo y crecimiento económico, con la protección de los bosques y el aseguramiento de su supervivencia.

Un sondeo relativamente reciente del Eurobarómetro, en la primavera de 2014 (European Commission, 2014), mostraba un "consenso abrumador", en palabras de la Comisión Europea, entre la población sobre su preocupación por la protección del medio ambiente. El 95% de los encuestados valoraron como importante o muy importante dicha protección. En España la cifra era incluso superior, destacando que el 56% consideraban como "muy importante" una especial atención en este campo.

El agotamiento de los recursos naturales era una de las preocupaciones más destacadas (para el 36% de los europeos, y el 45% de los españoles), entre los cuales destaca la gestión de los bosques europeos.

La respuesta de la Unión Europea a esta inquietud es evidente, a través de las diferentes iniciativas que promueven para el cuidado de los montes y el mantenimiento de ese frágil equilibrio entre su explotación y cuidado. Y no sólo por la obtención de madera, sino por el variado abanico de actividades que se nutren de su correcta gestión: la producción de alimentos (bayas y setas), resinas o aceites; el aprovechamiento turístico y cinegético; la fabricación de papel;...

Es por esto que, a pesar de no disponer de una política forestal europea común, la Comisión Europea planteó una estrategia a favor de los bosques en la UE (Comisión Europea, 2013), en la que propone un marco común para el desarrollo de las respectivas legislaciones nacionales. Esta estrategia se basa en unos pocos principios centrales: la gestión sostenible de los bosques, el fomento de su utilidad multifuncional, la utilización eficaz de sus recursos y la responsabilidad de toda Europa en la gestión de los bosques de todo el mundo.

Más allá de esta estrategia común, la preocupación de la UE sobre el tema se ha traducido en un buen número de iniciativas complementarias, entre las que destacaríamos la inclusión de la utilización racional de los bosques como una de las prioridades temáticas del nuevo Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima de la Unión Europea (LIFE 2014-2020, Reglamento (UE) nº 1293/2013). O también el hecho de que la estrategia de la UE en materia de biodiversidad (Comisión Europea, 2011) prevé la puesta en marcha, de aquí a 2020, de planes de gestión forestal sostenible para todos los bosques públicos. El desarrollo de un sistema europeo de información sobre incendios forestales (EFFIS), que se encarga de vigilar dichos incendios. O la propuesta de la Unión de promover la contratación pública ecológica (Comisión Europea, 2008), que favorezca la demanda de madera producida de forma sostenible; concediendo la etiqueta ecológica europea a parques, muebles y papeles. Por otra parte, el plan de acción FLEGT prevé acuerdos voluntarios de asociación con los países productores de madera y el Reglamento (UE) nº 995/2010 (en vigor desde marzo de 2013) prohíbe la comercialización de la madera obtenida ilegalmente.

A nivel nacional la planificación forestal se organiza en diferentes escalas: en el plano estratégico a través de la Estrategia Forestal Española, el Plan Forestal Español y los Planes Forestales Autonómicos, y a nivel táctico los denominados Planes de Ordenación de los Recursos Forestales (PORF) cuyo contenido mínimo señala la ley 43/2003 de Montes y son redactados y aprobados por las administraciones forestales de las Comunidades Autónomas.

El Plan Forestal de Galicia, que data de 1992, está pendiente de revisión, especialmente tras la publicación de la Ley de Montes de Galicia (7/2012, de 28 de junio) y del Decreto de Ordenación y de Gestión de Montes de Galicia (52/2014, de 16 de abril), bajo la supervisión de la Consellería do Medio Rural e do Mar. Sin embargo, una queja habitual del sector forestal es la complicación que se genera por tener que combinar esta legislación con actuaciones de la Consellería de Medio Ambiente e Ordenación do Territorio, competente en el control de los ecosistemas naturales, o de la Consellería de Economía, Emprego e Industria, para cuestiones técnicas o industriales. Sin contar con las dificultades intrínsecas de las actuaciones a desarrollar en zonas protegidas de la Red Natura (confluyentes con muchos montes gallegos).

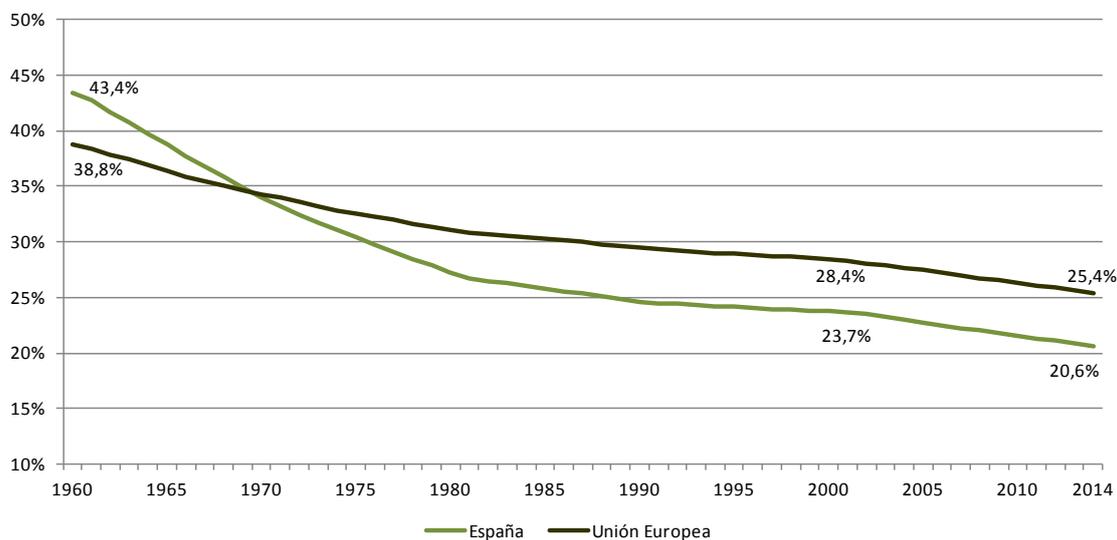
Una de las solicitudes comunes entre los industriales madereros se refiere precisamente a la creación de una ventanilla única forestal, que permita gestionar los permisos de tala en una única oficina, que sea la encargada de tramitar ante las diferentes instituciones autonómicas la documentación necesaria.

Vemos aquí, pues, cómo la confluencia de diferentes ámbitos legislativos complica la operativa de las empresas forestales, a pesar de trabajar en un ámbito de especial interés económico. No en vano tanto la administración comunitaria como la gallega destacan regularmente el peso de la actividad forestal en sus respectivas economías, y su creciente interés por potenciar su desarrollo.

Y es que además de la generación de riqueza que se le atribuye, supone un interesante elemento de fijación de población en el rural, en un momento en el que los procesos de despoblación son crecientes

y amenazan la supervivencia de muchos núcleos en las zonas de montaña. Según los datos del Banco Mundial, la población rural representa sólo el 25,4% del censo comunitario, y el 20,6% en España, habiéndose reducido en tres puntos porcentuales en ambos casos en lo que va de siglo.

Evolución de la tasa de población rural en España y la Unión Europea



Fuente: Banco Mundial

El fomento de ese cuidado por el medio ambiente y la búsqueda de alternativas para la economía de las zonas rurales forman parte de la razón de ser de los sistemas de certificación forestal, de creciente implantación a nivel mundial. Estos sellos que califican la gestión responsable de nuestros bosques, entre los que destacan el PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) y el FSC (Forest Stewardship Council), intentan valorizar la sostenibilidad de nuestros bosques y servir de elemento de reconocimiento para las empresas que prestan atención al medio ambiente.

De creciente implantación a nivel mundial, también el reconocimiento entre la sociedad es cada vez mayor, de manera que su identificación empieza a ser valorado por el gran público. Así como a nivel institucional ya se obliga en muchos concursos públicos a disponer de un certificado de sostenibilidad y de la correspondiente garantía de trazabilidad del origen de la madera utilizada, también en los almacenes de madera se observa una creciente preocupación por los consumidores finales. La concienciación social de la que antes hablábamos empieza a calar a todos los niveles de la sociedad, aumentando la necesidad de disponer de estos sellos para garantizar una positiva recepción de estos productos en el mercado.

El papel de algunos países con fuerte tradición maderera, como Canadá o Finlandia, ha supuesto también un espaldarazo a este tipo de sistemas de reconocimiento, por cuanto han servido de ejemplo al resto de la comunidad maderera, y han puesto en valor estos sellos en la mente de los consumidores.

TECNOLOGÍA

Una de las fortalezas intrínsecas del sector forestal en Europa es la intensa actividad investigadora que, promovida tanto a nivel Comunitario como dentro de cada uno de los países miembros, está

provocando la aparición de interesantes novedades, tanto en términos de nuevos productos como en nuevos procesos industriales.

La Dirección General de Mercado Interior, Industria, Empresarialidad y Pymes de la Comisión Europea (denominada Growth), cita la industria dependiente de las actividades forestales como uno de sus focos de atención, promoviendo de forma intensa la investigación sobre nuevos productos que permitan mantener la competitividad del sector en Europa. Son varias las iniciativas impulsadas por este departamento para fomentar la investigación en el sector forestal en Europa, aunque este interés no es exclusivo de la Unión. El *US Forest Service*, por ejemplo, dispone de siete instalaciones de investigación, una de las cuales, el *Forest Products Laboratory*, en Wisconsin, está especializado en el desarrollo de nuevos productos sobre la base de la madera.

En Europa, casos como el *Norwegian Institute of Wood Technology*, el *SP Technical Research Institute of Sweden*, o el *SHR Timber Research in the Netherlands*, por citar algunos, son centros punteros a nivel mundial en la búsqueda de mejoras en la eficiencia y competitividad del sector forestal. Y sin olvidar instituciones españolas muy destacadas, como el Centre de Difusió Tecnològica de la Fusta i Moble de Catalunya (CENFIM), el Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMA) de Valencia, o el propio Centro de Innovación e Servizos Tecnolóxicos da Madeira de Galicia (CIS-Madeira).

Una consecuencia de este interés investigador en Europa ha sido la fundación de InnoWood, institución que integra cuatro redes industriales europeas, relacionadas con los sectores de la madera y el mueble, con el objetivo de apoyar la innovación en estos sectores mediante el fomento de procesos de investigación colaborativos. Con más de 50 miembros de 26 países, configuran una red muy activa centrada en la investigación y la transferencia de tecnología en el macrosector forestal y de la madera en Europa.

La relación de proyectos de investigación en marcha o de nuevos productos en el mercado sería extensísima, razón por la cual hemos decidido articular este apartado citando los campos de mayor interés, como ejemplo de las líneas de trabajo más relevantes en el sector. En todo caso, y como referencia general de estos procesos de innovación, deberíamos recordar cuáles son los retos fundamentales que la Comisión Europea propone para este sector, dado que serán ejes habituales de estos procesos: un mejor aprovechamiento de las materias primas disponibles, una mejora de la eficiencia energética en el laboreo de la madera, nuevos productos adaptados a las necesidades del mercado, una mejora en la competitividad de la industria, y el máximo respeto por la sostenibilidad de nuestros bosques.

El primer campo de trabajo se centra en el lanzamiento de nuevos tableros sobre base madera, en los cuales se puedan obtener mejores resultados de durabilidad y resistencia, mediante el uso de pedazos más pequeños amalgamados de forma eficiente. Los tableros de fibras orientadas (OSB) o la madera laminada encolada, habituales ya en el mercado, permiten aumentar la resistencia de la madera original, eliminar manchas poco estéticas de las piezas y configurar tamaños estándares a gusto del consumidor. Este tipo de productos implican nuevos procesos de corte selectivo de piezas y encolados industriales, pero permiten valorizar maderas tradicionalmente poco atractivas para el cliente final (como el eucalipto) para un uso decorativo.

Una alternativa a esta selección industrial y encolado de piezas son los denominados procesos de impregnación, mediante los cuales se aportan mejoras en las cualidades de la madera a través de baños en líquidos especialmente concebidos para ello. La Kebonización sería un claro ejemplo, al permitir a

maderas poco recomendables para exteriores, como el pino, conseguir niveles de durabilidad y resistencia muy superiores, y permitiendo su uso en una mayor variedad de situaciones. La investigación en este tipo de líquidos y procesos de impregnación es especialmente interesante para su aplicación en proyectos de construcción exterior, donde se requieren niveles de consistencia y duración superiores, aunque sin perder la vistosidad de la madera natural.

Esta búsqueda de nuevas aplicaciones de la madera, tanto por su efecto estético como por su positivo impacto ambiental, confluye con el interés por reducir el uso de plásticos derivados del petróleo, cada vez más habituales en muchos procesos fabriles, pero fuertemente contaminantes. Es aquí donde el desarrollo de nuevos composites ha cobrado fuerza, mediante la hibridación de partículas de madera natural con determinadas fibras plásticas.

Las ventajas de estos nuevos composites (WPC) se centran en la facilidad de moldeo de las piezas resultantes, por el alto contenido de celulosa, pero con mejores niveles de resistencia a la humedad o la podredumbre que la madera original. Combinado con polietileno o polipropileno, el serrín se revaloriza en gran medida, pudiendo generar componentes más resistentes para construcción, o permitiendo su entrada en sectores tan competitivos como el automóvil o la aeronáutica. Sin contar con que la manipulación industrial de estos materiales es más sencilla que la de los plásticos originales, con los consiguientes beneficios para su fabricación.

También la nanotecnología ha entrado en el sector maderero, por su capacidad de modificar las cualidades de la madera mediante la aplicación superficial de determinadas nanopartículas. Ejemplos como las nanopartículas de plata, que están siendo investigadas como potenciales barreras antibacterianas, o de zinc, para aumentar la resistencia a los rayos ultravioleta, dan muestra de la utilidad de este campo para el tratamiento de la madera.

El origen de alguna de estas líneas de investigación es la búsqueda de sistemas que valoricen los residuos forestales, preocupación constante de las autoridades europeas ante la posible escasez del recurso a largo plazo. Su reutilización para la generación de energía (biocombustibles), la fabricación de tableros (ya sea con serrín o con astillas) o la creación de composites, de la que acabamos de hablar, han sido soluciones que permiten aprovechar al máximo los recursos madereros a nuestro alcance, y mejorar la eficiencia de la gestión de nuestros bosques.

La automatización de procesos y la vinculación con las nuevas tecnologías de la información, hacia la denominada Industria 4.0, es otro de los grandes focos de innovación del sector. Proyectos como el FITMAN (Future Internet Technologies for Manufacturing), buscan la creación de fábricas más flexibles, tecnológicas, eficientes y sostenibles ambientalmente, que permitan una simbiosis entre la mejora de los productos ofrecidos al mercado, la adaptación de los entornos de trabajo, y la necesaria eficiencia en los sistemas productivos.

En la misma línea podríamos enmarcar el proyecto TELL ME (Technology Enhanced Learning Livinglab for Manufacturing Environments), que desarrolla un sistema de asistencia para que los operarios de las empresas europeas reciban formación y puedan consultar cualquier información que precisen en la misma fábrica, sin necesidad de desplazarse, como planos de montaje o documentación diversa, entre otros materiales necesarios para realizar su trabajo.

Otro campo de creciente investigación está relacionado con la búsqueda de nuevas colas y productos amalgamantes, que aumenten la eficiencia de los procesos de pegado a la vez que se reducen los riesgos

de contaminación en sus procesos de fabricación o manipulado. La reciente catalogación de los formaldehidos como productos potencialmente cancerígenos son un ejemplo de cómo las autoridades europeas están tratando de reducir el uso de productos químicos (tan habituales por otra parte en el sector maderero) en actividades fabriles, mediante el uso de alternativas menos tóxicas.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ralentización de la economía de países relevantes: China, Brasil. • Existencia de una gran cantidad de normativa, a nivel europeo, estatal y autonómico, que complica los procesos y aumenta la burocracia. • Dependencia de varios departamentos diferentes en la administración, que duplica las necesidades de documentación y ralentiza los procesos de obtención de permisos. • Abandono de las zonas rurales, que provoca un menor cuidado de los bosques y la reducción de la madera de calidad disponible. • Fuerte descenso de la mano de obra disponible en las zonas de producción forestal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la economía española y europea. • Fuerte crecimiento de nuevos mercados en la UE, en el Este de Europa. • Auge de la utilización de la madera como elemento constructivo. • La madera es percibida como un producto noble y de especial belleza en construcción. • Fuerte interés de las instituciones, españolas y europeas, por apoyar el sector forestal. • Preocupación de las instituciones por el desarrollo de políticas que favorezcan la economía de zonas rurales. • Poderosa dinámica de investigación en toda Europa para la innovación con madera. • Surgen tecnologías que aportan beneficios y mejoran las capacidades de la madera. • Leve mejoría en el acceso al crédito bancario.

4.2.2 Entorno específico del sector de la madera

∞ EL MERCADO

El sector forestal y sus industrias derivadas suponen uno de los focos de atención principal para la Unión Europea, como demuestra la existencia de una política común en constante actualización, culminada por la Comunicación de la Comisión Europea del año 2012.

Las cifras que maneja la Comisión son elocuentes sobre su relevancia económica: unas ventas conjuntas en torno al medio billón de euros, con casi 4 millones de empleos en más de 400.000 empresas, suponiendo casi el 7% del PIB de la EU. Si a esto le unimos que suponen un apoyo crucial para el desarrollo económico de muchas áreas rurales europeas, y una ayuda innegable para reducir la dependencia del carbón y los derivados del petróleo, encontramos muchas buenas razones para la atención prestada por las instituciones europeas.

El marco de análisis habitual en la Unión muestra un sector articulado en torno a tres grandes actividades: la producción maderera, en todas sus versiones; la fabricación de muebles; y la fabricación de pulpa y papel. Como también las estadísticas oficiales de Eurostats se muestran con esta clasificación, hemos optado por asumir esta misma estructura para analizar el funcionamiento del sector, de forma que podremos manejar cifras comparativas a nivel europeo.

La otra razón para seguir la metodología que plantea la Comisión se basa en el hecho de que el mercado europeo es el principal cliente para toda esta industria, hasta el punto de que casi el 75% de las operaciones de comercio internacional de los países miembros son intracomunitarias.

Por otro lado, un sector cada vez más internacionalizado, tanto por la presión de la competencia como por la debacle del mercado español, aviva la necesidad de valorar el mercado a nivel continental, frente a los habituales enfoques internos. Aunque Galicia o España sean los destinos prioritarios de buena parte de la actividad forestal gallega, el impacto de clientes y competidores europeos es innegable y creciente, justificando un enfoque más amplio de este estudio.

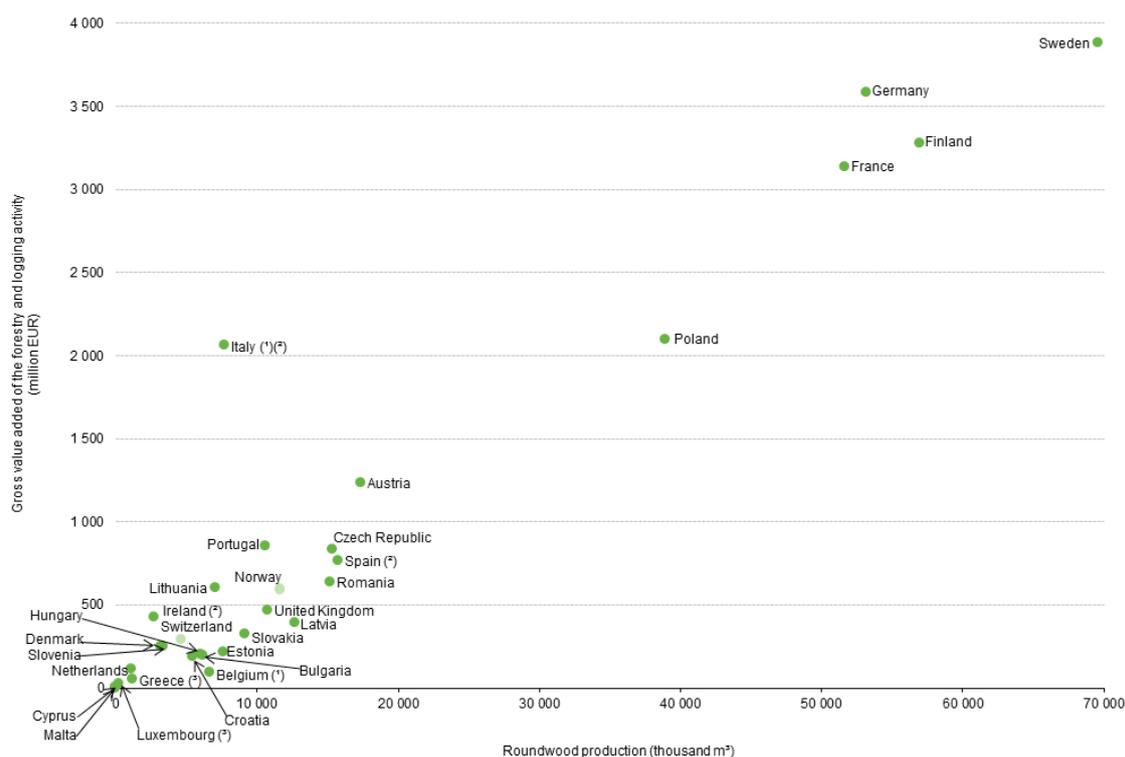
Producción maderera

La producción de madera en bruto en España en 2014, según datos de Eurostats, fue levemente inferior a los 16 millones de metros cúbicos², confirmando con un leve crecimiento el cambio de tendencia mostrado en 2013. Estas cifras colocan a España como el séptimo productor de la Unión Europea, tras los cinco grandes: Suecia (70 millones de m³), Finlandia (57), Alemania (54), Francia (51) y Polonia (40); en un segundo grupo de países con producciones por encima de los 10 millones de m³: Austria (17), República Checa (15, 5), Rumanía (15), Letonia (12,6) y Reino Unido (11).

El conjunto de la Unión Europea produjo en ese año unos 425 millones de metros cúbicos, ligeramente por debajo de los 433 millones del año anterior, destacando que los cinco primeros países productores acumulan el 64% de las cortas europeas. En conjunto se estima que una cuarta parte de esta producción se usa como combustible, repartiéndose el resto en las actividades de producción de madera cortada y pulpa de papel.

² Forestry statistics, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Forestry_statistics.

La producción de madera cortada se mantiene en unos 99 millones de m³, de los cuales 2/3 se concentran también en cinco países: Alemania (22%), Suecia (17%), Finlandia (11%), Austria (8,4%) y Francia (8%). Pero este liderazgo en volumen no se limita a la venta a bajo precio de sus productos, por cuanto lideran también los ratios de valor generado con cierta solvencia. Como vemos en la gráfica siguiente, los mayores productores mantienen unos ratios de valor añadido por metro cúbico de madera trabajada ligeramente por encima de la media, con cifras entre 54 €/m³ (Polonia) y 67 €/m³ (Alemania).



(¹) 2012. (²) Estimaciones. (³) 2011.

Fuente: Eurostat

Sólo Italia se sale de la media entre el resto de países productores, con un valor añadido muy por encima de la media europea. España, se mantiene en unos niveles similares al resto de sus competidores, aunque claramente por debajo de Austria, que produce cantidades similares.

Una vista más detallada de las cifras de comercialización de productos madereros ofrecidas por Eurostats nos ofrecen una visión más evidente del peso de cada uno de estos mercados, destacando la fuerte presencia de Alemania e incorporando al Reino Unido como un mercado de especial interés.

En términos de producción, el país germano es el claro dominador del mercado europeo, habiendo facturado en 2014 casi el 18% del total de la Unión en productos madereros. Aunque también conviene destacar a Italia y el Reino Unido, que en términos de valor superan claramente a otros históricos productores.

Al observar con más atención las cifras de producción alemanas podemos destacar dos factores relevantes: en primer lugar, el fuerte peso de la producción de madera de abeto, que representa poco más del 13% del total; y en segundo, el importante papel que juegan las empresas de segunda transformación, por la facturación que generan en epígrafes como los prefabricados de madera para

construcción o la fabricación de tableros de muy diferentes características (de fibras, aglomerados, de partículas, etcétera).

Producción Maderera en valor de la Unión Europea en 2014 (Millones de Euros)		
Alemania	15.640 Mill.€	17,9%
Italia	9.030 Mill.€	10,4%
Francia	8.242 Mill.€	9,4%
Reino Unido	7.578 Mill.€	8,7%
Suecia	7.088 Mill.€	8,1%
Polonia	4.795 Mill.€	5,5%
Austria	4.391 Mill.€	5,0%
Finlandia	4.301 Mill.€	4,9%
España	3.514 Mill.€	4,0%
Bélgica	1.560 Mill.€	1,8%
Holanda	1.032 Mill.€	1,2%
Total UE27	87.244 Mill.€	

Fuente: Eurostats

También el Reino Unido destaca por el fuerte peso de las piezas prefabricadas para carpintería y construcción, que acaparan más del 36% de la producción total del país. De hecho, junto con la fabricación de puertas reúnen el 47% de su manufactura en madera, dibujando un sector bastante concentrado en muy pocas actividades de la cadena de valor (al menos comparado con los otros grandes productores europeos).

Italia también ofrece un perfil muy volcado a la fabricación final de productos, destacando la producción de ventanas, puertas (como casi todos los países madereros de nuestro entorno) y cajas, probablemente muy en línea con la fuerte actividad industrial en la fabricación de muebles.

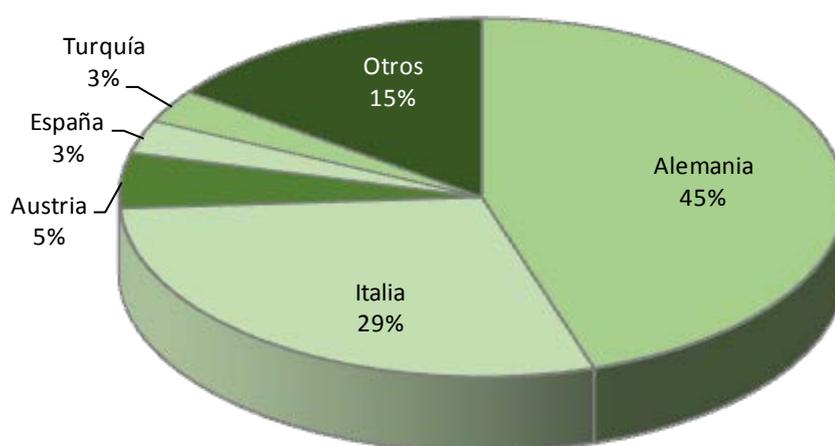
Cabe destacar también, tanto por cifras oficiales como por la opinión de varios industriales gallegos, el fuerte peso que los italianos mantienen en la fabricación de maquinaria específica para el trabajo con madera. Fuentes del propio sector indican que son los grandes dominadores de este tipo de máquinas, junto con Alemania, siendo así que los industriales italianos afirman que ha sido un elemento fundamental para la competitividad del sector maderero italiano.

Según las cifras de la asociación italiana de fabricantes de maquinaria para la madera (ACIMALL), este sector está compuesto por unas 300 empresas en las que trabajan más de 10.000 personas, que habrían

facturado unos 1.670 millones de euros el año 2014. El 75% de su producción se destina a mercados internacionales, especialmente la Unión Europea, receptora de casi la mitad de los 1.255 millones exportados ese año. En general se estima que Italia supone el 18% de la oferta mundial de estas máquinas.

Una comparativa a nivel europeo los situaría como los segundos productores del continente, claramente por detrás de Alemania, gran dominador también de este segmento.

Fabricación de maquinaria para trabajo con madera en Europa



Fuente: Acimall

Fabricación de muebles

A finales del año 2014 el Centro de Estudios de Política Europea (CEPS), completó un exhaustivo informe que había encargado la Comisión Europea sobre la situación del mercado del mueble en Europa³. Dicho informe aportaba las cifras fundamentales de la actividad del sector en la Unión, con el objetivo de poder definir líneas estratégicas comunes que permitiesen mantener la competitividad de un sector tan relevante para la economía Europea.

Estos datos, unidos a los informes publicados por el CSIL⁴ (Centre for Industrial Studies), ofrecen un panorama relativamente claro sobre la situación y futuro de este sector. Por dar algunas cifras, ambos trabajos estiman que la Unión Europea representa algo menos del 25% de la producción mundial, que rondó los 426.000 millones de euros el año 2014. La fabricación de mobiliario en el mundo ha crecido fuertemente en lo que va de siglo, con la excepción de los años 2008 y 2009, habiendo crecido más de un 60% en estos primeros 12 años.

Las siete mayores economías industriales, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, y Reino Unido, produjeron unos 120.000 millones de euros, representando 1/3 de la producción mundial,

³ <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7572/attachments/1/translations/en/renditions/native>

⁴ <http://www.worldfurnitureonline.com/PDF/events/Furniture-Outlook-2015/Press-Release.pdf>

aunque suponían casi 2/3 a principios de siglo. Este descenso es fruto de dos tendencias: el crecimiento interno para suplir a una creciente demanda en ciertos países (destacando Brasil o India) y las inversiones de fabricantes internacionales en países de bajos costes laborales (como China, Vietnam o Polonia). China es ahora mismo el mayor productor mundial, rondando los 200.000 millones de euros en 2014 (el 47% del total mundial), el doble de lo producido sólo cinco años antes, a pesar de lo cual sólo exporta una cuarta parte (se estiman unos 47.000 millones de euros).

El potencial fabricante del área Asia-Pacífico en este sector es indudable, aunque la pujanza de sus mercados interiores absorbe el 40% de sus muebles, en general muy focalizados en la competitividad vía precio. Este hecho no reduce el peligro que para los fabricantes occidentales puede suponer este empuje, en un momento en que el comercio internacional de muebles crece por encima del 4% anual, con previsiones incluso superiores para el presente año 2016.

Buena parte de ese comercio sigue dirigiéndose hacia los mercados norteamericano y europeo, todavía los mayores importadores de muebles en el mundo. Estados Unidos lidera esta estadística, habiendo importado unos 26.000 millones de euros en 2014, seguido de lejos por Alemania (12.000 mill. €), Francia, Gran Bretaña (7.000 aproximadamente cada uno) y Canadá (algo más de 5.000 millones de euros). Aunque las estimaciones más recientes hablan de un posible cambio de tendencia. Así, mientras los mercados europeos no se espera que crezcan más de un 1%, el área norteamericana prevé casi un 3%, Oriente Medio y África un 3,5% y Asia-Pacífico por encima del 5%. Una vez más, el crecimiento de la costa del Pacífico está mudando el tráfico del comercio internacional hacia el este.

Volviendo al caso europeo, Italia (22,5%), Alemania (20,5%), Reino Unido (10,6%), Polonia (10,3%) y Francia (6,5%), mantienen el liderazgo en la producción, generando casi el 60% de la facturación de la Unión Europea en este epígrafe. Sin embargo, debemos destacar la profunda especialización que ha sufrido el sector, por cuanto la comercialización en el canal “business to business” ha crecido considerablemente. Los operadores más relevantes están buscando una mejora en la eficiencia y en la diferenciación de sus ofertas, buscando proveedores europeos especializados en las diferentes fases de la cadena de valor del mueble. Esta especialización está aumentando los niveles de eficiencia operativa, y permitiendo mantener la competitividad de muchas empresas en Europa.

También las tendencias son diferentes entre estos países, ya que Polonia y el Reino Unido crecieron a buen ritmo en el quinquenio 2009-2014 (77% y 32%, en valor respectivamente), un poco menos Alemania (16%), Italia cerró 2014 en las mismas cifras que 2009, y Francia retrocede casi un 14% en ese periodo.

Este complejo y variado sector de actividad mantiene una estructura muy fragmentada, con unas 130.000 empresas que emplean a en torno a 950.000 personas. La fuerte presencia de pequeñas empresas limita en muchos casos las posibilidades de inversión tecnológica, aunque los procesos de especialización han permitido mantener unos altos niveles de competitividad.

Las cifras de Eurostat colocan a España en el sexto puesto productor de la UE en 2014, y cifras que rondan los 3.500 millones de euros⁵, con una pérdida de facturación cercana al 30% en los cinco años anteriores. El impacto de la crisis en el sector inmobiliario nacional supuso una pérdida brutal de

⁵ Distintas fuentes a nivel nacional cifran la producción del sector en unos 5.000 millones de euros, pero el uso de Eurostat como fuente principal nos hace mantener el criterio para poder hacer comparativas con otros países.

facturación y empleo, provocando el cierre de más 5.000 empresas, más de la cuarta parte de las existentes en 2008.

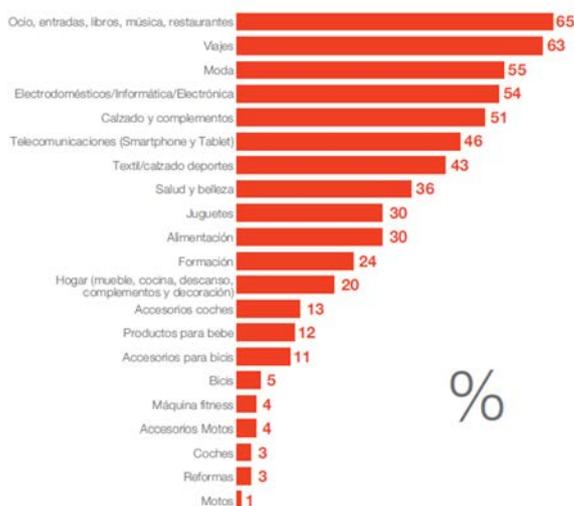
Cataluña y la Comunidad Valenciana mantienen el liderazgo tanto en producción como en exportación de muebles (entre ambas acumulan casi el 50% de las exportaciones), seguido por Galicia, Madrid, Murcia y Aragón.

Una de las tendencias a tener en cuenta desde el punto de vista del mercado es la creciente utilización de internet como canal de compra. A pesar de las dificultades atribuibles a comprar muebles a distancia (producto muy vinculado con un estilo, gusta verlo “in situ”, materiales no evidentes que marcan la calidad, productos muy poco homogéneos, compra de desembolsos altos,...) el canal online está demostrando un tirón creciente.

Los últimos informes de análisis de compras online, como el más reciente del Observatorio Cetelem de eCommerce 2015, confirman una presencia creciente de muebles en la cesta digital. Un 20% del mercado ha comprado algún tipo de mueble en el último año, un 6% más que en 2014. A pesar de que no sea el producto más comercializado, sí se observa una tendencia creciente, que merece la pena analizar.

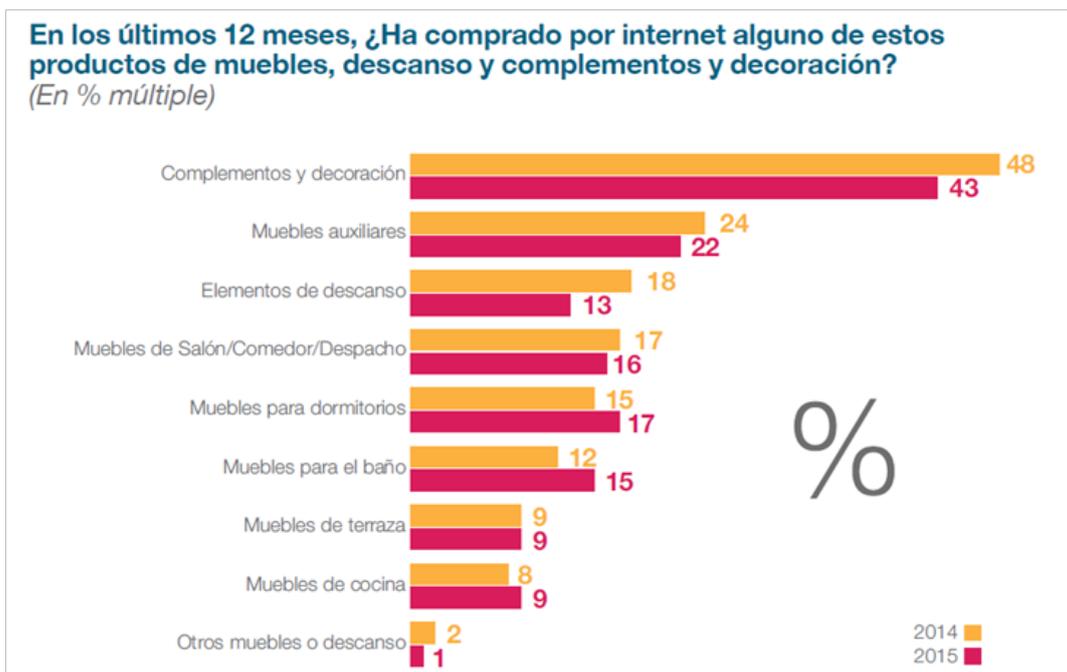
Qué productos y/o servicios ha comprado a través de internet en los últimos 12 meses?

(En % respuesta múltiple)



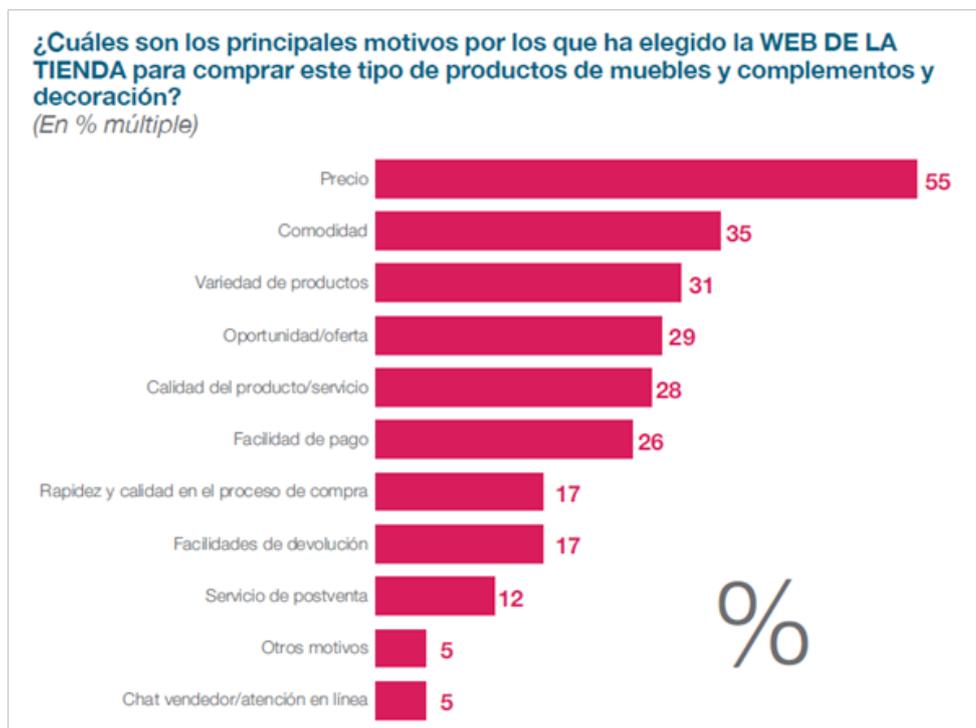
Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. El Observatorio Cetelem e-Commerce 2015

Parece evidente que no todos sus productos tienen la misma facilidad para la venta por este canal, pero seguimos observando tendencias crecientes en los productos más tradicionales: cocina, dormitorios, baño, crecen en sólo un año.



Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. El Observatorio Cetelem e-Commerce 2015

Conviene destacar, sin embargo, que el precio sigue siendo la razón fundamental para la compra de estos elementos. El fuerte margen que aplica el canal de comercialización lleva al potencial comprador a contrastar la información en la web, de manera que puedan encontrar un precio más ajustado a sus preferencias. Es por esto que la correcta gestión de los precios en este canal es clave, tanto para conseguir compras (teniendo en cuenta que es muy sencillo hacer comparaciones con la competencia) como para mantener una relación correcta con la distribución tradicional.



Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen. El Observatorio Cetelem e-Commerce 2015

Pasta y papel

La industria de la celulosa y el papel es realmente relevante a nivel europeo, generando una facturación de entre 155.000 y 180.000 millones de euros, según la fuente utilizada⁶, a través de 21.000 empresas que emplean a casi 650.000 personas, produciendo unos 92 millones de toneladas de papel y más de 38 millones de toneladas de celulosa.

Sector muy internacionalizado y con intensas necesidades de capital, ha sufrido en los últimos 25 años un fuerte procesos de concentración, como reflejan las cifras de la Confederación Europea de Industrias Papeleras (CEPI). A pesar de que la producción ha crecido en torno a un 15% entre 1991 y 2014, el número de empresas se redujo en más de un 40%, y el empleo directo en un 35%. Las inversiones en tecnología han transformado el sector, que ha pasado a estar dominado por compañías de gran tamaño.

En términos de pasta de celulosa, Suecia y Finlandia son los principales fabricantes, acumulando entre ambas casi el 60% de la producción europea. Portugal y Alemania se reparten un 7% cada uno, y España se situaría en el quinto lugar europeo, con poco más del 5% del total.

La producción mundial de celulosa la encabezan Estados Unidos y Canadá, que reúnen algo más del 37% del total, mientras Europa en su conjunto (incluyendo los países que no pertenecen a la CEPI) reúne casi el 25%, y Asia un 22,5%.

La situación de la producción de papel y cartón es ligeramente diferente, tanto en términos europeos como mundiales. El cambio más relevante en Europa es el claro liderazgo de Alemania, responsable de casi una cuarta parte de la producción de los países CEPI (24,8%), mientras Suecia y Finlandia generan

⁶ Eurostat y Comisión Europea, respectivamente.

un 11% cada uno. Italia y Francia, con cifras ligeramente por encima del 9%, superan también a España, que supone el 6,6% del total.

A nivel mundial el tirón de China, líder mundial destacado, por encima de las 100.000 toneladas anuales, coloca Asia como proveedor principal, con casi el 46,6% de la producción; el conjunto de Europa fabrica algo menos del 24% del total mundial y Norteamérica un 19%.

El sector papelero dispone de 77 fábricas en España, de las cuales 10 producen celulosa a partir de madera procedente de plantaciones, y las otras 67 producen diferentes tipos de papel. Según las cifras manejadas por Aspapel (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón), el sector produjo 1,8 millones de toneladas de celulosa, y algo más de 6 millones de toneladas de papel y cartón.

El impacto de esta industria en la gestión forestal de los lugares en los que está ubicada es indudable, aunque el interés por asegurarse la provisión de materia prima de calidad y la presión de los grupos ecologistas han fomentado un gran interés por el cuidado de la naturaleza, siendo hoy en día activos inversores en sistemas eficientes de cultivo y en el uso de certificaciones que garanticen la sostenibilidad de la gestión de los bosques.

El gran tamaño de la mayoría de las instalaciones ha movido a sus propietarios a involucrarse en la gestión directa de los montes, para garantizarse un suministro constante y homogéneo de producto, siendo además generadores de demanda para el sector forestal de su entorno.

En los países occidentales la producción y el consumo se está estancando ligeramente, marcado especialmente por dos tendencias confluyentes: la reducción del uso del papel para las comunicaciones, por la fuerte irrupción de las tecnologías de la información; y el aumento del reciclaje de papel, fruto de la creciente concienciación por la reutilización de los recursos naturales.

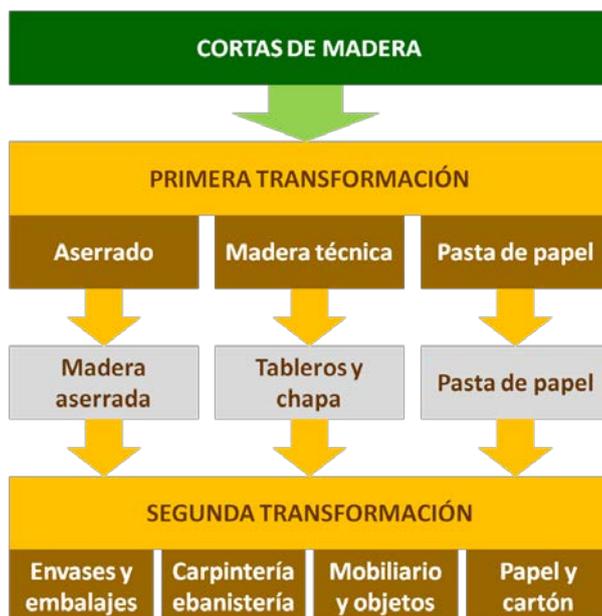
CLIENTES

Una vez analizados los datos macro del sector forestal en España y Europa, conviene estudiar los países y criterios que marcan la compra de los productos de los diferentes subsectores, para vislumbrar cuáles pueden ser los factores críticos que el sector debe trabajar en el futuro. Se obvia en este apartado al subsector de pasta y papel por suponer un sector muy integrado, donde la producción de papel está muy relacionado con los grandes grupos productores de celulosa, y por suponer una única empresa en Galicia, con una gestión y criterios de ejecución propios.

Producción maderera

La gran versatilidad de la madera ofrece multitud de usos, que han derivado en la creación de sectores enteros de actividad, cada uno de los cuales ha tratado de utilizar las ventajas de este producto en función de las necesidades de sus clientes. Sin embargo, no todos estos sectores son iguales en términos de tipología de empresas o compradores, siendo así que los canales de distribución y los criterios de compra son netamente diferentes. Y a la hora de concretar la estrategia de diferenciación de los operadores madereros, conviene desgranar las preferencias de cada uno de ellos.

El dibujo habitual de las actividades madereras muestra una cadena de valor que se disgrega desde sus primeros momentos. Desde un punto de vista meramente industrial, suele hacerse una diferencia evidente entre la generación de madera aserrada, la fabricación de tableros y chapas, y la pasta de papel. Sus empresas, las necesidades de inversión y criterios de compra, son suficientemente dispares.



Fuente: Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia

En términos de mercado, debemos recordar que el 75% de la madera exportada por los productores europeos se destina a mercados intracomunitarios, razón por la cual nos interesa mucho conocer cuáles son sus importadores más dinámicos.

Alemania es, sin duda, el motor de este sector, ya que además de ser el primer productor, como ya vimos, es el mayor importador del continente. En estas importaciones destacan los tableros (tanto de partículas como de fibras), otros artículos de madera, y la madera en bruto de abeto, llamando la atención que estos epígrafes corresponden también a las tipologías más demandadas por Francia, tercer mayor importador europeo (y mayor receptor de las exportaciones españolas).

Por el contrario, llama la atención que los tres primeros epígrafes en valor de las importaciones británicas corresponden directamente a madera en bruto, tanto abeto, como pino u otras coníferas. A partir de esos tres, nos encontramos con varios elementos con valores similares, como contrachapados, puertas y madera cortada en tableros.

Importación de Productos Madereros en la Unión Europea en 2014 (Millones de Euros)

Alemania	5.833 Mill.€
Reino Unido	4.217 Mill.€
Francia	3.469 Mill.€
Italia	3.053 Mill.€
Bélgica	2.018 Mill.€
Holanda	1.967 Mill.€
Austria	1.631 Mill.€
Polonia	1.168 Mill.€
Suecia	1.108 Mill.€
España	1.077 Mill.€
Finlandia	507 Mill.€
Total UE27*	8.688 Mill.€

(*) Operaciones de importación extracomunitarias
Fuente: Eurostats.

Italia centra sus importaciones en madera de abeto y en piezas de madera para carpintería (casi el 27% de sus importaciones sólo en esos dos epígrafes), probablemente muy orientadas a su poderosa industria de fabricación de muebles. Bélgica reparte sus casi dos millones de euros de importación entre tableros de diferentes características, tanto de madera blanda como tropical, y contrachapados.

El perfil importador de Holanda es bastante diferente de su vecino del sur, por cuanto enfoca sus compras más hacia madera menos elaborada, tanto de abeto como de otras coníferas, por encima de los contrachapados.

Este vistazo general de las grandes cifras no debe distraernos de los comentarios más cualitativos de los canales de distribución, donde tanto los compradores industriales (hay que recordar que buena parte de la madera aserrada es utilizada para una segunda o tercera manipulación) como los almacenistas, hacen especial hincapié en la calidad de los acabados como elemento clave para la elección del proveedor.

Uno de los comentarios recurrentes de los almacenistas de madera se centra en la escasa atención en los detalles de producción, dado que productos procedentes de otros países (destacan los americanos y los escandinavos en ese campo) ofrecen una presentación mejor, tienen menos nudos, están mejor canteados o incluso cepillados. Además de la selección que parecen tener en origen, el embalaje ayuda a mantener el producto en perfectas condiciones hasta su llegada al almacén.

Las dificultades intrínsecas de trabajar con madera natural, como son los nudos, tamaños estándar, anchos variados, se ven compensados en gran medida con los tableros encolados o laminados, que facilitan mucho el trabajo para carpinteros y almacenistas, además de que evitan los “feos” de nudos o manchas de la madera original. La aparición de este tipo de soluciones ha sido recibida muy positivamente por los comercializadores, dado que la estandarización de tamaños y acabados reducen el trabajo que tiene que realizar el carpintero y las mermas en el almacén. Problemas típicos como el abombamiento de las tablas desaparecen.

La tipología de producto es muy variada, aunque se sigue valorando muy bien el roble americano o francés, el haya o el cerezo americano. La madera de pino gallega, la más utilizada para carpintería de las autóctonas, se valora fundamentalmente por su bajo precio. En caso de querer invertir un poco más de dinero, la tendencia es a buscar otras maderas más nobles. La excepción del castaño gallego, que sí es bien recibida por el mercado, se frustra muchas veces porque el sector afirma no encontrar proveedores suficientes que trabajen bien el material. Una vez más las quejas se centran en la falta de acabado de las tablas, que pueden llegar incluso con corteza.

Fabricación de muebles

Los mercados más dinámicos de Europa, en términos de importación de muebles, son claramente tres: Alemania (unos 11.000 millones de euros en 2014), Francia (5.660 mill. €) y Reino Unido (5.460 mill. €), que suponen casi el 52% de las importaciones de toda la Unión. Destaca especialmente el alemán, dado que a pesar de ser el segundo productor europeo, mantiene crecimientos constantes en sus cifras de importación, habiendo crecido éstas casi un 40% en los últimos cinco años. Los británicos importan casi un 25% más en ese período, mientras que los franceses sólo un 7% más que en 2009.

Los siguientes compradores europeos están más repartidos, con Bélgica (2.200), Holanda (2.100), la propia España (2.000) y Austria (1.980), rondando los 2.000 millones de euros importados en 2014. Comentar también que, de forma similar a lo que acontece con los productos madereros, buena parte de las transacciones de muebles son intraeuropeas: el 70% de las importaciones provienen de dentro de la propia UE.

En el conjunto del mercado europeo se observan tendencias bastante comunes en términos de distribución, por cuanto los grupos de comercialización más grandes están ganando cuota de mercado, y como consecuencia una posición más dominante con respecto a los fabricantes de muebles. La concentración de la demanda en grandes grupos o cadenas de distribución, donde prima el precio en algunas de sus líneas, han aumentado la presión sobre los márgenes de los fabricantes, dando cabida a más importaciones de países emergentes.

Parte de estos cambios, comunes tanto a nivel europeo como dentro de España, vienen provocados por un descenso en el montante medio que se gasta el consumidor en mobiliario, pretendiendo una rebaja de la inversión que favorezca un periodo de renovación menor. Es decir, quieren gastarse menos, contando con que puede que le apetezca cambiar en unos años. Aunque esto no quiere decir que no valoren el estilo o un diseño cuidado del producto.

Recientes estudios calculan un plazo medio de renovación del mobiliario del hogar, por ejemplo, de unos 12,5 años, cuando hace una década se situaba en unos 16.

La fuerte caída de las ventas en España, por encima del 50%, ha provocado un cierre de establecimientos generalizado, especialmente entre los minoristas tradicionales. La potencia financiera

de los grandes grupos, así como una oferta más enfocada a precio, les ha permitido capear relativamente mejor el embate de la crisis.

En algunos ámbitos, como puede ser el de los muebles de cocina, esta presión se está traduciendo en el desarrollo de cadenas de comercialización propias por parte de las empresas fabricantes, bien sea con capital propio o bien mediante modelos de franquicias. Este ejemplo se extiende desde grandes grupos, como la francesa Schmidt Cocinas, con 4 fábricas propias y más de 600 tiendas (500 en Europa), a pequeños fabricantes, como la gallega Senssia.

El objetivo es acercarse progresivamente al cliente final, entender sus cambiantes gustos y adaptar la oferta lo mejor posible, evitando el margen comercial propio de la distribución. La limitación, las fuertes inversiones en locales comerciales y personal, que intentan minimizar con la estrategia de la franquicia.

Las previsiones de mejora de la evolución de la construcción a medio plazo pronostican una cierta recuperación en la venta de mueble de hogar, que parece haber iniciado primero una senda positiva. Destacan en este epígrafe los muebles de dormitorio y salón, que suponen más de la mitad del segmento.

COMPETIDORES

Producción maderera

La competencia en el mercado de oferta de madera y derivados es sin duda feroz. A pesar de las limitaciones que teóricamente impone el coste del transporte, la capacidad productiva y la gestión industrializada de algunos países permite llevar el producto a zonas relativamente lejanas a un precio competitivo, de manera que el factor cercanía deja de tener el peso que se le suponía hace unos años. Además, buena parte del mercado tiene más en cuenta las facilidades que aportan productos con un buen acabado que pequeñas diferencias de precio, y esto permite que competidores más grandes e industrializados incorporen su oferta a las redes comerciales de toda Europa.

Como ya dijimos, el mercado europeo se nutre fundamentalmente de producto comunitario, aunque el potencial forestal de los dos países norteamericanos, por recursos, capacidad industrial y hábitos de consumo, han estado siempre presentes en nuestros mercados. La presión en sus respectivos mercados interiores, donde es muy habitual el uso de madera para elementos constructivos, les ha permitido evolucionar en la presentación de su oferta y sus representantes en Europa consiguen entrar regularmente en los almacenes españoles.

La entrada de madera tropical de países africanos y asiáticos en Europa cayó drásticamente durante la reciente crisis, suponiendo menos de 1.400 millones de euros en 2014, la mitad aproximadamente de los 2.700 millones de 2007. La preferencia por alguna de estas maderas en el mercado se está reduciendo por la aparición de alternativas más complejas que aportan una misma belleza, sensaciones y durabilidad.

A nivel europeo el gran competidor sigue siendo Alemania. Basado en una industria forestal poderosa, consigue ofrecer producto de calidad, en términos de acabados y presentación, que destaca en todo el continente. A pesar de ser también el primer consumidor de la Unión, consigue colocar más de 6.000 millones de euros en los mercados internacionales, fundamentalmente europeos.

Exportación de Productos Madereros en la Unión Europea en 2014 (Millones de Euros)

Alemania	6.275 Mill.€
Austria	3.640 Mill.€
Suecia	3.507 Mill.€
Polonia	3.082 Mill.€
Finlandia	2.479 Mill.€
Francia	1.954 Mill.€
Bélgica	1.932 Mill.€
Italia	1.571 Mill.€
España	1.222 Mill.€
Holanda	886 Mill.€
Reino Unido	383 Mill.€

Fuente: Eurostats

En su oferta destaca la presencia de tableros, ya sea de fibras, de partículas o MDFs, que suponen casi 2.000 millones de euros, dando muestra de un enfoque muy industrial y basado en productos más evolucionados que meras tablas, aunque mantiene una fuerte presencia en la venta de madera de picea, casi 700 millones de euros en 2014. Destaca también la venta de productos para construcción y carpintería, por unos 400 millones de euros al año.

Pero detrás del gigante alemán se ubican varios países con cifras importantes:

Austria, con un enfoque muy similar al alemán, aunque la venta de madera de picea supone una proporción mayor (700 millones de euros en 2014). El resto de sus epígrafes principales vuelven a ser las piezas para construcción y los tableros.

Suecia y Finlandia, grandes potencias forestales europeas, centran sus ventas en madera menos elaborada, aunque el canal comercializador destaca siempre la calidad de sus cortes y la presencia del producto. Así, ambos concentran buena parte de su exportación en la venta de madera de pino, picea y coníferas en general: los suecos, 2.600 millones de euros en 2014; los finlandeses, 1.500 millones, aunque el 90% corresponden sólo a pino y picea.

Polonia, con una industria forestal creciente, ha entrado en los últimos años en los primeros puestos de producción y exportación de madera, aprovechando sus bajos costes y la gran cultura maderera del país. En 2014 centró sus ventas en los palets, ventanas y piezas varias en madera, acumulando unos 1.000 millones de euros en esos tres epígrafes. El resto de sus exportaciones han sido variadas, pero los ítems que más destacan parecen elementos constructivos de primera transformación.

De hecho los polacos son los que más han crecido en exportación de productos madereros de la UE en los últimos años. Al menos de los productores relevantes. Frente a crecimiento moderados en el periodo de recuperación 2009 – 2014 de la mayoría de los países (16% Austria y Alemania, 18% Francia, 20% España, 22% Suecia), Polonia elevó sus exportaciones casi un 58%, por encima también de Finlandia, que creció casi un 50%.

Entre estos competidores conviene destacar el alto grado de certificación que presentan los bosques y actividades industriales de países como Alemania, Austria, Suecia, Finlandia o los americanos. El creciente interés del mercado por utilizar preferentemente madera certificada coloca en muy buena posición a los competidores de estos países, que llevan años disponiendo de estos sellos y han hecho calar en el canal comercializador su larga tradición de gestión sostenible de sus bosques.

Quizá convenga destacar aquí el creciente interés de las administraciones europeas y occidentales en general por potenciar el uso de la madera, porque supone un espaldarazo a la gestión forestal y sus industrias derivadas en todos los países competidores. Si a nivel europeo los esfuerzos de la Comisión se traducen en legislación a nivel nacional, también en países como Estados Unidos o Canadá se están implementando programas específicos de apoyo a la industria local. No sólo por el interés ambiental del uso de la madera, sino por la facilidad que tiene por dinamizar la economía de las zonas rurales en las que se haya el recurso original.

Esta atención generalizada en los países productores debería suponer un acicate a la mejora de toda la cadena de valor, porque el resto de los competidores a nivel internacional están recibiendo un apoyo explícito que redundará probablemente en una mejora constante de sus estándares de calidad.

La competencia a nivel nacional se encuentra principalmente en la segunda y tercera transformación, dado que la capacidad en primera corta es muy superior al del resto del país, como ya comentamos. Un ejemplo es Cataluña, donde el modelo de explotación de sus recursos está en cuestión, hasta el punto de estar promoviendo la creación de un cluster para el conjunto de la cadena de valor.

Ahora mismo Cataluña factura unos 1.670 millones de euros anuales y agrega un total de 2.406 empresas. Según Lluís Ramis⁷, uno de los puntos a reforzar está en los costes de producción ya que la madera catalana es poco competitiva en costes, lo cual supone una dificultad para exportar los recursos forestales. La industria catalana utiliza 600.000 metros cúbicos de madera de sus bosques, lo que significa que disponen de otros 2 millones de metros cúbicos pendientes de explotar. Además según explicó “muchas de las empresas del sector no usan madera catalana en sus propios procesos de producción”, así que se contribuye a provocar una gran diferencia entre la facturación de las empresas y el valor de la madera que se explota.

El subsector de la biomasa está más desarrollado, con 76 empresas dedicadas a este negocio que facturan un total de 48,9 millones de euros.

En línea con lo comentado un poco más arriba, los intentos de desarrollar esta industria en Cataluña se sustentan también en la existencia de instituciones de investigación punteras, como son el CENFIM (Centre de Difusió Tecnològica de la Fusta i Moble de Catalunya) o el CTFC (Centro Tecnológico Forestal de Cataluña), que prestan una gran variedad de servicios para los sectores de la madera y el mueble catalanes (eficiencia productiva forestal, laboratorio de análisis, servicios de sanidad forestal,

⁷ Gerente de Cluster Development, entidad encargada de analizar la puesta en marcha de un cluster de la madera en Cataluña

asesoramiento en adquisición de maquinaria, verificaciones de calidad, apoyo en planes de marketing tecnológico o análisis de necesidades TIC, etcétera). A pesar de que se trata de un sector poco estructurado, se encuentra en crecimiento y dispone tanto de una importante masa crítica como de abundante materia prima.

Fabricación de muebles

El sector del mueble es en sí mismo un sector complejo, tanto por la variedad de tamaños de las firmas que participan como por la diferencia de tipologías de producto que se pueden encontrar en el mercado. Sin ir más lejos, la madera no es más que una de las materias primas que utilizan, aunque por ser una de las más relevantes ambos sectores se analizan de forma conjunta en muchas ocasiones.

La incorporación de valor añadido en este sector es innegable, hasta el punto de que ya hemos visto que los procesos de integración hacia adelante llevan a generar redes de comercialización propias para acercar al máximo la oferta al cliente final. La aportación de valor y la especialización necesaria para operar en cada uno de sus subsegmentos han forzado grandes inversiones para mantener la competitividad, conformando una actividad con operadores muy grandes, que compiten con medianas empresas especializadas. La creciente globalización del sector y la reciente crisis ha puesto en jaque las posibilidades de algunas de estas fábricas más pequeñas, que han tenido que buscar una salida en los mercados internacionales, como demuestran las cifras crecientes de exportación.

La fabricación de muebles en España está dominada por el arco mediterráneo, con especial presencia de operadores valencianos (la feria más importante del sector se organiza anualmente en Valencia) y catalanes, seguidos por Andalucía y Madrid. Galicia se encuentra en un tercer grupo, junto con Castilla La Mancha y el País Vasco, aunque llama la atención también el dinamismo del sector en la Región de Murcia. El peso de las primeras cuatro autonomías citadas es obvio, dado que concentran más de la mitad de los aproximadamente 13.300 fabricantes de muebles existentes en España. En conjunto el sector factura unos 4.500 millones de euros y emplea a más de 60.000 personas (aunque algunas fuentes elevan la cifra hasta las 70.000).

Las líneas de trabajo observadas en la mayoría de las zonas productoras del país siguen parámetros bastante similares, toda vez que el diagnóstico de la situación es parecido para todo el arco nacional. Además, cabe destacar la fuerte presencia de agrupaciones empresariales, en parte fomentadas por las administraciones autonómicas, dentro de una campaña generalizada de mejora de la competencia de los sectores industriales. De forma similar a lo comentado sobre el apoyo público a la dinamización del sector maderero (y en parte vinculado a esta dinamización, dados los nexos entre ambos sectores), la fabricación de muebles está inmerso en un proceso de búsqueda de oportunidades que está elevando el nivel de los estándares y complicando la competencia de todos aquellos que no estén pendientes de las tendencias del sector.

Un ejemplo de estas dinámicas lo podemos encontrar en el Cluster del Equipamiento, Madera y Diseño del País Vasco (Habic), que destaca el pequeño tamaño medio de sus fabricantes, y fomenta el desarrollo del sector a través de cinco grandes ejes: tecnología, internacionalización, sostenibilidad, imagen y formación. Aunque quizá llame más especialmente la atención su promoción directa de consorcios de exportación, para optar a contratos más relevantes en mercados internacionales, compensando la fortaleza exportadora de algunas de sus firmas con su limitación de tamaño medio. De hecho, una de las fortalezas que más destacan es el espíritu colaborativo que reina en el sector, y que se

traduce en actividades como los consorcios citados o la puesta en marcha de un 'showroom' colaborativo: el Basque Design & Technology Center.

Un indicador importante sobre el peso de las dos comunidades principales lo tenemos en las cifras de exportación de muebles del último año. Según la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME), entre Cataluña y la Comunidad Valenciana se reparten la mitad de las exportaciones españolas, muy lejos de Galicia y Madrid, que rondan el 9% del total.

Exportación de muebles por comunidades autónomas (enero-junio 2015).

	Ene-Junio 2014	Ene-Junio 2015	% sobre total	Crecimiento
Cataluña	198.861,0	238.314,0	26,7%	19,8%
Comunidad Valenciana	206.014,0	210.093,1	23,5%	2,0%
Galicia	63.737,9	80.040,0	9,0%	25,6%
Madrid	73.809,8	79.143,4	8,9%	7,2%
Aragón	55.674,3	68.085,1	7,6%	22,3%
Andalucía	64.717,5	60.034,9	6,7%	-7,2%
País Vasco	31.668,3	38.602,7	4,3%	21,9%
Murcia	30.357,3	33.296,9	3,7%	9,7%
Navarra	26.740,2	23.743,4	2,7%	-11,2%
Castilla y León	16.390,3	18.336,0	2,1%	11,9%
Castilla-La Mancha	12.026,6	13.971,5	1,6%	16,2%
Rioja	9.473,9	10.055,6	1,1%	6,1%
Asturias	7.776,3	9.898,8	1,1%	27,3%
Extremadura	1.748,2	1.342,3	0,2%	-23,2%
Baleares	1.805,7	900,4	0,1%	-50,1%
Canarias	1.064,5	637,1	0,1%	-40,1%
Cantabria	410,8	600,1	0,1%	46,1%

Fuente: ANIEME con datos de Estacom

Pero esta competencia interna no es más que una parte de las dificultades a las que tendrá que enfrentarse en el sector, dado que la internacionalización del comercio del mueble es un hecho desde hace años, y buena parte de los competidores más relevantes provienen del exterior.

En este caso conviene destacar también las cifras de importación, también presentadas por ANIEME en su informe semestral, por cuanto muestran claramente las tendencias más relevantes que diferentes estudios proclaman.

Importación de muebles a España (enero-junio 2015).

	Ene-Junio 2015	% sobre total	Crecimiento
China	333.048,9	24,7%	31,8%
Portugal	167.751,1	12,4%	7,7%
Alemania	134.315,1	10,0%	-2,7%
Italia	115.112,1	8,5%	12,0%
Polonia	112.492,9	8,3%	55,9%
Francia	89.561,1	6,6%	16,4%
Marruecos	45.766,6	3,4%	25,5%
Rumanía	36.268,4	2,7%	-0,9%
Eslovaquia	28.130,0	2,1%	34,5%
Vietnam	20.968,5	1,6%	32,1%

Fuente: ANIEME con datos de Estacom.

Por un lado, la fuerte entrada de países con bajos costes laborales, entre los cuales destaca China. Confirmando los datos que comentamos a nivel internacional, el país asiático mantiene altos ritmos de crecimiento en el mercado español, fruto de una competitividad en precios difícil de igualar, tanto por sus costes internos como por las facilidades logísticas que ahora mismo dispone por su enorme volumen de comercio internacional.

Quizá más llamativa es la presencia de Polonia, que crece con fuerza siguiendo la senda vista al analizar el mercado europeo de productos madereros. Unos costes laborales más bajos que la de otros grandes fabricantes europeos, una gran capacidad forestal, un histórico conocimiento del trabajo de la madera, estructura salarial del país, junto con las ventajas propias de pertenecer a la Unión Europea, le confieren una posición muy propicia para crecer con fuerza en los próximos años. Con la particularidad de que la cercanía al exigente mercado alemán les proporciona un acceso privilegiado tanto a tecnología puntera como a canales de comercialización poderosos.

Francia y Portugal, mercados cercanos y de mutua relación en este tipo de productos, se cuelan entre los tradicionales dominadores del mercado europeo, Italia y Alemania, que basan su poderío en el diseño y la búsqueda de diferenciales que compensen sus altos costes laborales.

La Asociación Alemana de la Industria del Mueble (VDM - Verband der Deutschen Möbelindustrie) reconoce los altos costes que sufren sus empresas, y aboga por sacar el máximo provecho de sus capacidades de diseño e innovación, así como explotar el reconocimiento mundial del sello "Made in Germany".

Quizá por ello son capaces de mantener el liderazgo en la exportación europea de muebles, seguidos muy de cerca por Italia y con la llegada de Polonia como fuerza emergente del continente. Hay que tener en cuenta que la evolución de estos tres países ha sido diferente desde que comenzase a menguar la crisis. Entre los años 2009 y 2014 Alemania elevó sus exportaciones un 25%, Italia un 18% y Polonia un 60%. Sin duda el crecimiento de la industria polaca habla a las claras de su potencial en el corto y medio plazo.

Exportación de Muebles en la Unión Europea en 2014 (Millones de Euros)

Alemania	8.804 Mill. €
Italia	8.643 Mill. €
Polonia	7.901 Mill. €
República Checa	2.356 Mill. €
Rumanía	1.809 Mill. €
Francia	1.733 Mill. €
Dinamarca	1.732 Mill. €
Suecia	1.637 Mill. €
España	1.577 Mill. €
Portugal	1.344 Mill. €
Holanda	1.336 Mill. €

Fuente: Eurostats

En un trabajo publicado el año 2014 por la Cámara de Comercio Polaca de Fabricantes de Muebles destacaban la positiva evolución del sector en los últimos años, sustentada en unas pocas circunstancias: una clara ventaja en costes de producción, un tamaño medio bastante grande de la mayoría de los fabricantes, acceso a una gran cantidad de materia prima de calidad, facilidades para obtener la maquinaria y tecnología necesarias, y una larga tradición maderera. Estos elementos han ayudado a que las 6.000 empresas industriales que se dedican a este sector hayan podido multiplicar sus cifras de ventas en relativamente pocos años.

El otro gran titán europeo de los muebles es Italia. El mayor productor de muebles de Europa en valor basa buena parte de su negocio en la exportación. No en vano vende al exterior alrededor de la mitad de lo que produce, importante poco más de mil millones de euros en este epígrafe. Frente a Alemania, que es el mayor consumidor de muebles de Europa, los italianos viven en buena parte de lo que venden fuera. Y una vez más, su imagen de marca de diseño y estilo le permite compensar los altos costes laborales de las ricas comarcas del Norte.

La industria del mueble italiana engloba a unas 19.000 empresas, con unos 122.000 empleados repartidos entre 10 zonas productoras principales. Estas zonas han desarrollado poderosos clusteres de apoyo sectorial, que le han permitido mantener una altísima exposición a los mercados internacionales. Recientes publicaciones otorgan a estos clusteres casi el 80% de las exportaciones de muebles italianos, aunque no todos con el mismo nivel de crecimiento y evolución.

La queja más habitual de esta industria italiana es compartida con la española, por cuanto el tamaño medio de sus firmas sigue siendo pequeño: se estima que cada empresa tiene unos 6,5 empleados de media, frente a los 14,7 de Alemania.

Así pues, el panorama competitivo del sector del mueble es complejo: por un lado, China y los países del sudeste asiático crecen a través de la comercialización de muebles de bajo precio, que responden en cierta medida al gusto de una parte importante del mercado que quiere gastarse menos en cada compra y optar a modificar el mobiliario de su casa en un plazo menor; por otro lado, las empresas alemanas e italianas, con precios más altos pero una imagen de calidad y garantía superiores, o incluso de diseño y estilo especiales; Polonia como jugador intermedio, que puede competir en precio a pesar de producir en Europa, con lo que supone de garantía para el cliente, pero con capacidad también para producir muebles de calidad; y países como Francia y España, con producciones elevadas pero sin un posicionamiento tan claro a nivel de país.

Si tenemos en cuenta las opiniones de buena parte de los responsables sectoriales de las principales zonas productoras del continente, la mejora de la eficiencia y el cuidado en los detalles, tanto en términos de acabados del producto como de estilo y diseño, marcarán el devenir del sector en los próximos años, en un mercado europeo cada vez más internacionalizado e interdependiente.

PROVEEDORES

El análisis de los proveedores de la industria maderera de Galicia lo trataremos como un bloque único, en el que intentaremos mostrar la situación cualitativa de aquellos elementos más relevantes de cara a mejorar la competitividad del sector. Parece evidente que en una actividad tan antigua y con tantos operadores las interrelaciones entre ellas son constantes, y sólo parece coherente profundizar en aquellos aspectos que puedan suponer un riesgo evidente para el futuro del conjunto de sus empresas.

Y el primer gran problema del sector, histórico y repetido, se basa en las carencias en términos de gestión forestal que parece enfrentar nuestra región. A pesar del potencial productor, la realidad que muestran las empresas gallegas es una creciente carencia de materia prima de calidad, fruto de la confluencia de varios factores: una estructura de la propiedad del monte muy atomizada y en manos privadas, la falta de una política de reforestación clara a largo plazo, la competencia de otras zonas madereras europeas, y la despoblación del rural, que reduce la mano de obra disponible y desatiende el cuidado de los árboles.

De hecho, el mayor problema no es el volumen de madera disponible, que es muy variable en función del tipo de árbol del que hablemos, sino de la poca atención que se le concede al bosque. Sin las necesarias podas y seguimiento, los nudos se multiplican y el rendimiento por metro cúbico cae de forma dramática. Si a esto le unimos que cada finca maderable suele ser demasiado pequeña como para mecanizar convenientemente la operativa de tala, el precio del tronco baja, el dueño del terreno asume que el negocio no es rentable, y a medio plazo se esperan serias dificultades para seguir disponiendo de la materia prima necesaria en nuestros montes.

En ese mismo ámbito parece existir un choque de intereses entre la primera transformación y el resto de la industria. Acostumbrada a procesos de laboreo más o menos estándares, y sin la dimensión suficiente en la mayoría de los casos como para invertir en tecnología puntera, se suceden las quejas de falta de adaptación de las serrerías a las necesidades de las fábricas de segunda y tercera transformación. En un entorno cada vez más competitivo y con una fuerte necesidad por innovar y

adaptar procesos, la industria afirma no disponer de la suficiente oferta de productos madereros adaptados a sus necesidades, razón por la cual buscan en otros mercados materiales que bien podrían encontrar aquí.

Esta adaptación tecnológica de la que hablamos trae a colación la falta de industria fabricante de maquinaria especializada, ámbito en el cual la dependencia de marcas alemanas e italianas es muy evidente. Sólo casos concretos en Cataluña o el País Vasco mantienen una presencia entre el parque de máquinas de la industria gallega, tanto en las primeras transformaciones como en la fabricación de muebles.

La coexistencia de una grandísima tradición maderera y de buenas facultades de ingeniería forestal debería favorecer la aparición de una industria floreciente, pero la fuerte inversión necesaria y la potencia de marcas muy reconocidas internacionalmente parecen haber impedido el nacimiento de esta industria. Cualquier iniciativa en este campo necesitaría de un apoyo explícito de las instituciones, dados los largos periodos de cobro y lo específico de la tecnología a utilizar.

Por otro lado, la importancia del mercado español y gallego garantiza la presencia de distribuidores y comerciales de casi todas las empresas punteras, sin contar con las ferias profesionales, que en este tipo de actividades sí suelen servir de plataforma comercial. Dicho de otro modo, no se ha percibido ninguna dificultad para conseguir la maquinaria necesaria para la operativa del sector, más allá de los altos volúmenes de inversión que suelen implicar.

La sensación general desde el punto de vista de los proveedores es que no existen carencias reseñables, si se exceptúa el citado miedo a la pérdida de materia prima autóctona en el medio plazo. El tamaño del sector ha atraído a los operadores más importantes, que, por otra parte, suelen tener también un tamaño lo suficientemente grande como para disponer de intermediarios que acerquen su oferta a la industria gallega. Operadores logísticos, proveedores de herrajes, fabricantes de colas o barnices,..., muchos de ellos trabajan a nivel internacional y tienen capacidad para servir sus productos en forma y plazo, además de operar en sectores lo suficientemente competitivos como para mantener los precios y calidades bajo control.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Líderes europeos, como Suecia, Italia, Alemania, Finlandia, Polonia o Francia, obtienen productividades muy altas de su actividad maderera. • Alemania destaca como gran competidor europeo, especialmente en productos de alto valor añadido. • El tamaño medio de los fabricantes alemanes, austríacos, polacos o nórdicos es sensiblemente mayor al español. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la producción maderera en toda Europa. • La Unión Europea supone el 75% del mercado de los productores europeos. • Alemania, gran comprador de madera de muy diferentes características. • Reino Unido, Francia e Italia, siguientes mercados relevantes. • Creciente interés en la distribución y el mercado por laminados o encolados, que

- La fabricación de maquinaria especializada se centraliza en Italia y Alemania.
- Países nórdicos, centroeuropeos y americanos, ofrecen con regularidad mejores estándares de acabado y embalaje de sus productos.
- Poca capacidad de negociación frente a proveedores clave: maquinaria, colas,...
- Fuerte tirón de países “low cost” en la producción de muebles: China, Vietnam o Polonia.
- Creciente entrada en España de muebles chinos y polacos.
- Italia y Alemania, líderes en producción de muebles e imagen de calidad y diseño.
- Liderazgo de Cataluña y la Comunidad Valenciana en la fabricación de muebles en España.
- Creciente poder de negociación del canal de distribución de muebles, con operadores más grandes y concentrados.
- Mercado con tendencia hacia productos más baratos y previsión de renovación.
- Integración hacia delante de algunos fabricantes europeos, abriendo tiendas propias o en franquicia.
- Suecia y Finlandia, principales fabricantes de pasta y papel.
- Descenso del consumo medio de papel en países avanzados.

facilitan los trabajos y la venta.

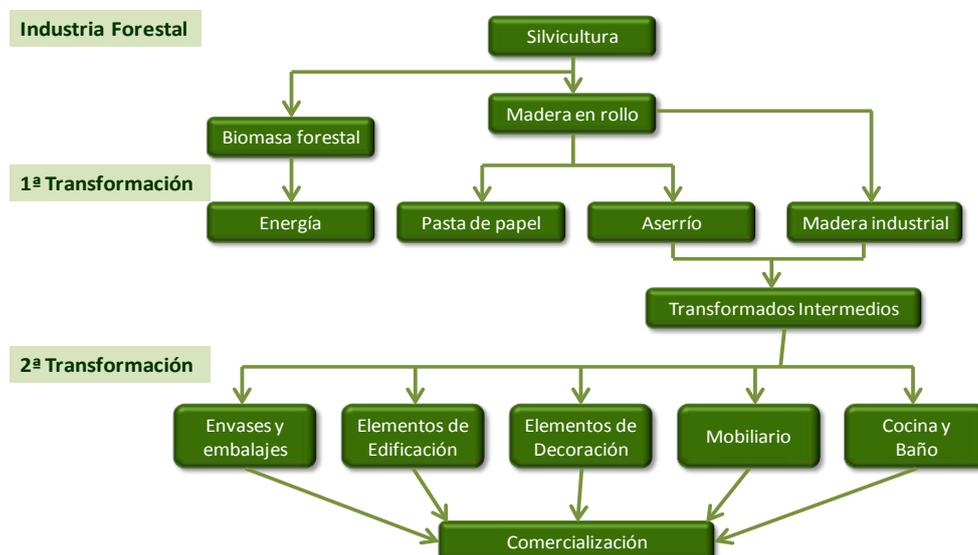
- Aumento constante de la demanda de certificaciones de gestión sostenible de la madera comercializada.
- Mercado fuertemente internacionalizado.
- Crecimiento a nivel mundial de la demanda de mobiliario.
- Imagen de calidad y diseño de la producción europea de muebles, frente a competidores asiáticos.
- Aumento del canal internet como comercializador de mobiliario.
- Alemania, Reino Unido y Francia, suponen más de la mitad de las importaciones de mueble en Europa.
- Crecimiento de la demanda de mueble de cocina y hogar.
- Existencia de gran cantidad de nichos de especialización en la fabricación de muebles.
- Fuertes dinámicas de inversión en mejora del diseño y acabados de los productos, tanto madereros como mobiliarios.
- Positiva aceptación internacional del mueble español, tanto en calidad como diseño.
- Dificultades de fabricantes de muebles italianos o alemanes por los altos costes laborales.
- Crecimiento de la utilización del embalaje de papel y cartón.

4.2.3 Análisis sectorial interno

A partir del conocimiento del sector en Galicia, resumido en el apartado 4.1, y contrastado con la opinión de diferentes agentes implicados en el mismo, presentamos a continuación las debilidades que el sector necesita superar y las fortalezas que debe aprovechar para transformarlas en oportunidades de crecimiento y desarrollo conjuntas.

Coincidentes algunas con las presentadas en el anterior Plan Estratégico CMA AVANT-2015, se incluyen tanto debilidades/fortalezas comunes a nivel sectorial como las debilidades/fortalezas que afectan específicamente a cada uno de los subsectores (industria forestal, industria de 1ª transformación e industria de 2ª transformación) y que integran la cadena de valor del Sector de la Madera.

Cadena de actividades principales presentes en el Cluster de la Madera de Galicia



DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Propiedades forestales muy pequeñas y mal ubicadas: difícil recolección de materia prima. • Perspectivas de escasez de madera de calidad en el medio plazo por falta de cuidados. • Precios de la madera variables y poco transparentes. • Mayoría de empresas de escasa dimensión. • Gran diferencia entre empresas punteras reconocidas y el resto del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial climático y de producción forestal. • Crecimiento constante de la certificación forestal de los montes gallegos. • Primera productora de madera de España, zona de referencia a nivel nacional. • La cadena de valor dispone de empresas en buena parte de los eslabones posibles de la cadena. • Existencia del CIS Madera, como centro de

- Gestión poco profesionalizada y carente de sistemas de control de la calidad.
- Pocos incentivos para la implantación de una silvicultura eficiente y de largo plazo.
- Producción poco estandarizada y con falta de cuidado en los detalles de acabado.
- Carencias significativas en relación con el mercado: planificación comercial, gestión de la comunicación, relación con clientes,...
- Enfoque comercial muy centrado en el mercado nacional, al menos en la mayoría del sector.
- Poca capacidad de negociación con los canales de distribución, especialmente los más grandes y modernos.
- Alta dependencia del sector constructor nacional.
- Oferta demasiado basada en el precio, frente a criterios de diseño o acabados.
- Falta de adaptación de algunas gamas de producto a necesidades concretas declaradas por el mercado.
- Cultura orientada más a la fabricación que a la oferta de soluciones para el cliente.
- Insuficiente desarrollo de programas de planificación a largo plazo.
- Limitaciones de personal cualificado en las zonas productoras.
- Limitada capacidad financiera para desarrollar estrategias de crecimiento o innovación.
- Gran dependencia de proveedores estratégicos no presentes en Galicia: maquinaria, colas, barnices,...
- Poca imagen de marca fuera de Galicia de la mayoría de las firmas dedicadas a la

investigación de referencia para el sector.

- Creciente apuesta por la innovación y ejemplos de novedades industriales exitosas.
- Formación superior y media de calidad en el ámbito forestal en Galicia.
- La existencia de entes asociativos, como el propio Cluster, para aunar esfuerzos sectoriales.
- Ejemplos de empresas de prestigio gallegas con desarrollos exitosos en mejora de producto, internacionalización e innovación. Efecto réplica.
- Resultados positivos de procesos de colaboración entre empresas del sector.
- Empresas de referencia consolidadas, en crecimiento y con procesos de diversificación de productos.
- Posicionamiento líder en calidad de firmas destacadas de segunda transformación en Galicia.
- Consolidación del subsector de plantas de biomasa.
- Posicionamiento en el sector “contract”, como consecuencia del tirón de firmas como el Grupo Inditex.
- Reconocido prestigio y experiencia a nivel nacional en el trabajo de la madera.
- Creciente mejora de las relaciones y conocimiento por parte de prescriptores.
- Lanzamiento de iniciativas de creación de redes propias de comercialización de muebles.
- Cercanía y futura implantación en Galicia de sectores industriales de fuerte tracción: automóvil y aeronáutica.
- Implantación de Ence en Pontevedra y Navia, como dinamizador del sector forestal en toda

fabricación de muebles.

la región, primer comprador de madera en Galicia.

Como resultado del **análisis interno del Sector** se han identificado varios **aspectos especialmente relevantes** que pueden limitar la competitividad de cada uno de los subsectores implicados. A pesar de las particularidades de cada uno de los subsegmentos mostrados en la gráfica anterior, y que suponen notables diferencias en su estructura y necesidades, se presentan de forma simplificada divididas en producción maderera (que incluye las labores de industria forestal y primera transformación) y mobiliario y segunda transformación. En aquellos casos en los que alguno de los aspectos sea específico de algún subsector, se detalla en la explicación del mismo:

- Producción maderera:
 - Desarrollo de una política forestal clara y de largo plazo, que incentive la gestión productiva del monte y promueva el mantenimiento de la población en las zonas rurales.
 - Escasa implantación de una silvicultura que mejore la calidad de la madera y garantice el aprovisionamiento rentable a largo plazo de madera certificada.
 - Necesidad de adaptar la oferta de tableros a las necesidades específicas de los clientes, especialmente industriales, y de mejorar la presentación y acabados.
 - Escasa vigilancia de los canales de distribución y comunicación con el cliente.
 - Poca atención al crecimiento orgánico o a la colaboración para la mejora de los márgenes en los aserraderos.
 - Insuficiente grado de internacionalización de las empresas del sector penalizado por su pequeño tamaño.
- Mueble y segunda transformación:
 - La industria de la madera industrial crece, consolida sus líneas de producción en la comunidad y tienden a la diversificación de sus productos.
 - Excesiva dependencia de los canales de distribución actuales sobre los que existe un escaso poder de influencia.
 - Insuficiente grado de internacionalización de las empresas fabricantes de muebles, penalizadas por su pequeño tamaño.
 - Escaso desarrollo de los canales de comunicación con el cliente final de mueble (servicio postventa, relación directa con los Clientes, etc.).
 - Bajo grado de planificación y control comercial y de marketing en el subsector del mueble y elementos de decoración. Ausencia de imagen de marca.
 - Desconocimiento de características y necesidades diferenciales de otros mercados.
 - Alta dependencia del sector de la construcción.

- Sector de la Madera en general:
 - Bajo grado de desarrollo de estrategias basadas en la diferenciación (diseño, innovación, etc.).
 - Gestión poco profesionalizada de la logística que cada vez juega un rol más importante.

4.2.4 Factores críticos

La existencia de empresas de muy diferentes características, tanto por su tamaño como por su actividad, en el conjunto de la Cadena de Valor de la Madera en Galicia, provoca que las dificultades a las que se enfrentan cada una de ellas puedan ser diametralmente opuestas. Es por esto que las recomendaciones que se realizan en sectores como este tengan, obligatoriamente, que estar segmentadas, según la tipología de la empresa, y que deban enfocarse a la situación general del subsector del que se trate, en tanto en cuanto coexisten ejemplos para los cuales las circunstancias son distintas.

Así, los factores detectados como críticos para el futuro del sector en su conjunto se plantean como criterios generales, que deberán adaptarse a las particularidades de cada firma, mientras que aquellos afectos a algún subsector concreto, se detallan en los dos grupos presentados en el apartado anterior:

PRODUCTOS MADEREROS

El potencial maderero gallego, demostrado con el liderazgo en la corta y comercialización de madera a nivel nacional, sufre en estos momentos por la limitación de productividad de sus labores de silvicultura y primera industrialización. La mejora de sus capacidades, que aumenten su competitividad, es un elemento crucial para garantizar el crecimiento, generación empleo y desarrollo sostenible fijados por la Unión Europea, especialmente en las zonas rurales en las que el sector está implantado.

Además, el descenso en el número de empresas dedicadas a las primeras labores de la madera, consecuencia tanto de la crisis económica como de la presión de competidores internacionales notablemente más grandes, tiene un impacto directo en el conjunto de la cadena de valor. Si a esto le añadimos que estas firmas son principalmente pymes o micropymes ubicadas en zonas rurales, nos encontramos con un ámbito especialmente sensible para el futuro del conjunto del sector.

Y para ello **la industria forestal y de primera transformación de la madera debe afrontar los retos relativos a la mejora de la calidad de su oferta y la estabilidad del recurso forestal**, siendo los **factores críticos** para intentar alcanzar estos objetivos:

- **PM1 - Impulso de modelos para concentrar y optimizar la explotación forestal y profesionalizar su gestión.** Actualmente la distribución de la propiedad forestal en Galicia está muy atomizada y sigue unos criterios de explotación no orientados a las necesidades del mercado.

La línea de trabajo en este factor debería incluir medidas que:

- Mejoren la calidad de la madera obtenida, tanto por la mejora del cuidado de los bosques (silvicultura) como por la certificación creciente de los mismos.

- Exploten las ventajas competitivas para la producción forestal en Galicia de ciertas especies, como el pino o el eucalipto.
- Reduzcan los costes de manipulación y transporte de la madera.
- **PM2 - Fomento de la certificación del recurso forestal (PEFC/FSC).** El interés del sector por hacer sostenible medioambientalmente el negocio de la madera confluye con la valoración creciente que el mercado otorga a dichas certificaciones, fruto de la preocupación general por el cuidado de nuestros recursos naturales.
- **PM3 – Procesos que faciliten el crecimiento orgánico de los aserraderos y mejorar su competitividad.** A través de procesos de fusión o colaboración, que permitan aumentar su capacidad financiera y tecnológica, con la vista puesta en aumentar su baja productividad y su presencia en otros mercados.
- **PM4 - Desarrollo de productos normalizados más adaptados a las necesidades reales de la industria de 2ª transformación y el mercado.** La pérdida de competitividad del sector está en gran medida motivada por la falta de adaptación de los productos de aserrío a las tendencias en la evolución de la demanda, la cual exige una mayor dinámica de innovación en productos y servicios.
- **PM5 - Integración de nuevas tecnologías de aserrado y secado que permitan un mejor aprovechamiento de la madera.** La industria del aserrío ha experimentado con el paso de los años cambios notables desde el punto de vista tecnológico y de los procesos, aun así es necesario un mayor esfuerzo encaminado a la reducción de costes y mejora de la eficiencia.
- **PM6 – Inversión en nuevos modelos de comercialización y enfoque hacia mercados internacionales.** Como ya se ha expuesto anteriormente, es necesario desarrollar nuevas estrategias y sistemas que faciliten la comercialización de los productos de aserrío y potencien su acceso a nuevos mercados.

∞ MADERA INDUSTRIAL y FABRICACIÓN DE MUEBLES

A pesar de analizarlos de manera conjunta, las diferencias entre la madera industrial y la fabricación de muebles en Galicia son evidentes. El primero, muy intensivo en capital, está representado por empresas con un alto nivel de concentración, elevados niveles de productividad, enfoque internacional y reconocido saber hacer.

La fabricación de muebles, a pesar de mantener un gran potencial de crecimiento en Galicia, sigue estando insuficientemente representado a nivel nacional, con notables excepciones. El nivel de profesionalización y automatización es todavía reducido, muy influido por el pequeño tamaño de muchas de sus empresas.

El impacto de la crisis económica española se ha visto ligeramente compensado con la entrada de algunos operadores en el canal “contract”, en el cual cabe todavía un importante desarrollo.

Los principales **factores críticos** para permitir abordar los retos que se le plantean a ambos son:

- **MIM1 - Aumento del consumo de materia prima certificada y fomento de la certificación en la cadena de custodia (PEFC/FSC).** Como ya se ha comentado, a fin de acreditar la mejora

medioambiental derivada del uso de la madera es necesario que esté certificada la gestión forestal y toda la cadena de custodia.

- **MIM2 - Incremento del valor añadido (nivel de transformación y nuevas prestaciones) de los productos.** La entrada de otros países productores con costes salariales mucho más bajos obliga a elevar el aporte de valor de la producción nacional, incorporando un mayor nivel de transformación y de I+D en los productos.
- **MIM3 – Inversión en tecnología que mejore la eficiencia industrial y energética, atendiendo a las exigencias medioambientales.** El incremento del valor añadido de los productos hará necesario una apuesta por la mejora del nivel tecnológico de los procesos industriales, que a su vez deberán dar respuesta a las nuevas exigencias medioambientales y optimizar su eficiencia energética.
- **MIM4 - Alianzas con grandes cadenas de distribución.** En los últimos años ha habido grandes cambios en el sector distribución con la aparición de grandes cadenas comerciales que cubren cada vez un mayor abanico de productos y cuentan con un elevado poder negociador.
- **MIM5 - Aumento del tamaño medio de las empresas de fabricación de muebles.** A través de procesos de concentración o colaboración, parece clave aumentar la capacidad de las firmas para invertir en tecnología, diseño y nuevos canales de comercialización.
- **MIM6 - Incorporación de la innovación sistemática en los productos mobiliarios como estrategia.** A fin de lograr una mayor diferenciación, los fabricantes de muebles deben de sistematizar, dentro de su estrategia, la innovación en producto referida a diseño, personalización, incorporación de nuevos materiales y acabados, integración de nuevas funcionalidades, etc.
- **MIM7 - Reducción de costes y mejora de la eficiencia productiva.** La globalización del mercado del mueble y el aumento de la competencia ha pasado a ser una prioridad para todas las empresas del sector para mantener su viabilidad. Entre las acciones a llevar cabo destacan: la gestión de forma internacional de la producción y las compras, la mejora en la gestión logística global, la optimización de procesos, etc.
- **MIM8 - Mejoras del canal comercial, potenciación de la marca y desarrollo de nuevos mercados.** Es necesario adoptar nuevos modelos de comercialización que permitan a las empresas generar una imagen de marca, seleccionar nuevos mercados más dinámicos y acercarse más al mercado para mantener el contacto directo con el comprador final, para poder detectar sus preferencias y ofrecerles nuevas propuestas de carácter innovador.
- **MIM9 – Explotación de las ventajas estructurales y la imagen de marca de la madera como elemento de construcción.** La confluencia de sus propiedades como elemento natural de fijación de CO₂, con la positiva valoración del mercado como material noble, ofrecen grandes oportunidades para la expansión de la madera como elemento de construcción y decoración, especialmente en labores de rehabilitación.
- **MIM10 - Desarrollo del mercado de la vivienda de madera.** El mercado actual es todavía muy incipiente por razones culturales y carencias técnicas (falta de normativa e información técnica).

∞ CADENA DE VALOR DE LA MADERA

Algunos de los aspectos más relevantes a los que el conjunto del sector se debe enfrentar en el medio plazo, son comunes para todos los eslabones de la cadena de valor del sector, suponiendo elementos transversales de mejora, en forma de **factores críticos comunes a nivel sectorial**:

- **MAD1 - Extensión del uso de sistemas de gestión Lean para agilizar y flexibilizar los procesos.**
- **MAD2 - Mejora de la eficiencia productiva y energética.**
- **MAD3 - Desarrollo de nuevos productos con mayor atención en el diseño y diferenciación.**
- **MAD4 - Aumento del nivel de diversificación e internacionalización de los mercados.**
- **MAD5 - Desarrollo de nuevos canales de comercialización: atención a la gran distribución y el nuevo canal online.**
- **MAD6 - Aprovechamiento de forma eficiente de todos los recursos disponibles de financiación.**
- **MAD7 - Liderazgo directivo efectivo y mejora de competencia.**
- **MAD8 – Mejora de la capacitación directiva y de gestión en los cargos de responsabilidad.**

La identificación de los factores críticos aquí listados, sirve para concretar las propuestas estratégicas, que se mostrarán en forma de **iniciativas sectoriales** a llevar a cabo desde el Cluster.

4.3 Misión

MISIÓN DEL CMA

“El CMA es una entidad empresarial con una doble Misión:

“Fortalecer la estructura de las empresas que integran el Cluster aportándoles ventajas competitivas a través de mecanismos de cooperación, y, la puesta en valor de sus productos como elementos de origen natural, reciclables, sostenibles que contribuyen a mejorar el confort y la calidad de vida.”

En el curso de los trabajos para la elaboración del Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, se ha actualizado y consensado la Misión del CMA, que fue posteriormente ratificada por la Junta Directiva.

El CMD se define por tanto, como una entidad abierta e integradora de todas las empresas de la cadena de valor de la madera, con el propósito de contribuir a la mejora de su competitividad, aprovechando las sinergias derivadas, del intercambio de experiencias y conocimientos, de los mecanismos de apoyo y del trabajo cooperativo en red.

Por otra parte, sólo cooperativamente puede ponerse en valor socialmente la madera como material natural, ecológico, confiable, y a la vez con un elevado potencial de innovación en sí mismo y en sus innumerables aplicaciones y productos. Es por ello que el Cluster da Madeira de Galicia colabora con:

- CONFEMADERA GALICIA - Confederación Gallega de Empresarios de la Madera.
- Otras asociaciones del Sector de la Madera como: FEARMAGA – Federación Empresarial de Aserradores y Rematantes de Maderas de Galicia, FECEG – Federación de Empresas de Carpintería y Ebanistería de Galicia y MONTE INDUSTRIA..
- El CIS-Madeira, Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la madera de Galicia, que actúa como su socio tecnológico para la ejecución de proyectos técnicos y de innovación.
- Las diferentes Universidades Gallegas (Vigo, Coruña y Santiago de Compostela) y el Centro de formación y experimentación agroforestal de Lourizán

A continuación se incluye el mapa de los principales agentes vinculados con el Sector de la Madera en Galicia:



En este escenario el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia:

- Actúa como agente de dinamización de proyectos de todos sus asociados, colaborando en el desarrollo tanto de iniciativas sectoriales como de iniciativas en las diferentes áreas de negocio.
- Divulga las actividades empresariales y profesionales desarrolladas por sus asociados, difundiendo las actuaciones, estudios y actividades llevadas a cabo por aquellos.
- Coordina las relaciones institucionales y actúa como interlocutor con Administraciones e Instituciones en la búsqueda de apoyo de los proyectos y actuaciones de interés para sus asociados.
- Contribuye a mejorar la cualificación y formación de los asociados, fomentando, coordinando e impartiendo cursos, seminarios y programas formativos.
- Actúa como instrumento de recopilación y transmisión de información de interés para las empresas asociadas del Cluster.
- Coordina, con los medios de comunicación, la difusión de los fines del Cluster, potenciando la mejora de la percepción de la sociedad respecto a sus actividades y empresas asociadas.
- Establece relaciones con entidades que persigan fines semejantes (asociaciones, clusteres, etc.).
- Colabora con su socio tecnológico, CIS-Madera, para incrementar la capacitación tecnológica y el nivel de innovación en producto y proceso de los asociados del Cluster, fomentando la ejecución de proyectos colaborativos, la formación técnica específica, etc.
- Coparticipa con el resto de asociaciones del Sector de la Madera, en la ejecución de actuaciones estratégicas y en caso de ser requerido, en acciones de lobby institucional.

4.4 Visión del Plan Estratégico del CMD

La Visión definida para el Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, CMD INNOTECH-2019, ratificada por la Junta Directiva del CMD es la siguiente:

VISIÓN CMD INNOTECH-2019

“Conseguir un Cluster da Madeira de Galicia

más eficiente y sostenible,

más innovador,

más diversificado comercialmente

y con una imagen de marca reconocida a nivel internacional.”

5. PLAN DE ACCIÓN 2016-2019



5. PLAN DE ACCIÓN

5.1 Cartera de proyectos

En el curso de la elaboración del Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, CMD INNOTEC 2016-2019, se han identificado tanto los factores críticos específicos por subsectores como los factores críticos comunes a nivel sectorial para la mejora competitiva de las empresas del Sector. A partir de estos factores se han seleccionado los proyectos a ejecutar en el periodo 2016-2019, distinguiendo iniciativas por áreas de negocio e iniciativas sectoriales.

A continuación se incluye la CARTERA DE PROYECTOS seleccionados:

Training_Programa de formación del sector de la madera

DesignWood_Diseño en el sector de la madera

Newmarkets_Programa de internacionalización

Industry 4.0_Programa de Industrialización y excelencia operativa

Lignum Facile_Programa de MKT orientado a prescriptores

Construction_Programa de promoción de madera en construcción

MKT&Communication_Plan de Marketing y Comunicación

Strategic Partnerships_Plan de establecimiento de alianzas estratégicas

Services_Servicios directos al asociado

5.2 Planning de ejecución

Alguno de los proyectos-programas tienen previsto más de un lanzamiento en el período 2012-2015 tal como se indica en el Planning de la figura adjunta, para permitir que sean abordados por todas las empresas interesadas, en grupos que resulten operativos.

PROYECTO	2016				2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4												
TRAINNIG																
DESIGNWOOD																
NEWMARKETS																
INDUSTRY 4.0																
LIGNUM FACILE																
CONSTRUCTION																
MKT&COMMUNICATION																
STRATEGIC PARTNERSHIPS																
SERVICES																

5.4 Sistema de seguimiento del plan

A fin de garantizar el correcto desarrollo del CMD INNOTEC 206-2019, Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, desde el CMD se han establecido una serie de **mecanismos de seguimiento** que permitan verificar que se están cumpliendo con los objetivos establecidos:

- Definición de una **organización soporte del CMD INNOTEC-2019 y calendario de reuniones**:
 - A nivel de proyecto-programa se creará un equipo de proyecto integrado por representantes de las empresas participantes en el mismo, que será liderado por un Jefe de Proyecto del CMD. Los equipos de proyecto se reunirán con una periodicidad mínima bimensual.
 - A nivel de área temática la coordinación se realizará el seno de un equipo formado por los jefes de proyecto del área y un coordinador del área, que será miembro de la Junta Directiva del CMD. Los equipos por área temática se reunirán trimestralmente.
 - A nivel de la cartera de proyectos, la coordinación la realizará la Junta Directiva del CMA en sesiones previstas al efecto. El seguimiento a cargo de la Junta Directiva será como mínimo trimestral.

- Definición de un **Cuadro de Mando**. A partir de las acciones definidas en el CMD INNOTEC-2019 con el objetivo **crear valor** para las empresas del Cluster, se han establecido los indicadores y valores objetivo para cada uno de ellos, a fin de poder ir evaluando el grado de consecución de los objetivos establecidos.

Este apartado se desarrollará más extensamente en el apartado Cuadro de Mando.

6. INVERSIONES PREVISTAS



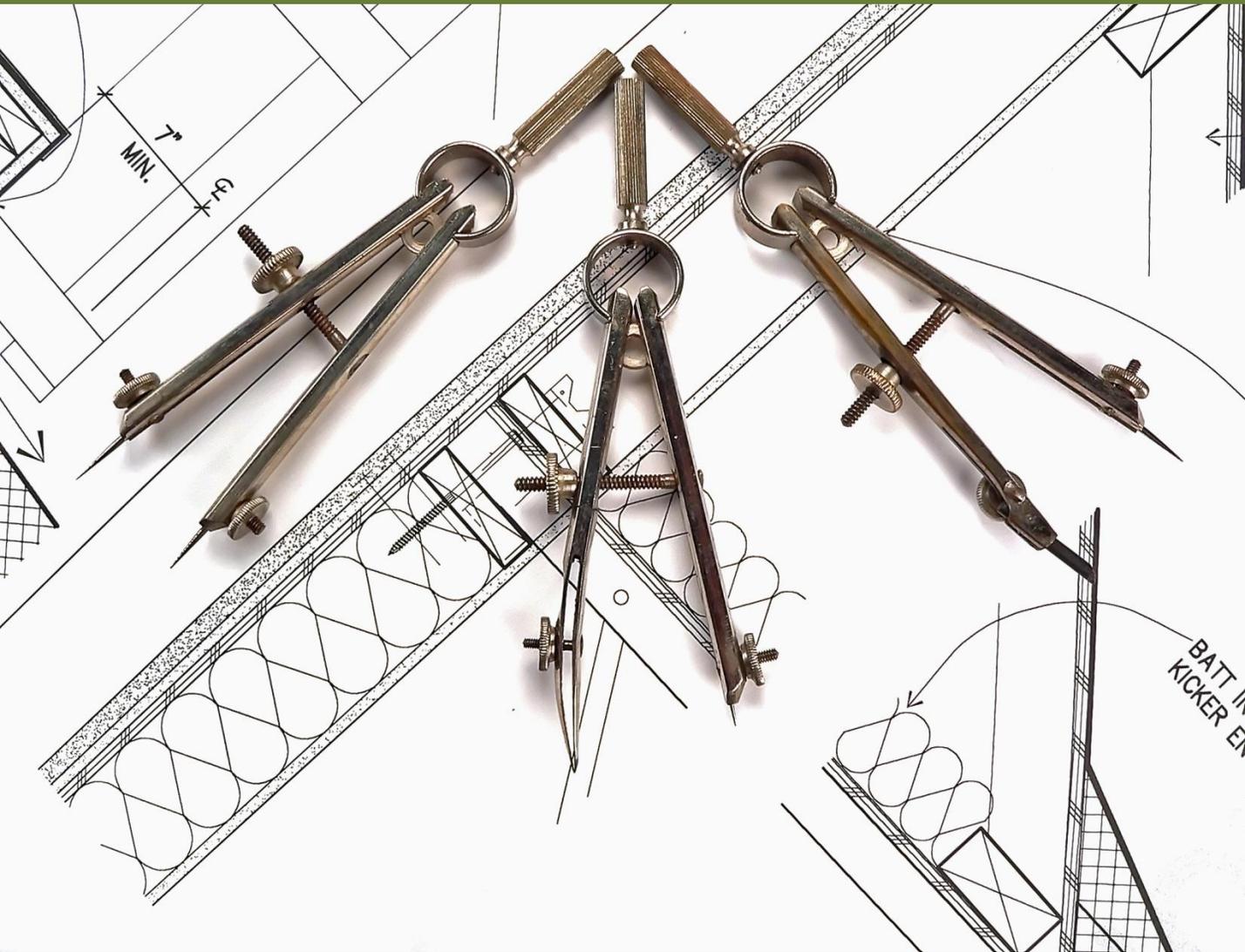
6. INVERSIONES PREVISTAS

En el curso de la elaboración del CMD INNOTEC-2019, Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, se ha hecho una planificación de inversiones necesarias en un horizonte 2016-2019, en ella se han tenido en cuenta las partidas necesarias para llevar a cabo todas las actividades planificadas dentro de la cartera de proyectos del CMD INNOTEC-2019.

El presupuesto total para este periodo asciende 618.200€. En el siguiente gráfico pueden observarse las partidas asignadas por proyecto.

PROYECTO	PRESUPUESTO				
	2016	2017	2018	2019	TOTAL
TRAINING	19.000 €	20.400€	20.400€	22.600€	82.400€
DESIGNWOOD	7.000€	5.200	4.800€	4.200€	21.200€
NEWMARKETS	19.000€	17.000€	22.400€	19.200€	77.600€
INDUSTRY 4.0	56.000€	52.800€	49.200€	47.800€	205.800€
LIGNUM FACILE	12.400€	11.200€	9.200€	10.600€	43.400€
CONSTRUCTION	14.400€	14.600€	13.800€	15.000€	57.800€
MKT&COMMUNICATION	12.400€	12.600€	11.800€	12.800€	49.600€
STRATEGIC PARTNERSHIPS	10.600€	10.800€	11.400€	11.200€	44.000€
SERVICES	8.400€	10.200€	9.200€	8.600€	36.400€
TOTAL	159.200€	154.800€	152.200€	152.000€	618.200€

7. CUADRO DE MANDO



7. CUADRO DE MANDO

Para establecer el Cuadro de Mando se estudió como las acciones definidas en el CMD INNOTECH-2019, Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, contribuyen al fin común de crear valor para las empresas del Cluster. Las acciones se identifican con los proyectos en los siguientes bloques de indicadores:

- **Resultados clave**
 - Crecer en ingresos.
 - Mejorar la rentabilidad.
- **Mercado**
 - Incremento de operaciones.
 - Captar nuevos clientes.
 - Fidelizar clientes.

Además se han incluido todos los indicadores de seguimiento de la cartera de proyectos del CMD INNOTECH-2019.

8. CARTAS DE APOYO



CARTAS DE APOYO AL PLAN ESTRATÉGICO INNOTEC 2016-2019

El Plan Estratégico INNOTEC 2016-2019 cuenta con el respaldo de importantes organismos e instituciones de la economía gallega. A siguiente, se muestra el listado de las entidades que muestra su apoyo oficial al Plan Estratégico del CMD:

Consellería de Economía, Emprego e Industria (Xunta de Galicia)

Igape (Instituto Galego de Promoción Económica)

Dirección Xeral de Ordenación e Producción Forestal (Xunta de Galicia)

GAIN-CIS Madeira

Consortio de Santiago de Compostela

Universidade de Santiago de Compostela

Universidade da Coruña

Universidade de Vigo

Colexio Oficial de Arquitectos de Galicia



XUNTA DE GALICIA

Conselleiro de Economía,
Emprego e Industria

Francisco Conde López

Santiago de Compostela, 10 de marzo de 2016

D. Víctor Audera
Director General de Industria y de
la Pequeña y Mediana Empresa
Ministerio de Industria, Energía y Turismo
Paseo de la Castellana 160, 10-09
28046 Madrid

Estimado Director General,

Estimado Víctor

En relación con la presentación del Plan Estratégico del *Cluster da Madeira e do Deseño de Galicia 2016-2019* que será presentado el próximo 11 de marzo ante el Ministerio de Industria, Energía y Turismo para poder acceder al Registro especial de AEI, le traslado que la *Consellería de Economía, Emprego e Industria de la Xunta de Galicia* ha colaborado estrechamente con el Cluster en actividades relacionadas con el sector, en las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el Cluster en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Durante estos últimos años se ha apoyado al Cluster en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de Galicia.

El Nuevo Plan Estratégico del *Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia 2016-2019* permitirá dar respuesta a las necesidades de un sector considerado estratégico, que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Desde la *Consellería de Economía, Emprego e Industria* se continuará dando apoyo al Cluster para la puesta en marcha de su nuevo Plan Estratégico.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.



Francisco Conde López



CARTA DE APOYO Y COLABORACIÓN

D. Javier Aguilera Navarro, Director General del Instituto Gallego de Promoción Económica de la Consellería de Economía, Emprego e Industria,

DECLARA

Que el Instituto Gallego de Promoción Económica, en adelante IGAPE, es la Agencia de Desarrollo Regional de Galicia y como ente de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propios, entre sus principales objetivos están los de fomentar la creación de nuevas empresas, promover la mejora de la productividad y competitividad de las sociedades ya asentadas en la Comunidad Autónoma, atraer inversiones foráneas así como facilitar la internacionalización del tejido productivo.

Que el Cluster de la Madera y del Diseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que el IGAPE y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, en las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el CMD en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al Cluster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Diseño de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, a 9 de Marzo de 2016

D. Javier Aguilera Navarro
Director General del Instituto Gallego de Promoción Económica



CARTA DE APOYO Y COLABORACIÓN

Tomás Fernández-Couto Juanas, director xeral de Ordenación e Producción Forestal de la Consellería do Medio Rural de la Xunta de Galicia,

DECLARA

Que la Dirección Xeral de Ordenación e Producción Forestal, tiene entre sus funciones la ordenación, fomento y mejora de la producción forestal, industrialización y comercialización de productos de primera transformación de la madera.

Que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando los lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que el CMD y la Dirección Xeral de Ordenación e Producción Forestal colaboran en actividades relacionadas con el sector, actuando de manera activa y responsable en beneficio de los intereses del sector de la madera de Galicia.

Que la Dirección Xeral de Ordenación e Producción Forestal considera esta colaboración de total satisfacción y de suma importancia para el sector de la madera en Galicia, por cuanto permite aunar la visión y el conocimiento aportado por el CMD y las empresas que lo integran con los recursos y el soporte de la Administración.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al Cluster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, 9 de marzo de 2016



Tomás Fernández-Couto Juanas
Director xeral de Ordenación e Producción Forestal



CARTA DE APOYO Y COLABORACIÓN

D. Manuel Varela Rey, Director da Axencia Galega de Innovación (GAIN) da Consellería de Economía, Emprego e Industria da Xunta de Galicia,

DECLARA

Que la Axencia Galega de Innovación, en adelante GAIN, tiene entre sus funciones el promover las relaciones de colaboración entre los distintos agentes del Sistema Galego de Innovación impulsando la creación y el fortalecimiento de redes de conocimiento entre agentes públicos y privados desde una perspectiva de intercambio y de investigación abierta.

Que la Axencia Galega de Innovación a través de su centro CIS Madeira y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo especialmente desde el CIS Madeira, al Cluster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Santiago de Compostela, a 11 de Marzo de 2016



Manuel Varela Rey
Director da Axencia Galega de Innovación

CARTA DE APOYO Y COLABORACIÓN

Belén Hernández Lafuente Gerente del Consorcio de la ciudad de Santiago de Compostela,

MANIFIESTO:

Que el Consorcio de la ciudad de Santiago de Compostela, en adelante Consorcio, tiene entre sus fines esenciales desde su creación en 1992, el promover y, en su caso, facilitar, en el término municipal de Santiago de Compostela, el ejercicio coordinado de las competencias de la Administración General del Estado, de la Xunta de Galicia y del Ayuntamiento de Santiago de Compostela al servicio de un proyecto de ciudad.

CONSORCIO DE SANTIAGO

Casa de Vaamonde
Rúa do Vilar 59
15705 Santiago de Compostela

T +34 981 57 47 00
F +34 981 57 47 50

www.consorciodesantiago.org
gerencia@consorciodesantiago.org

Que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que el Consorcio y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, a través de las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el CMD en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al CMD como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del CMD de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, 9 de marzo de 2016



CONSORCIO DE
SANTIAGO

Belén Hernández Lafuente
Gerente del Consorcio de la ciudad de Santiago de Compostela

COMPROMISO DE COLABORACIÓN

D. Juan M. Viaño Rey, en calidad de Rector de la Universidad de Santiago de Compostela (USC).

MANIFIESTA

Que la Universidad de Santiago es una institución universitaria comprometida con la calidad en la docencia, la investigación, el respeto al medio ambiente, el desarrollo sostenible y la dinamización social, cultural y económica de nuestro entorno.

Que entre los objetivos de la USC está el interés por promover la cooperación y la colaboración para el desarrollo científico y tecnológico, buscando una aplicación práctica del conocimiento en provecho de la sociedad.

Que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que la USC y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, mediante la firma de Convenios en los que la USC, como centro universitario y de investigación de Galicia, ha ejecutado y colaborado en las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el CMD en el marco anteriores Planes Estratégicos, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

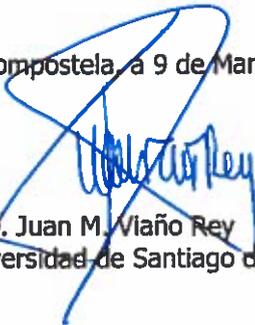
Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al Cluster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, a 9 de Marzo de 2016




D. Juan M. Viaño Rey
Rector de la Universidad de Santiago de Compostela

COMPROMISO DE COLABORACIÓN

D. Julio Abalde Alonso, en calidade de reitor da Universidade da Coruña (UDC),

MANIFESTA

Que a Universidade da Coruña (UDC) é unha institución universitaria comprometida coa calidade na docencia, a investigación, o respecto ao medio ambiente, o desenvolvemento sostíbel e a dinamización social, cultural e económica da nosa contorna.

Que entre os obxectivos da UDC está o interese por promover a cooperación e a colaboración para o desenvolvemento científico e tecnolóxico, buscando unha aplicación práctica do coñecemento en proveito da sociedade.

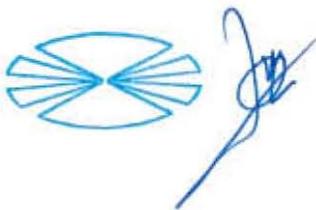
Que o Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, en diante CMD, creouse co obxectivo de constituírse como un auténtico foro de debate e de actuación para lograr a mellora competitiva das empresas que conforman a cadea da madeira de Galicia, estreitando lazos de unión e sentando as bases de futuras actuacións conxuntas. Con especial incidencia na mellora da cualificación e formación dos asociados, e incrementar a capacidade tecnolóxica e o nivel de calidade produtiva destes.

Que a UDC e o CMD colaboraron estreitamente en actividades relacionadas co sector, mediante a sinatura de Convenios en que a UDC, como centro universitario e de investigación de Galicia, executou e colaborou nas actuacións e proxectos postos en marcha polo CMD no marco de Plans Estratéxicos anteriores, co fin de conseguir os obxectivos demandados polas empresas do sector.

É por isto que durante estes últimos anos se apoiou ao CMD no desenvolvemento dos seus Plans Estratéxicos (POMA 2008-2011 e AVANT 2012-2015) co obxectivo de fortalecer o sector da madeira, contribuíndo ao mesmo tempo ao desenvolvemento económico-empresarial de Galicia.

Novament, é desexo da institución que represento continuar dando apoio ao Cluster como elemento de dinamización e modernización da economía galega, a través da posta en marcha dun Novo Plan Estratéxico 2016-2019 adaptado ás novas circunstancias e para un novo escenario.

A Coruña, 9 de marzo de 2016



COMPROMISO DE COLABORACIÓN

D. Salustiano Mato de la Iglesia, en calidad de Rector de la Universidad de Vigo (UVIGO).

MANIFIESTA

Que la Universidad de Vigo, en adelante UVIGO, es una institución universitaria comprometida con la calidad en la docencia, la investigación, el respeto al medio ambiente, el desarrollo sostenible y la dinamización social, cultural y económica de nuestro entorno.

Que entre los objetivos de la UVIGO está el interés por promover la cooperación y la colaboración para el desarrollo científico y tecnológico, buscando una aplicación práctica del conocimiento en provecho de la sociedad.

Que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que la UVIGO y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, mediante la firma de Convenios en los que la UVIGO, como centro universitario y de investigación de Galicia, ha ejecutado y colaborado en las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el CMD en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al Cluster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, a 9 de Marzo de 2016



D. Salustiano Mato de la Iglesia
Rector de la Universidad de Vigo



11 MAR 2016

saída



CARTA DE APOYO Y COLABORACIÓN

D. Antonio Maroño Cal, Decano-Presidente del Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia,

MANIFIESTA

Que el Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia, en adelante COAG, tiene entre sus funciones el colaborar con instituciones o entidades de carácter formativo, cultural, cívico, de previsión y otras análogas dedicadas al servicio de los Arquitectos o al fomento y defensa de los valores culturales y sociales que conciernen a la profesión, y promover la constitución de las mismas.

Que el Clúster da Madeira e o Deseño de Galicia, en adelante CMD, se creó con el objetivo de constituirse como un auténtico foro de debate y de actuación para lograr la mejora competitiva de las empresas que conforman la Cadena de la Madera de la Comunidad Autónoma Gallega, estrechando lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas. Con especial incidencia en la mejora de la cualificación y formación de los asociados, e incrementar la capacidad tecnológica y el nivel de calidad productiva de los mismos.

Que el COAG y el CMD han colaborado estrechamente en actividades relacionadas con el sector, a través de las actuaciones y proyectos puestos en marcha por el CMD en el marco de Planes Estratégicos anteriores, con el fin de conseguir los objetivos demandados por las empresas del sector.

Es por ello que durante estos últimos años se ha apoyado al CMD en el desarrollo de sus Planes Estratégicos (POMA 2008-2011 y AVANT 2012-2015) con el objetivo de fortalecer el sector de la madera, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico-empresarial de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Nuevamente, es deseo de la Institución que represento el continuar dando apoyo al Clúster como elemento de dinamización y modernización de la economía gallega, a través de la puesta en marcha de un Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 adaptado a las nuevas circunstancias y para un nuevo escenario.

Con el Nuevo Plan Estratégico del Clúster da Madeira e o Deseño de Galicia, se pretende mejorar los aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas asociadas y del sector de la madera en general. Sector considerado Estratégico por la Xunta de Galicia ya que representa el 3,5% del PIB de la comunidad, con una facturación de más de 1.700 millones de euros al año y que genera más de 70.000 puestos de trabajo directo e indirecto.

Santiago de Compostela, a 11 de Marzo de 2016

D. Antonio Maroño Cal
Decano-Presidente
Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia



Colexio Oficial de
Arquitectos de Galicia