cecale

ESTUDIO DE REINDUSTRIALIZACIÓN SECTOR MADERA Y MUEBLE. TIERRA DE PINARES SORIA-BURGOS

Junta de Castilla y León

Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial

FUNDACIÓN ANCLAJE Y FORMACIÓN CASTILLA Y LEÓN

Estudio realizado en el marco del "Grupo de Trabajo Prospectiva Industrial", en el ámbito del II Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León y, subvencionado por la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León, Junta de Castilla y León.

Financiado por:

Junta de Castilla y León

Ade
Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial

Dirigido por:

cecale

Asistencia Técnica:

AC&G
Estrategia e Innovación Empresarial

Estudio realizado en el marco del "Grupo de Trabajo del Sector Automoción", en el ámbito del II Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León y, subvencionado por la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León, Junta de Castilla y León.

Junta de Castilla y León
Consejería de Economía y Empleo

cecale
Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León

ESTUDIO DE REINDUTRIALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MADERA Y EL MUEBLE EN LA COMARCA DE TIERRA DE PINARES SORIA – BURGOS

Marzo 2015

AC&G
Estrategia e Innovación Empresarial

índice

PRESENTACIÓN 5

FASES DE TRABAJO 6

I.- DIAGNÓSTICO SECTORIAL 7

1_ENTORNO SOCIOECONÓMICO 9

2_CADENA DE VALOR SECTORIAL 12

3_MAGNITUDES BÁSICAS 13

3.1_Número de empresas 14
3.2_Distribución geográfica de las empresas 16
3.3_Trabajadores y cifra de negocio 19
3.4_Balanza comercial 20

4_ CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS 23

4.1_GRUPO 1.- Medianas Empresas Especializadas y Tractoras 24
4.2_GRUPO 2.- Medianas Empresas Diversificadas 26
4.3_GRUPO 3.- Pequeñas Empresas Especializadas 28
4.4_GRUPO 4.- MICROEMPRESAS DIVERSIFICADAS (Trabajadores Autónomos) 30
4.5_POSICIÓN GLOBAL 31

5_ANÁLISIS DAFO 32

5.1_ANÁLISIS DAFO – Oportunidades 33
5.2_ANÁLISIS DAFO – Amenazas 34
5.3_ANÁLISIS DAFO – Fortalezas 35
5.4_ANÁLISIS DAFO – Debilidades 36

6_PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO 37

6.1_PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES DE ÉXITO – Grupo 1 37
6.2_PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES DE ÉXITO – Grupo 2 38
6.3_PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES DE ÉXITO – Grupo 3 39
6.4_PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES DE ÉXITO – Grupo 4 40
6.5_POSICIÓN COMPETITIVA GLOBAL 41

índice

II.- ESTRATEGIA DE REINDUSTRIALIZACIÓN 43

1_CONTEXTO Y MARCO ESTRATÉGICO 44

1.1_Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España 45
1.2_Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 46
1.3_Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente (RIS3) de Castilla y León 47
1.4_Programa de Movilización de los Recursos Forestales en Castilla y León 48
1.5_ Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León 48

2_ OBJETIVOS DE REINDUSTRIALIZACIÓN 49

3_ LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA REINDUSTRIALIZACIÓN 51

4_ PLAN DE ACCIÓN EN LAS EMPRESAS 53

4.1_PROGRAMA 1: Innovación de Producto 54
4.2_PROGRAMA 2: Innovación de Procesos 57
4.3_PROGRAMA 3: Marketing e Internacionalización 59
4.4_PROGRAMA 4: Organización y Gestión 65
4.5_Importancia/prioridad de las acciones 67

5_ PLAN DE APOYO A LA INDUSTRIA 69

5.1_ PROGRAMA 1: programa de ayudas económicas a pymes de la madera y el mueble de la comarca de pinares 70
5.2_ PROGRAMA 2: Programa de ayudas económicas a agrupaciones de pymes de la madera y el mueble de la comarca de pinares 71
5.3_ PROGRAMA 3.- Medidas transversales 72

Índice de Tablas y Gráficos

TABLA 1.- MAPA DE LA COMARCA DE PINARES. 9

TABLA 2.- PRINCIPALES MUNICIPIOS DE LA COMARCA DE PINARES POR NÚMERO DE HABITANTES 9

TABLA 3.- COMARCA DE PINARES. HABITANTES POR PROVINCIA Y MUNICIPIO EN SORIA 10

TABLA 4.- COMARCA DE PINARES. HABITANTES POR PROVINCIA Y MUNICIPIO EN BURGOS 10

TABLA 5.- COMARCA DE PINARES. NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTOR Y PROVINCIA 14

TABLA 6.- COMARCA DE PINARES. NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTOR 15

TABLA 7.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN LA ZONA DE PINARES DE SORIA 16

TABLA 8.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN LA ZONA DE PINARES DE BURGOS 17

TABLA 9.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN LA COMARCA DE PINARES 18

TABLA 10.- EVOLUCIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE MADERA Y EL MUEBLE (2010 – 2014) 20

TABLA 11.- BALANZA COMERCIAL 2013 SECTOR MADERA Y MUEBLE 21

TABLA 12.- EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL (2010 -2014) 22

TABLA 13.- INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS 31

TABLA 14. ACCIONES SEGÚN CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y PRIORIDAD. ACCIONES CRÍTICAS 67

TABLA 15. ACCIONES SEGÚN CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y PRIORIDAD. ACCIONES DE CONSOLIDACIÓN Y DE MEJORA CONTINUA 68

GRÁFICO 1.- CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES 12

GRÁFICO 2.- COMARCA DE PINARES. DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE LA MADERA Y EL MUEBLE POR PROVINCIAS (%) 14

GRÁFICO 3.- COMARCA DE PINARES. DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTORES 14

GRÁFICO 4.- MATRIZ 1. PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR 31

GRÁFICO 5.- MATRIZ 2. POSICIÓN COMPETITIVA 33

PRESENTACIÓN

La Junta de Castilla y León a través de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León (ADE) ha identificado al sector forestal y su correspondiente cadena de valor, como **uno de los sectores industriales estratégicos de la economía regional**.

En la Comarca de Pinares, la industria de la madera y el mueble constituye un sector clave debido al **alto grado de especialización pro**ductiva existente en torno a esta actividad industrial y a las oportunidades socioeconómicas que se derivan de la **riqueza forestal** de la comarca.

La **Confederación de Organización Empresariales de Castilla y León (CECALE**), consciente de esta realidad territorial, ha pretendido elaborar un estudio que facilite la movilización de recursos para:

- Fortalecer el tejido industrial existente (muy afectado por la actual crisis económica).
- Sentar las bases del futuro desarrollo de dicho tejido industrial, como uno de los pilares del modelo de desarrollo sostenible al que aspira la comarca.

Para ello, el presente estudio ha pretendido:

- **Identificar los objetivos y estrategias** a articular para la consolidación y desarrollo de la industria de la madera y el mueble, en la Comarca de Pinares.
- **Definir las acciones a desarrollar** por parte de las empresas del sector de la madera y el mueble de esta comarca, así como las medidas de apoyo institucional que pueden impulsar las citadas acciones.

FASES DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

Para la elaboración de este estudio, se han desarrollado las siguientes fases de trabajo:

FASE 1: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MADERA Y MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES

- ACTIVIDAD 1: CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
- ACTIVIDAD 2: CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
- ACTIVIDAD 3: IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS – NECESIDADES / FACTORES DE ÉXITO – RETOS

FASE 2: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE REINDUSTRIALIZACIÓN

- ACTIVIDAD 4: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE REINDUSTRIALIZACIÓN Y DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS
- ACTIVIDAD 5: DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN EN LAS EMPRESAS
- ACTIVIDAD 6: DEFINICIÓN DEL PLAN DE APOYO A LA INDUSTRIA

I DIAGNÓSTICO SECTORIAL

DIAGNÓSTICO SECTORIAL

Para realizar el diagnóstico del sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, se ha considerado el entorno socioeconómico comarcal, la cadena de valor sectorial en este territorio y sus principales magnitudes básicas. Así mismo, se ha realizado una caracterización del tejido productivo y por último , se han definido sus puntos críticos y sus factores clave de éxito.

1 ENTORNO SOCIOECONÓMICO

La comarca de Pinares está situada al noroeste de la provincia de Soria y al sureste de la provincia de Burgos, limitando al norte con la Comunidad Autónoma de La Rioja, a través de la Sierra de Urbión.

TABLA 1. MAPA DE LA COMARCA DE PINARES.

Está compuesta por 63 municipios (48 localizados en la provincia de Burgos y 15 en la provincia de Soria), con una población total de 20.736 habitantes (11.667 habitantes en la provincia de Burgos y 9.069 habitantes en la de Soria).

La comarca, con una extensión de 2.308 km^2, cuenta con una densidad de población de las menores de España (en torno a los 8 hab/Km^2) propia de las denominadas zonas europeas despobladas (con menos de 12,5 hab/Km^2). Las tablas nº 3 y 4 reflejan la distribución actual de la población de la comarca entre sus 63 municipios.

Esta escasa población se encuentra fuertemente concentrada en torno a un reducido número de municipios:

- **En la zona de Pinares de Soria**, el 80% de la población se concentra en 5 de los 15 municipios existentes.
- **En la zona de Pinares de Burgos**, el 66% de la población se concentra en 7 de los 48 municipios existentes

TABLA 2. PRINCIPALES MUNICIPIOS DE LA COMARCA DE PINARES POR NÚMERO DE HABITANTES

MUNICIPIOS DE PINARES	PROVINCIA	POBLACIÓN	%/ TOTAL
San Leonardo de Yagüe	Soria	2.274	10,97%
Salas de los Infantes	Burgos	2.140	10,32%
Quintanar de la Sierra	Burgos	1.939	9,35%
Covaleda	Soria	1.850	8,92%
Duruelo de la Sierra	Soria	1.297	6,25%
Huerta del Rey	Burgos	1.028	4,96%
Vinuesa	Soria	975	4,70%
Navaleno	Soria	877	4,23%
Palacios de la Sierra	Burgos	752	3,63%
Hontoria del Pinar	Burgos	697	3,36%
Vilviestre del Pinar	Burgos	630	3,04%
Canicosa de la Sierra	Burgos	543	2,62%
TOTAL		15.002	72,35%

FUENTE: INE. Padrón Municipal a 01/01/2014

1 ENTORNO SOCIOECONÓMICO

En el conjunto de la Comarca de Pinares, solo cinco municipios concentran más de la mitad de la población :

- San Leonardo de Yagüe (Soria)
- Salas de los Infantes (Burgos)
- Quintanar de la Sierra (Burgos)
- Covaleda (Soria)
- Duruelo de la Sierra (Soria)

TABLA 3 Y 4. COMARCA DE PINARES HABITANTES POR PROVINCIA Y MUNICIPIO EN SORIA Y BURGOS (ORDEN ALFABÉTICO)

MUNICIPIOS DE PINARES DE LA PROVINCIA DE SORIA	POBLACIÓN (HABITANTES)
Abejar	367
Cabrejas del Pinar	414
Casajeros	203
Covaleda	1.850
Duruelo de la Sierra	1.297
Espeja de San Marcelino	180
Espejón	198
Molinos de Duero	180
Navaleno	877
Salduero	172
San Leonardo de Yagüe	2.274
San María de las Hoyas	133
Talveila	140
Vadillo	131
Vinuesa	975
TOTAL	9.069

FUENTE: INE. Padrón Municipal a 1/01/2014.

MUNICIPIOS DE PINARES DE LA PROVINCIA DE BURGOS	POBLACIÓN (HABITANTES)
Arauzo de Miel	367
Arauzo de Salce	62
Areuzo de torre	82
Barbadillo de Herreros	108
Barbadillo del Mercado	145
Barbadillo del Pez	75
Cabezón de la Sierra	48
Campolara	62
Canicosa de la Sierra	543
Carazo	37
Cascajares de la Sierra	40
Castrillo de la Reina	206
Contreras	82
Espinosa de Cervera	101
Gallega, La	60
Hacinas	164
Hontoria del Pinar	697
Hortigüela	101
Huerta de Arriba	127
Huerta de Rey	1028
Jaramillo de la Fuente	52
Jaramillo Quemado	4
Jurisdicción de Lara	40
Mambrillas de Lara	50
Mamolar	33
Monasterio de la Sierra	47
Moncalvillo	93
Monterrubio de la Demanda	61
Neila	175
Palacios de la Sierra	752
Pinilla de los Barruecos	119
Pinilla de los Moros	38
Quintanar de la Sierra	1939
Rabanera del Pinar	122
Regumiel de la Sierra	371
Revilla y Ahedo, La	118
Riocavado de la Sierra	57
Salas de los Infantes	2140
San Millán de Lara	79
Santo Domingo de Silos	302
Tinieblas de la Sierra	39
Torrelara	34
Valle de Valdelaguna	200
Vilviestre del Pinar	630
Villaspasa	----
Villanueva de carazo	----
Villoruebo	----
Vizcaínos	46
TOTAL	11.667

1 ENTORNO SOCIOECONÓMICO

Esta realidad demográfica comarcal, se completa con otros rasgos significativos:

1.- Una difícil regeneración poblacional, como resultado de la baja tasa de natalidad y del creciente envejecimiento de la población.
2.- Una creciente emigración de la población en edad de trabajar hacia Comunidades Autónomas limítrofes que ofrecen mayores oportunidades de desarrollo socioeconómico.
3.- Un tejido empresarial debilitado por la falta de oportunidades y de recursos.
4.- Un mercado laboral en dificultad.

En términos económicos, las principales actividades de la comarca son la agricultura y la **explotación forestal de sus montes**, cubiertos por **una de las mayores masas arboladas continuas de España**: aproximadamente 100.000h. principalmente cubiertas por pino silvestre (*pinus silvestris*). Este abundante recurso natural propició a lo largo del siglo XX, el desarrollo de la **industria de la madera** (aserraderos, fabricación de mueble, etc.), así como de diversas actividades comerciales y de servicios asociadas a dicha industria. En las últimas décadas, han surgido además, nuevas actividades económicas relacionadas con el turismo rural y la industria agroalimentaria (Producción de setas).

El mantenimiento de este modelo de desarrollo socioeconómico se ha basado tradicionalmente, en la implicación de la población local en la gestión del monte, así como en políticas de ordenación forestal que han favorecido un **modelo de desarrollo sostenible .**

Como resultado, estos montes cuentan con el **sello PEFC** (Programme for the Endorsement of Forest Certification – Programa de reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal), la principal certificación internacional de gestión sostenible de los bosques, para conseguir un equilibrio social, económico y medioambiental de los mismos.

Así mismo, estos montes forman parte de la Red de Bosques Modelo, nacida de la Cumbre de Río 92 para promover la gestión integral y sostenible de los recursos forestales mediante la participación y el consenso social. En ella están integrados 42 lugares del globo, entre los cuales se encuentra el denominado **Bosque Modelo de Urbión**, que pretende poner en valor los productos y servicios del bosque y su conservación.

Las actividades industriales relacionadas con la madera han sido tradicionalmente, la **principal fuente de empleo de la comarca** y cuentan con las empresas de mayor dimensión. La actual recesión económica y especialmente la crisis del sector de la construcción, han llevado a muchas de estas empresas a situaciones próximas al cierre, debido a la fuerte reducción de la demanda y a los problemas financieros derivados de la misma.

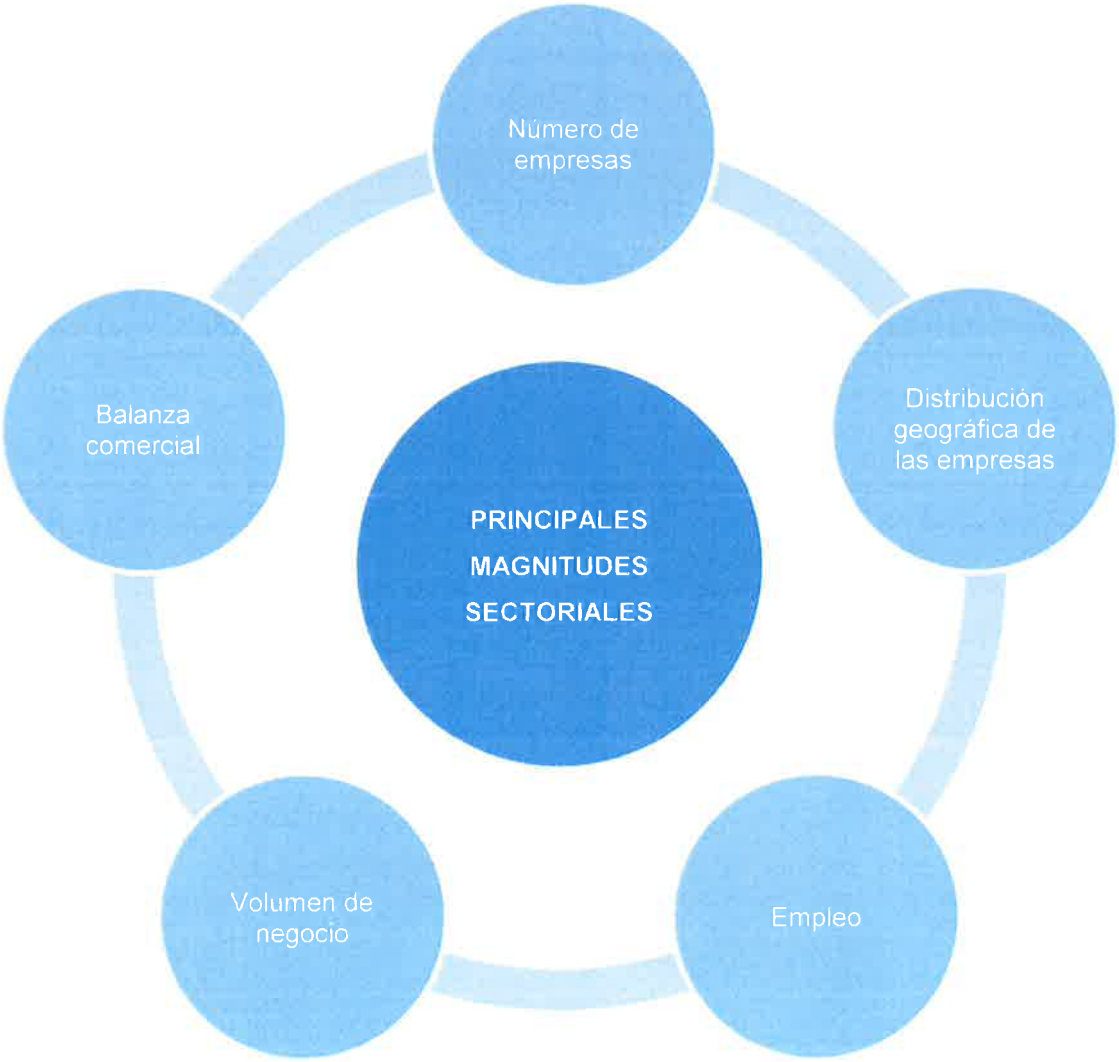
2 CADENA DE VALOR SECTORIAL

El gráfico 1 refleja la cadena de valor del sector de la madera y el mueble en la Comarca de Pinares.

GRÁFICO 1.
CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES

3 MAGNITUDES BÁSICAS

El estudio ha considerado las siguientes magnitudes básicas:



3.1 MAGNITUDES BÁSICAS
Número de empresas

La comarca de Pinares cuenta actualmente con un total aproximado de **135 industrias de la madera y el mueble**, de las cuales el 78% pertenecen al subsector de la madera y el resto son fabricantes de mueble.

Se trata, en su mayor parte, de **pequeñas industrias de origen familiar y cooperativo**, así como de trabajadores autónomos dedicados a esta actividad industrial desde hace generaciones.

TABLA 5. COMARCA DE PINARES. NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTOR Y PROVINCIA

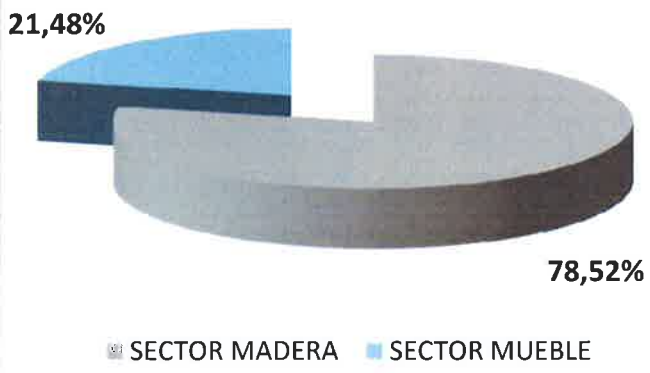
EMPRESAS	MADERA	MUEBLE	TOTAL
PIINARES SORIA	51	22	73
PINARES BURGOS	55	7	62
COMARCA DE PINARES	**106**	**29**	**135**

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

GRÁFICO 2: COMARCA DE PINARES. DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE LA MADERA Y EL MUEBLE POR PROVINCIAS (%)

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

GRÁFICO 3: COMARCA DE PINARES. DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTORES (%)



FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

3.1 MAGNITUDES BÁSICAS
Número de empresas

De acuerdo con la información estadística disponible, **a nivel nacional**, la industria de la madera y el mueble representa el 0,8% de las industrias españolas.

La **Comunidad Autónoma de Castilla** y León es una de las regiones españolas en las cuales la industria de la madera y el mueble puede desempeñar un papel estratégico en el desarrollo socioeconómico de aquellas comarcas que cuentan con importantes recursos forestales. Concretamente en la Comarca de Pinares el citado índice supera el 10%, dado el alto grado de especialización de la economía comarcal en torno a esta actividad industrial.

Además, **la Comarca de Pinares** concentra más del 13% de las industrias de la madera de Castilla y León, siendo una de las comarcas más significativas en relación con este sector productivo.

En términos provinciales, la Comarca de Pinares concentra el 54,07% de las empresas de la madera y el mueble de la provincia de Soria y el 45,93% de las de la provincia de Burgos, reflejando el importante arraigo de este sector productivo en la economía de ambas provincias.

En los últimos cinco años, el número de industrias del sector de la madera y el mueble se ha reducido en España entorno al 25%, siendo más acusada la desaparición de empresas pertenecientes al subsector de la madera.

En la Comunidad Autónoma de Castilla y León, esta reducción del número de empresas ha sido menos acusada (en torno al 20%) y concretamente en el subsector de la madera, este índice no ha superado el 19%. El alto grado de especialización de algunas comarcas castellano-leonesas en torno al sector de la madera y el mueble (entre ellas, la Comarca de Pinares) explica en gran medida, el mejor comportamiento de esta industria a nivel regional.

TABLA 6. COMARCA DE PINARES. NÚMERO DE EMPRESAS POR SUBSECTOR.

EMPRESAS 2014	MADERA	MUEBLE	TOTAL MADERA Y MUEBLE
COMARCA PINARES	106	29	135
PROVINCIA SORIA	67	33	100
PROVINCIA BURGOS	109	67	176
BURGOS Y SORIA	176	100	276
CASTILLA Y LEÓN	815	774	1.589
ESPAÑA	11.095	13.302	24.397

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

3.2 MAGNITUDES BÁSICAS
Distribución geográfica de las empresas

El 54% de las empresas del sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares están localizadas en la provincia de Soria y el 46% restante en la de Burgos.

Mientras que las industrias integradas en el subsector de la madera se distribuyen por igual entre ambas provincias, el 75% de las industrias de fabricación de mueble se concentran en la provincia de Soria.

En la zona de Pinares de Soria, cinco municipios concentran el 80% de las industrias de la madera y el mueble:

- Duruelo de la Sierra
- San Leonardo de Yagüe
- Covaleda
- Navaleno
- Cabrejas del Pinar

Destacan la concentración de empresas del subsector de la madera en los polígonos industriales de las localidades de San Leonardo de Yagüe, y Covaleda y del subsector del mueble, en la localidad de Duruelo de la Sierra.

TABLA 7. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NUMERO DE EMPRESAS EN LA ZONA DE PINARES DE SORIA

MUNICIPIOS	MADERA	MUEBLE	TOTAL	%/ TOTAL EMPRESAS MADERA Y MUEBLE
Duruelo de la Sierra	12	9	21	28,77%
San Leonardo de Yagüe	10	3	13	17,81%
Covaleda	8	3	11	15,07%
Navaleno	5	3	8	10,96%
Cabrejas del Pinar	5	1	6	8,22%
Vinuesa	4	1	5	6,85%
Abejar	2	2	4	5,48%
Espejón	2	0	2	2,74%
Casarejos	1	0	1	1,37%
Molinos de Duero	1	0	1	1,37%
Salduero	1	0	1	1,37%
TOTAL	**51**	**22**	**73**	**100%**

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

3.2 MAGNITUDES BÁSICAS
Distribución geográfica de las empresas

En la zona de Pinares de Burgos, cinco municipios concentran el 74% de las industrias de la madera y el mueble:

- Quintanar de la Sierra
- Regumiel de la Sierra
- Palacios de la Sierra
- Salas de los Infantes
- Hontoria del Pinar

El 92% de las empresas concentradas en los polígonos industriales de estas cinco localidades pertenecen al subsector de la madera.

TABLA 8. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN LA ZONA DE PINARES BURGOS

MUNICIPIOS	MADERA	MUEBLE	TOTAL	%/ TOTAL EMPRESAS MADERA Y MUEBLE
Quintanar de la Sierra	9	4	13	20,97%
Regumiel de la Sierra	10	1	11	17,74%
Palacios de la Sierra	8	---	8	12,90%
Hontoria del Pinar	7	---	7	11,29%
Salas de los Infantes	7	---	7	11,29%
Arauzo de Miel	3	---	3	4,84%
Canicosa de la Sierra	3	---	3	4,84%
Vilviestre del Pinar	3	---	3	4,84%
Hacinas	---	2	2	3,23%
Huerta de Arriba	2	---	2	3,23%
Huerta de Rey	2	---	2	3,23%
Mamolar	1	---	1	1,61%
TOTAL	55	7	62	100,00%

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

3.2 MAGNITUDES BÁSICAS
Distribución geográfica de las empresas

En definitiva, la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, se concentra en 11 municipios cuyo tejido productivo es un factor clave para el mantenimiento de un modelo de desarrollo sostenible en la comarca.

TABLA 9. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN LA COMARCA DE PINARES.

MUNICIPIOS DE LA COMARCA DE PINARES	TOTAL	%/ TOTAL EMPRESAS MADERA Y MUEBLE
Duruelo de la Sierra	21	15,56%
Quintanar de la Sierra	13	9,63%
San Leonardo de Yagüe	13	9,63%
Covaleda	11	8,15%
Regumiel de la Sierra	11	8,15%
Palacios de la Sierra	8	5,93%
Navaleno	8	5,93%
Hontoria del Pinar	7	5,19%
Salas de los Infantes	7	5,19%
Cabrejas del Pinar	6	4,44%
Vinuesa	5	3,70%
TOTAL	**110**	**81,48%**

FUENTE: INE. DIRCE. 2015 y elaboración propia.

3.3 MAGNITUDES BÁSICAS
Trabajadores y cifra de negocio

Trabajadores:

En la actualidad, el sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares cuenta con un total aproximado de **900 trabajadores** lo que representa:

- El 50% del empleo en la industria de la madera y el mueble de ambas provincias.
- El 15% del empleo en la industria de la madera y el mueble de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

La **dimensión media** de las empresas de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares alcanza los siete trabajadores y es superior a la media nacional, que se sitúa en torno a los cuatro trabajadores. El carácter familiar y cooperativo de muchas de las industrias, así como la falta de alternativas laborales en el territorio, justifican la menor tendencia a la destrucción de empleo, en el actual periodo de crisis económica.

En los últimos seis años, la industria de la madera y el mueble española ha perdido más del 40% del empleo.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, este índice es inferior, poniendo de manifiesto un mejor comportamiento frente a la crisis. Esta situación relativamente más favorable, ha correspondido al subsector de la madera mientras que el subsector de fabricación de mueble ha experimentado una pérdida de empleo superior a la media nacional.

En la comarca de Pinares, la crisis económica ha supuesto, en los últimos seis años, la pérdida de más del 60% del empleo en esta industria, debido principalmente a la fuerte crisis sufrida por las empresas de mayor tamaño dedicadas a la fabricación de puertas y tablero.

Cifra de Negocio:

En la actualidad y según estimaciones realizadas, el sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares genera una cifra de negocio en torno a los **45 millones de euros.** Esta cifra ha experimentado a lo largo de los últimos seis años una reducción acumulada próxima al 70%. Actualmente, esta tendencia decreciente se ha visto frenada en el subsector de la madera (incluso con ligeros incrementos asociados a la exportación) pero persiste en el subsector del mueble.

3.4 MAGNITUDES BÁSICAS
Balanza comercial

TABLA 10. EVOLUCIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE MADERA Y EL MUEBLE (2010 / 2014)

EXPORTACIÓN (millones de €)	2010	2011	2012	2013	2014	EVOLUCIÓN 2010-2014
SORIA MADERA Y MUEBLE	8,36	10,01	9,79	7,16	6,93	-17,11%
Madera	6,97	9,19	8,37	6,60	6,03	-13,49%
Mueble	1,39	0,82	1,42	0,56	0,90	-35,25%
BURGOS MADERA Y MUEBLE	44,29	50,49	40,86	49,46	54,27	22,53%
Madera	21,10	14,47	9,26	16,11	32,08	52,04%
Mueble	23,19	36,02	31,60	33,34	22,19	-4,31%
SORIA / BURGOS MADERA Y MUEBLE	52,65	60,50	50,64	56,62	61,20	16,24%
Madera	28,07	23,66	17,63	22,71	38,12	35,80%
Mueble	24,58	36,84	33,01	33,91	23,09	-6,06%
CASTILLA Y LEÓN MADERA Y MUEBLE	113,31	121,35	104,94	116,53	116,95	3,21%
Madera	82,57	80,38	66,87	79,75	90,17	9,20%
Mueble	30,74	40,96	38,07	36,78	26,78	-12,88%

FUENTE: DATACOMEX. 2015

- Mientras que en los últimos cinco años, en la provincia de Soria, las exportaciones de productos de madera y mueble han experimentado una reducción constante, en la provincia de Burgos, este indicador presenta una evolución positiva.

- En Castilla y León, más del 50% de la exportación de productos de madera y mueble tienen su origen en las provincias de Soria y Burgos, principalmente en esta última.

- La comarca de Pinares participa de estas tendencias y en ella se asienta un reducido grupo de medianas empresas cuya producción pretende orientarse principalmente al mercado exterior (fabricación de madera técnica y puertas).

3.4 MAGNITUDES BÁSICAS
Balanza comercial

TABLA 11. BALANZA COMERCIAL 2013 SECTOR MADERA Y MUEBLE

BALANZA COMERCIAL 2013 (millones de €)	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	SALDO
SORIA MADERA Y MUEBLE	7,16	0,68	6,49
Madera	6,60	0,24	6,36
Mueble	0,56	0,43	0,13
BURGOS MADERA Y MUEBLE	49,46	33,22	16,24
Madera	16,11	9,79	6,33
Mueble	33,34	23,43	9,91
SORIA / BURGOS MADERA Y MUEBLE	56,62	33,89	22,73
Madera	22,71	10,03	12,68
Mueble	33,91	23,87	10,04
CASTILLA Y LEÓN MADERA Y MUEBLE	116,53	162,25	-45,72
Madera	79,75	38,20	41,54
Mueble	36,78	124,04	-87,26

FUENTE: DATACOMEX. 2015

3.4 MAGNITUDES BÁSICAS
Balanza comercial

TABLA 12. EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL SECTOR MADERA Y MUEBLE (2010 / 2014)

BALANZA COMERCIAL (millones de €)	2010	2011	2012	2013	2014	EVOLUCIÓN 2010-2014
SORIA MADERA Y MUEBLE	4,10	6,02	8,88	6,49	6,14	49,76%
Madera	4,02	5,88	8,06	6,36	5,60	39,30%
Mueble	0,08	0,14	0,82	0,13	0,54	575,00%
BURGOS MADERA Y MUEBLE	21,98	14,62	8,12	16,24	21,33	-2,96%
Madera	7,75	-1,20	-4,31	6,33	24,71	218,84%
Mueble	14,23	15,82	12,43	9,91	-3,37	-123,68%
SORIA/ BURGOS MADERA Y MUEBLE	26,08	20,64	17,00	22,73	27,47	5,33%
Madera	11,77	4,68	3,75	12,68	30,30	157,43%
Mueble	14,31	15,96	13,25	10,04	-2,83	-119,78%
CASTILLA Y LEÓN MADERA Y MUEBLE	2,66	-55,87	-45,43	-45,72	-58,37	-2.294,36%
Madera	34,22	31,81	26,68	41,54	48,21	40,88%
Mueble	-31,56	-87,68	-72,11	-87,26	-106,58	237,71%
ESPAÑA MADERA Y MUEBLE	-1.233,20	-725,03	-302,14	-86,94	-302,77	-75,45%
Madera	-287,03	-46,37	127,31	219,86	157,93	-155,02%
Mueble	-946,17	-678,65	-429,44	-306,80	-460,70	-51,31%

FUENTE: DATACOMEX. 2015

4 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Además de resumir las magnitudes básicas de la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, este estudio ha pretendido caracterizar con mayor precisión, el tejido empresarial de este sector productivo.

Para ello, se han identificado tipologías de empresas que presentan modelos de negocio diferenciados y forman grupos homogéneos de empresas cuyas características tecnológicas y condiciones de mercado son específicas.

Se han identificado cinco modelos de negocio distintos. A lo largo de este capítulo se caracterizan cada uno de ellos.

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS

- Fabricantes de madera técnica
- Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)

GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS

- Fabricantes de productos de carpintería para la construcción
  Fabricantes de biomasa
  Fabricantes de envases y embalajes

GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS

- Aserraderos
  Fabricantes de mueble de Hogar

GRUPO 4.- MICROEMPRESAS DIVERSIFICADAS (Trabajadores autónomos)

- Fabricantes de carpintería y mueble a medida

4.1 GRUPO 1.- Medianas empresas especializadas y tractoras

TEJIDO EMPRESARIAL

En este grupo se incluyen:

- **Fabricantes de madera técnica (Tablero)**
- **Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)**

La fabricación de madera técnica (Tablero) representa aproximadamente el 2% de las empresas de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, absorbe del 10 al 15% del empleo de la industria de la madera y el mueble de la comarca y genera del 25 al 30% del volumen de facturación de esta industria.

La fabricación de productos de carpintería para la construcción (Puertas) representa aproximadamente el 2% de las empresas de la comarca de Pinares, absorbe del 15 al 20% del empleo de la industria de la madera y el mueble de la comarca y genera del 15 al 20% del volumen de facturación de esta industria.

Empresas que cuentan con plantillas superiores a los 100 trabajadores.

Empresas muy tecnificadas que han realizado fuertes inversiones en equipamiento e innovación de producto y procesos.

Empresas especializadas en la fabricación de una completa gama de productos.

Disponen de grandes instalaciones con gran capacidad de almacenamiento.

Ejercen un efecto tractor sobre un importante número de pequeña empresas de la comarca: aserraderos, transporte, mantenimiento, etc.

La crisis económica (especialmente del sector de la construcción) en el periodo 2007/2011, provocó una reducción de la demanda en torno al 70% y llevó a estas empresas a una situación de insolvencia y cierre.

Actualmente son empresas adquiridas por grupos industriales que han realizado importantes inversiones para su reflotamiento.

Principales empresas:

- **Fabricantes de madera técnica (Tablero)** UNOPAN TABLEROS DE FIBRA,S.A.

  Industria localizada en Salas de los Infantes (Burgos, con 100 trabajadores y 24.000 m^2 de modernas instalaciones).

  Integrada en el grupo industrial austriaco KRONOSPAN, primer fabricante mundial de tablero. Hasta el año 2011 perteneciente al GRUPO INTERBON (7ª Mayor empresa española del sector de la madera, en el año 2010).

4.1 GRUPO 1.- Medianas empresas especializadas y tractoras

- **Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)**: NORMA DOORS TECHNOLOGIES S.A.

  Industria localizada en San Leonardo de Yagüe (Soria), con 150 trabajadores y modernas instalaciones.

  Sociedad participada por el grupo industrial español TOVER especializado en fabricación de cerraduras de seguridad y control de accesos. Hasta el año 2010, PUERTAS NORMA S.A. que alcanzó una plantilla de 600 trabajadores, era la 2ª mayor empresa española del sector de la madera.

MERCADO

Empresas con una sólida imagen de marca e integradas en grandes proyectos empresariales.

En el último año, sus ventas han iniciado una lenta recuperación basada en la exportación de sus productos, principalmente a las economías emergentes.

Ante el hundimiento del mercado nacional, el objetivo ha sido abrir nuevos mercados, de tal forma que más del 50% de su producción va destinada al mercado exterior.

En el caso de la fabricación de madera técnica (tablero), el principal destino de las exportaciones es el norte de África (Marruecos, Túnez, Argelia y Egipto). Otros destinos son también Oriente Medio (Líbano y Turquía, Irán, Jordania o Israel), Europa (Francia, Italia, Reino Unido) y América (México, Estados Unidos, República Dominicana y Colombia).

En el caso de la fabricación de carpintería para la construcción (Puertas), el principal destino de las exportaciones es también África (Argelia, Marruecos, Mauritania, Senegal, Nigeria) y Oriente Medio (Qatar e Israel).

En el entorno de la Comarca de Pinares, existen otras empresas de dimensiones similares que también ejercen su efecto tractor sobre la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

- En Castañares (Burgos), una segunda planta integrada en el grupo industrial KRONOSPAN para la fabricación de tablero de partículas.
- En Soria y Almazán, otras dos grandes plantas de fabricación de madera técnica (GRUPO LOSAN) y papel.

4.2 GRUPO 2.- Medianas empresas diversificadas

TEJIDO EMPRESARIAL

En este grupo se incluyen:

- **Fabricantes de productos de carpintería para la construcción** (Principalmente estructuras) localizados en su mayor parte, en la zona de Pinares de Burgos.
- **Fabricantes de biomasa** (Pelets), también localizados en la zona de Pinares de Burgos.
- **Fabricantes de envases y embalajes**: palets y palots (Principalmente localizado en la zona de Pinares de Soria). La Fábrica de mayor dimensión se encuentra en Duruelo de la Sierra.

Este grupo de fabricantes, representa aproximadamente del 5% al 10% de las empresas de la madera y el mueble de la comarca de Pinares, absorbe del 10 al 15% del empleo de la industria de la madera y el mueble de la comarca, y genera del 15 al 20% del volumen de facturación de esta industria.

Empresas que cuentan con plantillas en torno a los 50 trabajadores.

Empresas que han realizado inversiones en tecnología, para evolucionar desde las actividades de aserrío, a la fabricación de productos con más valor añadido (Elementos para la construcción) o productos para nuevos mercado (pelets).

Empresas que han desarrollado proyectos innovadores en materia de desarrollo de producto.

Empresas que han realizado mejoras significativas en gestión de procesos y certificación.

Su capacidad de diversificación les ha permitido soportar mejor la crisis económica que ha afectado al sector de la madera en la Comarca de Pinares.

Principales empresas:

- El ejemplo más claro de este tipo de empresas es el grupo AMATEX, empresa tradicionalmente dedicada a la producción de madera tratada para exteriores y su transformación en diversos productos. AMATEX S.A. cuenta en sus instalaciones de Cabrejas del Pinar (Soria) con una planta de fabricación de pelets de 4000 m2.

  Su cercanía a una de las mayores concentraciones de serrerías y carpinterías de España, le garantiza el abastecimiento de un material de pino homogéneo, de alta calidad y con certificación de cadena de custodia de gestión forestal sostenible PEFC.

- Otras empresas de menor dimensión más especializadas en la fabricación de pellets son Ribpellet en Huerta del Rey y Burpellet, próxima a la anterior, ambas en la provincia de Burgos.

4.2 GRUPO 2.- Medianas empresas diversificadas

MERCADO

Empresas con una cierta imagen de marca.

Empresas familiares y cooperativas, orientadas al mercado nacional.

En los últimos seis años sus ventas experimentaron fuertes caídas que obligaron a reestructurar su modelo de negocio y a reducir sus plantillas.

Los graves problemas financieros derivados de la crisis de grandes clientes (empresas tractoras del sector de la madera) obligaron a algunas de estas empresas a cerrar. La diversificación de productos y mercados está permitiendo a otras sobrevivir a la crisis económica.

Su oferta de madera estructural va orientada principalmente al norte y al centro peninsular, principalmente dedicada a la restauración y la rehabilitación de edificios históricos.

La diversificación hacia la producción de biomasa ha supuesto una oportunidad para algunas de estas empresas. Se trata de un mercado en expansión y existe una red de distribución que crece día a día. Se prevé en los próximos años, un fuerte incremento de la producción y exportación de pellets.

4.3 GRUPO 3.- Pequeñas empresas especializadas

TEJIDO EMPRESARIAL

En este grupo se incluyen:

- **Aserraderos de pequeña dimensión.**
- **Fabricantes de mueble de Hogar.**

Las actividades de primera transformación de la madera (aserrío y otras) representan aproximadamente del 30 al 35% de las empresas de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, absorben del 25 al 30% del empleo y generan del 20 al 25% del volumen de facturación de esta industria. Se localizan principalmente en:

- Provincia de Soria: Duruelo de la Sierra, San Leonardo de Yagüe, Covaleda y Cabrejas del Pinar.
- Provincia de Burgos: Hontoria del Pinar, Palacios de la Sierra, Regumiel de la Sierra, Quintanar de la Sierra y Salas de los Infantes.

La fabricación de mueble de hogar representa del 25 al 30% de las empresas de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, adsorbe del 15 al 20% del empleo en el sector de la madera y el mueble de la Comarca y generan del 10 al 15% del volumen de facturación del sector. Se localiza principalmente en:

- Provincia de Soria: Duruelo de la Sierra, Navaleno, Covaleda y San Leonardo de Yagüe.
- Provincia de Burgos: Quintanar de la Sierra.

Mientras que los aserraderos se encuentran principalmente distribuidos entre los 11 municipios con mayor tejido industrial, las empresas de fabricación de mobiliario se encuentran principalmente en la provincia de Soria, con una mayor concentración en los municipios de Duruelo de la Sierra, San Leonardo de Yagüe y Covaleda.

Empresas con plantillas entre 10 y 20 trabajadores y una capacidad de producción infrautilizada en más de un 50%.

Empresas de origen familiar y cooperativo que cuentan con una antigüedad media superior a los 30 años y que actualmente se están enfrentando con los problemas derivados del relevo generacional en la gerencia.

Se trata de empresas poco tecnificadas y con modelos de gestión poco eficientes.

En materia de producto, se trata de empresas con productos de bajo valor añadido (Aserraderos) o poco adecuado a las nuevas tendencias del mercado en términos de diseño y precio (Mueble).

4.3 GRUPO 3.- Pequeñas empresas especializadas

MERCADO

Empresas carentes de imagen de marca y orientadas al mercado nacional (Principalmente zona norte y centro).

En los últimos seis años sus ventas experimentaron fuertes caídas que obligaron a reducir drásticamente sus plantillas en más de un 50%.

En el caso de los aserradores:

- Los graves problemas financieros derivados de la crisis de grandes clientes (empresas tractoras del sector de la madera) obligaron a algunas de estas empresas a cerrar.
- Son empresas suministradoras de los grandes fabricantes de tablero, de carpintería y de biomasa .

En el caso de los fabricantes de mobiliario, sus principales mercados son Cataluña y Cornisa Cantábrica. Sin embargo, la carencia de un producto adecuado al mercado y la falta de estrategias de marketing, ha puesto a muchas de estas empresas al borde del cierre.

4.4 Grupo 4.- Microempresas diversificadas(Trabajadores autónomos)

TEJIDO EMPRESARIAL

En este grupo se incluyen los trabajadores autónomos (con y sin empleados) que representan del 25 al 30% de las empresas, absorben del 2 al 3% del empleo en el sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares y generan del 1 al 5% del volumen de facturación de esta industria.

Se trata de un reducido grupo de trabajadores, dedicados a la fabricación de carpintería de madera a medida y por encargo, o trabajadores autónomos económicamente dependientes de alguna de las empresas cuya tipología ya se ha descrito anteriormente. En este segundo caso, se trata de trabajadores que desempeñan generalmente trabajos de instalación y montaje de carpintería y mobiliario (incluido mobiliario de cocina).

Algunos de estos trabajadores provienen de las plantillas de las empresas que han realizado fuertes reducciones de personal.

MERCADO

Su mercado, de carácter local, se ha visto muy afectado por la crisis económica, que ha obligado a numerosas industrias a ejecutar con sus recursos internos, operaciones que anteriormente subcontrataban a este personal autónomo.

4.5 POSICIÓN GLOBAL

La siguiente tabla refleja la importancia relativa de cada grupo, en términos de número de empresas, empleo y volumen de negocio.

TABLA 13. INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES .TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS

GRUPOS ESTRATÉGICOS	EMPRESAS	EMPLEO	VOLÚMEN DE NEGOCIO
MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS Fabricantes de madera técnica	1% - 2%	10% - 15%	25% - 30%
MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)	1% - 2%	15% - 20%	15% - 20%
MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS Fabricantes de Carpintería para la construcción, biomasa, envases y embalajes	5% - 10%	10% - 15%	15% - 20%
PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Aserraderos	30% - 35%	25% - 30%	20% - 25%
PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Fabricantes de mueble de hogar	25% - 30%	15% - 20%	10% - 15%
MICROEMPRESAS DE CARPINTERÍA Fabricantes de carpintería y mueble a medida	25-30%	2% - 3%	1% - 5%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2015

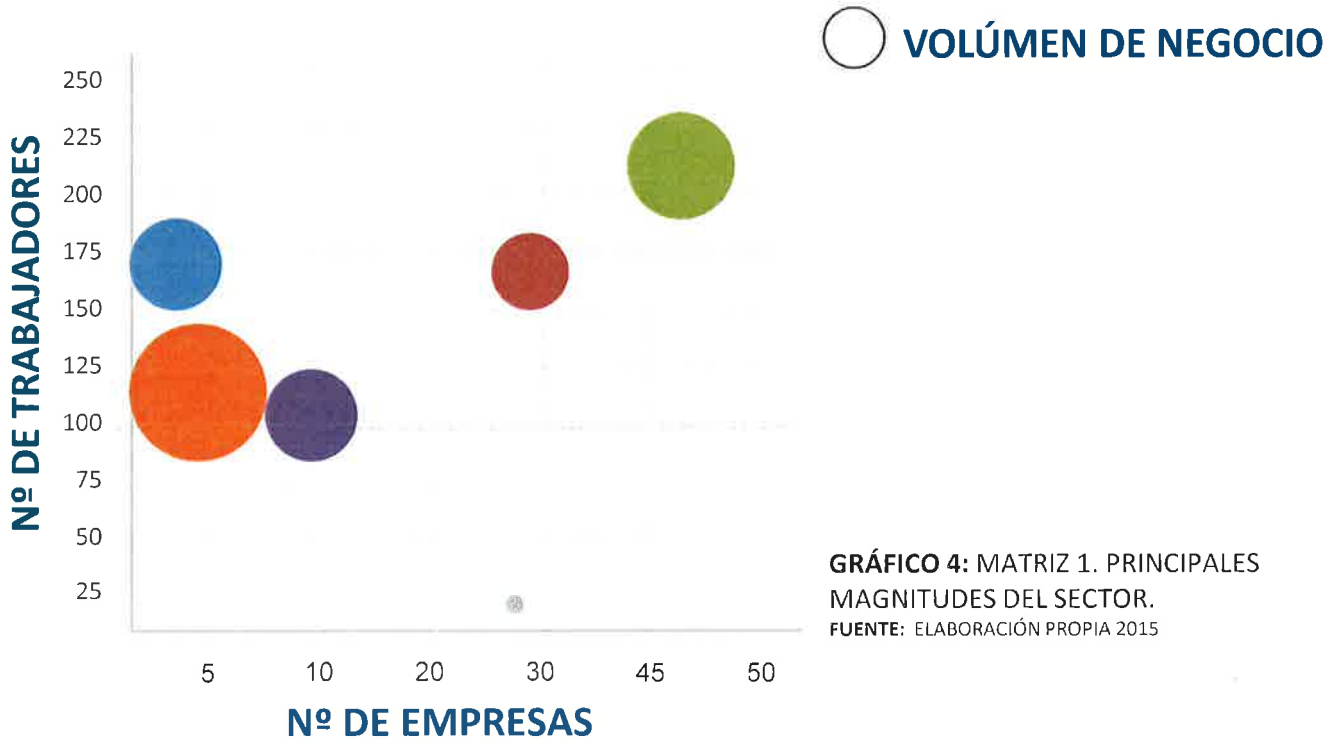


GRÁFICO 4: MATRIZ 1. PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2015

5 ANÁLISIS DAFO

A partir del análisis DAFO, se han identificado:

1.-Las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS del entorno:

- Las oportunidades, como aquellos factores externos a las propias empresas, difícilmente controlables, que favorecen o pueden favorecer su desarrollo competitivo.
- Las amenazas, como aquellos factores externos a las propias empresas, que perjudican o pueden perjudicar dicho desarrollo.

2.- Las FORTALEZAS Y DEBILIDADES del tejido empresarial:

- Las fortalezas, como aquellos factores propios del tejido empresarial, que favorecen o pueden favorecer la mejora de su posicionamiento competitivo.
- Las debilidades, como aquellos factores propios del tejido empresarial, que perjudican o pueden perjudicar la mejora de su posicionamiento competitivo.

5.1 ANÁLISIS DAFO - OPORTUNIDADES

A continuación se detallan con carácter general, las principales oportunidades de la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

MARCO DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL:

- Creciente desarrollo de la legislación orientada a promover el uso de la madera como materia prima de futuro, por su baja huella de carbono y su alta eficiencia energética.
- El PROGRAMA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS FORESTALES DE CASTILLA Y LEÓN (2014-2020) pretende dinamizar la actividad económica y fomentar la creación de empleo en torno a la explotación de los recursos forestales y la transformación industrial de los mismos.
- El PLAN REGIONAL DE LA BIOENERGÍA DE CASTILLA Y LEÓN pretende contribuir al desarrollo del mercado de la bioenergía con el fin de impulsar el desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con importantes recursos forestales, con altas tasas de desempleo y en riesgo de despoblamiento.
- El fomento de la innovación y la creación de conocimiento económico y ambiental, previstos en el PLAN REGIONAL DE LA BIOENERGÍA DE CASTILLA Y LEÓN pueden contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas de la Comarca de Pinares (Estudios, proyectos de explotación, pruebas piloto para la producción de biomasa y proyectos de demostración).
- III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial 2014-2020.

MERCADO:

- Aparecen los primeros indicadores económicos y de consumo positivos, después de un largo periodo de profunda crisis económica.
- Asistimos a un cambio de los hábitos de consumo con el incremento de la demanda de productos fabricados con materias primas naturales, entre ellas la madera.
- El mix energético español ha experimentado un profundo cambio a favor de las energías limpias y las previsiones europeas sitúan la cuota de mercado de la biomasa en el 25% para 2020.
- Se consolida la tendencia al empleo intensivo de productos de madera en la obra nueva y de rehabilitación de viviendas, espacios públicos y centros históricos.
- Crecen las oportunidades de exportación de productos de madera y mueble hacia las economías emergentes con mayor potencial de crecimiento.

PRODUCCIÓN /TECNOLOGÍA:

- Pese a la crisis económica, se mantiene en la Comarca de Pinares ,el fuerte arraigo del sector de la madera y la integración de distintos estratos de su cadena de valor.
- El modelo de gestión de la propiedad forestal en la Comarca de Pinares favorece el desarrollo de la industria de 1ª y 2ª transformación de la madera.
- La comarca de Pinares ofrece las condiciones para desarrollar proyectos innovadores y colaborativos con centro tecnológico y de formación especializada.
- Existencia de mano de obra cualificada y oferta de formación profesional.

5.2 ANÁLISIS DAFO - AMENAZAS

A continuación se detallan con carácter general las principales amenazas de la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

MARCO DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL:

- Las carencias de la política de producción forestal y de la normativa de mercado, conllevan rigideces en la comercialización de la madera de los montes castellano leoneses.
- La falta de estabilidad presupuestaria para mantener una gestión selvícola eficiente, afecta al mercado regional de materias primas para la industria de la madera.
- Las pequeñas empresas del sector reclaman mayor apoyo institucional para salir de la situación de crisis.
- Existe una burocracia y lentitud excesivas en los procesos de solicitud y gestión de ayudas públicas.
- El sector madera y el mueble regional y comarcal carece de una estrategia unitaria frente a la situación de crisis.

MERCADO:

- Por tratarse de una industria excesivamente dependiente del sector de la construcción, la crisis económica ha tenido efectos más graves y duraderos.
- La globalización de mercados y productos implica la reducción de las barreras de entrada a nuevos competidores.
- Se consolida una fuerte competencia de productos de alto valor añadido provenientes de otros países europeos y de productos importados de nuevas economías emergentes con bajos costes de mano de obra.
- Se incrementa la presión y el poder negociador de grandes cadenas de distribución o grupos empresariales.
- Asistimos durante los últimos cinco años a la desaparición de muchos pequeños distribuidores comerciales en el mercado nacional, como resultado de la crisis económica (Comercio minorista).
- Fuerte competencia del sector del gas en la instalación de calderas más eficientes, frente a las calderas de biomasa.

PRODUCCIÓN /TECNOLOGÍA:

- La disponibilidad regional de madera no cubre la demanda de la industria (Principalmente en lo relativo a madera gruesa y de calidad). En Castilla y León, la industria debe importan casi el 50% de la madera que utiliza.
- En algunos municipios, la escasa calidad del acceso a internet dificulta el desarrollo digital de las empresas.
- Falta de iniciativas de centros de investigación y conocimiento para desarrollar proyectos innovadores y colaborativos con el tejido empresarial de la comarca.

5.3 ANÁLISIS DAFO - FORTALEZAS

A continuación se detallan, con carácter general, las principales fortalezas de la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

MERCADO:

- Existencia de líneas de productos competitivo en los subsectores de madera técnica y carpintería para la construcción (Producto con alto valor añadido que incorpora innovación en materiales y procesos de fabricación).
- Existencia de empresas tractoras con una sólida imagen de marca en el mercado nacional, principalmente en los subsectores de madera técnica y carpintería para la construcción.
- Existencia de empresas con capacidad de acceso al mercado exterior en el subsector de la madera.
- Flexibilidad de las pequeñas empresas para adecuarse a las necesidades del cliente. Alto grado de fidelización de clientes.
- Existencia de líneas de producto de madera y mueble valoradas por el mercado (calidad y garantía de servicio al cliente).
- Tendencia creciente de la demanda de biomasa de madera, un recurso estable, renovable, competitivo y de gran calidad química.

PRODUCCIÓN /TECNOLOGÍA:

- La comarca concentra distintos estratos de la cadena de valor del sector de la madera y genera volúmenes de producción muy significativos a nivel regional, en los subsectores de aserrío, carpintería para la construcción, biomasa y mueble.
- El sector confía en la elevada y creciente disponibilidad de madera para los distintos usos industriales.
- El espíritu emprendedor de esta industria le ha llevado a afrontar exitosamente notables cambios en las últimas décadas, habiendo mostrado versatilidad y capacidad de adaptación.
- Complementariedad entre las industrias de 1ª y 2ª transformación de la madera y las actividades de aprovechamiento energético de la biomasa forestal.
- Existencia de mano de obra cualificada en las áreas de producción.
- Firme apuesta de muchas empresas por la certificación de la madera y de sus productos (crecimiento del número de hectáreas certificadas y de empresas que tienen certificada la cadena de custodia).
- El carácter cooperativo de muchas empresas facilita la puesta en marcha de proyectos innovadores y colaborativos.
- Reciente realización de importantes inversiones en tecnología por parte de las empresas tractoras.
- Interés de las empresas por implementar mejoras en los procesos de gestión.

5.4 ANÁLISIS DAFO - DEBILIDADES

A continuación se detallan con carácter general, las principales debilidades que afectan a la industria del la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

PRODUCTO / MERCADO

- Falta de conocimiento del mercado nacional y de la competencia, en las pequeñas empresas.
- Insuficiente planificación estratégica de los distintos modelos de negocio, en la mayoría de las empresas.
- Falta de innovación de producto de cara a incrementar su valor añadido y adecuarlo a las nuevas tendencias de la demanda.
- Escasa orientación al cliente, especialmente en la industria del mueble.
- Baja diversificación de clientes y mercados.
- Carencia de estrategias de desarrollo de marca.
- Escasa utilización de herramientas TIC para la gestión comercial.
- Débil penetración en los nuevos canales de distribución, especialmente en la industria del mueble.
- Escaso conocimiento de los mercados exteriores objetivo (mercados con mayor potencial de crecimiento).
- Dificultades de acceso a la financiación externa para circulante.
- Escasez de personal comercial cualificado.

PRODUCCIÓN / TECNOLOGÍA

- Solo las empresas tractoras y de mayor dimensión desarrollan acciones innovadoras en materia de producto y procesos.
- La reducida dimensión de muchas empresas dificulta la implementación de innovaciones tecnológicas.
- Bajos niveles productividad en las empresas de menor dimensión y especialmente en las industrias de 1ª transformación.
- Los cambios en el mercado, principalmente la crisis en el sector de la construcción, conllevan un creciente desajuste entre la maquinaria existente y las líneas de producto con mayores oportunidades comerciales.
- Falta de capacidad financiera para la realización de nuevas inversiones en tecnología.
- Escasez de personal técnico cualificado.
- Insuficiente nivel de cooperación técnica con centros tecnológicos y de conocimiento.

6.1 PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO – Grupo 1

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS

Fabricantes de madera técnica	**1% a 2% de las empresas 10% a 15 % del empleo 25% a 30% de la facturación**
Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)	**1% a 2% de las empresas 15% a 20% del empleo 15% a 20% de la facturación**

PUNTOS CRÍTICOS - NECESIDADES

- Riesgo de problemas de abastecimiento de materia prima derivados del aprovechamiento energético de la biomasa de madera.
- Necesidad de financiación para ganar capacidad s y acceder a mercados de mayores dimensiones.
- Necesidad de cooperación con socios tecnológicos (centros de conocimiento) que aporten innovación en los procesos de alto valor añadido.
- Necesidad de reclutar y fidelizar personal técnico cualificado.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO - RETOS

- Incremento de la inversión en I+D+i en las áreas de producto y procesos.
- Nuevas inversiones en tecnología para incrementar la productividad y optimizar los costes.
- Búsqueda de nuevos mercados en las economías emergentes con mayor potencial de crecimiento.
- Diversificación de los canales de distribución (Canal Contract) en las empresas de fabricación de productos para la construcción (puertas).

6.2 PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO – Grupo 2

GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS

Fabricantes de productos de carpintería para la construcción
Fabricantes de biomasa
Fabricantes de envases y embalajes

5% a 10% de las empresas
10% a 15 % del empleo
15% a 20% de la facturación

PUNTOS CRÍTICOS - NECESIDADES

- Falta de garantía de suministro estable de madera y subproductos .
- Necesidad de mejorar la productividad y los procesos de gestión interna.
- Necesidad de potenciar las herramientas de marketing.
- Necesidad de mejorar la cualificación de los recursos humanos.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO - RETOS

- Acceso a la financiación para circulante e inversión.
- Incremento del valor añadido del producto, optimizando los costes de producción.
- Diversificación y fidelización de la cartera de clientes.
- Desarrollo de proyectos innovadores y colaborativos en materia de producto y comercialización.

6.3 PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO – Grupo 3

GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS

Aserraderos	**30% a 35% de las empresas 25% a 30 % del empleo 20% a 25% de la facturación**
Fabricantes de mueble de hogar	**25% a 30% de las empresas 15% a 20 % del empleo 10% a 15% de la facturación**

PUNTOS CRÍTICOS - NECESIDADES

- Problemas de gestión derivados del relevo generacional de las empresas.
- Necesidades de modernizar el equipamiento productivo (Aserraderos)
- Necesidad de adecuación de la cartera de productos al mercado (Fabricantes de mueble)
- Necesidad de asistencia técnica a la gerencia para la mejora del posicionamiento estratégico y de la gestión interna.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO - RETOS

- Acceso a la financiación externa para circulante e inversión.
- Incremento del valor añadido del producto en términos de diseño (Fabricantes de mueble) y calidad (Aserraderos)
- Valorización de los subproductos de la madera (Aserraderos)
- Desarrollo de la estrategia comercial: imagen de marca, herramientas de marketing y fuerza de ventas.
- Desarrollo de acciones comerciales conjuntas que favorezcan la visibilidad y el posicionamiento en el mercado (Fabricantes de mueble)

6.4 PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO – Grupo 4

GRUPO 4.- MICROEMPRESAS DIVERSIFICADAS (Trabajadores autónomos)

Fabricantes de carpintería y mueble a medida

25% a 30% de las empresas
2% a 3% del empleo
1% a 5% de la facturación

PUNTOS CRÍTICOS - NECESIDADES

- Riesgos derivados de la excesiva dependencia de un reducido número de clientes.
- Necesidad de ampliar y fidelizar la cartera de clientes.
- Necesidades de cualificación en materia de gestión y comercialización.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO - RETOS

- Acceso a la financiación externa para circulante e inversión.
- Aplicación de herramientas de marketing adecuadas a las necesidades de estas microempresas.
- Mejora de la gestión interna del negocio.

6.5 POSICIÓN COMPETITIVA GLOBAL

La **matriz de posición competitiva** considera dos variables (Atractivo del mercado y posición competitiva) y permite identificar:

- Aquellos modelos de negocio con mayor atractivo en el mercado y que pueden ser potenciados.
- Aquellos otros modelos de negocio poco adecuados al mercado y que demandan una urgente reconversión.

Para valorar el **atractivo del mercado**, se han considerado los siguientes factores:

1.-Factores de mercado: Dimensión del mercado y evolución previsible, potencial de diferenciación, poder de negociación con clientes y proveedores, barreras de entrada/salida, estructura de la competencia y factores de diferenciación.

2.-Factores tecnológicos: Intensidad de la inversión, nivel de madurez tecnológica, capacidad productiva, acceso a materias primas y productos semielaborados, normativa y sostenibilidad.

3.- Factores económico – financieros: necesidades financieras y rentabilidad.

Para valorar la **posición competitiva** se han considerado los siguientes factores:

1.- La posición en el mercado: Variación de la cuota de mercado, gama de productos y adecuación al cliente.

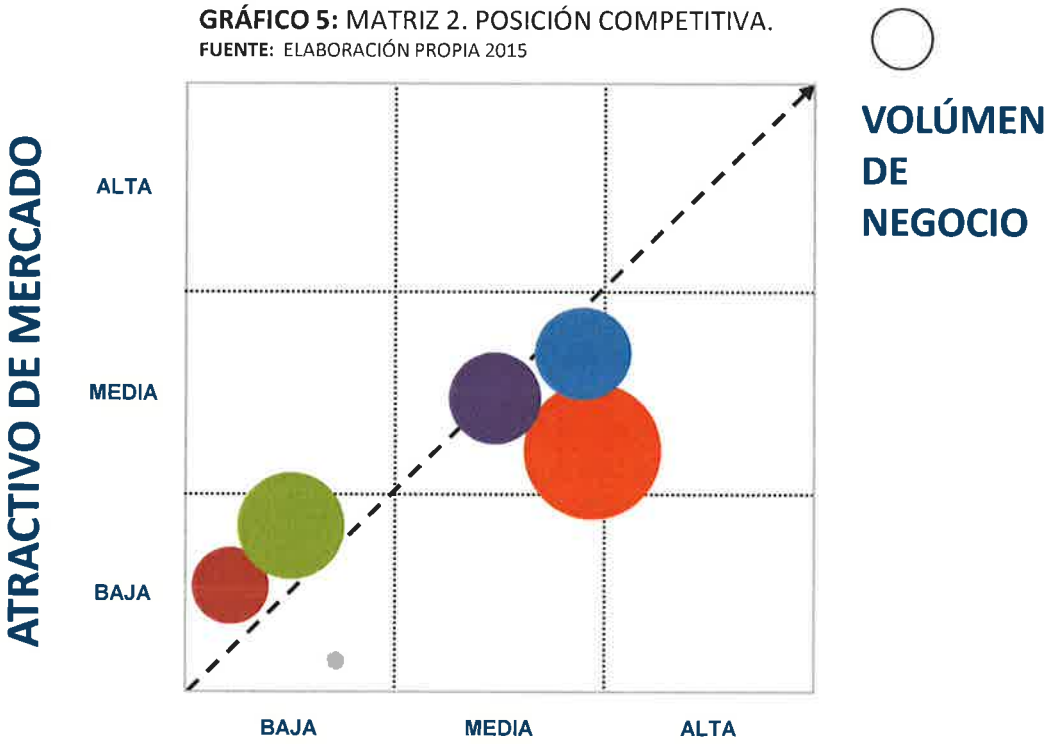
2.- Posición económica y tecnológica: Costes, precios, liderazgo tecnológico y know-how.

3.- Capacidades de gestión: Experiencia de las empresas, sistemas de distribución, calidad de producto y servicio y capacidades de gestión interna.

El resultado del análisis efectuado queda recogido en la siguiente matriz.

6.5 POSICIÓN COMPETITIVA GLOBAL

GRÁFICO 5: MATRIZ 2. POSICIÓN COMPETITIVA.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2015



- **MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS**
  Fabricantes de madera técnica
- **MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS**
  Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)
- **MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS**
  Fabricantes de Carpintería para la construcción, Biomasa , envases y embalajes
- **PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS**
  Aserraderos
- **PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS**
  Fabricantes de mueble de hogar
- **MICROEMPRESAS DE CARPINTERÍA**
  Fabricantes de carpintería y mueble a medida

II

ESTRATÉGIA DE REINDUSTRIALIZACIÓN

1 CONTEXTO Y MARCO ESTRATÉGICO

El presente estudio se enmarca dentro de un conjunto de iniciativas nacionales y regionales en la materia, que le dan apoyo y fundamento.

En este sentido, las medidas propuestas en este estudio pretenden alinearse con algunos de los principales objetivos y estrategias formuladas en dichas iniciativas.

INICIATIVAS DE ÁMBITO NACIONAL

AGENDA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ESPAÑA (2014-2020)

ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y DE INNOVACIÓN (2013-2020)

INICIATIVAS DE ÁMBITO REGIONAL

ESTRATEGIA REGIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA UNA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3) DE CASTILLA Y LEÓN (2014 / 2020)

PROGRAMA DE MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES DE CASTILLA Y LEÓN (2014/2022)

PLAN REGIONAL DE ÁMBITO SECTORIAL DE LA BIOENERGÍA DE CASTILLA Y LEÓN 2014/2020 (PBCYL)

Por último es necesario señalar que la **Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE)**, en tanto que institución promotora del estudio, aspira a que las conclusiones del mismo puedan verse reflejadas en el futuro **Plan Director de Promoción Industrial de Castilla y León** (previsto en la Ley 6 /2014 de 12 de septiembre, de Industria de Castilla y León), cuya aprobación está prevista para el primer semestre del año 2015, con el fin de contribuir al desarrollo de un modelo económico de crecimiento sostenible, que permita avanzar en competitividad, productividad, solidaridad y equilibrio territorial, favoreciendo la innovación y el crecimiento empresarial, y facilitando la creación de empleo de calidad y fijación de la población rural.

1.1 Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España (2014-2020)

Promovida por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, la AGENDA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ESPAÑA constituye un plan de acción a corto plazo cuyo objetivo es la mejora de las condiciones transversales en las que se desarrolla la actividad industrial en España para contribuir a su crecimiento, competitividad y capacidad de generación de empleo.

Incluye 97 medidas estructuradas en 10 líneas de actuación, encaminadas a recuperar el peso de la industria.

Las medidas incluidas en el presente estudio pretenden alinearse con algunas de las estrategias establecidas en esa Agenda y más concretamente con las relativas a las siguientes líneas de acción:

1.- El apoyo al crecimiento y la profesionalización de las PYMEs españolas.

2.-El apoyo a la internacionalización de las empresas industriales y a la diversificación de sus mercados.

3.- En materia de I+D+i, el incremento de su eficiencia, su orientación al mercado y a los retos de la sociedad.

4.- El aseguramiento del suministro energético estable, competitivo y sostenible .

1.2 Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación (2013-2020)

Promovida por el Ministerio de Economía y Competitividad, la ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA tiene entre sus objetivos, el impulso del liderazgo empresarial en I+D+i y el desarrollo de actividades orientadas a resolver los retos de la sociedad.

Las medidas incluidas en el presente estudio pretenden alinearse con algunas de las estrategias establecidas en esta Estrategia y más concretamente con las relativas a las siguientes líneas de acción:

1. La definición de un marco regional competitivo basado en la especialización inteligente de los territorios, para vertebrar en las distintas comunidades autónomas, el desarrollo social y económico a partir de las capacidades del tejido productivo existentes y el impulso a la innovación.

2. La definición de un entorno favorable que facilite el desarrollo de las actividades de I+D+i en el ámbito empresarial.

3. Una especialización y agregación en la generación de conocimiento y talento que origine la especialización tecnológica de los agentes del sistema, incluyendo instituciones, centros, empresas y recursos humanos.

1.3 Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una especialización Inteligente (RIS3) de Castilla y León (2014 – 2020).

El nuevo Programa Marco de Investigación e Innovación (2014 - 2020) - Horizonte 2020 plantea las Estrategias de Especialización Inteligente a partir de la identificación de los dominios tecnológicos y de conocimiento que sean potencialmente generadores de ventajas competitivas con el fin de priorizar los recursos hacia dichos dominios.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, se han identificado los siguientes patrones de especialización. Algunos de ellos pueden incidir directamente el las capacidades de fortalecimiento y desarrollo de la industria de la madera y el mueble en la Comarca de Pinares.

1.4 Programa de Movilización de los Recursos Forestales en Castilla y León (2014-2022)

Este Programa está concebido para movilizar recursos, generar actividad económica y consolidar el empleo regional asociado al sector de la madera.

Las medidas incluidas en el presente estudio pretenden alinearse con algunos de los objetivos y estrategias contempladas en dicho Programa y que pueden afectar específicamente a la Comarca de Pinares:

OBJETIVOS:

- Mejora de la estructura productiva de la industria de la madera y el mueble.
- Mantenimiento del empleo de la industria de la madera y el mueble.
- Fijación de la población en el medio rural.

ESTRATEGIAS:

- Incremento de la disponibilidad de los productos forestales.
- Vertebración y mejora de la estructura productiva .
- Promoción de la demanda de los productos y de los recursos forestales.
- Mejora de los canales de comercialización.

1.5 Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León (2014-2020) PBCyL

Este Plan surge como instrumento para articular un conjunto de medidas para impulsar el desarrollo del sector.

Las medidas incluidas en el presente estudio pretenden alinearse con algunos de los objetivos y estrategias establecidas en dicho Plan y relativas al desarrollo de la producción de biomasa de madera en Castilla y León, como fuente de energía limpia, eficiente y sostenible.

2 OBJETIVOS DE REINDUSTRIALIZACIÓN

El sector forestal y su correspondiente cadena de valor han sido identificado por la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León (ADE) como uno de los sectores industriales estratégicos regionales, junto con otros como la automoción, a la industria agroalimentaria.

El Plan de Movilización de Recursos Forestales de Castilla y León 2014-2022 reconoce que salvo en comarcas muy concretas, como la Comarca de Pinares de Soria y Burgos, la mayoría de la población y de los responsables públicos desconocen este hecho, debido a factores tales como el pobre tratamiento dado a la materia en los medios de comunicación, la pobre calidad de los datos estadísticos, la dispersión y la escasa relevancia social en los ámbitos urbanos etc...

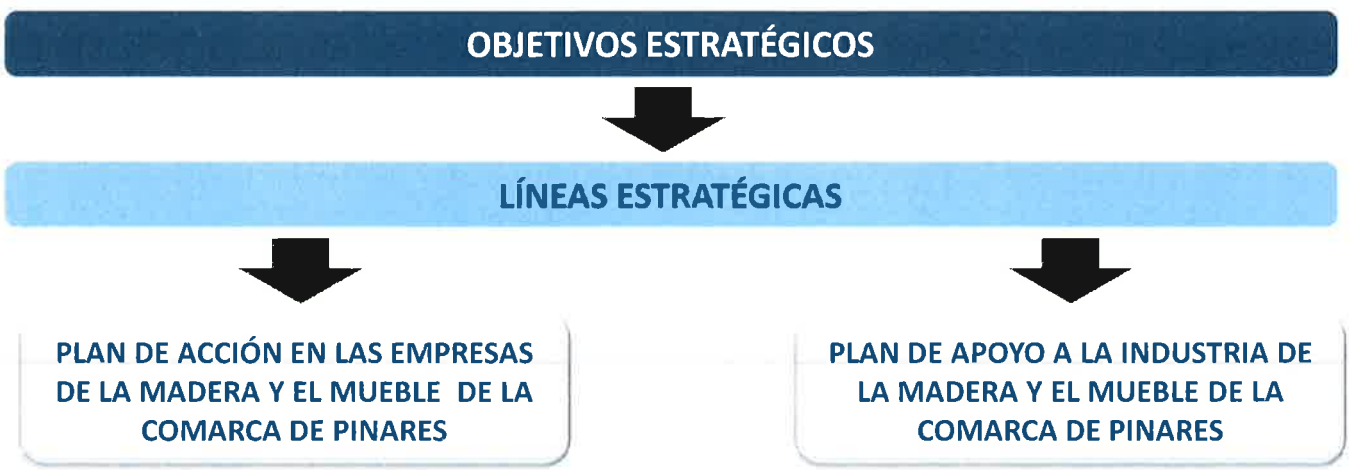
Esta circunstancia hace que la Comarca de Pinares Soria y Burgos, resulte un enclave privilegiado para el desarrollo de iniciativas concretas que movilicen recursos para impulsar la actividad económica y la generación de empleo en torno a la industria de la madera y el mueble. Este sector productivo puede consolidarse como uno de los pilares del modelo de desarrollo sostenible al que aspira la Comarca de Pinares.

Para ello resulta necesario:

1.- Identificar los objetivos y estrategias a articular para la consolidación y desarrollo de la industria de la madera y el mueble en la Comarca de Pinares.

2.- Definir las acciones a desarrollar por parte del tejido productivo de la comarca, así como las medidas de apoyo institucional que pueden impulsar las citadas acciones.

La estrategia de reindustrialización recogida en el presente estudio abarca las siguientes fases:



2 OBJETIVOS DE REINDUSTRIALIZACIÓN

El objetivo último de la estrategia de reindustrialización del sector de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares consiste en:

Consolidar y desarrollar esta estructura industrial:

- **Como fuente de actividad económica y de empleo de calidad en la Comarca de Pinares.**
- **Como fundamento de un modelo de desarrollo sostenible para la Comarca de Pinares**

La consecución de este objetivo último exige el cumplimiento de tres objetivos operativos:

OBJETIVO 1: **Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.**

OBJETIVO 2: **Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio eficientes.**

OBJETIVO 3: **Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.**

3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA REINDUSTRIALIZACIÓN

Cada uno de estos objetivos se articula en torno a una serie de líneas estratégicas de carácter prioritario .

Cada una de las líneas estratégicas definen ámbitos de actuación relativamente acotados que, en algunos casos, trascienden el cumplimiento de un objetivo específico e inciden también en la consecución de los restantes. Esto supone que las líneas estratégicas se relacionan de forma flexible con los objetivos fijados.

A continuación se detallan las líneas estratégicas asociadas a la consecución de cada uno de los objetivos, indicando para cada una ellas, su nivel de importancia y prioridad para las empresas.

OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.

CÓDIGO	PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS
E.1.1	Aseguramiento del suministro de materia prima demandada por los distintos subsectores de actividad (1ª 2ª transformación de la madera, incluida la producción de biomasa).
E.1.2	Acceso a las líneas de financiación preferente para pymes, de cara a dar respuesta a las necesidades de liquidez e impulsar las inversiones en nuevo equipamiento y tecnología.
E.1.3	Transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que contribuyan a optimizar y flexibilizar los costes de producción, permitan mejorar la calidad de lo productos y propicien la sostenibilidad de la actividad industrial.
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
E.1.4	Fomento de la cooperación con empresas de la cadena de valor (Proveedores de materiales y componentes, industria auxiliar, otris fabricantes), y centros de conocimiento en el desarrollo de proyectos tecnológicos.

3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA REINDUSTRIALIZACIÓN

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio eficientes.

CÓDIGO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
E.2.1	Adaptación de los modelos de negocio al mercado, mediante la profesionalización de la gestión y la implantación de modelos de dirección estratégica.
E.2.2	Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
E.2.3	Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a grandes clientes y prescriptores, así como a través de acciones colaborativas.
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.

OBJETIVO 3: Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.

CÓDIGO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
E.3.1	Vigilancia y prospección de los mercados exteriores prioritarios, para la creación de una propuesta de valor competitiva, la detección de oportunidades comerciales y la identificación de potenciales distribuidores.
E.3.2	Desarrollo de planes de promoción en mercados exteriores, con el fin de iniciar la actividad exportadora, acceder a nuevos segmentos (canal Contract) o diversificar los mercados exteriores, con especial atención a las economías emergentes con alto potencial de crecimiento.
E.3.3	Desarrollo de las conexiones con redes internacionales, con el fin de impulsar la colaboración con otras empresas y centros de conocimiento que puedan aportar nuevas capacidades, mejoras tecnológicas y oportunidades comerciales.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.

4 PLAN DE ACCIÓN EN LAS EMPRESAS

Este Plan de acción pretende hacer operativos los contenidos de las distintas líneas estratégicas , al estar orientado a la acción en las empresas.

Se han identificado cuatro programas de acción que definen ámbitos relacionados con la consecución de diversas estrategias, de tal forma que se establece un esquema de mallado en el cual cada programa y sus acciones específicas, se asocian a una o varias estrategias.

PROGRAMA 1.- Innovación en producto
PROGRAMA 2.- Innovación en procesos
PROGRAMA 3.- Marketing e internacionalización
PROGRAMA 4.- Organización y gestión.

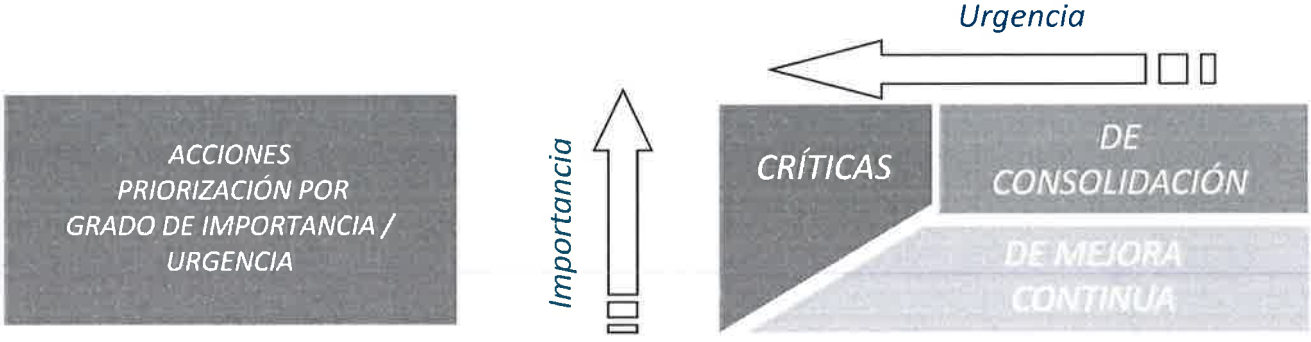
A continuación se detallan, para cada programa de acción, las acciones prioritarias, relacionadas con los objetivos, las líneas estratégicas y la tipología de empresas afectada.

Por último, cada acción aparece priorizada en términos de importancia y urgencia, de acuerdo con la siguiente tipología:

ACCIONES CRÍTICAS: Acciones con mayor importancia y mayor urgencia, cuya implantación tiene una importancia vital para la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, por lo que habrán de ser desarrolladas con carácter prioritario.

ACCIONES DE CONSOLIDACIÓN: Acciones con mayor importancia y menor urgencia, es decir acciones que permitirán fortalecer la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares y que deben abordarse para que no desemboquen en acciones críticas.

ACCIONES DE MEJORA CONTINUA: Acciones con menor importancia y menor urgencia, es decir acciones que, sin considerarse de máxima urgencia ni importancia, deben ser objeto de actuación a medio plazo, con el fin de allanar el camino a la consolidación y desarrollo de esta industria.



4.1 PROGRAMA 1: Innovación de producto

ACCION
P.1.1.- REALIZACIÓN DE AUDITORIAS DE PRODUCTO PARA LA MEJORA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO ACTUALES Y SU PUESTA EN EL MERCADO A CORTO PLAZO
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)
E.1.3 Transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que contribuyan a optimizar y flexibilizar los costes de producción, permitan mejorar la calidad de lo productos y propicien la sostenibilidad de la actividad industrial.
E.2.2 Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN
ACCIÓN CRÍTICA

ACCION
P1.2.- DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTO PARA SU LANZAMIENTO AL MERCADO A MEDIO PLAZO, BASADAS EN CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN, COSTES DE PRODUCCIÓN Y VALOR AÑADIDO.
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)
E.1.3 Transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que contribuyan a optimizar y flexibilizar los costes de producción, permitan mejorar la calidad de lo productos y propicien la sostenibilidad de la actividad industrial.
E.2.2 Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para la construcción GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN
ACCIÓN CRÍTICA

4.1 PROGRAMA 1: Innovación de producto

ACCION

P1.3.- ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS SEMIELABORADOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.1	Aseguramiento del suministro de materia prima demandada por los distintos subsectores de actividad (1ª y 2ª transformación de la madera , incluida la producción de biomasa)
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de biomasa de madera

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN

ACCION

P1.4.- APLICACIÓN DE MATERIALES INNOVADORES PARA AMPLIAR LAS PRESTACIONES DE LOS PRODUCTOS Y MEJORAR SU RENDIMIENTO AMBIENTAL A LO LARGO DE TODO SU CICLO DE VIDA (ECODISEÑO).

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.3	Transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que contribuyan a optimizar y flexibilizar los costes de producción, permitan mejorar la calidad de lo productos y propicien la sostenibilidad de la actividad industrial.
E.2.2	Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE MEJORA CONTINUA

4.1 PROGRAMA 1: Innovación de producto

ACCION	
P1.5.- CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE I+D+I DE CARÁCTER EXTERNO PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS MÁS COMPETITIVOS Y CON ALTO VALOR AÑADIDO.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.1.2	Acceso a las líneas de financiación preferente para pymes, de cara a dar respuesta a las necesidades de liquidez e impulsar las inversiones en nuevo equipamiento y tecnología.
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para la construcción	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

4.2 PROGRAMA 2: Innovación de procesos

ACCION	
P2.1.- REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y PLANES DE MEJORA TECNOLÓGICA, PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS Y LA IMPLANTACIÓN DE TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.1.3	Transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que contribuyan a optimizar y flexibilizar los costes de producción, permitan mejorar la calidad de lo productos y propicien la sostenibilidad de la actividad industrial.
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de envases y embalajes GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN CRÍTICA	

ACCION	
P2.2.- IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS / SOLUCIONES DE GESTIÓN AVANZADA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.1.2	Acceso a las líneas de preferente para pymes, de cara a dar respuesta a las necesidades de liquidez e impulsar las inversiones en nuevo equipamiento y tecnología.
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de biomasa GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

4.2 PROGRAMA 2: Innovación de procesos

ACCION

P2.3.- IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE, DE CARA LA OPTIMIZAR COSTES Y MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
E.2.1	Adaptación de los modelos de negocio al mercado, mediante la profesionalización de la gestión y la implantación de modelos de dirección estratégica.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de biomasa.
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN

ACCION

P2.4- PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS COLABORATIVOS DE I+D+I PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN COOPERACIÓN CON CENTROS DE CONOCIMIENTO.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 1: Fortalecimiento de la capacidad productiva y tecnológica de las empresas, para desarrollar nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.2	Acceso a las líneas de financiación preferente para pymes, de cara a dar respuesta a las necesidades de liquidez e impulsar las inversiones en nuevo equipamiento y tecnología.
E.3.3	Desarrollo de las conexiones con redes internacionales con el fin de impulsar la colaboración con otras empresas y centros de conocimiento que puedan aportar nuevas capacidades, mejoras tecnológicas y oportunidades comerciales.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para la construcción
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de biomasa .

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION
P3.1.- ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO NACIONAL.
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)
E.2.1 Adaptación de los modelos de negocio al mercado, mediante la profesionalización de la gestión y la implantación de modelos de dirección estratégica.
E.2.3 Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de envases y embalajes GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN
ACCIÓN CRÍTICA

ACCION
P3.2.- MEJORA DE LA IMAGEN DE MARCA DE LAS EMPRESAS EN TORNO A VALORES TALES COMO PROFESIONALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD.
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)
E.2.2 Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
E.2.3 Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de envases y embalajes GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN
ACCIÓN CRÍTICA

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION	
P3.3.- DESARROLLO DE NUEVAS HERRAMIENTAS DE MARKETING PARA EL MERCADO NACIONAL (PRINCIPALMENTE CATÁLOGOS) ASÍ COMO OTRAS HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN CON DISTRIBUIDORES Y CLIENTES, QUE POTENCIEN EL VALOR AÑADIDO DE LOS PRODUCTOS.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.2.3	Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN CRÍTICA	

ACCION	
P3.4.- REALIZACIÓN DE ACCIONES COMERCIALES ESPECÍFICAS PARA DISTINTOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN (COMERCIO MINORISTA, PRESCRIPTORES, ETC...)	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.2.3	Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.
E.3.2	Desarrollo de planes de promoción en mercados exteriores, con el fin de iniciar la actividad exportadora, acceder a nuevos segmentos (canal Contract) o diversificar los mercados, con especial atención a las economías emergentes con alto potencial de crecimiento.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE MEJORA CONTINUA	

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION	
P.3.5.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA LA REALIZACIÓN DE ACCIONES PROMOCIONALES ADECUADAS A LA DIMENSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para construcción GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

ACCION	
P.3.6.- MONTAJE DE SHOW-ROOMS PERMANENTES EN LAS EMPRESAS.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.2.2	Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
E.2.3	Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para la construcción GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION

P.3.7.- ASISTENCIA A FERIAS NACIONALES SECTORIALES (PRINCIPALMENTE MADERALIA Y FERIA DEL MUEBLE DE ZARAGOZA), DE FORMA INDIVIDUAL O AGRUPADA PARA FACILITAR EL REPOSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LAS EMPRESAS Y LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.2.2	Potenciación de la imagen de marca de los productos de madera de la Comarca de Pinares y de sus fabricantes, como estrategia de posicionamiento en nuevos mercados y segmentos de clientes.
E.2.3	Promoción comercial de las empresas mediante herramientas de marketing adecuadas al mercado y orientada a "grandes clientes" y prescriptores así como a través de acciones colaborativas.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de prod. de carp. para la construcción
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN CRÍTICA

ACCION

P.3.8.- IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS / SOLUCIONES SOFTWARE DE GESTIÓN COMERCIAL AVANZADA (CARTERA DE CLIENTES Y ACCIONES DE FIDELIZACIÓN)

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.4	Implantación de herramientas de gestión avanzada para la mejora de la productividad, la optimización de costes, la gestión de la cartera de clientes y el desarrollo del comercio electrónico.
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION	
P.3.9.- ELABORACIÓN DE PLANES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 3: Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.3.1	Vigilancia y prospección de los mercados exteriores prioritarios para la creación de una propuesta de valor competitiva, a detección de oportunidades comerciales y la identificación de potenciales distribuidores.
E.3.2	Desarrollo de planes de promoción en mercados exteriores, con el fin de iniciar la actividad exportadora, acceder a nuevos segmentos (canal Contract) o diversificar los mercados , con especial atención a las economías emergentes con alto potencial de crecimiento.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de productos de carpintería para la construcción GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de biomasa de madera GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de envases y embalajes	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

ACCION	
P.3.10.- REALIZACIÓN DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS Y DE RASTREO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LOS MERCADOS EXTERIORES PRIORITARIOS.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 3: Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.3.1	Vigilancia y prospección de los mercados exteriores prioritarios para la creación de una propuesta de valor competitiva, a detección de oportunidades comerciales y la identificación de potenciales distribuidores.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN CRÍTICA	

4.3 PROGRAMA 3: Marketing e internacionalización

ACCION	
P.3.11.- ASISTENCIA A FERIAS PROFESIONALES EN LOS MERCADOS OBJETIVO PRIORITARIOS. Y REALIZACIÓN DE ACCIONES COMERCIALES COMPLEMENTARIAS PARA POTENCIALES DISTRIBUIDORES Y PRESCRIPTORES.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 3: Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.3.2	Desarrollo de planes de promoción en mercados exteriores, con el fin de iniciar la actividad exportadora, acceder a nuevos segmentos (canal Contract) o diversificar los mercados , con especial atención a las economías emergentes con alto potencial de crecimiento.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN CRÍTICA	

4.4 PROGRAMA 4: Organización y Gestión

ACCION

P4.1.- IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS TIC PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN. DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PARA POTENCIAR LA IMPLICACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROYECTO EMPRESARIAL Y FAVORECER LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.1.2	Acceso a las líneas de preferente para pymes, de cara a dar respuesta a las necesidades de liquidez e impulsar las inversiones en nuevo equipamiento y tecnología.
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE MEJORA CONTINUA

ACCION

P4.2.- CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA, ADAPTADOS A LA DIMENSIÓN Y NECESIDADES DE LAS EMPRESAS Y DESTINADOS A APOYAR A LA GERENCIA Y POTENCIAR LOS RECURSOS HUMANOS EXISTENTES.

APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)

OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.

APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)

E.2.1	Adaptación de los modelos de negocio al mercado, mediante la profesionalización de la gestión y la implantación de modelos de dirección estratégica.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.

APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)

GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS
GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN

ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN

4.4 PROGRAMA 4: Organización y Gestión

ACCION	
P4.3.-MEJORA DE LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN MATERIA DE GESTIÓN COMERCIAL.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO (Prioritario pero no exclusivo)	
OBJETIVO 2: Potenciación de la capacidad comercial de las empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y desarrollar modelos de negocio innovadores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.2.4	Mejora de la cualificación de las plantillas y los equipos directivos en materia de gestión comercial.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS GRUPO 3.- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN CRÍTICA	

ACCION	
P4.4.-POTENCIACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE TÉCNICOS Y DE EXPORTACIÓN (EN LAS EMPRESAS DE MAYOR DIMENSIÓN) CON EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ESPECIALIZADO.	
APLICACIÓN AL OBJETIVO	
OBJETIVO 3: Internacionalización de las empresas con el fin de crear, ampliar y/o consolidar una cartera de clientes en los mercados exteriores.	
APLICACIÓN A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
E.2.1	Adaptación de los modelos de negocio al mercado, mediante la profesionalización de la gestión y la implantación de modelos de dirección estratégica.
E.3.4	Desarrollo de departamentos especializados, dotados de recursos humanos con experiencia en materia de comercio exterior.
APLICACIÓN A LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (Prioritarias pero no exclusivas)	
GRUPO 1.- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS GRUPO 2.- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS	
PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	
ACCIÓN DE CONSOLIDACIÓN	

4.5 Importancia/prioridad de las acciones

ACCIONES EN LAS EMPRESAS SEGÚN CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y PRIORIDAD. ACCIONES CRÍTICAS

ACCIONES CRITICAS					
P.1.1.- Realización de auditorias de producto para la mejora de las líneas de producto actuales y su puesta en el mercado a corto plazo					X
P.1.2.- Desarrollo de nuevas líneas de producto para su lanzamiento al mercado a medio plazo, basadas en criterios de diferenciación, costes de producción y valor añadido.		X		X	X
P.2.1.- Realización de diagnósticos y planes de mejora tecnológica, para la evaluación de las capacidades de las empresas y la implantación de técnicas para la mejora de la productividad.			X	X	
P.3.1.- Elaboración de planes estratégicos de marketing para el reposicionamiento de las empresas en el mercado nacional.			X	X	X
P.3.2.- Mejora de la imagen de marca de las empresas en torno a valores tales como profesionalidad, sostenibilidad y calidad.			X	X	X
P.3.3.- Desarrollo de nuevas herramientas de marketing para el mercado nacional (principalmente catálogos) así como otras herramientas específicas de comunicación con distribuidores y clientes, que potencien el valor añadido de los productos.			X	X	X
P.3.7.- Asistencia a ferias nacionales sectoriales (principalmente maderalia y feria del mueble de zaragoza), de forma individual o agrupada para facilitar el reposicionamiento comercial de las empresas y la captación de nuevos clientes.		X			X
P.3.10.- Realización de estudios prospectivos y de rastreo de oportunidades de negocio en los mercados exteriores prioritarios.	X	X	X		
P.3.11.- Asistencia a ferias profesionales en los mercados objetivo prioritarios. y realización de acciones comerciales complementarias para potenciales distribuidores y prescriptores.	X	X	X		
P.4.3.-Mejora de la formación de los trabajadores en materia de gestión comercial.			X	X	X

- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)
- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de Carpintería para la construcción, Biomasa, envases y embalajes
- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos
- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar

4.5 Importancia/prioridad de las acciones

ACCIONES EN LAS EMPRESAS SEGÚN CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y PRIORIDAD. ACCIONES DE CONSOLIDACIÓN Y DE MEJORA CONTINUA

ACCIONES DE CONSOLIDACIÓN					
P.1.3.- Establecimiento de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con proveedores de materias primas y productos semielaborados para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.	X		X	X	
P.1.5.- Contratación de servicios de i+d+i de carácter externo para el desarrollo de nuevos productos más competitivos y con alto valor añadido.	X	X			
P2.2.- Implantación de herramientas / soluciones de gestión avanzada en el área de producción			X	X	X
P.2.3.- Implantación de tecnologías para la mejora de la gestión logística y el transporte, de cara la optimizar costes y mejorar el servicio al cliente.	X		X	X	
P.2.4- Participación en proyectos colaborativos de I+d+i para la mejora de procesos en cooperación con centros de conocimiento.	X	X	X		
P.3.5.- Desarrollo de estrategias de marketing digital para la realización de acciones promocionales adecuadas a la dimensión y características de las empresas.		X		X	X
P.3.6.- Montaje de show-rooms permanentes en las empresas.		X			X
P.3.8.- Implantación de herramientas / soluciones software de gestión comercial avanzada (cartera de clientes y acciones de fidelización)			X	X	X
P.3.9.- Elaboración de planes para la internacionalización de las empresas			X		
P.4.2.- Contratación de servicios de consultoría estratégica, adaptados a la dimensión y necesidades de las empresas y destinados a apoyar a la gerencia y potenciar los recursos humanos existentes.			X	X	X
P.4.4.-Potenciación de los departamentos de técnicos y de exportación (en las empresas de mayor dimensión) con el reclutamiento de personal especializado.	X	X	X		

ACCIONES DE MEJORA CONTINUA					
P.1.4.- Aplicación de materiales innovadores para ampliar las prestaciones de los productos y mejorar su rendimiento ambiental a lo largo de todo su ciclo de vida (ecodiseño).	X	X	X		
P.3.4.- Realización de acciones comerciales específicas para distintos canales de distribución (comercio minorista, prescriptores, etc...)			X	X	X
P.4.1.- Implantación de herramientas tic para la mejora de la gestión. desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas para potenciar la implicación del personal en el proyecto empresarial y favorecer la retención del capital humano en las empresas.			X	X	X

- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricantes de madera técnica
- MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS Y TRACTORAS: Fabricante de productos de carpintería para la construcción (Puertas)
- MEDIANAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS: Fabricantes de Carpintería para la construcción, Biomasa , envases y embalajes
- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Aserraderos
- PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS: Fabricantes de mueble de hogar

5 PLAN DE APOYO A LA INDUSTRIA

Este Plan de Apoyo pretende generar el marco adecuado que facilite la mejora de las condiciones de competitividad de la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares, fortaleciendo la estructura productiva, generando empleo de calidad y consolidando un modelo de desarrollo sostenible para dicha comarca.

Se han identificado tres Programas de Apoyo que definen ámbitos relacionados con la consecución de los diversos objetivos y estrategias enunciados en capítulos anteriores.

- PROGRAMA 1 – Programa de ayudas económicas a pymes de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares

- PROGRAMA 2 – Programa de ayudas económicas a agrupaciones de pymes de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares

- PROGRAMA 3 – Medidas Transversales

A continuación se describen para cada programa de actuación, las medidas de apoyo consideradas de mayor importancia y urgencia.

5.1 PROGRAMA 1.- Programa de ayudas económicas a pymes de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares

ACCIONES FINANCIABLES			
EN MATERIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	**EN MATERIA DE MEJORA PRODUCTIVA**	**EN MATERIA DE DESARROLLO COMERCIAL**	**EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**
Realización de auditorías de producto para la mejora de las líneas de producto actuales.	Realización de diagnósticos y planes de mejora tecnológica.	Elaboración de planes estratégicos de marketing.	Elaboración de planes estratégicos para la internacionalización de las empresas.
Diseño y desarrollo de nuevas líneas de productos innovadoras.	Implantación de herramientas y soluciones TIC de gestión avanzada, en el área de producción.	Mejora de la imagen de marca de empresas y productos. Desarrollo de nuevas herramientas de marketing (catálogos y otras).	Estudios de prospección de mercados exteriores y rastreo de oportunidades comerciales.
Acciones de cooperación con proveedores de materias primas y productos semielaborados para el desarrollo de nuevos productos.	Implantación de mejoras de la gestión logística.	Realización de acciones de comunicación orientadas a nuevos canales de distribución. Ejecución de acciones de marketing digital.	Asistencia a ferias internacionales.
Proyectos de ecodiseño y aplicación de nuevos materiales.	Preparación de proyectos de I+D+i para la innovación de procesos.	Creación de show-rooms. Asistencia a ferias profesionales nacionales.	Preparación de proyectos de I+d+i colaborativos, con socios y redes de cooperación internacionales.
Preparación de proyectos de I+D+i para el desarrollo de productos con alto valor añadido.	Certificación de la cadena de custodia y otras certificaciones de sistemas de gestión y de producto.	Implantación de herramientas y soluciones TIC de gestión avanzada en el área comercial.	

COSTE FINANCIABLE	NATURALEZA DE LOS COSTES FINANCIABLES	CUANTÍA DE LA AYUDA	PLAZO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES
Hasta 50.000€	Contratación de servicios externos especializados Costes de personal asociados a la ejecución de las acciones financiables. Otros costes (Materiales, viajes y costes indirectos)	Subvención de hasta el 50% de los costes financiables.	9 meses

5.2 PROGRAMA 2.- Programa de ayudas económicas a agrupaciones de pymes de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares

	ACCIONES DE INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN LAS EMPRESAS	ACCIONES DE APOYO TÉCNICO A LA INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL MUEBLE DE LA COMARCA DE PINARES	ACCIONES COLABORATIVAS (ENTRE EMPRESAS) PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS, LA MEJORA PRODUCTIVA, EL DESARROLLO COMERCIAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN
ACCIONES FINANCIABLES	Realizar actividades informativas y de sensibilización en materia de innovación e internacionalización, como fórmulas para la mejora de la competitividad de las empresas.	Estudios de vigilancia tecnológica.	Mismas acciones financiables que en el Programa 1.
		Estudios de prospección de mercados y detección e oportunidades de negocio.	
	Dar a conocer los programas de ayuda regionales, especialmente las ayudas a la financiación para inversión y circulante.	Estudios de necesidades formativas en la industria.	
COSTE FINANCIABLE	Hasta 20.000€	Hasta 50.000€	Hasta 60.000€ por empresa participante
NATURALEZA DE LOS COSTES FINANCIABLES	Contratación de servicios externos especializados .	Contratación de servicios externos especializados.	Contratación de servicios externos especializados.
	Costes de personal asociado a la ejecución de las acciones financiables.		Costes de personal asociado a la ejecución de las acciones financiables.
	Otros costes (Materiales, viajes y costes indirectos).		Otros costes (Materiales, viajes y costes indirectos).
CUANTÍA DE LA AYUDA	Subvención de hasta el 75% - 100% de los costes financiables.	Subvención de hasta el 75% - 100% de los costes financiables.	Subvención de hasta el 75% - 90% de los costes financiables.
PLAZO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES	9 meses	6 meses	12 meses

5.3 PROGRAMA 3.- Medidas Transversales

MEDIDAS TRANSVERSALES PRIORITARIAS

1.- Apoyo a la **creación y fortalecimiento de agrupaciones de fabricantes de la Comarca de Pinares**, para el ejecución de proyectos colaborativos que impulsen la innovación y la comercialización, bajo criterios profesionales de gestión.

2.- Impulso a **proyectos de cooperación público - privada**, entre las empresas y centros de conocimiento de Castilla y León.

3.- **Orientación preferente de los instrumentos financieros existentes** en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, para la inversión en equipamiento productivo y circulante, hacia las industrias de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares.

4.- Realización, en la Comarca de Pinares, de **proyectos demostrativos** relacionados con la industria de la madera y el mueble de la Comarca de Pinares:

- Modernización de los equipamientos públicos incorporando el uso de la biomasa forestal como fuente de energía limpia, eficiente y sostenible.
- Proyectos experimentales de valorización de la biomasa forestal.

5.- **Contratación pública regional que impulse el uso de la madera**.

6.- **Compra pública regional que fomente la adquisición de bienes derivados de producciones forestales** que acrediten su modelo de gestión sostenible.