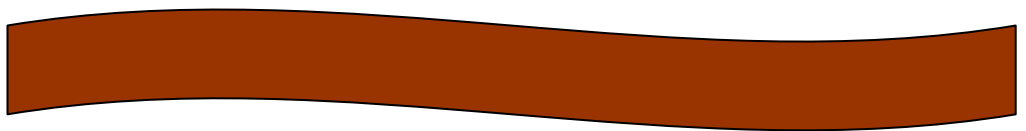


PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL A LAS PYMES DEL SECTOR DEL ASERRÍO

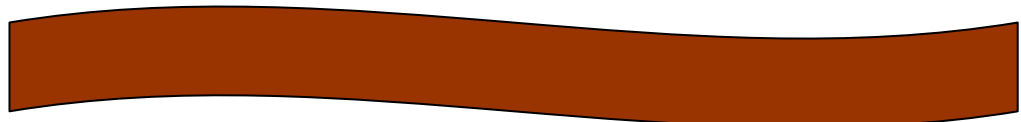


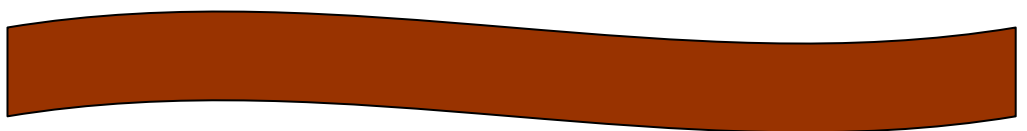




Índice

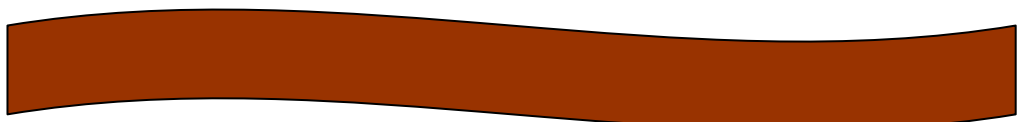
1. Introducción	1
1.1. El nuevo marco de la competencia	2
1.2. Consecuencias para las empresas del sector de madera y Mueble y del aserrío	4
2. El sector del aserrío en España	8
2.1. Número de empresas, tamaño, cifra de negocios, empleo	9
2.2. Comercio exterior	20
2.3. Situación actual del sector del aserrío	24
3. Principales causas estructurales de la pérdida de competitividad del sector del aserrío	27
4. Necesidad de nuevas estrategias competitivas para las empresas del sector del aserrío	31
5. Propuestas estratégicas y de líneas de acción para las empresas del aserrío	35
6. Medidas de interés general para el sector. Necesidad de nuevas políticas públicas.....	38







1. Introducción





El Plan Estratégico sectorial para las pymes del sector del aserrío, basado en la información recopilada en el *Análisis estructural y de la competencia en el sector del aserrío*, ha permitido determinar las fortalezas para potenciarlas y las debilidades para intentar corregirlas, situando a las pymes del sector en condiciones para mejorar su posicionamiento en los mercados actuales y ampliar sus posibilidades de acceso a otros mercados, presentando y priorizando las alternativas sectoriales.

1.1. El nuevo marco de la competencia

El sector agroalimentario **basado en productos forestales**, en el cual se engloba el sector del aserrío, se encuentra en estos momentos, al igual que el sector de la madera y el mueble, con el que se encuentra estrechamente relacionado, con el descenso abrupto de las ventas, iniciado con el cambio de ciclo en el sector de la construcción, y agravado severamente con la crisis financiera global, la balanza exportación/importación cada vez más desequilibrada, la escasez de recursos cualificados y una dificultad estructural para crecer, por lo que parece totalmente justificado el planteamiento de un plan de asistencia técnica para la elaboración de un Plan estratégico sectorial para las pymes del sector del aserrío.

Esto, unido al pequeño tamaño medio de las empresas españolas, hace difícil la adquisición de know-how para mejorar los procesos productivos e innovar en producto. El hecho de que se trate de un sector tan atomizado dificulta también la posibilidad de adquirir sinergias en los tramos del proceso de producción que se consideran estratégicos.



Algunas de las causas raíz de esta situación son:

- ✓ Una gestión empresarial muy tradicional y enfocada al corto plazo por parte de las empresas.
- ✓ Falta de posicionamiento del producto en el mercado internacional y nacional.
- ✓ Estructura competitiva desfavorable del subsector en toda la cadena de comercialización de sus productos.
- ✓ Dimensión muy limitada de las empresas.



1.2. Consecuencias para las empresas del sector de madera y mueble y del aserrío

En los últimos ejercicios, la industria española de la madera y el mueble, en general, ha visto cómo descienden sus cifras de número de empresas, número de trabajadores y, de manera alarmante, sus cifras de exportación, debido al proceso de globalización de los mercados internacionales.

En algunos países, sobre todo asiáticos, ciertas leyes que son de interés global, o no existen, son menos restrictivas que en España, o simplemente no se aplican, con lo que las industrias europeas tienen que cumplir una exhaustiva normativa medioambiental, sociolaboral, de calidad de producto, etc., viéndose así impedidas para competir en igualdad de condiciones con otras industrias que no han de cumplir estos compromisos internacionales. Por ejemplo, en los países asiáticos los derechos de los trabajadores son prácticamente inexistentes. Sin embargo, y paradójicamente, los países europeos están entre los principales compradores de estos productos.

Esta situación de desprotección de las industrias de la UE frente a la entrada de productos fabricados en países que no cumplen con las normas que la UE exige para las empresas afincadas en su territorio distorsiones que amenazan con acabar con la industria europea.



Pero, siendo todo ello muy importante, hay que insistir en que la competencia para las empresas del sector de la madera y el mueble español no sólo proviene de los países emergentes, a través del bajo coste de la mano de obra, el *dumping* social generalizado y la ausencia de cumplimiento de normas técnicas. También proviene de numerosas empresas ubicadas en países industrializados europeos (Alemania, Francia, Italia) mucho más centradas en ventajas competitivas relacionadas con *inputs* de valor añadido, como la innovación de producto, el diseño, la calidad, la distribución comercial o la logística entre otros.

En consecuencia la mejora de competitividad de las empresas del sector de la madera y el mueble español no solo depende de la ampliación de las exigencias europeas a los productos de importación, sino también de la **incorporación de factores ligados al volumen de producción, la innovación en productos, procesos, mercadotecnia y organización** tales que les permitan competir con sus homólogos europeos.

En este sentido resulta ya imprescindible la necesidad de:

- Una **gestión flexible** de la producción que permita superar la tradicional dicotomía entre la estrategia de coste y la estrategia de diferenciación. Ambos elementos, diferenciación y costes bajos (para conseguir precios asequibles), resultan ahora decisivos para mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado
- Una **dimensión suficiente** de la empresa capaz de enfrentarse a un mercado global a través de una estrategia en red tal que permita manejar eficientemente todos los elementos de su cadena del valor. La internacionalización de sus diversas actividades y el uso de TICs y de la logística integrada se convierten en instrumentos



esenciales para el éxito de dicha estrategia. En este nuevo contexto competitivo las innovaciones de carácter organizativo cobran una especial relevancia

- El **control del canal comercial** con el fin de mantener el contacto directo con el comprador final, no solo para detectar la evolución de sus preferencias, sino también para ofrecerle nuevas propuestas de carácter innovador en sus pautas de consumo.

En términos generales, ello implica la necesidad de generar un cambio en la concepción misma de la empresa que se aleje del carácter estrictamente sectorial en sus propuestas que ha sido lo habitual hasta ahora.

- Estrategias competitivas basadas en la **gestión del conocimiento** como núcleo central de su *modus operandi*, debido al elevado requerimiento de capital humano y *know how* que la incorporación de todos los factores anteriores exige (junto a los intangibles más habituales, como la calidad, el diseño, cumplimiento de normas técnicas, etc.)

En resumen: flexibilidad productiva, organización en red, absorción de la función comercial, logística, gestión del conocimiento y enfoque orientado al mercado, son los factores esenciales que explican el éxito de las nuevas empresas del S. XXI en los sectores más tradicionales, como es el caso del sector madera y mueble, y en particular el del aserrío.



Ello significa que aunque todas las variedades de innovación conocidas son muy relevantes para la mejora competitiva de las empresas de sector de la madera español (en particular las referidas a nuevos métodos de producción) en las actuales circunstancias también cobran especial relevancia las innovaciones ligadas a las nuevas estructuras de mercado y a las innovaciones organizativas, siendo imprescindible incluir ambas en el ámbito de las políticas públicas de apoyo a la innovación.



2. El sector del aserrío en España



2.1. Número de empresas, tamaño, cifra de negocios, empleo

El sector español de la madera y el mueble cuenta con un gran peso dentro de la industria del país por su número de empresas 31.474 de las que 17.053 se dedican a la fabricación de muebles y 14.421 a otros sectores de la madera (Datos DIRCE 2010); entre los que se encuentra el del aserrió.

Igualmente tiene un peso importante por el empleo que genera, ya que ocupa a 154.230 trabajadores (Datos EIE 2009), de los cuales 85.249 pertenecen al sector del mueble y 68.981 a otros subsectores de la madera, entre ellos el aserrió.

La industria de la madera abarca la transformación de la madera en productos de consumo, entre la que se distingue la industria de primera transformación, que origina productos semielaborados (empresas de tableros y de **aserrado** y preparación industrial de la madera), siendo éstas fundamentalmente pymes.

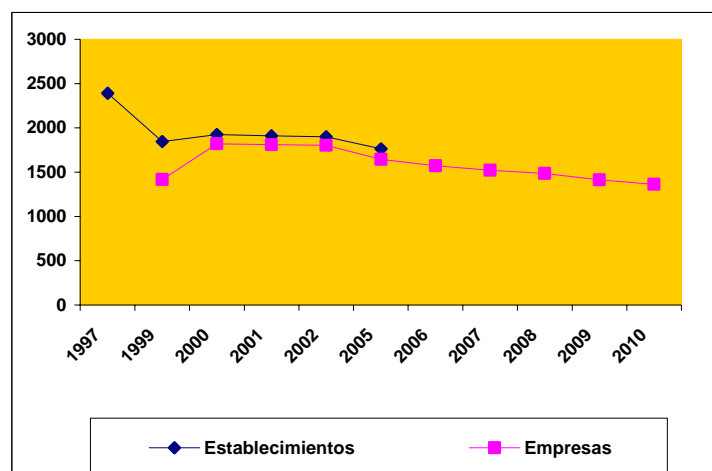
TIPO DE ACTIVIDAD	Nº de empresas (Directorio Central de Empresas, DIRCE 2010)
<i>Aserrado y cepillado de la madera</i>	<i>1.362</i>
Fabricación de productos de madera, cestería y espartería	13.059
SUBTOTAL SUBSECTORES MADERA	14.421
Fabricación del mueble	17.053
<i>TOTAL</i>	31.474

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: DIRCE 2010.



Este cuadro indica que en España, en el año 2010, existían 1.362 empresas dedicadas al sector del aserrío (DIRCE), cifra que constituye un 9,44% del total de empresas dedicadas a la madera.

En la gráfica adjunta y, más claramente en el gráfico, se observa una disminución lenta y progresiva en el número de establecimientos y empresas en los últimos años (DIRCE).



Respecto al total del sector de la madera y el mueble cuyo número de empresas es de 31.474, el **subsector del aserrío** representa un 4,32%, concentradas principalmente en la Comunidad Autónoma de Galicia.

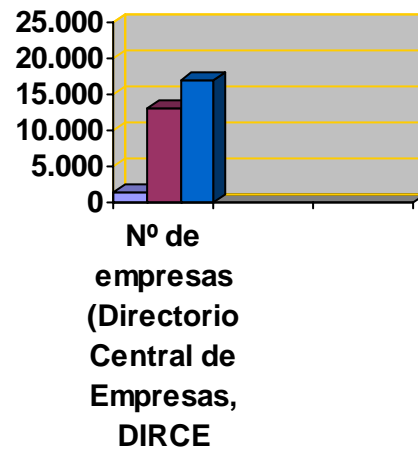
Conviene además destacar el hecho de que en su mayoría el sector del aserrío está protagonizado por micropymes donde el número de trabajadores es muy reducido.

Respecto al total de personas ocupadas en el sector de la madera, el subsector del aserrío representa un 11,3%.



TIPO DE ACTIVIDAD	Nº de empleados (2009)
<i>Aserrado y cepillado de la madera</i>	7.843
Fabricación de chapas y tableros de madera	9.898
Fabricación de suelos de madera ensamblados	2.348
Fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	33.537
Fabricación de envases y embalajes de madera	7.296
Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería	8.057
SUBTOTAL SUBSECTORES MADERA	68.981
Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales	14.125
Fabricación de muebles de cocina	12.955
Fabricación de colchones	4.730
Fabricación de otros muebles	53.440
FABRICACIÓN DEL MUEBLE	85.249
TOTAL	154.230

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: EIE. (INE)



- Aserrado y cepillado de la madera
- Fabricación de productos de madera, cestería y espartería
- Fabricación del mueble

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: DIRCE 2010.

Que como demuestra el cuadro siguiente ha ido disminuyendo en los últimos años de forma considerable.

AÑO	Nº de empleados (Encuesta Industrial de Empresas 2008 - cnae2009)
2002	12.408
2004	11.717
2005	12.008
2006	11.166
2007	10.240
2008	9.727
2009	7.843

Fuente: CNAE 2009



La estructura de los diferentes subsectores se muestra a continuación en las tablas, que ofrecen una visualización general de la situación española en cuanto a **número de empresas por plantilla, y volumen de negocio**.

<i>NÚMERO DE EMPRESAS POR PLANTILLA Y ACTIVIDAD PRINCIPAL</i>					
Asalariados	Aserrado y cepillado de la madera	Fabricación de productos de madera, cestería y espartería	Subtotal subsectores madera	Fab. muebles	TOTAL
0	300	4.868	5.168	6.136	11.304
1 a 2	434	4.216	4.650	5.341	9.991
3 a 5	270	1.874	2.144	2.498	4.642
6 a 9	168	855	1.023	1.193	2.216
10 a 19	116	759	875	1.092	1.967
20 a 49	65	390	455	619	1.074
50 a 99	6	56	62	119	181
100 a 199	2	32	34	37	71
200 a 499	1	4	5	15	20
500 a 999	0	4	4	2	6
1.000 a 4.999	0	1	1	1	2
TOTAL	1.362	13.059	14.421	17.053	31.474

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: DIRCE 2010.



El importe neto de la **cifra de negocios** del sector madera-mueble alcanzó durante **2009** los **13.781,4 millones de euros**. Del importe total de la cifra de negocios del sector, **785 millones de euros** corresponden al sector del aserrío.

Importe neto de la cifra de negocio		
2009	Millones Euros	% Respecto al total de la industria
16.1. Aserrado, cepillado de la madera	785	0,2
16.2.1. Fabricación de chapas y tableros de madera	1.825,9	0,4
16.2.2. Fabricación de suelos de madera ensamblados	238,2	0,1
16.2.3. Fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	2.411,9	0,5
16.2.4. Fabricación de envases y embalajes de madera	869	0,2
16.2.9. Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería	830,7	0,2
16. TOTAL SECTOR MADERA (EXCLUIDO MUEBLE)	6.960,9	1,4
31.0.1. Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales	1.436,7	0,3
31.0.2. Fabricación de muebles de cocina	1.064,9	0,2
31.0.3. Fabricación de colchones	509	0,1
31.0.9. Fabricación de otros muebles	3.810	0,8
31. FABRICACIÓN DEL MUEBLE	6.820,6	1,4
16+31. TOTAL SECTOR MADERA-MUEBLE	13.781,5	2,8
TOTAL INDUSTRIA ESPAÑA	496.296	-

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: EIE 2009 (INE)



Otro dato relevante del sector de la madera en España es su concentración en unas cuantas Comunidades Autónomas. Así, respecto al nivel de negocio generado, ocupan los primeros puestos la Comunidad Valenciana, con un 16,3% del total de la cifra de negocio del sector en España, Cataluña (15,9%), Galicia (11%), Andalucía (8,7%) y Comunidad de Madrid (8%); la Comunidad Valenciana destaca también por ser la que cuenta con mayor número de empleados, con el 16,1% del total de esta industria en España, seguida de Cataluña (14,3%), Andalucía (11,4%), Galicia (9%) y la Comunidad de Madrid (8,2%). Por número de empresas, se sitúa a la cabeza Cataluña (15,9%), seguida de Andalucía (15%), Comunidad Valenciana (12,4%), Madrid (8,6%) y Galicia (7,9%).



Número de empresas por Comunidades Autónomas en el Sector de la Madera y el Mueble				
	Nº EMPRESAS			%TOTAL SECTOR ESPAÑA
	MADERA	MUEBLE	TOTAL MADERA Y MUEBLE	
TOTAL NACIONAL	14.421	17.053	31.474	100
ANDALUCÍA	1.743	2.980	4.723	15
ARAGÓN	436	487	923	2,9
ASTURIAS	332	336	668	2,1
BALEARES	552	406	958	3
CANARIAS	499	469	968	3,1
CANTABRIA	261	136	397	1,3
CASTILLA Y LEÓN	1.002	943	1.945	6,2
CASTILLA-LA MANCHA	936	1.193	2.129	6,8
CATALUÑA	2.451	2.518	4.969	15,8
C. VALENCIANA	1778	2.132	3.910	12,4
EXTREMADURA	435	397	832	2,6
GALICIA	1.390	1.099	2.489	7,9
MADRID	870	1.842	2.712	8,6
MURCIA	407	876	1.283	4,1
NAVARRA	343	175	518	1,6
PAÍS VASCO	829	862	1.691	5,4
LA RIOJA	154	196	350	1,1
CEUTA Y MELILLA	3	6	9	0

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: DIRCE 2010.



En lo referente al **subsector del aserrado** y en lo que respecta al **número de empresas**, la industria se concentra principalmente en Galicia, con 363 empresas dedicadas a esta actividad, seguida por Castilla y León con 230 empresas y Cataluña con 123 empresas en la fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería.

La siguiente tabla muestra el número de empresas de la madera y el mueble por subsectores y Comunidades Autónomas:



	Aserrado y cepillado de la madera	Fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería	TOTAL SECTOR MADERA (SIN MUEBLE)	Fabricación de muebles	TOTAL SECTOR MADERA-MUEBLE
ANDALUCÍA	101	1.642	1.743	2.980	4.723
ARAGÓN	34	402	436	487	923
ASTURIAS	57	275	332	336	668
BALEARES	19	533	552	406	958
CANARIAS	14	485	499	469	968
CANTABRIA	13	248	261	136	397
CASTILLA Y LEÓN	230	772	1.002	943	1.945
CASTILLA-LA MANCHA	60	876	936	1.193	2.129
CATALUÑA	123	2.328	2.451	2.518	4.969
COM. VALENCIANA	88	1.690	1.778	2.132	3.910
EXTREMADURA	28	407	435	397	832
GALICIA	363	1.027	1.390	1.099	2.489
COM. MADRID	44	826	870	1.842	2.712
MURCIA	25	382	407	876	1.283
NAVARRA	47	296	343	175	518
PAÍS VASCO	101	728	829	862	1.691
LA RIOJA	15	139	154	196	350
CEUTA Y MELILLA	0	3	3	6	9
TOTAL	1.362	13.059	14.421	17.053	31.474

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: DIRCE 2010.



En cuanto al importe neto de la **cifra de negocio** del **sector del aserrío** puede decirse que sufrió un aumento en el periodo 2003-2007, momento a partir del cual ha sufrido un fuerte descenso, muy acusado en 2009.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Importe neto cifra de negocio (miles de euros)	1.147.526	1.155.988	1.259.735	1.170.676	1.203.289	1.274.257	1.063.164	785.009

Fuente: INE



2.2. Comercio exterior

- **Exportaciones**

El **volumen total** de las exportaciones del sector español de la madera y el mueble alcanzó el pasado año 2010 los 2.301 millones de euros, con un aumento del 1,95% respecto a 2009, año en que se exportó por valor de 2.257 millones de euros. Estos datos suponen un cambio de tendencia en las ventas sectoriales en el exterior.

Volumen total de exportaciones Sector Madera-Mueble Millones €												
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 09/10
2.023	2.335	2.450	2.418	2.340	2.384	2.466	2.555	2.825	2.730	2.257	2.301	+1,95%

Elaboración: CONFEMADERA. Fuente: ICEX

Los resultados de comercio exterior de *productos de madera* (excluyendo muebles) correspondientes a 2010 arrojan una cifra de 966,1 millones de euros en **ventas sectoriales al exterior**. Ello supone una subida del 2,9% respecto al ejercicio anterior en las **exportaciones**, que han estado lideradas por los tableros de fibras, los tableros de partículas, madera contrachapada y las obras y piezas de carpintería para construcción en cuanto a productos, y por Galicia, en lo que respecta a la Autonomía más exportadora.



Principales productos exportados sector madera

	Producto	Export. 2010 (millones €)
1	Tableros de fibra	207,4
2	Tableros de partículas	134,5
3	Madera contrachapada, chapada y estratificada	113,3
4	Obras y piezas de carpintería	88,9
5	Hojas para chapado y contrachapado	67,4
6	Madera en bruto	66,3
7	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente	50,3
	Subtotal	728,1
	Total	966,1

Elaboración CONFEMADERA

De los siete primeros destinos de nuestras exportaciones, cinco de ellos son de la Unión Europea y absorben la mayor parte de las ventas nacionales del sector madera-mueble, en torno al 60,6%, consolidándose como nuestro principal socio comercial.

Respecto a las importaciones sectoriales, éstas fueron de 3.892 millones € en 2010, frente a los 3.403,2 millones € de 2009, lo que representa un 14,4% más.



Evolución importaciones sector madera-mueble

Periodo	% Variación
2009-2010	+14,4
2008-2009	- 26,5
2007-2008	-18,5
2006-2007	+18,6
2005-2006	+3,86
2004-2005	+14
2003-2004	+11
2002-2003	+14
2001-2002	+1,34
2000-2001	+5,59
1999-2000	+19

En el cuadro anterior se aprecia la aceleración que se produjo desde el año 2003 en el crecimiento de las importaciones sectoriales, proceso que se ralentizó en 2006, pero que volvió a subir de forma considerable en 2007. En 2001 y 2002 se había estancado la tendencia fuertemente alcista de las compras en el exterior de productos de madera y muebles. Así, mientras que en el periodo de 1999-2000 las importaciones del sector madera-mueble en España aumentaron un 19%, en el periodo siguiente (2000-2001) el ritmo de crecimiento bajó considerablemente y las compras en el exterior subieron sólo un 5,59% anual. Y entre 2001 y 2002 el ritmo siguió ralentizándose, con una subida de tan sólo un 1,34%. Tras años de crecimiento sostenido, en 2008 se invirtió la tendencia de manera radical hasta 2010 cuando se produjo un cambio de tendencia, cerrando el año con una subida del 14,4%, lo que muestra indicios de cierta recuperación en el sector.



Hay que señalar que más de la mitad de las importaciones (en concreto el 64,7%, 2.518,6 millones de euros) corresponden a importaciones de muebles, que han experimentado una subida del 19,7% respecto al periodo precedente. Los 1.373,4 millones de euros restantes corresponden a compras en el exterior de **materia prima y semimanufacturas** de madera, que han experimentado un aumento del 5,7% respecto al año anterior.

Es importante resaltar que más del 13% de las importaciones sectoriales (madera y mueble) corresponde a materia prima (**madera aserrada**, en bruto y hojas para chapado y contrachapado) que se utiliza tanto para la producción de semimanufacturas de madera (suelos, puertas, ventanas, estructuras, tableros, marcos para cuadros, etc.) como para la fabricación de muebles. Este hecho indica que la industria española de la madera es una industria fundamentalmente transformadora.

En cuanto al origen de las importaciones de productos de madera, Portugal vuelve a situarse como primer proveedor de nuestro país, con 193,6 millones €, seguido de Francia (190,5 millones €), Alemania (129,9 millones €), China (124,6 millones €) y Estados Unidos (68,4 millones €).

Principales productos importados sector madera

	Producto	Import. 2010 (millones €)
1	Madera aserrada o desbastada	304,8
2	Obras y piezas de carpintería para construcción	151,7
3	Tableros de fibra	138,2
4	Hojas para chapado y contrachapado	96,6
5	Madera en bruto	93,7
6	Leña, madera en plaquitas o partículas	89,4
7	Las demás manufacturas de madera	86,4
	Subtotal	960,8
	Total	1.373,4

Elaboración CONFEMADERA.



2.3. Situación actual del sector del aserrío

De entre los subsectores que componen la industria de la madera y el mueble, hay algunos que están acusando más los efectos del proceso de globalización de los mercados, como es el caso del mueble doméstico, los suelos de madera, los envases y embalajes y *el sector del aserrío*.

El sector del aserrío, representado a nivel asociativo por CEARMADERA (Confederación Española de Aserradores y Rematantes de Madera) engloba (según la encuesta industrial de empresas 2008- cnae 2009) 7.843 puestos de trabajo con un total 1.362 aserraderos y empresas de rematantes, que mayoritariamente son PYMES ubicadas en entornos o zonas rurales, contribuyendo con ello a la fijación de población y al desarrollo de la economía en estas zonas.

Este sector tiene un volumen de cortas que supera los 10.000.000 de m³ con corteza, y un volumen de madera aserrada de más de 3.700.000 de m³.

La industria del aserrío en España ha experimentado con el paso de los años cambios notables desde todos los puntos de vista: procesos, tecnología, medioambiente, etc.

No obstante, y a pesar del progreso experimentado para adaptarse a la demanda actual, se puede admitir que el sector del aserrío en España está constituido por Pymes y Micropymes mayoritariamente familiares, que están ubicadas en zonas rurales.

Teniendo esta situación como punto de partida, la globalización y, en concreto, aquellos mercados emergentes procedentes de países que no se



ciñen a las mismas regulaciones que las de nuestro país (p.e. en cuanto a requisitos fitosanitarios, exigencias del transporte forestal, políticas forestales y de sostenibilidad, etc) gozan de una ventaja clara, ya que disponen de productos semielaborados a un coste al que nuestras empresas no pueden competir, lo que plantea una pérdida de competitividad en esta industria y con ello pueden originar una desestabilización del mercado actual por el cierre de las empresas.

Analizando los datos detallados en los apartados anteriores, puede observarse que la industria del aserrado en España, en los últimos años, ha disminuido su número de empresas en más de 200, lo que representa un 8,3 % y se traduce en más de mil puestos de trabajo (un 10% menos). Cabe señalar que la mayor caída se produce en el último año (datos 2010) y desde el sector, aunque no se dispongan de datos oficiales, la preocupación va en aumento ya que esta situación lejos de cambiar, continúa agravándose.

La mayor parte del tejido empresarial se sitúa en Galicia, seguido por Castilla y León y Cataluña, siendo su localización mayoritariamente rural.

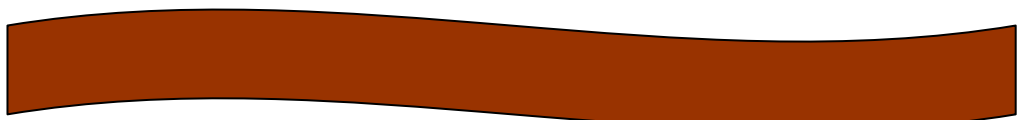
Del mismo modo y estudiando la distribución de los empleados en las industrias de aserrado se puede observar que este subsector está conformado por industrias pequeñas debido a que son mayoritariamente empresas familiares que se han ido manteniendo a lo largo del tiempo, lo que les hace muy difícil competir con grandes serrerías que pueden importar materia prima de otros países, mientras que las pequeñas tienen que trabajar con materia prima nacional que es de mejor calidad pero más cara, disminuyendo de esta manera la competitividad y dando lugar al cierre de las mismas.



Esta característica y estudiando los datos de números de asalariados por empresas, demuestra como las empresas que están desapareciendo son fundamentalmente las englobadas en la “horquilla” entre 1 y 20 trabajadores, es decir, aquellas que son pequeñas y no pueden competir ni con las grandes nacionales ni con los productos de otros países.



3. Principales causas estructurales de la pérdida de competitividad del sector del aserrío





Como ya se ha puesto de manifiesto hasta aquí, la pérdida de competitividad del sector del aserrío español es un hecho constatable que puede visualizarse a través de diversos indicadores relacionados con el comportamiento del sector exterior.

Por un lado, la tendencia nítidamente decreciente de la tasa de cobertura (ya deficitaria) de la balanza comercial en estos últimos años, y por otro (éste mucho más significativo) la evolución de la relación entre la tasa de penetración de productos en los mercados internos y el esfuerzo exportador

Por lo que respecta a las causas de esta pérdida de competitividad puede afirmarse que algunas de ellas, son achacables a factores de carácter coyuntural relacionados con la recesión producida en algunos de nuestros principales compradores, como Francia, Alemania o también con la crisis inmobiliaria y crediticia.

Sin embargo, tales factores coyunturales explican solo una parte del problema. Existen otros factores de carácter más estructural y permanente que justificarían el comportamiento diferencial del sector respecto de sus principales competidores europeos.

Dichos factores tienen que ver con:

La baja productividad general, con algunas excepciones, del sector del aserrío español.

Naturalmente, los bajos niveles de productividad no son ajenos al **reducido tamaño de las empresas del sector del aserrío español**



Tamaño de las empresas del sector del aserrío

	Sin asalariados	De 1 a 2 asalariados	De 3 a 5 asalariados	De 6 a 9 asalariados	De 10 a 19 asalariados	De 20 a 49 asalariados	De 50 a 99 asalariados	De 100 a 199 asalariados
2010	300	434	270	168	116	65	6	2
2009	310	399	274	180	161	79	9	2
2008	314	399	293	180	188	96	11	3
2007	314	436	293	188	182	93	11	3
2006	321	449	301	202	188	98	10	2

Fuente: DIRCE 2010

Como puede observarse en la tabla anterior, **tan solo 6 empresas del sector de del aserío español disponen de más de 50 trabajadores. Únicamente 2 tienen más de 100 trabajadores, durante el periodo de 2010.**

- El segundo factor de carácter estructural, como ya ha sido resaltado, es el **notable aumento de la competencia internacional**, consecuencia directa de la extensión del fenómeno globalizador y de la creciente integración de los mercados.

Sin embargo es importante señalar en este punto que aunque los países emergentes (con ventajas de costes laborales) aumentan su presencia en el mercado español, debe prestarse especial atención al hecho de que bastantes países industrializados mantienen posiciones muy altas en el ranking de penetración de productos de madera aserrada en España (Alemania o Francia de manera destacada), lo que indica de manera evidente que existen otros factores de competitividad diferentes al coste directo del trabajo que deben ser considerados.



- Por último esta pérdida estructural de competitividad está motivada por el desajuste de los productos del sector del aserrío español con las pautas de evolución de la demanda, la cual exige cada vez más una mayor dinámica de innovación en los productos y servicios conexos la actividad compradora, a la vez que camina hacia motivaciones de compra menos focalizadas sectorialmente, poniendo de manifiesto la necesidad de nuevas estrategias de adaptación al mercado.



4. Necesidad de nuevas estrategias competitivas para las empresas del sector del aserrío



Una nueva estrategia competitiva para las empresas del sector del aserrío en España requiere por tanto de un tratamiento integral de todos aquellos factores que explican la pérdida estructural de competitividad del sector.

Tales factores están relacionados fundamentalmente con las **deficiencias detectadas en el estudio del sector y que se derivan fundamentalmente de deficiencias en los niveles de innovación** por parte de las empresas:

Necesidades relacionadas con los productos.

- Dificultad del sector para introducir mejoras significativas (características, uso) en los nuevos productos, incluyendo los relacionados con el medio ambiente y el cambio climático.
- Escasa diferenciación de estos nuevos productos.
- Poca agilidad para el lanzamiento de los mismos.
- Poca relevancia de la innovación.

Necesidades relacionadas con los proceso

- Baja capacidad de disminuir costes unitarios de producción y distribución.
- Poca capacidad de mejora de la calidad.
- Bajo potencial para la producción y distribución de nuevos productos (la logística aplicada a estas áreas difícilmente engloba equipos, programas informáticos y técnicas de abastecimiento).
- Escasa capacidad logística en la producción y distribución, lo que influye directamente en la escasa capacidad para disminuir costes unitarios en este tipo de tareas.



Necesidades relacionadas con los mercados

- Dificultad para el desarrollo y adopción de nuevos métodos de comercialización que impliquen cambios significativos en embalaje, posicionamiento y promoción, y tarificación.
- Insuficiencia en la utilización de medios y conceptos en la promoción y comunicación, así como en el desarrollo de la imagen y logo de la marca.
- Incapacidad para adoptar nuevas estrategias de precios.
- Dificultades para abrir nuevos mercados

Necesidades relacionadas con los métodos organizativos.

- La ausencia de metodología organizacional genera incapacidad para:
 - Reducir costes administrativos, de suministros, así como aumentar la productividad.
 - Introducir e integrar nuevas actividades así como métodos de atribución de responsabilidades.
 - Organizar nuevas maneras de relación con empresas, instituciones, centros de investigación y clientes.
 - Externalizar y subcontratar actividades básicas.
 - Internacionalizarse y gestionar de manera integrada la cadena de valor a través del uso intensivo de TICs y de la logística.



La puesta en marcha de líneas estratégicas que respondan a las necesidades del sector del aserrío requiere el desarrollo de actuaciones a dos niveles: Empresa y Sector.

EMPRESA: Las empresas deben conocer estas medidas y buscar su implementación a nivel individual.

SECTOR: Dada la dificultad estructural de la mayoría de empresas del sector (debido a su escasa dimensión), resulta de especial relevancia el desarrollo de medidas concretas a través de apoyos públicos significativos:

- a. Para la puesta en marcha de políticas que apoyen el desarrollo de las líneas estratégicas definidas que afecten al sector en su conjunto.
- b. Para la implementación de todas estas acciones en las propias empresas.



5. Propuestas estratégicas y de líneas de acción para las empresas del aserrío



Basándose en las necesidades anteriormente detectadas se proponen las siguientes estrategias y líneas de actuación empresariales:

- **Estrategias relacionadas con el producto**

- a. Mejora de la calidad e incorporación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000), marcado CE.
- b. Creación de nuevos productos.
- c. Elaboración de productos ecocompatibles.

- **Estrategias relacionadas con los procesos**

- d. Desarrollo tecnológico.
- e. Incorporación de sistemas y procesos de mejora de la productividad
- f. Uso de Tecnologías de la Información para la gestión de procesos
- g. Mejoras en la gestión medioambiental, certificación de cadena de custodia, etc.
- h. Mejora de la eficiencia energética.

- **Estrategias relacionadas con los mercados**

- i. Utilización de nuevos sistemas de comercialización.
- j. Acuerdos estratégicos con distribuidores.
- k. Intensificación de la investigación de mercados y de nuevas tendencias de compra
- l. Adaptación de los productos a las necesidades de la comercialización (transporte, condicionantes técnicos)
- m. Apertura de nuevos mercados
- n. Promoción del producto.



- **Estrategias relacionadas con la organización**

- o. Introducción de nuevos métodos organizativos que mejoren la eficiencia (especialmente la logística).
- p. Alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores u otras empresas del sector, o sectores afines, para abordar el mercado.
- q. Incorporación de planes de Internacionalización.
- r. Desarrollo de iniciativas experimentales para proyectos de internacionalización relacionados con la producción y la distribución
- s. Introducción de sistemas de gestión de la innovación y el conocimiento.

- **Estrategias relacionadas con la dimensión empresarial**

- t. Puesta en marcha de fusiones y adquisiciones de empresas con el objetivo de ganar escala productiva o comercial.
- u. Ampliación significativa del tamaño empresarial.
- v. Acuerdos Inter-empresariales (modalidad horizontal o cluster) con el objetivo de ganar escala productiva o comercial.



6 Medidas de interés general para el sector. Necesidad de nuevas políticas públicas



Es necesario el desarrollo de una nueva política pública dirigida a las empresas del sector ha de partir necesariamente de las constataciones recogidas en este Plan y que deberá disponer, por tanto, de aquellos instrumentos que permitan a las Pymes del sector no solo afrontar los numerosos problemas derivados de la obsolescencia relativa de productos y procesos, sino también abordar el grave problema de la dimensión empresarial, facilitando al mismo tiempo su avance hacia una estrategia competitiva globalizada, flexible, en red, bien de manera individual (estimulando una mayor escala) bien a través de acuerdos interempresariales, incluyendo nuevas formas de cooperación privadas, o público-privadas.

El objetivo prioritario, por tanto, no es ya únicamente garantizar la incorporación de *inputs* intangibles a los productos (calidad, etc.) sino, sobre todo, **propiciar el cambio dimensional, organizativo y estratégico de las empresas, a fin de que éstas puedan desplegarse con solvencia en los mercados y competir en un mundo globalizado.**

Por lo que respecta a los instrumentos, resultará ya imprescindible renovar y ampliar el repertorio de estímulos públicos hacia aquellos aspectos relacionados con ampliaciones de capital, financiación a largo plazo, fusiones y estrategias de cooperación, mayor apertura al capital riesgo, implantación de sistemas logísticos integrados, etc, más adaptados a las nuevas exigencias competitivas.

Por todo ello se proponen las siguientes medidas de carácter sectorial



- **Estrategias relacionadas con el producto**

Medida 1: Caracterización de maderas. La madera y sus productos elaborados exigen la realización de amplios trabajos de caracterización y estudio como paso previo a su normalización y para ello es necesario efectuar trabajos de caracterización de maderas a nivel nacional. Puesto que estos trabajos exceden de las posibilidades e interés de una sola empresa, deben ser desarrollados por un organismo independiente y financiados con fondos públicos.

Medida 2: Normalización. La defensa de los intereses de los productos nacionales en la normativa europea es algo que actualmente debe ser soportado económicamente por las empresas, lo que en el caso del sector del aserrío es inviable y tiene como consecuencia la inasistencia a los distintos comités de normalización europeos. Debido a esto en muchas normas de productos laminados no figuran como especies de referencia las españolas, lo que imposibilita su empleo y comercialización para mercados específicos. Los representantes en los diversos Comités europeos de normalización suelen ser investigadores, tanto de las Universidades como de los Centros Públicos o privados de investigación, y deberían ser con fondos públicos.

Medida 3: Centros Tecnológicos y de investigación. Adaptación de los centros tecnológicos a los requerimientos de modernización/competitividad de la industria. Para evitar competencia ineficiente y maximizar el servicio a la industria, es necesario desarrollar varias acciones:



- Limitar la discrecionalidad acreditadora de laboratorios de las CCAA para evitar el empleo de criterios distintos a la hora de certificar productos, especialmente los destinados a la construcción.
- Impulsar la exigencia de acreditación externa por ENAC así como de notificación europea (Marcado CE) como medida indirecta de la excelencia tecnológica del Centro. Dado que el mantenimiento de tales acreditaciones es siempre deficitario en el sector de la madera (por la poca demanda existente), debe establecerse alguna línea de subvención orientada exclusivamente a la implantación y mantenimiento de Sistemas de Calidad en laboratorios.
- Establecer vías de financiación dirigidas exclusivamente hacia la implementación de proyectos orientados hacia la investigación prenormativa y el diseño de equipos y sistemas de evaluación y mejora de la calidad. Este tipo de acciones son indispensables para garantizar la competitividad de las materias primas, sustancias activas de tratamiento y productos elaborados españoles.

Medida 4: Fomento de la certificación forestal y de la legalidad de los suministros de materias primas a la industria de la madera.

La mejora medioambiental por el uso de la madera, se produce siempre y cuando la madera proceda de bosques gestionados con criterios de sostenibilidad. Para asegurar este extremo es necesario recurrir no sólo a la certificación de la gestión forestal sino también de toda su cadena de custodia. En este sentido y para evitar que las irregularidades en los países de origen -aún cumpliendo con la literalidad de los exigido y la legalidad- no asegure que los resultados económicos de la gestión forestal reviertan en una mejora de la misma y en una sostenibilidad



real, se están implementando a nivel mundial acciones como el FLEGHT, o la Due Dilligence.

Las empresas del sector se ven obligadas a tomar medidas en este tema lo cual les supone mayores costes de abastecimiento de materias primas. Por ello el apoyo público debería en este sentido debería ir en una doble vertiente: simplificando los trámites administrativos para reducir las cargas a las empresas, financiado las actividades de las asociaciones para la puesta en marcha de los sistemas de diligencia debida y financiando los costes derivados para las empresas por su implantación de carácter obligatorio.

- **Estrategias relacionadas con los procesos**

Medida 5: Mejora de la eficiencia energética de los procesos. Es necesario desarrollar líneas de financiación pública para acciones orientadas hacia la mejora de la eficiencia energética de los procesos productivos, y en relación con ello definir un 'plan renove' de maquinaria y un nuevo Plan de Gestión de la Demanda energética. Este Plan podría ser transversal para todos los sectores industriales pero siempre que el nivel de financiación fuera adecuado al tipo de producto, de forma que quedaran primadas las acciones en sectores altamente eficientes como el de la madera, dado su carácter de producto líder tanto desde el punto de vista de su alta eficiencia energética como desde el de su baja huella ecológica.



- **Estrategias relacionadas con la organización**

Medida 6: Acciones formativas. El sector de la madera adolece de formación suficiente, lo que también afecta a los potenciales utilizadores de los productos de la madera (profesionales de la arquitectura y la edificación, del diseño, de las obras públicas, etc.). Esta falta de formación se produce por la existencia de importantes lagunas en todos los ámbitos formativos: formación profesional, formación continua en la empresa, universitaria, etc. Es por ello por lo que es necesario plantear acciones en todos y cada uno de estos ámbitos.

- Adaptar los planes de Formación Profesional para ofrecer salidas profesionales atractivas que respondan a los requerimientos del sector, incluyendo el reciclado del profesorado, para que se reconecte con la realidad industrial.
- Dotar de mayor valor/prestigio a las ocupaciones profesionales del sector, con la implantación de un carné profesional (como por ejemplo el de los instaladores eléctricos) en los trabajos que afecten a la seguridad estructural o al uso.
- Subvenciones para formación y actualización de profesionales en activo del sector.
- Programas de promoción para hacer atractivo el sector a los jóvenes que se planteen cursar FP. Coordinarlo con programas de recuperación del medio rural.
- Establecer medidas fiscales y ayudas para atraer profesionales destacados de los países punteros.
- Lanzamiento de un plan orientado a captar profesorado europeo de alta capacitación en áreas de especial interés estratégico, tales como:



- Formación en procesos industriales, tales como aserrado, secado, fabricación de elementos de carpintería de armar (estructuras), sistemas CAD-AM de diseño y producción industrializada.

Medida 7: Mejora del transporte de la madera en sus diferentes formas. El transporte forestal es un eslabón más de la cadena de gestión de los bosques en nuestro país. En estos momentos existe una preocupación mayor de la que siempre ha existido debido al incremento de los costes (combustibles, mano de obra especializada, medios mecánicos, amortizaciones, etc) y a la legislación que regula el peso máximo autorizado para el transporte (Real Decreto 2822/1998. Reglamento General de Vehículos en su Art. 14 y Anexo IX). En España, debido a la orografía y a la climatología que tenemos, no se pueden mecanizar los trabajos como en los países vecinos para con ello poder reducir los costes, por lo que tenemos una desventaja competitiva estructural¹. A todo esto se suma el frecuente problema de los incendios en nuestro país, puesto que en las zonas quemadas, los costos derivados del transporte de la madera quemada son superiores a lo que vale el producto. Líneas de acción:

¹ Un ahorro de los costes de transporte derivado de un aumento de la capacidad de carga útil en los camiones permitiría:

- Mejorar el estado de los montes españoles, su aprovechamiento y productividad, dado que podrían realizarse mayor número de entresacas que hoy no son viables económicamente.
- Obtener una mejora social y una mayor rentabilidad económica de las zonas rurales deprimidas al dotarlas de una mayor contratación de mano de obra para la ejecución de las operaciones de limpieza en el monte.
- Permitir un ahorro energético y de divisas en la compra de petróleo y un incremento de la competitividad de las empresas españolas, ya que actualmente debido al encarecimiento a nivel mundial que está sufriendo el petróleo, las empresas del sector están disminuyendo su productividad (un 20% durante el último año).
- Disminuir el consumo energético y las emisiones de CO2 derivadas del transporte forestal al poder realizar menor número de viajes para transportar cantidades de materia prima mayores.



- Para la madera en rollo establecer una directriz especial, distinguiéndolo de las mercaderías convencionales y equiparándolo a la situación legislativa actual de otros países del entorno.
- Lograr el incremento de la carga de 40 Tn. a 44 Tn (con un 5% adicional de variación admisible)
- Dar la opción de alcanzar las 60 Tn. con un camión modular.

- **Estrategias relacionadas con el mercado**

Medida 8: Reducción huella ecológica de la construcción y fomento de la explotación forestal sostenible. Es mundialmente reconocida la capacidad que tiene la madera y sus productos derivados para fijar CO₂ atmosférico, siendo el único material de construcción que con su empleo puede disminuir las altas tasas de emisión que produce este sector. En este sentido la madera puede erigirse en un material estrella, ya que puede efectuar una función tampón, que equilibre las altas tasas de emisión que tienen otros materiales como el acero o el cemento.

Adicionalmente, los procesos de secado, elaboración y transporte de la madera son poco demandantes de energía, siendo su empleo muy ventajoso medioambientalmente. Pero al mismo tiempo se debe garantizar que la explotación forestal se realice de un modo sostenible; por lo que todas las acciones de fomento del uso de la madera, deberían ser acompañadas con una creciente certificación forestal y de cadena de custodia.

Medida 9: impulsar la certificación energética de edificios y la certificación medioambiental. Para ello sería necesario:

- Impulsar el desarrollo y uso de bases de datos y aplicaciones informáticas de evaluación medioambiental, tal como la



“SBTool” (herramienta en desarrollo por el IISBE-España - “International Initiative for a sustainable Built Environment”), u otras similares. Herramientas como esta deberían ser optimizadas, exigiendo a continuación su uso normativo a través de su consideración como software reconocido por el Código Técnico de la Edificación.

- Financiar programas de análisis del ciclo de vida de los productos de la madera y de los consumos energéticos de su procesado, transporte y puesta en obra. Estos datos serían de interés para su posterior empleo por las herramientas informáticas de cálculo (tales como la SBT anteriormente mencionada).
- Establecer medidas fiscales especiales para las viviendas en función de los resultados de las certificaciones energética y medioambiental.
- Actualizar el código técnico de edificación, en lo que sea necesario respecto de la huella ecológica de los materiales empleados.
- Establecer líneas de financiación dirigidas hacia el desarrollo de documentos reconocidos del Código Técnico de la Edificación.

Medida 10: Campaña institucional de sensibilización. Apoyo público al desarrollo de campañas de sensibilización y fomento del uso por parte de la Sociedad de los materiales eco-eficientes.

Medida 11: Establecer líneas de financiación dirigidas a impulsar la utilización de productos de madera para la construcción, rehabilitación y decoración del hogar.

Medida 12: Incluir en la estrategia española de cambio climático y energía limpia (eecel). El 5/11/2007 el Gobierno, aprobó la EECEL orientada hacia la reducción de las emisiones. Para asegurar la



reducción de emisiones, impulsar la reducción en los sectores difusos, aplicar el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático y aumentar la conciencia pública y el uso responsable de la energía, la Estrategia recoge 198 medidas, y 75 indicadores para su seguimiento. Como parte esencial de este Plan de Medidas Urgentes hay que destacar la elaboración, con el liderazgo del Ministerio de Industria Turismo y Comercio (MITYC), de un nuevo Plan de Acción de Ahorro y Eficiencia Energética 2008-2012. En el apartado 4.3 “Residencial, comercial e institucional” incluir, con carácter urgente, las siguientes medidas concretas:

- Establecer para los edificios de la AGE de nueva construcción o en rehabilitación la presencia de un “porcentaje mínimo de productos derivados directamente de la madera” en función del tipo de edificación, calculado de acuerdo con un método basado en el empleo de ratios específicos (método francés de desarrollo del artículo 21.5 de la Ley sobre el aire).
- Revisar los textos reglamentarios y normativos, y muy especialmente el vigente Código Técnico de la Edificación, con la finalidad de corregir o eliminar las eventuales disposiciones infundadas desfavorables al empleo de la madera en la construcción de edificios públicos y privados.

Medida 13: Ampliar los contenidos preventivos de la ley 34/2007.

Ampliar los contenidos de la Ley 34/2007 de “Calidad del aire y protección de la atmósfera” y muy especialmente su artículo 12 de “Control de las emisiones” (Capítulo III de “Prevención y control de las emisiones”) incorporando medidas preventivas de tipo activo fomentando el empleo de productos sumidero de CO₂. En concreto se sugiere incluir el siguiente apartado 12.4: 4. *Para contribuir a la prevención de la contaminación por CO₂ el Gobierno regulará por RD las condiciones bajo las cuales determinadas construcciones de*



nueva planta o en rehabilitación deberán incorporar antes del año 2010 una cantidad mínima de productos derivados de la madera.

Medida 14: Fomento del uso e imagen de marca del producto español .Resulta absolutamente necesario que a los productos de importación se les exija el cumplimiento de las mismas normas y precauciones medioambientales que a los productos nacionales. El segundo aspecto a destacar es que España posee unas características medioambientales y sociales propias, que deben tener fiel reflejo en la normativa y exigencias legales. En muchos casos la normativa europea y las Directivas reflejan la situación de los usos y productos Centro y Norte-europeos y su adopción directa en nuestro país puede dejar importantes lagunas de seguridad o de mercado. Esto es especialmente patente en el tratamiento de la madera contra termitas, activas en toda la geografía nacional, en las dimensiones, en los productos de tratamiento decorativo de la madera (en España los filtros UV cobran especial importancia) o en el diseño de las carpinterías exteriores. En este sentido es necesario dividir las acciones a considerar en función del mercado de procedencia de las importaciones de productos:

- Para países emergentes o subdesarrollados hay que exigir a nivel europeo la aplicación de una normativa conforme a estándares europeos (más allá de los certificados que ellos mismos pueden darse en sus países de origen), tales como:
 - Mercado CE
 - Directiva de Biocidas
 - Regulaciones fitosanitarias internacionales (Norma NIMF-15 de la FAO)
 - Explotación forestal sostenible (conforme FLEGTH / TAC)



- Para países europeos sería necesario considerar acciones legislativas o normativas orientadas hacia:
 - El desarrollo de adendas nacionales a las Directivas europeas, que como la Directiva de Productos de la Construcción puedan afectar a la adecuación al uso de los productos madereros.
 - Exigir que los productos europeos, especialmente de los de nuevo acceso, viajen con toda la documentación técnica y sanitaria exigida por las Directivas Europeas y normas internacionales.
- Además de lo anteriormente mencionado será necesario llevar a cabo acciones divulgativas orientadas hacia:
 - La promoción del uso y exigencia de presencia de los Sellos Voluntarios de Calidad en los productos de la madera, especialmente los orientados hacia el mercado de la construcción (estructuras, carpinterías, mobiliario, etc.). Esta acción iría especialmente dirigida hacia los industriales de la madera, promotores urbanísticos, prescriptores (Arquitectos) y direcciones técnicas de obra (Aparejadores y Arquitectos Técnicos).
 - La sensibilización de la opinión pública NACIONAL sobre las ventajas (seguridad de uso, fiabilidad y durabilidad, producción conforme estándares de sostenibilidad, ausencia de plagas, etc) del producto madera conforme a los estándares españoles.
 - Publicidad institucional A NIVEL MUNDIAL sobre el prestigio del producto español en áreas ya reconocidas (gastronomía, arquitectura, turismo, textil y calzado, ...)
 - Finalmente, el desarrollo del sector debe implicar el desarrollo del sector de la maquinaria asociada



(sobre todo en aquellos aspectos relacionados con la puesta en valor de la materia prima y de los elementos estructurales y para construcción: secaderos, tratamiento fitosanitario, equipos de diagnóstico y clasificación, etc) y viceversa. Todo ello produciría una dinámica de refuerzo mutuo que apoyaría la puesta en valor del producto, innovación en los procesos productivos, atractivo profesional, etc.

Medida 15: Acciones de comunicación dirigidas al consumidor final y los colectivos de prescriptores, coordinados por el Consejo Español de Promoción de la Madera. Promoción de instrumentos financieros innovadores para el sostenimiento del consumo de productos de madera.

Medida 16: Apoyo a la exportación e internacionalización. A través de:

- Elaboración de un plan de internacionalización de las empresas del sector que contemple de manera integrada todos los aspectos relacionados con aquella (productivos, comerciales y logísticos).
- Elaboración y desarrollo de un estudio de necesidades de internacionalización del sector que contemple de manera integrada todos los aspectos relacionados con aquella (productivos, comerciales y logísticos)



- **Estrategias relacionadas con la dimensión empresarial**

Medida 17: Utilización de nuevos instrumentos financieros de apoyo a las empresas

- Creación y/o utilización de fondos de capital riesgo existentes con aportaciones de las Administraciones Públicas (por ej. ENISA) para acometer las diversas estrategias innovadoras de las empresas.
- Utilización de nuevos instrumentos financieros de apoyo a las empresas. ACTUACIONES DE LA EMPRESA NACIONAL DE INNOVACIÓN (ENISA) Adicionalmente los proyectos empresariales seleccionados podría recibir una subvención en el tipo de interés base practicado por ENISA del 0,5%.
- LÍNEA ICO. Inclusión explícita de la Industria del sector y facilitar su gestión.

Medida 18: Ejecución de un programa demostración para mostrar a las empresas cómo es posible establecer alianzas, crear entidades participadas, formar UTE's, etc. De esta manera se podrían vencer inercias culturales de desconfianza y formar una cultura empresarial más moderna, demostrando con ejemplos prácticos como este tipo de operaciones pueden crear valor para todos los participantes.

Medida 19: Proyecto piloto de creación de un centro de servicios compartidos para varios aserraderos, en el que se realizarían procesos de clasificación, marcado y secado.



Medida 20: Proyecto piloto de internacionalización dirigido a empresas del aserrío interesadas en establecer una nueva estrategia global integrada, incorporando todos los eslabones de la cadena del valor (incluyendo los aspectos comerciales, productivos y logísticos).

Medida 21: Desarrollo de medidas para favorecer en empresas del sector que se consuman servicios avanzados o se realicen proyectos de innovación con Centros Tecnológicos de REDIMM. Para conseguir este objetivo es necesario actuar sobre las barreras que dificultan la innovación introduciendo la cultura de la innovación en la empresa, con la finalidad última de convertir al Centro en el “aliado estratégico” de la empresa en temas de innovación y fortalecer la cooperación entre empresas y Centros Tecnológicos.