

3.1. Metodología para la obtención de los Factores Clave de Carpintería y Mobiliario.

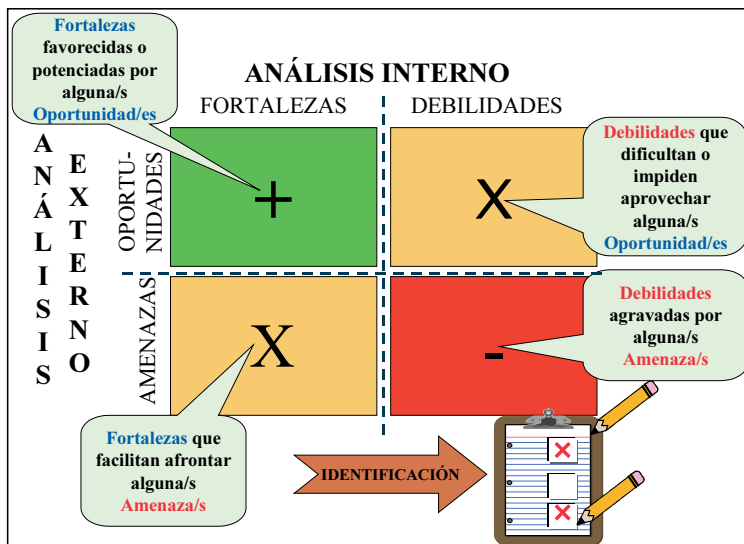
En el epígrafe anterior se ha realizado una **visión sintética del Diagnóstico Estratégico, tanto externo como interno (DAFO)**, que incluye los aspectos positivos y negativos derivados del **entorno** (oportunidades y amenazas) y de las **actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia** (fortalezas y debilidades). En total se identificaron **100 aspectos positivos** (55 fortalezas y 45 oportunidades) y **107 negativos** (57 debilidades y 50 amenazas) **que afectan al conjunto de actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia.**

Esa profusión de datos requiere realizar un **esfuerzo metodológico de síntesis**, que permita “visualizar”, de forma resumida, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis debe concluir en la identificación de los llamados **Factores Clave** cuya consideración será fundamental para un adecuado diseño de Estrategias y Acciones en el ámbito temporal considerado.

La Figura 3.1.1 sintetiza e ilustra la metodología seguida para la identificación de los **Factores Clave** a considerar en las actividades de **Carpintería y Mobiliario.**

Figura 3.1.1

Metodología para la identificación de Factores Clave



Fuente: Elaboración propia

Basándose en dicha metodología, los pasos a seguir se resumen en los siguientes:

- **Sintetizar** una relación de todos los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que se detectan en el **análisis externo**.
- **Resumir** una relación de todos los aspectos positivos (fortalezas o puntos fuertes) y negativos (debilidades o puntos débiles) detectados en el **análisis interno**.
- Considerar simultáneamente los aspectos citados para analizar los posibles **cruces o relaciones** entre unos y otros. En los casos en que exista relación entre unos y otros, ésta puede ser de cuatro tipos diferentes:
 - **Fortalezas** que se ven **favorecidas** o **potenciadas** por alguna **oportunidad** del entorno.
 - **Fortalezas** derivadas de la situación interna que permiten **afrontar** con posibilidades alguna de las **amenazas** del entorno.
 - **Debilidades** internas que **dificultan** (o incluso **impiden** totalmente) el aprovechamiento de alguna **oportunidad** del entorno.
 - **Debilidades** detectadas en el análisis interno que se ven **agravadas** por alguna **amenaza** del entorno.

El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación lleva a la identificación de los **Factores Clave del Diagnóstico**, tomando en consideración tanto el aspecto **cuantitativo** (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el aspecto **cualitativo** (la importancia estratégica de cada interrelación).

Debido al número de aspectos del diagnóstico, fue necesario efectuar **matrices de cruces para determinar los Factores Clave tanto de Carpintería como de Mobiliario**. Así, se realizó el cruce de aspectos externos (amenazas y oportunidades) con aspectos internos (debilidades y fortalezas), **seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad**.

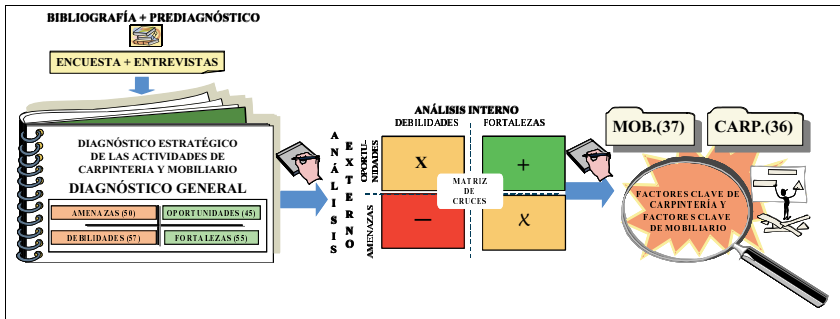
Dicha matriz recoge **los cruces más relevantes de aspectos del diagnóstico**, resultado de una valoración realizada entre +3 (más importante) y +1 (menos importante) a los aspectos positivos del diagnóstico (oportunidades y fortalezas) y una valoración entre -3 (más importante) y -1 (menos importante) a los aspectos negativos del diagnóstico (amenazas y fortalezas).

A través de la metodología de reflexión estratégica de análisis-diagnóstico-factores clave-estrategias, se han sintetizado **36 Factores Claves de Carpintería y 37 Factores Claves de Mobiliario**, determinantes para el diseño de estrategias. Estos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales sobre los que es necesario incidir para la mejora del conjunto de

actividades de Carpintería y Mobiliario de Galicia, guiando el posterior diseño de **Ejes y Estrategias de Mejora**. La parte del proceso de elaboración del sistema de trazabilidad referida a la identificación de los Factores Clave se muestra de forma esquemática en la **Figura 3.1.2**.

Este proceso sirve para disponer de una referencia articulada sobre la situación de **las actividades de Carpintería y del Mobiliario de Galicia**, y, en consecuencia, es **una de las entradas básicas para el planteamiento de la fase de diseño de Ejes y Estrategias de Mejora**.

Figura 3.1.2
Proceso de elaboración del sistema de trazabilidad



Fuente: Elaboración propia

3.2. Priorización de Factores Clave.

La priorización de los Factores Clave fue llevada a cabo por los asistentes a la Mesas de Carpintería y Mobiliario 1. Dichos asistentes **priorizaron los Factores Clave identificados**, teniendo que valorarlos en un **escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario)**.

La Figura 3.2.1 muestra la hoja de priorización de **Factores Clave de Carpintería** entregada a los asistentes a la Mesa de Carpintería.

Figura.3.2.1
Hoja de priorización de Factores Clave

		SESION 1.ª DE JUNIO DE 2003					
		HOJA DE VALORACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS PARA EL COMITÉ DE TRABAJO DE					
		CARPINTERÍA					
CÓD. FACTOR CLAVE	CÓD.	CONCEPTO	VALORACIÓN				
			más importante	algo importante	ni más ni menos	algo poco importante	más poco importante
	FCG.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA	1	2	3	4	5
	FCG.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	1	2	3	4	5
	FCG.3	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UN IMPORTANTE INDUSTRIAL DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA	1	2	3	4	5
	FCG.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5
	FCG.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5
	FCG.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	1	2	3	4	5
	FCG.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LABO RALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN PROMOCION	1	2	3	4	5
	FCG.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL ASPECTO MARKETING Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA	1	2	3	4	5
	FCG.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMAS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN	1	2	3	4	5
	FCG.10	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	1	2	3	4	5
	FCG.11	DEFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MARGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERIODO DE GRAN INESTABILIDAD	1	2	3	4	5
	FCG.12	DIFERENCIACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA COMO METRO EN DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD Y SERVICIO Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5
	FCG.13	IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES	1	2	3	4	5
	FCG.14	FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	1	2	3	4	5
	FCG.15	IMPORTANTE PASEO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN PROMOCION QUE VALORA POR FORTALECIMIENTO EL PLAZO DE ENTREGA Y PRECIO EN EL MERCADO DE OBRAS NUEVAS	1	2	3	4	5
	FCG.16	DIFFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	1	2	3	4	5
	FCG.17	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONECTIVOS	1	2	3	4	5
	FCG.18	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NOROCCIDENTAL Y PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CON TRAYECTORIAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA	1	2	3	4	5
	FCG.19	EXISTENCIA DEPENDENCIA DEL MERCADO DE VENTA GALLEGOS LOCAL Y AUTÓNOMO	1	2	3	4	5
	FCG.20	PROSPECTOS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRAS DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	1	2	3	4	5
	FCG.21	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SECTORES DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRAFICAS, CLIENTES FINALES)	1	2	3	4	5
	FCG.22	INCIDENCIA DE LOS REQUISITOS EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA DECORADOS, INTERIORES, ARQUITECTURA, PAVIMENTACION, INSTALACIONES	1	2	3	4	5
	FCG.23	IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADO	1	2	3	4	5
	FCG.24	PROBLEMATICA DERIVADA DE LOS APROVECHAMIENTO DE MADERA ASERVIDO PARA CARPINTERIA ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA	1	2	3	4	5
	FCG.25	IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO POR RESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DE LOS MADERALES	1	2	3	4	5
	FCG.26	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL AMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
	FCG.27	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL PERIFÉRICO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA COOPERACIÓN Y TRAYECTORIAS GALLEGAS EN EL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

La priorización de los Factores Clave se realizó a partir del cálculo de la media simple obtenida de las respuestas de los miembros asistentes a la mesa de trabajo.

La priorización final obtenida se recoge en las Tablas 3.2.1 y 3.2.2, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los Factores Clave. En general, se observa una elevada prioridad otorgada a la mayor parte de los mismos, ya que 18 de los factores de carpintería y 20 de mobiliario obtuvieron una valoración igual o superior a 3,5 (sobre un máximo de 5), siendo la valoración media del conjunto de los 36 factores clave de 3,60 sobre 5. Estos valores son indicativos de la representatividad de esos factores clave, como síntesis de los aspectos recogidos en el diagnóstico estratégico y, por tanto, como la base para el posterior diseño de Ejes Estratégicos, Estrategias y Acciones que mejoren la competitividad de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia.

Tabla 3.2.1: Factores Clave de CARPINTERÍA priorizados

(5=más prioritario; 1=menos prioritario)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACIÓN
FCC.22	INCIDENCIA DE LOS PRESCRIPTORES EN LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA (DECORADORES, INTERIORISTAS, ARQUITECTOS, APAREJADORES, ETC.)	4,40
FCC.28	INSTALADORES Y PRESCRIPTORES CON INSUFICIENTE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA	4,27
FCC.23	IMPORTANCIA DEL CANAL DE ALMACENISTAS ESPECIALIZADOS CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS	4,13
FCC.26	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	4,13
FCC.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	4,00
FCC.31	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS, ESPECIALMENTE EN PUERTAS Y VENTANAS DE MADERA	4,00
FCC.32	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN CARPINTERÍA EN GALICIA	4,00
FCC.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	3,93
FCC.15	IMPORTANTE PESO DEL CANAL DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN QUE VALORA POSITIVAMENTE EL PLAZO DE ENTREGA Y PRECIO EN EL MERCADO DE OBRA NUEVA	3,93
FCC.17	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE MADERA Y OTROS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS	3,93
FCC.27	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	3,87
FCC.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA DE GALICIA	3,80
FCC.13	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES	3,80
FCC.21	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)	3,80
FCC.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA EN GALICIA	3,73
FCC.20	PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE OBRA DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	3,73
FCC.34	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CARPINTERÍA EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)	3,73

Tabla 3.2.1: Factores Clave de CARPINTERÍA priorizados (y II)
(5=más prioritario; 1=menos prioritario)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORIZACION
FCC.12	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE CARPINTERÍA A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD	3,67
FCC.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	3,47
FCC.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, Y SU CONSIDERACIÓN EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN/ PROMOCIÓN	3,47
FCC.30	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO	3,47
FCC.35	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS	3,47
FCC.14	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE CARPINTERÍA, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA EN EL MERCADO DE REFORMA Y REHABILITACIÓN	3,40
FCC.16	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	3,40
FCC.24	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA PARA CARPINTERÍA, ESPECIALMENTE EN MADERA GALLEGA	3,40
FCC.25	IMPORTANCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO FORESTAL PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO	3,40
FCC.33	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN CARPINTERÍA Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO	3,40
FCC.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	3,33
FCC.36	INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CARPINTERÍA	3,33
FCC.18	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL Y POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS GALLEGAS EN OTROS MERCADOS DE FUERA DE GALICIA	3,27
FCC.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMOS EN LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA CON CAPACIDAD PARA ESPECIALIZARSE EN UN DETERMINADO PRODUCTO Y/O INSTALACIÓN	3,20
FCC.3	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE CARPINTERÍA	3,13
FCC.10	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	3,13
FCC.29	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS Y TENDENCIA A PERCIBIR LOS PRODUCTOS DE CARPINTERÍA COMO ELEMENTO DECORATIVO (MODA)	3,13
FCC.11	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA ANTE UN PERÍODO DE CIERTA INESTABILIDAD	2,87
FCC.19	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)	2,53

Tabla 3.2.2: Factores Clave de MOBILIARIO priorizados
(5=más prioritario; 1=menos prioritario)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORI-ZACIÓN
FCM.1	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO EN GALICIA	4,34
FCM.15	IMPORTANTE REPERCUSIÓN DE ELEMENTOS INTANGIBLES EN EL MERCADO DE MOBILIARIO, FUNDAMENTALMENTE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN CON ESPECIAL RELEVANCIA DEL DISEÑO	4,19
FCM.27	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL	4,19
FCM.22	INSUFICIENTE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DIFICULTADES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR SEGMENTOS DE MERCADOS (CANALES, ZONAS GEOGRÁFICAS, CLIENTES FINALES)	4,13
FCM.31	NECESIDAD PERMANENTE DE INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAS DE LOS ACTUALES ANTE EL FUERTE DINAMISMO DE LOS MERCADOS	4,00
FCM.13	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE MOBILIARIO A COMPETIR EN DIFERENCIACIÓN VÍA CALIDAD Y ACABADO Y SU CONSIDERACIÓN COMO ASPECTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD	3,94
FCM.32	INSUFICIENTE APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE I+D APLICABLE A LA INNOVACIÓN EN MOBILIARIO EN GALICIA	3,94
FCM.35	PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO ELEMENTO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE MOBILIARIO EN GALICIA, (ESPECIALMENTE CIS-MADERA, CLUSTER DE LA MADERA)	3,94
FCM.17	DIFICULTADES EN LOS MERCADOS PARA EL DESARROLLO DE IMAGEN DE MARCA DE LOS PRODUCTOS Y SU VALORACIÓN POR LOS CLIENTES FINALES	3,75
FCM.14	IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA, ESPECIALMENTE ANTE LA COMPETENCIA EN COSTES	3,69
FCM.9	EXISTENCIA DE UN IMPORTANTE NÚMERO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS Y AUTÓNOMAS EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO, CON POTENCIALIDAD PARA DESARROLLAR UNA INDUSTRIA AUXILIAR DE COMPONENTES	3,69
FCM.28	CARENCIAS EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL OPERATIVO Y CON POTENCIALIDAD DE APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA Y TRADICIÓN DE LOS OFICIOS ARTESANALES VINCULADOS AL MUNDO DE LA MADERA EN GALICIA	3,63
FCM.3	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE INDUSTRIA DE TABLEROS DERIVADOS DE MADERA EN GALICIA CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO	3,63
FCM.16	POSITIVA VALORACIÓN DE LA IMAGEN DEL FABRICANTE EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS TIENDAS TRADICIONALES QUE TIENEN UN PESO SIGNIFICATIVO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO DE GALICIA	3,56
FCM.29	INSUFICIENTE PRESENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA MOBILIARIO EN GALICIA, ESPECIALMENTE EN TEMAS DE DISEÑO	3,56
FCM.4	INSUFICIENTE GRADO DE UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS	3,56
FCM.2	INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN EN LA CADENA DE LA MADERA EN GENERAL	3,50
FCM.24	TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS (CADENAS DE TIENDAS Y FRANQUICIAS) CON TÉCNICAS DE MARKETING AVANZADAS	3,50
FCM.5	INSUFICIENTE EMPLEO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	3,50

Tabla 3.2.2: Factores Clave de MOBILIARIO priorizados (y II)

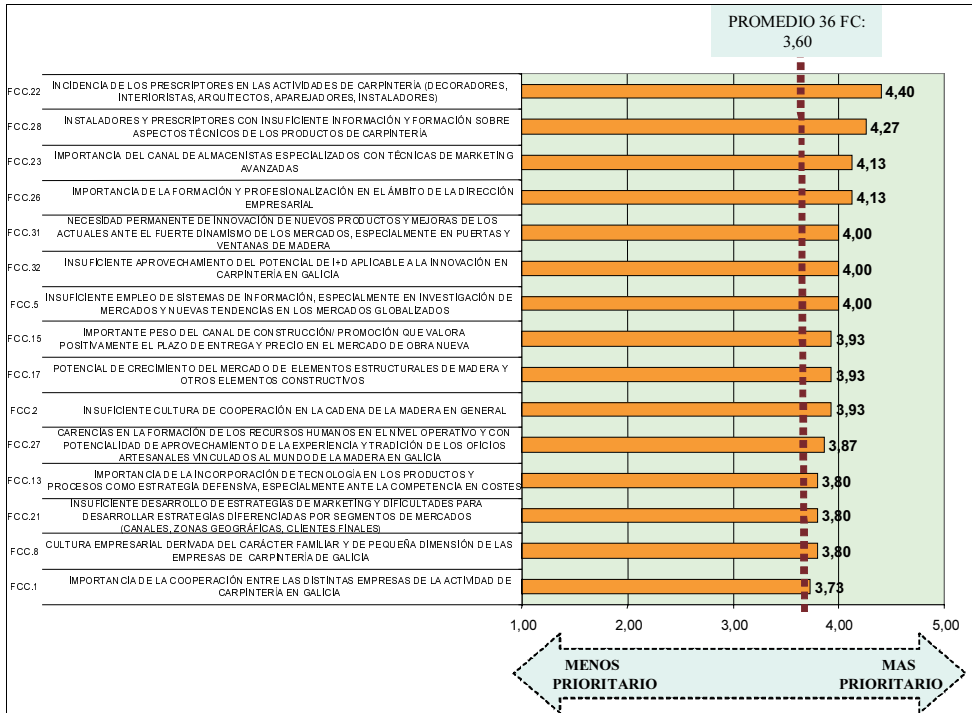
(5=más prioritario; 1=menos prioritario)

COD.	FACTORES CLAVE	PRIORI- ZACIÓN
FCM.7	TENDENCIA A LA CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	3,50
FCM.30	POTENCIALIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE APOYO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN APROVECHANDO EL RELEVANTE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE EN DISEÑO, CAD, CAM Y COMERCIO ELECTRÓNICO	3,44
FCM.21	INSUFICIENTE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR FINAL EN LOS PUNTOS DE VENTA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS	3,31
FCM.33	IMPORTANTE GRADO DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN MOBILIARIO Y POTENCIALIDAD PARA ACTUALIZAR OTROS ASPECTOS DEL PROCESO	3,31
FCM.36	INSUFICIENTES INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO PARA LA ADECUADA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS	3,31
FCM.6	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EN LA IMAGEN SOCIAL DE LAS EMPRESAS	3,31
FCM.23	PRESIÓN DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN GENERAL, ORIENTADOS A PRODUCTOS CON UNA BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	3,25
FCM.18	CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MOBILIARIO DE COCINA Y BAÑO Y MOBILIARIO DE OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	3,19
FCM.26	IMPORTANTE INCIDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN/ LOGÍSTICA/ COMERCIALIZACIÓN ANTE LA EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y DEL RESTO DE LA UE, CON PROBLEMÁTICA DE COSTES EN LA ACTIVIDAD DE MOBILIARIO DE GALICIA	3,13
FCM.12	DESFAVORABLE EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS DE VENTA	3,00
FCM.37	IMPACTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO	3,00
FCM.8	CULTURA EMPRESARIAL DERIVADA DEL CARÁCTER FAMILIAR Y DE PEQUEÑA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DE MOBILIARIO DE GALICIA	3,00
FCM.11	PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO Y ALGÚN NIVEL DE DISEÑO	2,94
FCM.34	PREOCUPACIÓN POR OPTIMIZACIÓN DEL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS FORESTALES DE APLICACIÓN EN MOBILIARIO	2,81
FCM.19	TENDENCIA A LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO ESPAÑOL Y DEL NORTE DE PORTUGAL	2,56
FCM.20	EXCESIVA DEPENDENCIA ACTUAL DEL MERCADO DE VENTA GALLEGO (LOCAL Y AUTONÓMICO)	2,56
FCM.25	POTENCIAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS DE TONOS CLAROS, TENIENDO EN CUENTA LAS TENDENCIAS DE LOS MERCADOS DE VENTA Y EL POTENCIAL DEL MONTE GALLEGO	2,50
FCM.10	PROBLEMÁTICA DERIVADA DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE MADERA ASERRADA DE GALICIA PARA MOBILIARIO	2,13

3.3. Principales Factores Clave de Carpintería.

La Figura 3.3.1 ilustra los 15 Factores Clave de Carpintería considerados más prioritarios por los asistentes.

Figura 3.3.1
Principales 15 Factores Clave de CARPINTERÍA



Es destacable la importante incidencia que tienen los **prescriptores** en las actividades de Carpintería, que son los 2 Factores Clave más prioritarios (Factores Clave FCC 22, FCC 28). Especialmente, la **insuficiente información y formación de los mismos sobre aspectos técnicos de productos de madera**, aspecto que también fue muy comentado en la ronda de debate.

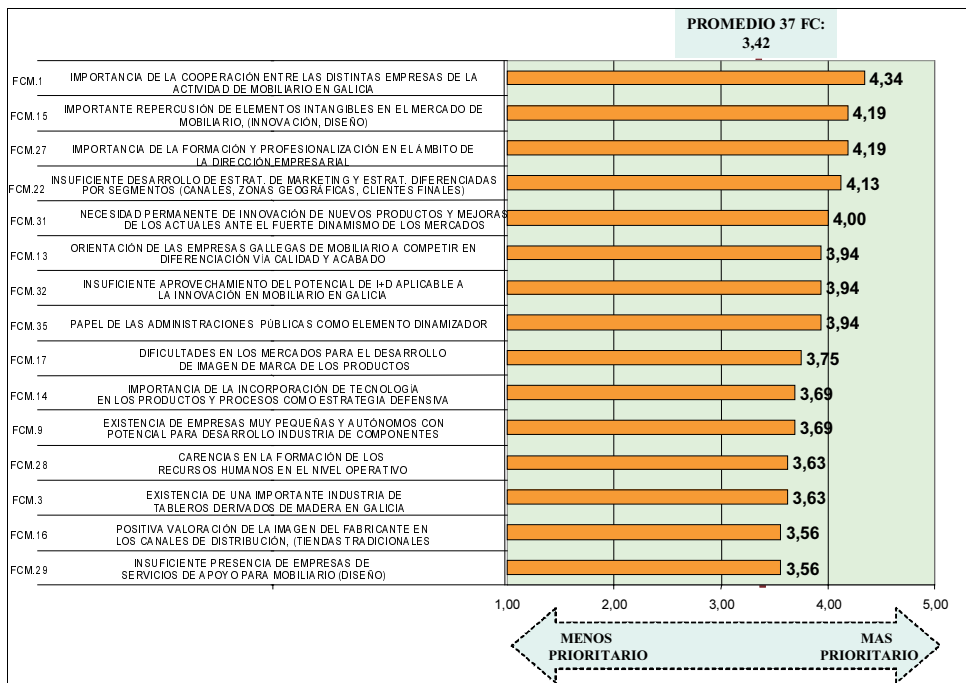
Asimismo, se aprecia una relevante preocupación por la **orientación al mercado y al cliente**, derivado de la prioridad otorgada a Factores Clave como el relativo al canal de almacenistas especializados (FCC 23), al canal de construcción/promoción (FCC 15) y el insuficiente empleo de sistemas de información, especialmente en lo relativo a investigación de mercados (FCC 5).

También se consideraron entre los más prioritarios Factores Clave vinculados a la **innovación**, tales como la **necesidad permanente de innovación de nuevos productos ante el fuerte dinamismo de los mercados** (FCC 31) y el **insuficiente aprovechamiento del potencial existente en Galicia** (FCC 32) y la **importancia de la incorporación de tecnología a los productos** (FCC 13). Directamente relacionado con los anteriores, se valoró también entre los más prioritarios los Factores relativos a la **cooperación** entre las propias empresas de Carpintería, especialmente con las de reducida dimensión y empresarios autónomos para su actuación como instaladores (FCC 1 y FCC 9).

3.4. Principales Factores Clave de Mobiliario.

La Figura 3.4.1 ilustra los 15 Factores Clave de Mobiliario considerados como más prioritarios por los asistentes.

Figura 3.4.1
Principales 15 Factores Clave de MOBILIARIO



Fuente: Elaboración propia

Entre otros, se destacaron los Factores relativos a la **cooperación**, entre las propias empresas de mobiliario (FCM 1) y, especialmente, aprovechando la existencia de un número considerable de empresas y talleres de reducida dimensión para el desarrollo de una industria de componentes (FCM 9). Además, se comprobó la importancia de cooperar también con proveedores, como por ejemplo con la industria de tableros derivados de madera (FCM 3).

Otros Factores priorizados fueron los relacionados con la **innovación**. Así, se señaló la importante repercusión de elementos intangibles en el mercado de mobiliario, tales como la innovación o el diseño (FCM 15). Además, se aprecia una necesidad permanente de innovación ante el fuerte dinamismo de los mercados y la importancia de la incorporación de tecnología a los productos y procesos como estrategia defensiva (FCM 31 y FCM 14). No obstante, las empresas no están aprovechando el potencial relacionado con la innovación aplicable a mobiliario en Galicia (FCM 32), si bien todavía se observa una insuficiente presencia de empresas de servicios de apoyo para mobiliario, por ejemplo en temas de diseño (FCM 29).

Destacaron también otros Factores relativos a **marketing y comunicación**, especialmente lo relacionado con las dificultades para desarrollar una imagen de marca de los productos (FCM 17), a la vez que algunos canales de distribución (tiendas tradicionales especializadas) valoran positivamente la imagen del fabricante (FCM 16). Ahora bien, en general, consideraron que existe una importante carencia de desarrollo de estrategias de marketing y la posibilidad de desarrollar estrategias diferenciadas por segmentos de mercado (FCM 22).

Asimismo, consideraron como prioritarios Factores relacionados con la **formación**, tanto a nivel directivo como en el ámbito operativo. Este hecho supone un cambio significativo, ya que en procesos de reflexión anteriores se consideraba más prioritario actuar en la formación a nivel operativo que a nivel gerencial. Esto puede indicar que se han conseguido avances en la formación técnica, si bien todavía es necesario actuar en este ámbito (FCM 28). Ahora la prioridad se establece en mejorar la formación y cualificación a nivel directivo y de gestión (FCM 27).

